

## Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje

Jolanta Palidaukaitė

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

*Analizuojant motyvacijos teorijų įvairovę straipsnyje pagrindžiamas motyvacijos valstybės tarnyboje unikalumas. Akcentuojami metodologinio pobūdžio sunkumai tiriant motyvaciją ir parodyta, kad iki šiol nėra universalios motyvacijos teorijos. Teigiama, kad motyvacija gali būti priskirta prie latentinių reiškinių, o ją tiriant nėra garantijų, kad matuojamieji dydžiai ir lemia žmonių pažiūras bei elgesį. Aprašytos valstybės tarnybos motyvacijos koncepcijos paieškos, darbo motyvacijos viešajame ir privačiajame sektoriuje skirtumai bei panašumai.*

**Raktažodžiai:** poreikiai, motyvai, motyvacija, motyvavimas, motyvacija valstybės tarnyboje.

**Keywords:** needs, motives, motivation, process of motivation, public service motivation.

### Įvadas

Sparčiai kintantis politinis, socialinis-ekonominis ir kultūrinis kontekstas, kurį sąlygoja vykstantys internacionalizacijos, globalizacijos, mokslo, technikos bei technologijų pažangos procesai, kelia naujų iššūkių ir atskiroms organizacijoms, institucijoms, ir atskiriems individams. Profesionalumo siekis, sugebėjimas reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių įgyjant naujų žinių bei įgūdžių ir gebant konkuruoti tiek šalies, tiek ir tarptautinėje darbo rinkoje tampa skatinančiais motyvais individus veikti. Klausimas, kiek šie motyvai būdingi valstybės tarnautojams, itin aktualus visuomenėje vyraujančių tikėjimų ir stereotipų apie menką valdžios atstovų motyvaciją kontekste.

Per pastaruosius kelis dešimtmečius daugelyje demokratijų stipriai pasikeitė visuomenės požiūris į viešąjį sektorių ir valstybės tarnybą. Visuomenė valdžios atstovams (tiek politikams, tiek valstybės tarnautojams) kelia vis didesnių reikalavimų. Greičiau reaguojanti į visuomenėje vykstančius pokyčius, profesionali ir efektyvi, bet kartu mažiau kainuojanti, valdžia yra daugelio atskirų piliečių bei jų grupių idealas. Atskirose šalyse vykdomų viešojo sektoriaus reformų tikslas ir

yra transformuoti ir modernizuoti viešąją administraciją atsižvelgiant į piliečių kaip viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius ir pasikeitusias realijas. Reformos remiasi ne tik teoriniais modeliais, bet ir kituose sektoriuose sėkmingai taikomais veiklos metodais bei principais. Tų reformų sėkmė labai priklauso ir nuo valstybės tarnautojų motyvacijos.

Bendra darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi tiek psichologų, tiek vadybininkų, organizacijos teoretikų bei praktikų dėmesio. Šią problemą nagrinėjo tokie vadybos teoretikai kaip F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg ir kt. Lietuvoje darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti vykdyti dar 1927 m. (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas) [24, p.239]. Dabartiniu laikotarpiu V. Barvydienė, I. Bučiūnienė, V. Dubinas, P. Jucevičienė, J. Kasiulis, A. Sakalas, D. Šavareikienė, V. Šilingienė ir kt. vienaip ar kitaip yra nagrinėję darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo problematiką [5; 7; 17, 38; 39; 44].

Dauguma įvairiose šalyse atliktų tyrimų, kuriais remiantis buvo suformuluotos teorijos apie darbuotojų motyvaciją, vyko privačiame sektoriuje. Viešojo administravimo teoretikai palyginti vėlai ėmėsi šios temos, bandydami rasti specifinius valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančius veiksnius. Panaši situacija yra ir Lietuvoje. Dėmesys viešojo sektoriaus ir atskirai valstybės tarnautojų motyvacijai bei motyvavimui nėra pakankamas. Žurnale *Viešoji politika ir administravimas* ta tema atspausdintas tik vienas užsienio autorių (W. Vandenberghe, R. Depre, A. Hondeghem, S. Yan) straipsnis.

*Jolanta Palidaukaitė* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.

El. paštas: jolanta.palidaukaite@ktu.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2006 m. gruodžio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2007 m. vasario mėn.

Mokslininkų ir praktikų straipsnius publikuojančiame žurnale *Viešasis administravimas* atspausdinta keletas žmogiškųjų išteklių vystymo temai skirtų straipsnių, tačiau atskirų publikacijų motyvacijos tema jame taip pat nėra. Leidinyje *Personalo vadyba* darbuotojų motyvacijos temą kai kurie autoriai (K. Usevičius, V. Vengrytė, N. Thomas ir kt.) nagrinėjo bendruoju ar privataus sektoriaus atvejais, tuo tarpu publikacijų apie valstybės tarnautojų motyvaciją nėra. Gana daug darbo motyvacijos epizodų nagrinėta žurnale *Vadovo pasaulis* (1998 - 2002 metais šia tema jame pateikti 237 epizodai) [25, p.188]. Leidinyje *Valstybės tarnybos aktualijos* ši tema beveik nenagrinėjama<sup>1</sup>.

Šio straipsnio tikslas - identifikuoti motyvacijos unikalumą valstybės tarnyboje. Siekiant šio tikslo apžvelgtos įvairios motyvacijos teorijos (pradedant A.Maslow poreikių teorija ir baigiant sudėtingesnėmis motyvacijos proceso teorijomis), akcentuoti metodologinio pobūdžio sunkumai tiriant motyvaciją, aprašytos valstybės tarnybos motyvacijos koncepcijos paieškos, motyvacijos skirtumai bei panašumai viešajame ir privačiajame sektoriuose.

## 1. Motyvacijos teorijų apžvalga

Poreikiai, motyvai ir motyvavimas yra bene pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant darbuotojų motyvaciją. Motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Psichologai teigia, kad žmogus jaučia *poreikį*, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą [39, p.107]. J.Kasiulio ir V.Barvydienės teigimu, kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą [5, p.26]. Įvairios motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Klasikine laikoma A.Maslow poreikių hierarchijos teorija. Remdamasis klinikiniais stebėjimais tyrėjas suformulavo dvi pagrindines idėjas: 1) žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausių – saviraiškos), kurie sudaro piramidę; 2) kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis [22, p.78 - 82].

A.Maslow idėjos nebuvo betarpiškai siejamos su organizacijomis, nes į pirmąją vietą buvo iškelta asmenų gerovė, o antroje vietoje paliekami organi-

zacijos tikslai. Tačiau vėlesniuose jo ir jo pasekėjų darbuose poreikių rangavimo teorija buvo pritaikyta organizacijose darbo motyvacijai pagrįsti. Pasak A. Maslow, aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti organizacijose, ir todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti. Humanistinis A.Maslow ir jo pasekėjų požiūris padėjo suformuoti žmonių santykių teoriją, leidusią geriau suprasti, kad žmonių motyvaciją lemia didelė poreikių įvairovė.

F. Herzberg, K. Alderfer, J. Atkinson, D. McClelland modifikavo A. Maslow teoriją. K. Alderfer, pakoregavęs A. Maslow teoriją, sukūrė savo ERG teoriją (pagal žodžių pirmas raides). Išskirti poreikiai buvo suskirstyti į tris lygius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo), santykių (priklausomumo ir pagarbos), augimo (saviraiškos). Skirtingai nei A. Maslow, jis teigė, kad vienu metu žmogų motyvuoja įvairių lygių poreikiai, t.y. žemesni ir aukštesni poreikiai, galintys egzistuoti kartu. Kritiškai vertindamas judėjimą poreikių piramide aukštyn, K. Alderfer numatė ir atvirkštinio proceso galimybę, kai nepatenkinus aukštesnio lygmens žmogaus poreikių, jis regresuoja, nusileidžia į pradinį lygį [39, p.114].

D. McClelland skiria savo poreikių teorijoje tris svarbiausius valdžios, sėkmės ir priklausymo poreikius, suponuodamas, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti [5, p.29]. Valdžios poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Žmonėms, turintiems ryškų valdžios poreikį, patinka vadovauti, jie labiau linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. Nagrinėdamas pasiekimų (sėkmės) poreikį, tyrinėtojas pastebėjo, kad asmenys, turintys stiprų šį rodiklį, iš kitų išsiskiria troškimu viską daryti geriau. Jiems labiau patinka patiems spręsti sudėtingas problemas ir priimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ir nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų. Žmonės, norintys priklausyti, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu [5, p.29].

Kiti autoriai D.McClelland išskirtus poreikius vadina laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais, kurie gali būti skirtingo stiprumo. Vienas iš jų gali dominuoti ir motyvuoti žmogaus elgesį. Valdžios, sėkmės ir dalyvavimo poreikių santykis pirmiausiai priklauso nuo asmenybės, tai yra nuo gyvenimo patirties, situaci-

<sup>1</sup> D.Grigoravičiūtė straipsnyje „Modernią instituciją gali sukurti tik motyvuoti darbuotojai“ daugiau dėmesio skiria Kultūros ministerijoje atliktam tyrimui, siekiant išsiaiškinti darbuotojų kompetencijas (2006, Nr.4).

jos, intelekto. Gana gausūs tyrimų duomenys rodo, kad galima daryti pakankamai pagrįstas prognozes, remiantis sėkmės poreikio ir darbo rezultatų ryšiu. Nors valdžios ir priklausomybės poreikiai yra mažiau ištirti, šiose srityse taip pat pastebėta dėsnin-gumų. Visų pirma žmonės, kurių poreikis ką nors pasiekti yra didelis, teikia pirmumą tokioms darbo situacijoms, kuriose jie yra asmeniškai atsakingi už rezultatus. Antra, didelis poreikis ką nors pasiekti nebūtinai reiškia, kad toks žmogus bus geras vadovas, ypač didelėse organizacijose. Poreikis priklausyti ir turėti valdžią paprastai yra glaudžiai susiję su sėkmingu vadovavimu. Geriausi vadovai jaučia didelį valdžios poreikį ir menką poreikį priklausyti.

Apibendrinant poreikių teorijas galima konstatuoti, kad dauguma mokslininkų sutaria, jog iš principo visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes: pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais poreikiais, ir socialinius-psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais. Pirminiai poreikiai yra universalūs ir svarbūs žmogaus egzistencijai. Kadangi žmonių patirtis skirtinga, tai antriniai žmonių poreikiai yra kur kas įvairesni negu pirminiai. Tyrinėtojų nuomonės dėl antrinių poreikių stiprumo skiriasi. P. Jucevičienės teigimu, daugelis socialinių ir psichologinių poreikių pasireiškia tik asmenybei subrendus (pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, pripažinimo, valdžios, pareigos, meilės, karjeros poreikis ir pan.) [17, p.95]. Teigiama, jog kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis jo motyvavimo mechanizmas, todėl sunku jį grįsti biheviorizmu, ir tvirtesnės teorinės atramos reikia ieškoti humanistinėje psichologijoje.

Žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikių stimuliuojantį patenkini-mą. Poreikių patenkimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlungdoma darbuotojų iniciatyva. Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkiami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos [4, p.80].

Kita svarbi sąvoka analizuojant darbuotojų motyvaciją ir paskatas organizacijose – *motyvas*. Tarp-tautinių žodžių žodyne motyvai apibrėžiami kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenki-nimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materia-lūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus“ [47, p.656 - 657]. Administravimo klasikas H. A. Si-mon akcentuodamas veiksmo ir motyvo ryšį ir teig-damas, kad kiekvienas veiksmas yra motyvuotas,

motyvuose siūlo ieškoti žmogaus veiksmų sekos paaiškinimo [41, p.183].

L. Jovaiša motyvą įsivaizduoja kaip tam gran-dinę, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu. Autorius teigia, kad tik šios grandinės elementų sąveika gali būti pavadinta motyvu. Mo-tyvas yra „veiksmo priežastis, kylanti dėl asmeny-bės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, intere-sus, vertybes, tikslus, sąveikos“ [16, p.135]. Taigi motyvas yra veiksmo (poelgio) vidinė priežastis. Kita vertus, motyvus galima apibrėžti kaip asmens poreikių siekio išraišką, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę [17, p.97]. Tačiau ryšys tarp motyvų ir veiklos ne visada yra paprastas; tarp jų yra išsita grandinė įvykių ir aplinkos sąlygų.

Darbuotojų pasitenkinimo (nepasitenkinimo) dar-bu analizė leido F. Herzberg sukurti dviejų veiks-nių teoriją. Motyvacinių veiksmų grupes autorius pavadino higieniniais ir motyvaciniais. Higienos veiksniai, t.y. organizacijos vykdoma politika ir administravimas, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas, statusas ir saugumo užtikrinimas, tiesioginės kontrolės lygis susiję su darbine aplinka [14, p.38; 51, p.82]. Ke-liamas klausimas „kodėl dirbti čia?“ leidžia nusta-tyti šių veiksmų stiprumą. Nepakankamas higieni-nių veiksmų lygis sukelia nepasitenkinimą darbu. Egzistuoja kita grupė veiksmų, kuriems ir neskyrus pakankamai dėmesio, darbuotojai dirba. Bet tinka-mai panaudojami laimėjimai, atsakomybė, pripaži-nimas, darbo turinys, paaukštinimas ir asmenybės tobulėjimas, t.y. motyvaciniai veiksniai tampa dar-buotojų pasitenkinimo šaltiniu. Keliamas klausimas „kodėl dirbti geriau?“ lyg ir nurodo tokius moty-vus. Higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyva-ciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis [7, p.12]. Nepasitenki-nimą keliantys veiksniai yra susiję su darbo aplin-ka, o keliantys pasitenkinimą – su darbo turiniu. Veiksmingai dirbantis vadovas privalo ne tik šalinti nepasitenkinimo priežastis, bet ir suteikti daugiau galimybių pasitenkinimui darbu [51, p.81]. F.Herz-berg dviejų veiksmų teorija privertė atkreipti dė-mesį į kai kuriuos labai svarbius darbo organizavi-mo aspektus, tačiau neišvengė ir kritikos. Abejo-jama, ar higienos veiksniai ir motyvatoriai iš tiesų yra visiškai vienas nuo kito nepriklausomi. Ne vi-siems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvaci-nių veiksmų suskirstymas. Tas pats veiksnys vie-nam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, ki-tam – nepasitenkinimą [39, p.113].

*Motyvacijos* sąvokos atsiradimas apie XX a. trečiąjį dešimtmetį sietinas su marketingu. Pradžio-

je motyvacija reiškė visumą veiksmų, darančių įtaką ekonomikos veikėjams, ypač vartotojų elgesiui. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, sąlygojančius tai, „kas verčia veikti“ [7, p.7]. Motyvacijos mokslas ir jo metodai siekė paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis. Tai perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmonių išteklius.

Tarptautinių žodžių žodyne motyvacija apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ [47, p.656]. S. W. Owen, R. D. Froman ir H. Maslow pažymi, kad kalbant apie motyvaciją išskiriami du komponentai – energija ir kryptis. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą [remtasi 4, p.77]. S. P. Robins motyvacijos sąvoką glaudžiai sieja su poreikio terminu. Anot autoriaus, motyvacija yra noras ką nors padaryti, ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį [37, p.68]. Pastarasis šiuo atveju suprantamas kaip fiziologinis ar psichologinis deficitas, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs.

Lietuviai autoriai motyvaciją sieja arba su motyvais (J. Kasiulis ir V. Barvydienė), arba su nepatenkintais poreikiais (D. Šavareikienė, V. Dubinas, R. Želvys) [5, p.26; 44, p.6; 51, p.77]. Nepatenkintas poreikis ar motyvas sukelia įtampą, sąlygojančią tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kuriuos įgyvendinus poreikis patenkinamas, ir įtampa sumažinama. Kuo didesnė įtampa, tuo intensyvesnės veiklos reikia šiai įtampai sumažinti. R. Frances atskirą dėmesį skyrė darbo motyvacijai, ją apibrėždamas kaip visumą siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas šių siekių turi tikimybinį koeficientą, leidžiantį įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe, atliekamose funkcijose, matyti, kaip šis darbas pripažįstamas organizacijoje, ir pan. R. Frances siekį įvardija kaip nesąmoningą ir stebėjimo neužčiuopiamą reiškinį. Tik veiklos tikslas, t.y. rezultatas, pasiekiamas darbe, yra sąmoningas ir aprašomas. Rezultatai turi skirtingą poveikio jėgą atskiroms darbuotojų kategorijoms, net atliekantiems tą patį darbą [remtasi 7, p.18]. Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu, kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą, kad būtų pasiektas norimas rezultatas [23, p.138].

Anksčiau minėtini tyrinėtojai (A. Maslow, F. Herzberg, K. Alderfer, D. McClelland) daugiau akcentavo motyvacijos turinį, kreipdami dėmesį į žmonių poreikius, veiklos motyvus, o kiti autoriai

daugiau dėmesio skyrė pačiai motyvacijos proceso analizei. Proceso motyvacijos teorijų pradininku laikomas psichologas V. Vroom sukūręs vadinamąją lūkesčių teoriją [7, p.19]. Tai motyvacijos teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą [20, p.145]. V. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: 1) lūkesčių, t.y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasiekimo. Tai išreiškiama tikimybe (pvz., ar aš tai galiu?) ir yra pagrįsta nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje; 2) instrumentality, t.y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.). Instrumentality taip pat išreiškiamas tikimybėmis, kad elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą; 3) valentingumas – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui [39, p.115].

Nors vienam dydžiui (lūkesčiai, instrumentality ir valentingumas) esant nuliniam, rezultatas taip pat yra lygus nuliui. Darbuotojas, dedantis pastangas ir pasiekiantis gerų rezultatų, bet neturintis vilčių būti pripažintu, gali būti visiškai demotyvuotas. Kiekvienas individas įvertina siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį prieš imdamasis bet kokių veiksmų. Darbuotojo subjektyvi nuomonė ir vadovo gebėjimas gerai suprasti darbuotojus gali būti išnaudotas organizacijos labui. J. L. Perry teigimu, kiekvienas dirbti ateinantis darbuotojas atsineša savo „lūkesčių krepšelį“, o vadovui svarbu suprasti to „krepšelio“ turinį, nes būtent šių lūkesčių tenkinimas ir yra sąlyga, lemianti darbuotojų įsitraukimą ir jų lojalumą organizacijai [28].

J. S. Adams sukurtą teisingumo teorija aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą. Atlyginimo už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumas (gauto atlyginimo atitiktis įdėtoms sąnaudoms), kuris siejamas su teisingumo (neteisingumo) samprata. „Žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis“ [45, p.88]. Žmogus lygina: savo įdėjimus su gautu atlygiu; savo įdėjimų ir atlygio santykį su kito (atliekančio tą patį darbą, turinčio identišką išsilavinimą); savo įdėjimų ir atlygio santykį organizacijos mastu. Paprastai išskiriami trys teisingumo atvejai: 1) teisingumas (darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui); 2) negatyvus neteisingumas (vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito, t.y. pirmasis gaus „per mažai“ palyginti su antruoju); 3) pozityvus neteisingumas (pirmojo atlygio ir įdė-

jimų santykis didesnis nei antrojo, t.y. pirmasis gaus „per daug“, palyginti su antruoju) [45, p.88]. Individas stengiasi išspręsti dėl vienokio ar kitokio neteisingumo atsiradusią įtampą koreguodamas savo veiksmus (mažiau pastangų arba net naujo darbo paieška). Asmenys nevienodai suvokia įdėjimų ir atlygių svarbą, atlyginimo teisingumo suvokimui įtakos turi įvairūs veiksniai: žmogaus amžius, savęs ir kitų vertinimas, mąstymo kokybė ir kt.

Vilčių ir teisingumo teorijų elementai jungiami L. W. Porter-E. Lawler motyvacijos modelyje akcentuojančiame penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą ir pasitenkinimą. Darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (tai veikia atlyginimo vertingumas ir tikėtino ryšio tarp dedamų pastangų ir galimo atlyginimo), darbuotojo sugebėjimų, asmeninių charakterio bruožų ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo. Rezultato pasiekimas gali suteikti vidinį ir išorinį atlyginimą. Žmonės subjektyviai nustato atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą. Pasitenkinimas – tai vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant jo teisingumą, rezultatas. Pasitenkinimas yra tarsi atspindys to, kiek atlyginimas yra vertingas iš tikrųjų. Šis vertinimas turi didelę įtaką tam, kaip darbuotojas vertins ateities situaciją [39, p.117]. W. Porter-E. Lawler teorijoje išskyla naujas teiginys, kad rezultatyvus darbas pats savaime sąlygoja pasitenkinimą. Ši išvada priešinga teiginiui, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties ir pasekmės ryšių elementas. Pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas sujungti į kompleksinę visumą, gali būti naudojami tinkama linkme.

*Motyvacijos* sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio, reiškiančio judėti, versti [38, p.230]. Anglų ir prancūzų kalboje terminu *motivation* apibūdinama „tai, kas motyvuoja“, t.y. energija, veikianti individo veiklą ir procesus, metodai bei poveikio priemonės motyvacijai didinti. Todėl siūloma atskirti dvi sąvokas: poveikį darbuotojų motyvacijai – darbuotojų motyvavimą; poveikio metodus ir priemones – motyvavimo metodus ir motyvavimo priemones [23, p.14]. Prancūzų mokslininko G. Cuenet teigimu, motyvavimas - iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius [23, p.14]. Šis apibrėžimas neprieštarauja skirtingų kryptų motyvacijos teorijoms ir atskleidžia darbo motyvacijos esmę, įvertindamas pagrindinius jos elementus: jų kilmę ir individo ryšius su užduotimi. Anot A. Sakalo ir

V. Šilingienės, motyvavimas - tai savo ir kitų veiklos skatinimo procesas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų [39, p.107]. A.Sakalas greta vartoja ir kitą sąvoką *stimuliavimas*, pabrėždamas personalo stimuliavimo formų įvairovę ir skirdamas dvi grupes: 1) materialinis atlygis (darbo užmokestis, dalyvavimas pelnuose, papildomi išmokų planai, dalyvavimas akciniame kapitale) ir 2) papildomi stimulai (gyvybės draudimas, dalyvavimas klubuose, kompanijos mašinos, kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimas, lengvatinių kreditų gavimas, pensijos, atostogos, medicinos profilaktika) [38, p.237]. V.Šilingienė kalba apie motyvavimo sistemą, kuria siekiama patenkinti darbuotojų lūkesčius ir viltis ir kartu siekti organizacijos kėlimų tikslų [43, p.255].

Apibendrinant galima teigti, kad visos čia aptartos sąvokos yra glaudžiai susijusios (poreikių, motyvų, motyvacijos ir motyvavimo ryšys), o teorijos atspindi skirtingus motyvacijos aspektus (turinys ar procesas). Poreikiai, motyvai, paskatos ir suvokta tam tikrų dalykų svarba (vertybės) lemia pažiūras bei elgesį. Jau kuriant pirmąsias motyvacijos teorijas išryškėjo toliau apžvelgiami probleminiai aspektai.

## 2. Motyvacijos tyrimų metodologinės problemos

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys: skirtingi individai, aplinka, sąlygos, laikas suponuoja mintį apie jos nestatišką prigimtį ir nuolatinę kaitą. Nors jai paaiškinti sukurta daug teorijų, iki šiol nėra vienos, visa apimančios motyvacijos teorijos. Darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis, skirtingai vertinusi darbuotoją, akcentavusi skirtingas vertybes bei skatinimo priemones [23, p.136; 1, p.125].

F. Taylor, padėjęs pagrindus motyvacijos teorijoms, darbuotojus traktavo tarsi vienodas preciziškai organizuoto mechanizmo detales. Pastebėjęs darbo rezultatų ir darbo kokybės ryšį, jis motyvaciją laikė vien tikslų užduočių vykdymą, vengiant bausmių ir siekiant norimo atlyginimo [1, p.125]. A. Maslow ir D. McGregor (teorija X ir Y<sup>2</sup>) darbai, pripažįstantys žmonių unikalumą ir kartu išvelgiantys kai kurių savybių panašumą bei galimybę juos sugrupuoti, padėjo pamatus antrosios kartos darbo motyvacijos koncepcijai. Vėliau paskelbtos R. Likert, H. J. Leavitt, C. Rogers, V. Vroom teori-

<sup>2</sup> Pasak X teorijos, tradicinėje formalioje organizacijoje vyrauja fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Teorija Y akcentuoja organizacijos ir individo aukštesnių poreikių derinimo galimybes.

jos sutelkė dėmesį į žmogų ir jo elgesio motyvų pažinimą ir įrodė, kad žmogui tobulėjant, sudėtingesni darosi jo poreikiai, lūkesčiai, veiklos organizavimas. 20 a. 9-ajame dešimtmetyje vėl grįžta prie F. Herzberg tyrimų išvadų. Neabejojama darbo užmokesčio, premijų poveikiu darbuotojų motyvavimui, tačiau akcentuojama darbo turinio ir individo savigarbos, jo nuopelnų pripažinimo svarba. Trečios kartos motyvacijos teorijos apima ne tik išorinę, bet ir vidinę motyvaciją, atskleidžiančią darbuotojo asmens sąlygotus ir pasitenkinimą darbu lemiančius šaltinius. Žmonės trokšta saviraiškos, todėl jiems būtina suteikti daugiau autonomijos, skirti sudėtingas ir didelės atsakomybės reikalaujančias užduotis [1, p.126].

Motyvacija, pasitenkinimas darbu nėra tokie aiškūs ir išmatuojami dydžiai kaip kad kaina, sąnaudos [8, p.566]. Motyvacija turi dvi savybes stebimą ir užslėptą, kuri kažin ar gali būti tiesiogiai ir objektyviai išmatuojama. Tiriant motyvaciją kyla metodologinio pobūdžio problema; kas

turi būti tiriama siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją. Ar turi būti tiriamos pažiūros, elgesys, ar abi šios dimensijos? Gal motyvacija gali būti atskleista stebint pastangas? O gal užtenka įvertinti darbuotojų prisipažinimus apie įdėtas pastangas atliekant vieną ar kitą užduotį?

Įvairūs tyrėjai naudojo skirtingas apklausos technikas (žr. 1 lentelę). Darbo motyvacija, išitraukimo į darbą lygmuo, vidinė motyvacija, lūkesčiai siejami su darbo atlikimu bei kolegų vertinimai leidžia skirtingais rakursais pažvelgti į nagrinėjamą objektą. Subjektyvumas vertinant savo atliekamą darbą (asmeninė nuostata, kad daug dirbama) gali būti eliminuotas klausiant kolegų nuomonės. Išorinė motyvacija dažnai traktuojama kaip darbo užmokestis, paaukštėjimas ir kiti atlygiai, o vidinė motyvacija apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt. Kitas vertinamas aspektas – organizacijos patrauklumas, skatinantis darbuotojų norą įeiti į konkrečią organizaciją, jai priklausyti.

*1 lentelė. Darbo motyvacijos matavimo instrumentarijai (pagal Rainey, 34, p.202)*

<i>Metodas</i>	<i>Autoriai</i>	<i>Metodo esmė</i>
Darbo motyvacijos skalė	Patchen, Pelz ir Allen	Bandoma išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kiek žmonės išitraukia į savo darbą;</li> <li>▪ ar neprailgsta laikas darbe;</li> <li>▪ ar jie atlieka kokių papildomų neprivalomų darbų;</li> <li>▪ kaip jie vertina savo darbą lyginant su kitais.</li> </ul>
Įsitraukimo į darbą skalė	Lodahl, Kejner	Bandoma išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ar didžiausias žmonių pasitenkinimas susijęs su darbu;</li> <li>▪ ar svarbiausi gyvenimo momentai yra susiję su darbu;</li> <li>▪ ar žmonės siekia tobulumo darbe;</li> <li>▪ ar žmonės atsidavę darbui (gula ir keliasi su mintimis apie jį);</li> <li>▪ ar žmonės asmeniškai išitraukia į darbą;</li> <li>▪ ar žmogui yra svarbesnių dalykų nei darbas.</li> </ul>
Vidinės motyvacijos skalė	Lawler, Hall	Bandoma išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ar gerai atlikdami darbą žmonės jaučiasi ko nors pasiekę;</li> <li>▪ ar gerai atlikdami darbus jaučia asmeninį augimą ir tobulėjimą;</li> <li>▪ ar gerai atlikdami darbą jaučia asmeninį pasitenkinimą;</li> <li>▪ ar gerai darbo atliktas darbas padidina savigarbą.</li> </ul>
Lūkesčiai dėl apdovanojimo	Rainey	Bandoma išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ar gerai atlikdami darbą žmonės tikisi aukštesnio atlyginimo;</li> <li>▪ ar gerai atlikdami darbą žmonės tikisi aukštesnių pareigų.</li> </ul>
Darbuotojo darbinės motyvacijos vertinimai kolegų požiūriu	Guion, Landy	Bandoma išsiaiškinti kaip vertinamas asmens darbas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komandos požiūriu;</li> <li>▪ užduoties koncentracija;</li> <li>▪ savarankiškumas (sava iniciatyva);</li> <li>▪ identifikacija su organizacija;</li> <li>▪ smalsumas dirbant;</li> <li>▪ atkaklumas;</li> <li>▪ profesinė identifikacija.</li> </ul>

Klausimas, kokios vidinės ir išorinės jėgos - poreikiai, motyvai, vertybės, paskatos - verčia asmenis veikti, suponavo motyvacijos teorijų atsiradimą, nors išbaigto „motyvacijos mokslo“ nėra sukurta [34, p.197]. Darbuotojų motyvacijos teorijos buvo kuriamos vien privačiame sektoriuje atliktų tyrimų pagrindu, nors darbuotojų motyvacijos skirtingumas viešajame sektoriuje buvo instinktyviai suvokiamas.

### 3. Motyvacijos unikalumo valstybės tarnyboje paieškos

Darbuotojų motyvacijos temą nagrinėjo daugelis viešojo administravimo tyrinėtojų. Motyvacinis aspektas netiesiogiai paliestas net M. Vėberio studijoje apie biurokratiją. Aiškiai apibrėžta darbo apimtis (darbo turinys), galimybė kopti karjeros laiptais remiantis profesiniais pasiekimais (žinios, patyrimas, vyresniškumas), fiksuotas darbo atlyginimas, priklausymas organizacijai ir nešališkas, racionalus reikalų tvarkymas gali būti įvardyti kaip motyvuojantys veiklos veiksniai [49, p. 199 - 204].

H.Simon šalia tikslų ir motyvų vartojo ir paskatų terminą, teigdamas, kad „pasirinkimą lemia asmeninių ir išorinių paskatų susidūrimas. Elgesį skatinantys mechanizmai dažniausiai yra išoriniai, neasmeniniai, nors ir jie priklauso nuo asmens reakcijos į konkrečias paskatas. Konkretūs skatinimo mechanizmai atlieka pagrindinį vaidmenį administracinėje organizacijoje“ [41, p. 129]. Jis išvelgė organizacinių ir asmeninių tikslų ryšį, pabrėždamas, kad organizacijos sėkmingai gali veikti tik tada, kai dauguma jų darbuotojų, sprenddami problemas ir priimdami sprendimus, didžiąją laiko dalį mąsto ne apie asmeninius, bet apie organizacijos tikslus [41, p. 38 - 39].

1948 m. išleistame darbe jis skyrė eilinių darbuotojų paskatas (darbo užmokestis ar atlyginimas, statusas ir prestižas, santykiai su darbo grupe, paaukštėjimo galimybės) ir paskatas elitui ar kontroliuojančioms grupėms (prestižas ir valdžia) [40]. Kai kurių tikslų siekimą H.Simon siejo su vaidmenimis (asmeniniais ar organizaciniais) ir akcentavo, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo procese didina darbuotojų pasitenkinimą savo veikla ir kelia darbo našumą. Jis suvokė darbo sudėtingumą kaip motyvuojančio veiksnio svarbą [41, p.229 - 233].

Tiek teorinės studijos apie augančią administracinės valstybės galią, tiek ir praktika, liudijanti apie dažną biurokratijos neefektyvumą, neoperatyvumą, leido viešo pasirinkimo teorijos atstovui A. Downs suvokti biurokratijos veiklos motyvus. Jis teigė, kad biurokratijos elgesį veikia ne tik viešas interesas, bet ir privatus motyvai. Paasak jo, „... biurokratijos darbuotojai turi sudėtingą tikslų

rinkinį, į kurį įeina galia, pajamos, prestižas, saugumas, patogumas, lojalumas (idėjai, institucijai arba tautai), didžiavimasis puikiu darbu ir troškimas tarnauti viešajam interesui... Bet nepaisant to, kokie yra konkretūs tikslai, kiekvienas valstybės tarnautojas yra stipriai motyvuojamas savo paties asmeninio intereso, net kai jis veikia grynai vykdydamas oficialias pareigas“ [10, p.2].

Remiantis prielaida, kad sunkiau vertinti darbuotojų veiklą viešajame nei privačiame sektoriuje (nėra pardavimus ar pelną liudijančių rodiklių), teigiama, kad valdininkų veikla dažnai vertinama pagal skiriamo biudžeto dydį, kuris irgi gali būti skirtas asmeninei naudai maksimizuoti. Biurokratiją sudaro dviejų tipų tarnautojai: 1) orientuoti į grynai asmeninių tikslų patenkinimą ir 2) turintys mišrių motyvų. Šiuos tipus A. Downs suskirstė į keletą dar smulkesnių grupių. Grynai asmeninių tikslų siekiantys valstybės tarnautojai gali būti karjeristai arba konservatoriai. Karjeristai yra motyvuoti galios, prestižo arba jų derinio. Konservatorių grupė motyvuoti esamos situacijos išlaikymo, priešinasi pokyčiams, vadovaujasi taisyklėmis ir reguliamais. Skirtingus motyvus turintys valstybės tarnautojai suskirstyti į tris grupes: fanatikus (entuziastingai siekiančius tam tikrų politinių tikslų), advokatus (susirūpinusius reikalų atlikimu ir lojalumu platesnei politikai) ir valstybininkus (siekiančius visuomenės ir valstybės interesų bei atstovaujančius visuomenės interesams) [10]. Vyraujančių valdininkų tipą viešojoje organizacijoje lemia jos dydis ir egzistavimo trukmė: kuo didesnė ir ilgiau veikianti organizacija, tuo daugiau joje yra konservatorių. Karjeristai ir fanatikai arba susiradę galimybes išėina kitur, arba tampa konservatoriais. Tarp mišrių motyvų vedamų tarnautojų vyrauja advokatai. Tikrų valstybininkų nėra daug. Neesant rinkos ekonomikos, administratoriai gauna išteklius per biudžeto paskirstymą, o tai skatina priiinti advokatų vaidmenį siekiant gauti piliečių ir politinių rėmėjų paramą ir neskatina valstybininkų.

A. Downs knyga yra bene dažniausiai cituojamas veikalas apie valdžios biurokratiją. Autoriaus teiginiai atspindi dvi skirtingas tendencijas: viena vertus, neigiamas valstybės tarnautojų motyvacijos išskirtinumas akcentuojant privataus intereso vyravimą, kita vertus, jis randamas (tarnautojai-valstybininkai). Kadangi nebuvo atlikta jokių empirinių tyrimų tokiam suskirstymui pagrįsti ar paneigti, teorinis sugrupavimas leidžia įvairias interpretacijas.

A. Downs vartojo bendrą tarnautojų „motyvų ar tikslų“ sąvoką, o ekonomistas W. A. Niskanen rašė apie kintamuosius, galinčius padidinti biurokratų naudą (atlyginimas, tarnybinės privilegijos, vieša

reputacija, galia, patronažas, biuro išėiga (*output of the burea*), pokyčių lengvumas, vadovavimo biurui laisvumas, padidintas biudžetas) [27]. Neesant rinkos ekonomikos, biurokratai savo paskatas bando įgyvendinti didindami biudžetus. Net altruistiniai ir tarnavimo motyvai juos skatina didinti personalą, išteklius, o kartu ir biudžetą. Panaši kritika buvo išsakyta politikų adresu. Daugelio tyrinėtojų nuomone, savanaudiškumo aksioma ryški nagrinėjant politinių veikėjų motyvus, nes politikai mažai kuo skiriasi nuo privačių įmonininkų ir jų vykdoma viešoji politika yra pagrįsta privačiais motyvais (perrinkimas, galia, pajamos, prestižas, kartais politiniai idealai) [6; 13].

A. Downs ir W. A. Niskanen išsakytos mintys, pabrėžiančios viešojo sektoriaus problemas, negali būti suabsoliutinamos. N. Baldwin, J. Nalbandian, J. Edwards atlikti tyrimai pateikė kiek kitokį vaizdą. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos unikalumo paieškos gali būti siejamos su profesijos pasirinkimo studijomis, nes darbą žmonės renkasi pagal asmenines savybes ir vertybes. Tyrimai liudija, kad valstybės tarnautojo karjerą dažnai renkasi asmenys, norintys padėti kitiems, nuolat jais besirūpinantys, pirmumą teikiantys visuomenės interesams, o ne pelno siekimui. Skirtingai nei verslo darbuotojai, tarnautojai linkę jaustis saugūs darbe, nelinkę rizikuoti, jie daugiau domisi valdžia ir įtaka [2, p.24 - 26]. Tokios vertybės kaip simpatija, teisingumas, sugebėjimas būti kūrybingiems, rūpinimasis visuomenės interesais labiau būdingos asmenims, besiruošiantiems ar jau esantiems visuomeninėje tarnyboje nei besisukantiems versle [26, p.127].

Teoriniai darbai apie motyvaciją viešajame sektoriuje, palyginti su analogiškais tyrimais privačiame sektoriuje, vėlavo beveik pusę šimtmečio. Pirmieji viešojo administravimo motyvacijos koncepcijas formuluoti praėjusi amžiaus 10-tajame dešimtmetyje pradėjo L. Wise ir J. L. Perry savo darbu *Viešojo sektoriaus motyvaciniai pagrindai* (*The motivational bases of public service*). Viešojo administravimo motyvaciją jie apibrėžė kaip „individualo polinkį reaguoti į išskirtinius ir unikalius motyvus, kylančius viešosiose institucijose bei organizacijose“ [31, p. 368]. Valstybės tarnybos motyvai apsiriboja trimis grupėmis: 1) instrumentiniais (dalyvavimu formuluojant politiką, atsidavimu viešajai programai susijęs su asmenine identifikacija, specialių ar asmeninių interesų gynimu), 2) normomis paremtais motyvais (noru tarnauti visuomenės interesams, lojalumu valdžiai, socialinei lygybei ir savo pareigoms), 3) su jausmais susijusiais motyvais (atsidavimu pro-

gramai dėl jos socialinio vertingumo, „geranoriškumo demonstravimu“<sup>10</sup>) [31].

Viešojo sektoriaus motyvacija daro įtaką veiklai dviem būdais: paveikia sprendimą veikti organizacijoje ir sprendimą veikti organizacijai. J. L. Perry darbe *Viešojo sektoriaus motyvacijos matmenys: sandaros patikimumo ir pagrįstumo vertinimas* (*Measuring Public Service Motivation: an assessment of construct reliability and validity*, 1996) pateikia daugiareikšmę viešojo sektoriaus motyvacijos matmenų skalę, kuri kitoje studijoje *Viešojo sektoriaus motyvacijos ištakos* (*Antecedents of Public Service Motivation*, 1997) patvirtina skalės patikimumą ir pagrįstumą [29].

Naudodamasis įvairių apklausų duomenimis J. L. Perry sukūrė keturis viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacijos vertinimo kriterijus: 1) patrauklumas politikai ir dalyvavimui joje; 2) išsipareigojimas viešiesiems interesams; 3) užuojauta; 4) pasiaukojimas. Remiantis šiais kriterijais, nustatyta, kad viešojo sektoriaus motyvaciją galima nusakyti kaip teikiančią pirmenybę vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Vidinis atlygis siejamas su pasitenkinimu, kurį individas patiria atlikdamas užduotį (pvz., laimėjimo ir savo vertės jausmas). Išorinis atlygis, priešingai, yra tas, kurį individui suteikia kažkas kitas (darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas, statusas ir prestižas) [29].

Unikalų viešųjų organizacijų darbuotojų motyvacijos kontekstą akcentavo J. L. Perry ir L. W. Porter, pabrėždami visa eilę bruožų: paskatų ir veiklos indikatorių išskaidymą dėl ekonominės rinkos nebuvimo; daugialypius, konfliktuojančius ir gana abstrakčius viešųjų organizacijų tikslus ir vertybes; sudėtingus, dinamiškus politinius ir viešosios politikos procesus dalyvaujant įvairiems veikėjams, interesams ir esant skirtingoms dienotvarkėms; išorinių priežiūros institucijų ir procesų sąlygojamas struktūras, taisykles ir procedūras (apmokėjimas, paaukštinimas, drausmė ir taisyklės); išorinį politinį klimatą, kuris apima ir visuomenės požiūrius į mokesčius, valdžią ir valdžios atstovus [30].

H. G. Rainey ir P. Stenbauer motyvaciją valstybės tarnyboje apibrėžia kaip „bendrą altruistinę motyvaciją tarnauti bendruomenės, tautos ar žmonių interesams“ [35, p.23]. Apibendrinant valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančius veiksnius galima teigti, kad normatyviniai aspektai, susiję su tarnybos etika ir tarnavimo visuomenės interesams idealu, padaro juos unikalius palyginti su privataus

<sup>10</sup> Šis terminas buvo pasiskolintas iš H. G. Frederickson ir D. K. Hart straipsnio apie valstybės tarnybą ir geranoriškumo patriotizmą.



sektoriaus darbuotojų motyvais. Kai kurių ekonomistų išsakyta kritika dėl vyraujančių privačių interesų valdžios atstovų veikloje priveda prie kito ne mažiau svarbaus klausimo apie motyvacijos panašumus bei skirtumus skirtinguose sektoriuose.

#### **4. Motyvacija atskiruose sektoriuose: panašumai ir skirtumai**

Darbo užmokestis, socialinis statusas ir prestižas, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, darbas, kuriame gausu iššūkių, motyvuoja viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus. Sektorių veiklos specifika (tikslas, veiklos kontekstas, veiklos vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros bei mastai, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, vertybės ir kt.) iš dalies sąlygoja ir skirtingą joje dirbančių asmenų motyvaciją. Amžius, profesija, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka, istoriškai apibrėžtas laikas (perinamasis laikotarpis, krizės metas ir kt.) taip pat gali turėti įtakos motyvacijai.

Nors darbo užmokestis kaip motyvuojantis veiksnys akcentuotas daugelio teoretikų, nuomonė išsiskiria dėl jo svarbos bendrame motyvacijos kontekste. F. Herzberg, B. Mausner, R. O. Peterson, D. F. Capwell atliktų tyrimų pagrindu teigė, kad jo svarba neabejotina (remtasi [34, p.211-212]). Tuo tarpu E. E. Lawler ir R. B. Denhardt nesutiko su tokia teiginiu ir teigė, kad atlyginimas tėra kitų paskatų (pasiekimų, pripažinimo organizacijos viduje ir kt.) pagrindas [19; 9, p.388].

Gaunama finansinė nauda (darbo užmokestis) valstybės tarnyboje nėra tokia didelė kaip kad privačiame sektoriuje. Tiek teoretikai, bandantys reformuoti viešąjį sektorių, tiek ir praktikai sutinka, kad siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo ir valstybės tarnybos patrauklumo, būtina mažinti esamą darbo užmokesčio šiuose sektoriuose atotrūkį. Šiuose sektoriuose atlyginimo lyginimas gali būti kiek problemiškas: visų pirma dėl skirtingų (kiekybinių/kokybinių) veiklos rodiklių, atliekamo darbo sudėtingumo (techniški/profesionalūs darbai) ir tenkančios atsakomybės (privati/politinė/visuomeninė). Privačioje pašto paslaugas teikiančioje įmonėje dirbančio asmens atlyginimas gali būti lyginamas su tokias pat paslaugas teikiančios viešosios įmonės darbuotojo gaunamomis pajamomis. Didžiausias atlyginimų skirtumas (ne viešojo sektoriaus naudai) tarp sektorių pastebimas ne lyginant vidutinių darbuotojų atlyginimus, bet aukščiausius pareigas einančiųjų. Nors tiek viešų, tiek ir privačių organizacijų vadovams būtini įvairūs komunikaciniai, vadybiniai ir kt. įgūdžiai (gebėjimas derintis prie politikų, atskirų interesų grupių, rūpintis organizacijos profesine kompetencija, repu-

tacija ir kt.). Atlyginimo skirtumai gali būti sąlygoti skirtingų įgūdžių. Darbas valstybės tarnyboje šalia specifinės kvalifikacijos reikalauja tam tikrų kompetencijų (šalies įstatyminės bazės išmanymas, valdžios veiklos konteksto pažinimas ir kt.).

Daugelis tyrinėtojų, lyginę tyrimus, atliktus viešajame ir privačiame sektoriuje, priėjo išvada, kad pinigai kaip galutinis darbinės veiklos ir gyvenimo tikslas yra mažiau svarbūs viešajame sektoriuje [34, p.213]. D. Riley atlyginimo už darbą politiką viešajame sektoriuje siejo su valdžios efektyvumu. Jis akcentavo, kad atlyginimo sistema daro įtaką žmogiškųjų išteklių pritraukimui, darbuotojų moralinei būsenai, o kartu ir darbo kokybei<sup>11</sup>. Jo nuomone, atlyginimo politika valstybinėse organizacijose turėtų priklausyti nuo rinkėjų nuomonės apie tai, ar tam tikrose struktūrose dirbantiems žmonėms (pvz. valstybės tarnautojams) mokama per daug, ar per mažai. Jis pabrėžė periodiško atlyginimo didinimo būtinybę, argumentuodamas, kad viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms atlyginimo padidinimas yra vienintelis ekonominės gerovės didėjimo šaltinis [36, p.97].

B. G. Peters piniginių atlyginimą vertina kaip pigiausią darbuotojų skatinimo priemonę kartu eliminuojančią poreikį dalyvauti priimant sprendimus, o tai teikia didesnę veiksmų laisvę sprendimų priėmėjams. Tokios skatinimo priemonės atsiradimą suponavo rinkos idėjų plitimas viešajame sektoriuje. Viena pripažįstamiausių idėjų buvo „atlygio už nuveiktą darbą“ idėja. Šis metodas padidina kai kurių valstybės tarnautojų motyvaciją, bet kartu žlugdo kitų. Daugelis valstybės tarnautojų mano, kad tarnauja visuomenei, o ne dirba įprastą darbą, todėl užmokestis už nuveiktą darbą juos beveik įžeidžia [32, p. 100].

Darbo sąlygos - svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys. D. Riley išskiria tris jų kategorijas: fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, darbuotojų autonomijos laipsnis [36, p. 123]. Darbo sąlygos priklauso prie išorinių motyvatorių, nes juos gali kontroliuoti organizacija. Įvairių lengvatų, fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba motyvuojant darbuotojus akivaizdi, tai parodė dar Hawthorne bei Taylor atlikti eksperimentai. Tradiciškai manoma, kad darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą ir įvairias socialines garantijas. Politinio patronažo panaikinimas, kai valstybės tarnyba buvo

<sup>11</sup> Nesvarbu, koks patrauklus gali atrodyti darbas valstybinėse struktūrose kitais aspektais, žmonės nori gauti atlyginimą, kuris atitiktų jų kvalifikaciją ir organizacijai atiduodamus sugebėjimus. Atlyginimo politika daug pasako apie vyriausybės humaniškumą ir žmonių išteklių vertinimą.

siejama su partiniu užsiangažavimu, sukūrė valstybės tarnybos veiklos tęstinumo ir stabilumo sąlygas. Viešosios institucijos daug rečiau nei privačios yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, ir tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį. Viešosiose organizacijose lėčiau reaguojama į aplinkos pokyčius, taikomasi prie politinių pokyčių, aplinkos poreikių, o tai daro jų veiklą pasotesnę ir stabilesnę [18, p.254].

Visuomenėje dažnai vyrauja nuostata, kad valstybės tarnyba užtikrina asmeniui pragyvenimą iki pensijos, nebent asmuo būtų labai susikompromitavęs ir tuo pakenkęs organizacijos ar bendrai valdžios reputacijai. Darbo vietos saugumas (užtikrintumas) turi savo plusų bei minusų. Viena vertus, asmuo gali tapti geru savo srities žinovu ar net ekspertu. Kita vertus, konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į tarnybines pareigas, aroganciją piliečių atžvilgiu. Tuo tarpu privačiame sektoriuje darbo saugumas labai priklauso nuo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje, asmens kvalifikacijos ir gebėjimo konkuruoti, įmonės personalo politikos, vadovavimo stiliaus bei kitų faktorių. Privačiame sektoriuje lengviau atleisti darbuotoją, tuo tarpu teisiniai rėmai apsunkina net ir susikompromitavusio valstybės tarnautojo atleidimą.

Kaip rodo JAV atlikti tyrimai, absoliuti dauguma federalinių tarnautojų darbo saugumą (70 proc.) ir socialines garantijas (80 proc.) akcentuoja kaip itin svarbius veiksnius, lemiančius apsisprendimą likti šiame sektoriuje [46]. Skirtingai nei verslo darbuotojai, valstybės tarnautojai jaučia didesnę darbo saugumo (užtikrintumas darbu) poreikį [2, p. 24 - 26]. Atskirose šalyse valstybės tarnautojai naudojami platesnėmis socialinėmis garantijomis (pagalba ligos ar nedarbingumo atveju, pensijos ir kt.) nei dirbantys privačiame sektoriuje.

Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Kadangi tai susiję su vidiniu atlygiu, sudėtinga jį kontroliuoti. Ne visi randa patinkantį darbą, yra tokių darbų, kurie vargu ar gali sukelti kam nors pasitenkinimą. Kita problema kyla kai mėgstantys savo darbą nori jį atlikti jiems įprastu būdu, kuris gali būti nepriimtinas organizacijai ir sukelti neefektyvios ir neatsakingos valdžios įstaigos problemą<sup>12</sup> [36, p.218].

Darbo turinio skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje sąlygoja skirtingi tikslai. Pagrindi-

nis privataus sektoriaus motyvas yra pelnas, tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos tikslas yra gerai, tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas. Efektyvumo ir rezultatyvumo siekis sieja abu sektorius, bet viešojo sektoriaus organizacija daugiau dėmesio nei privati turi skirti reikiamam procesui ir teisėtumui [18, p.248 - 251]. Viešųjų organizacijų tikslai neturi kiekybinio apibrėžtumo, bet yra kokybinės prigimties, o tai sąlygoja ir darbo pobūdžio savitumą. Politinis veiklos kontekstas, visuomeninė kontrolė, padidintas žiniasklaidos dėmesys ir kt. veiksniai veikia valstybės tarnautojų veiklą. Privačiame sektoriuje priimami sprendimai vadovaujantis rinkos dėsniais, racionali apskaičiavimu, bet jų poveikis ir mastai nėra tokie dideli kaip kad valdžios atstovų priimami sprendimai. Racionalumas yra svarbus, bet ne pagrindinis kriterijus viešajame sektoriuje, nes turi būti paisoma visuomenės interesų, lygybės, teisėtumo, viešumo, teisingumo ir kitų kriterijų. Viešajame sektoriuje priimamų sprendimų prigimtis, veiklos tikslas ir kontekstas, tenkantis vaidmuo (politinės valios vykdymas ir visuomenės reikalų administravimas) bei atsakomybė suteikia kitą nei privačioje įmonėje atspalvį darbo svarbai valstybės tarnyboje.

Darbas valstybės tarnyboje nėra labai įvairus, dažnai primena rutiną, nes turi būti vadovujamasi teisės aktais, administracinėmis procedūromis, taisyklėmis ir kitais reglamentais. Tačiau ir tas, iš pirmo žvilgsnio statiškas, darbas gali būti pajvairinamas, suteikiant darbuotojui didesnę atsakomybę. Viena iš darbo praturtinimo užduočių – padėti darbuotojams suprasti, kodėl jie atlieka kurią nors užduotį, kad jie suvoktų savo darbo svarbą [3, p.231 - 232]. H. Rainey atlikti tyrimai parodė, kad viešame sektoriuje darbo svarba, t.y. visuomeninė atliekamo darbo vertė, vaidina svarbesnį vaidmenį nei privačiame sektoriuje [34, p.198]. Valstybės tarnybą traktuojant kaip profesiją<sup>13</sup> toks pasitenkinimas atliekamu darbu rodo vidinį profesinio pasirinkimo vertinimą.

Darbas, kuriam atlikti nereikia didesnių pastangų, kurį atliekant nėra panaudojami turimi gebėjimai bei žinios, gali tapti veiklos demotyvatoriumi. Darbo sudėtingumas, reikalaujantis ir individualių, ir kolektyvinių pastangų, gali tapti stipriu motyvacijos šaltiniu. Iššūkiai ir jų įveikimas svarbus tiek atskiram individui, tiek ir pačiai organizacijai. Viešasis sektorius, konkuruodamas su privačiuoju dėl kvalifikuoto personalo, šį motyvą gali išnaudoti

<sup>12</sup> Tokių pavyzdžių galima rasti diegiant naujosios viešosios vadybos principus, t.y. privačiam sektoriui imantis atlikti valdžios funkcijas jiems įprastais būdais naudojant priemones, kurios gali sukompromituoti veiklą vykdomą valdžios vardu.

<sup>13</sup> Nors valstybės tarnautojų tarpe gausu kitų profesijų atstovų (ekonomistų, buhalterių, teisininkų ir kt.) priklausymas valstybės tarnautojų kategorijai gali būti prilygintas priklausymui gana specifinei profesinei grupei.

formuodamas darbo patrauklumo įvaizdį. Aukštos kvalifikacijos darbuotojus motyvuoja darbas, susijęs su iššūkiiais, nes reikalauja ne tik turimų įgūdžių, bet ir kūrybiškumo, iniciatyvumo ar net naujų gebėjimų išsiugdymo. J. F. Guyot atliktas tyrimas tarp federalinių vidurinėsios grandies vadovų ir jų atitiktams privačiame sektoriuje parodė, kad valstybės tarnautojai labiau yra susirūpinę pasiekimais ir jiems tenkančiais iššūkiiais (remtasi [34, p.215]). H. Livingstone, R. Vilkie, tyrė žemiausio ir vidurinio lygmens vadybininkų motyvaciją valstybės tarnyboje remdamiesi Herzberg dviejų veiksnių teorija identifiko veiksnius turinčius įtaką pasitenkinimui (pripažinimas, autonomija ir kt.) ir nepasitenkinimui (iššūkių stoka, paaukštinimo galimybių ribotumas, mokymosi aukštesnėms pareigoms pasiekti nebuvimas ir kt.) darbu. Tyrimas parodė, kad veiklos pagerėjimas dažniau susijęs su darbo turiniu nei su užmokesčiu [21].

Karjera ir jos galimybės gali motyvuoti žmones. Tradiciškai karjera interpretuojama kaip pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos. Organizacija, suteikdama darbo vietą ir užtikrindama jos saugumą kartu su karjeros galimybe, mainais iš asmens tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo. Tačiau kintamas kontekstas, kurį sąlygoja auganti konkurencija, dėmesys produkto ar paslaugos kokybei, kainos konkurencingumui, pakoreguoja ir naudojamą karjeros kopėčių metaforą. Karjera tampa mažiau apibrėžta, garantuota, nes dažniau judama ne karjeros laiptais į viršų, bet į šalį [15].

Valstybės tarnyba organizuota hierarchiniu principu numato karjeros galimybes atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus. Svarbus karjeros komponentas yra etatinė tarnyba (*tenure*), kuri gina valstybės tarnautojus nuo politinės valdžios pasikeitimų įtakos. Etatinė tarnyba leidžia plėtoti karjerą valstybės tarnyboje, pradedant nuo nereikšmingų iki aukštų pareigų [48, p.56].

Tradiciškai karjera siejama su aukštesnes pareigas užimančiais asmenimis, bet ji gali būti planuojama kiekvienam darbuotojui. Karjeros ambicijos yra individualizuotos, tuo tarpu norint įveikti šį subjektyvumo momentą, karjeros galimybės siejamos su veiklos vertinimu. Tai yra tiek paskiro darbuotojo, tiek ir organizacijos bei jos vadovų rūpestis. Karjera susijusi su darbuotojų mobilumu, kuris gali būti ne tik organizacijos viduje, bet ir tarp tarnybų (panaši darbo esmė) ar net sektorių (privatus/viešas) [3, p.233 - 236]. Pastarasis mobilumas kelia didelį susirūpinimą, nes prilyginamas „protų

nutekėjimui“ iš valstybinio į privatų sektorių, kurį dažnai sąlygoja aukštesnis atlyginimas ir didesnė veiklos laisvės galimybės.

Nauji laiko reikalavimai ir viešojo sektoriaus reforma, nukreipta ir į asmenis, ir organizacijas, ir čia sąlygojo tam tikras korekcijas. Pertvarka siekta padaryti karjera neužtikriną, kad vyktų personalo kaita, valstybės tarnautojai turėtų kitokio darbo patirties [33, p.93 - 97]. T. Peters „įmonės formos“ realizavimo pasekmė organizacijos lygmeniu buvo bandymas viešąsias institucijas paversti įmonėmis, tuo tarpu individo lygmeniu akivaizdus buvo noras valstybės tarnautoją paversti Homo Economicus, žmogumi, atsakingu už savo aplinkos modernizavimą, savo karjerą [12, p. 78]. Karjeros planavimas perleidžiamas kiekvienam individui, taip šiuo atžvilgiu mažinant privataus ir viešojo sektorių skirtumus. Tyrimai rodo, kad valstybės tarnautojai mažiau yra motyvuoti darbo užmokesčio ir karjeros galimybėmis nei privataus sektoriaus darbuotojai [50].

Apibendrinant aptartus motyvus privačiame ir viešajame sektoriuje galima teigti, kad esama tam tikrų panašumų, kuriuos sąlygoja bendras vartojimo kultūros kontekstas, ir skirtumų, kurie daugiau gali būti paaiškinti skirtingais normatyviniais šių sektorių pagrindais. Vadybos klasikas P. Drucker, bandydamas modeliuoti visuomenės ateitį kalbėjo apie antrą, ar paralelinę karjerą kaip naują iššūkį [11, p. 217 - 225]. Panašu, kad šis iššūkis gali tapti aktualus visų sektorių darbuotojams.

## Apibendrinimas

Valstybės tarnautojų vidinė ir išorinė motyvacija turi įtakos ne tik jų pažiūroms į darbą, pasitenkinimą juo, pasirinktą profesiją, organizacinę aplinką, bet ir jų veiklos efektyvumui. Siekiant efektyviau motyvuoti valstybės tarnautojus, būtina suprasti veiksnius, turinčius įtakos individo elgesiui, veiklos kryptį bei intensyvumui.

Nors motyvacijai paaiškinti sukurta daug teorijų, iki šiol nėra bendros, visa apimančios ir universalios motyvacijos teorijos, todėl tyrimų pagrindas gali būti skirtingos teorijos. Motyvacijos tyrimai gali būti prilyginti teisingo kelio paieškoms rūke. Gali pasirodyti, kad dalis motyvų tėra skirti parodymui (afišuojami), tuo tarpu tikrieji taip ir liks neatskleisti. Motyvacija gali būti priskirta prie latentinių reiškinių, ir tiriant nėra garantijų, kad matuojami dydžiai, kurie ir lemia žmonių pažiūras bei elgesį. Kita problema matuojamų dydžių (pasitenkinimas darbu, lūkesčių išsipildymas ir kt.) apibrėžtumas, aiškumas ir jų tarpusavio santykis.

Kritika dėl viešojo sektoriaus darbuotojų demotyvacijos, neefektyvumo paskatino demotyvacijos unikalumo valstybės tarnyboje paieškas. Jos kartu padiktavo ir atsakymą, kodėl ne visi individai renkasi darbinę veiklą, susijusią su verslu. Vertybiškai determinuoti motyvai, t.y. noras tarnauti visuomenės interesams, prisidedant tiek prie viešosios politikos darymo, tiek ir jos įgyvendinimo, lojalumas ir pagarba valdžiai, atsidavimas teisingumo ir socialinės lygybės idėjoms, geranoriškumas atskirų asmenų ir grupių atžvilgiu, padaro juos unikalius, palyginti su privataus sektoriaus darbuotojų motyvais.

Darbo užmokestis, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, darbo turinys bei jo sudėtingumas, karjeros galimybės motyvuoja žmones veikti privačiame, viešajame ir nevyriausybiname sektoriuje. Tai patvirtina ir H.A.Simon mintis, kad „ekonominės paskatos vienodai gali būti taikomos privačiose, nevyriausybinėse ir viešo sektoriaus organizacijose. Galimybės ir ribotumai taikyti šias paskatas motyvuojant organizacijos tikslų siekimu yra vienodos šiose trijų tipų organizacijose“ [42, p. 283]. Darbuotojų demotyvacijos panašumus ir skirtumus lemia ne tik sektorių veiklos specifika, bet ir organizacinė aplinka, individualios vertybės. Įžengus į informacinės žinių visuomenės amžių, susidūrus su globaliniais iššūkiais darbuotojų demotyvacijos klausimas lieka ne ką mažiau aktualus nei industrinės visuomenės kūrimo laikotarpiu.

#### Literatūra

1. Bagdonas E. Bagdonienė L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000.
2. Baldwin, N. Public Versus Private Employees: Debunking Stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, No 11, 1991, 1 - 27.
3. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Kn. A.Raipa (Red). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, 1999, 214 - 252.
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija, 1999.
5. Barvydienė V., Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2003.
6. Breton, A. *The Economic Theory of Representative Government*. London: Macmillan, 1974.
7. Bučiūnienė I. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.
8. Bussing, A. Motivation and Satisfaction. In M.Poole, M.Warner (Eds.) *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson learning, 1998, 566 - 578.
9. Denhardt, B.R., Grubbs, J.W. *Public Administration: an Action Orientation*. South Melbourne: Thomson Learning, 2003.
10. Downs, A. *Inside Bureacracy*. Boston, MA: Little, Brown and Co, 1967.
11. Drucke, r P.F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Goldratt Baltic Network, 2004.
12. Du Gay P. *In Praise of Bureaucracy*. London: SAGE publications, 2000.
13. Frohlich, N., Oppenheimer, J., Young, O. *Modern Political Economy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall, 1978.
14. Handy, Ch. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1993.
15. Herriot, P. Careers. In M.Poole, M.Warner (Eds.). *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson learning, 1998, 469 - 480.
16. Jovaiša L. *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa, 1993.
17. Juzevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
18. Lane J. E. *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai, 2001.
19. Lawler, E.E. *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1971.
20. Leonienė B. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Technologija, 2001.
21. Livingstone, H., Vilkie, R. Motivation and Performance among Civil Service Managers'. *Public administration*. Vol. 59, summer 1981, 151 - 172.
22. Maslow A.H. *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa, 2006.
23. Marcinkevičiūtė L. *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacija. 2003.
24. Marcinkevičiūtė L. Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, 239 - 247.
25. Matuzienė I., Tijūnaitienė R., Petukienė E. Darbo motyvacijos problematikos analizė žurnale „Vadovo pasaulis“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, 184 - 189.
26. Nalbandian, J., Edwards, J. The Values of Public Administration: a Comparison with Lawyers, Social Workers, and Business Administrators. *A Review of Public Personnel Administration*, No 4, 1983, 114 - 129.
27. Niskanen, W.A. *Bureaucracy and Representative Government*. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter, 1971.
28. Perry, J. L. *Bringing Society In: Toward A Theory of Public Service Motivation*. Fifth National Public Management Research Conference, December 3, 1999. <http://bush.tamu.edu/pubman/papers/1999/Perry99.pdf> [2006-10-03].
29. Perry, J.L. Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.6, No.1, 1996, 5 - 22.
30. Perry, J.L., Porter, L.W. Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, No 7, 1982, 89 - 98.

31. Perry, J.L., Wise, L. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol.50, No 3, 1990, 367 - 373.
32. Peters B. G. *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai, 2002.
33. Pollitt Ch., Bouckaert G. *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvè, 2003.
34. Rainey, H.G. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
35. Rainey, H.G., Stenbauer, P. Galopping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.9. No 1, 1999, 1 - 32.
36. Riley, D. *Public Personnel Administration*. Harper Collins college Publisher, 2001.
37. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
38. Sakalas A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 1998.
39. Sakalas A., Šilingienė V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
40. Simon H.A. *Administrative Behavior*. New York: Free Press, 1948.
41. Simon H. *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai, 2003.
42. Simon, H.A. Organizations and Markets. *Journal of Public Administration Research and Theory*, No 5, 1995, 273 - 294.
43. Šilingienė V. Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu. *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma*. Kaunas: VDU leidykla, 2000, 253 - 305.
44. Šavareikienė D., Dubinas V. *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003.
45. Targamadžė V. *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
46. *Working for the Federal Government: Job Satisfaction and Federal Employees*. Washington, D.C.: U.S. Merit systems protection board, 1987.
47. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, 2001.
48. Vandenaabeele, W., Depre, R., Hondeghem, A., Yan, S. The Motivational Patterns of Civil Servants. *Viešoji politika ir administravimas*, 2005, Nr.13, 52 - 63.
49. Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. Henderson A., Parsons T. (Ed.). New York: Oxford University Press, 1947.
50. Wittmer, D. Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector and Business Managers. *Public Productivity and Management Review*, Vol 14, No 4, 1991, 369 - 383.
51. Želvys R. *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla, 2003.

Jolanta Paliduskaitė

### Uniqueness of Public Service Motivation

#### Summary

Insufficient attention towards the topic of public service motivation among Lithuanian scholars encouraged the author to choose the object for the paper. The paper starts with the analysis of various theories of motivation (starting with A.Maslow theory of needs hierarchy and analyzing more complex theories of F.Herzberg, K.Alderfer, D.McClelland, V.Vroom, J.Adams, E.Lawler, W.Porter ). Similar theories can serve as the basis for future research in Lithuanian public sphere. Author states, that universal theory on motivation does not exist. This fact complicates applicability of various theories in practice as raises the question, which theory is the best one (qualitative dimension). After choosing the theory, another question is what we have to measure. Attitudes (satisfaction), behavior (involvement) or both these elements should be used trying to measure motivation. A wish to participate in public policy implementation, serving public, loyalty to government; commitment and benevolence are several specific motivators, which influence public servant's activity. It is shown that working conditions, work content, salary, work safety, challenges, and possibilities for a career in private and public sector lead to distinguish certain similarities and differences.