

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Rasa STATKUVIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**SENIŪNIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA:
AKMENĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Rasa STATKUVIENĖ

**SENIŪNIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA:
AKMENĖS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Statkuvienė R. (2017). **Seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistema: Akmenės rajono atvejis**. Magistro darbas. Darbo vadovė: doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 107 p. (135 p.).

Tobulinant viešąjį administravimą, numatyta didinti pasitikėjimą vietos valdžia stiprinant savivaldžias bendruomenes, seniūnijas. Seniūnijų darbuotojų motyvacija sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus tampa svarbiu veiksmu viešojo administravimo transformacijos kontekste. Pasigedus tyrimų, plačiau analizuojančių seniūnijos darbuotojų motyvaciją (apimant ir pagal darbo sutartis dirbančių asmenų aspektą), magistro darbe buvo sukurtas hipotetinis seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistemos modelis ir iširta tokio modelio taikymo galimybė Akmenės rajono seniūnijose.

Kuriant hipotetinį seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistemos modelį, analizuotos žmogiškųjų išteklių valdymo, strateginio valdymo, procesų valdymo, tradicinės ir šiuolaikinės darbuotojų motyvavimo teorijos, atsižvelgta į viešojo sektoriaus institucijų ir seniūnijų darbuotojų motyvavimo specifiką. Pasirinkta teorinė nuostata, kad darbuotojų motyvavimo sistema turi būti integruota su žmogiškųjų išteklių valdymo procesu, ir kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemoje labai svarbus savitranscendencijos aspektas.

Magistro darbo tyrimas atliktas keliais tyrimo metodų pjūviais, siekiant objektyvių, detalių ir patikimų rezultatų, formuojančių holistinį vaizdą, kaip seniūnijose funkcionuoja motyvavimo procesas.

Apklausus 46 seniūnijų darbuotojus, aiškėja, kad viešojo sektoriaus darbuotojų (valstybės tarnautojų ir pagal darbo sutartis dirbančių) poreikius iš dalies tenkina tos pačios motyvavimo priemonės. Taip pat tyrime aktualizuojami organizacinės kultūros, atitinkančios darbuotojų asmenines vertybes, ir savitranscendencijos, kuri traktuojama kaip vienas iš labiausiai motyvuojančių veiksmų, elementai. Atlikus tikslinės grupės (4 seniūnų) diskusijos analizę, įvardyti sukurto modelio taikymą palaikantys veiksniai, tokie kaip didelė laisvė taikyti nematerialines motyvavimo priemones, bendravimo kultūra, orientacija į bendruomenių poreikių taikymą, ir kliudantys veiksniai, tokie kaip sisteminio požiūrio stoka, ribotas finansinis savarankiškumas ir neigiamas visuomenės požiūris. Nustatyta silpna darbuotojų motyvavimo integracijos su kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesu raiška. Tyrimas parodė, kad būtent magistro darbe suformuotas hipotetinis modelis gali būti taikomas kaip alternatyva tobulinti seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesą.

Darbą sudaro: santrauka, turinys, įvadas, teorinė, metodologinė ir tiriamoji dalis, išvados, rekomendacijos, naudota literatūra ir priedai.

Pagrindiniai žodžiai: motyvavimo procesas, darbuotojų motyvavimo sistema, žmogiškųjų išteklių valdymas, savitranscendencija, seniūnijos.

SUMMARY

Statkuvienė R. (2017). **Wards employee motivation system: Akmene district case.** Magistro darbas. Master's work. Project leader doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiauliai University, Department of Public Administration, 107 pages (135 pages).

In order to increase confidence in the government it is planned to strengthen the self-governing communities and wards by improving public administration. Motivation of the ward employees to meet the targets successfully is becoming an important factor in the context of the transformation of the public administration. Due to the lack of the study analyzing ward staff motivation (including persons employed under an employment contract) in the master's work a hypothetical ward staff motivation system model was developed and the application of the model in the wards of Akmene district studied.

When creating a hypothetical ward staff motivation system model, human resource management, strategic management, process management, traditional and modern employee motivation theory were analyzed taking into account the public sector institutions and wards employee motivation specifics. Selected theoretical provision is that employee motivation system should be integrated with the human resources management process and that in the wards employee motivation system selftranscendence aspect is very important.

Master's work carried out in a number of research methods in order to achieve the objective, detailed and reliable results forming a holistic view of how motivation process functions in the wards.

Having surveyed 46 neighborhoods employees it is clear that public sector employees' (civil servants and persons employed under an employment contract) needs are partly satisfied with the same means of motivation. The study also actualizes elements of organizational culture in line with workers' personal values and selftranscendence, which is regarded as one of the most motivating factors. Analysis of the target group (4 elders) debate identified factors supporting the use of the created model such as a large degree of freedom to apply intangible motivation measures, communication culture, orientation to community needs and some hampering factors such as the lack of systematic approach, limited financial autonomy and negative public attitude. It was found weak employee motivation integration with competence-based human resources management resolution process. The study showed that a hypothetical model formed in the particular master work can be used as an alternative to improve wards employee motivation process.

The work consists of a summary of the contents, introduction, theoretical, and methodological research, conclusions, recommendations, references and appendices.

Key words: motivation process, employee motivation system, human resource management, selftranscendence, wards.

TURINYS

IVADAS	9
I. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMO IR VALDYMO TEORINĖS PRIELAIDOS	15
1.1 Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir motyvavimo teorinis diskursas	15
1.1.1 Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas	15
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo principai ir etapai	18
1.1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ir organizacijos strateginio valdymo sąveika	19
1.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ir motyvavimo sąveika	24
1.2. Motyvavimo sistemos kūrimo organizacijoje teorinės išvalgos	28
1.2.1. Procesų valdymas organizacijoje kaip visuma	28
1.2.2. Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindiniai elementai	32
1.2.3. Darbuotojų motyvavimo seniūnijoje specifika	41
II. SENIŪNIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI.....	50
2.1. Tyrimo metodologija ir strategija	50
2.2. Tyrimo dizainas	51
2.2.1. Interviu turinio pagrindimas ir sąveika su kitais metodais	51
2.2.2. Tyrimo loginė schema.....	53
2.3. Tyrimo metodai.....	55
2.3.1. Duomenų rinkimo metodai	55
2.4. Tyrimo etika.....	60
III. AKMENĖS RAJONO SENIŪNIJŲ SITUACIJOS ANALIZĖ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS ORGANIZACIJOJE ASPEKTU	60
3.1. DMS formalizavimas ir integracija į strategijas, numatant reikiamas priemones, išteklius ir atsakingas struktūras/asmenis	61
3.1.1. Darbuotojų motyvavimo sistemos integracija su strategijomis	61
3.1.2. Darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimas	62
3.2. DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija ir motyvavimo priemonių raiška darbuotojų motyvavimo sistemoje.....	67
3.2.1. DMS ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sąsajos	68
3.2.2. Motyvavimo priemonių raiška darbuotojų motyvavimo sistemoje	70
3.3. Organizacinė kultūra ir DMS orientavimas į saviraiškos poreikį/ savitranscendenciją	76
3.3.1. Darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu seniūnijose	77
3.3.2. Organizacinės kultūros ir DMS sąsajos	80
3.3.3. DMS orientavimas į savitranscendenciją.....	86
3.4. DMS įgyvendinimo trukdžiai ir tobulinimo galimybės	90
3.4.1. DMS įgyvendinimo trukdžiai ir visuomenės požiūrio įtaka darbuotojų motyvavimui	90
3.4.2. DMS tobulinimo galimybės ir hipotetinio seniūnijų DMS pritaikymo perspektyvos	90
IŠVADOS	93
REKOMENDACIJOS	95
LITERATŪRA	98
PRIEDAI.....	108

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementai	19
2 lentelė.Motyvacijos kontekstas	26
3 lentelė.Turinio motyvacijos teorijų lyginamoji schema	33
4 lentelė.Motyvacijos priemonių grupės	37
5 lentelė.Anketinės apklausos turinio pagrindimas	56
6 lentelė.Informantų sąrašas	59
7 lentelė.Strateginių dokumentų sąsaja su seniūnijų darbuotojų motyvavimu	61
8 lentelė.Akmenės r. sav. ir seniūnijų dokumentai darbuotojų motyvavimo aspektu	64
9 lentelė.Nematerialinių motyvavimo priemonių raiška Akmenės r. savivaldybėje ir seniūnijose.....	75
10 lentelė.DMS galimybės	92

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis	16
2 pav. Strateginio valdymo proceso stadijos	17
3 pav. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.....	17
4 pav. Integruotas organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų modelis	23
5 pav. Motyvacijos proceso ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąveika	25
6 pav. Procesų vadybos modelis	29
7 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis.....	31
8 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos ir tradiciniu viešojo administravimo modelio sinergija	35
9 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos baziniai elementai ...	41
10 pav. Seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos hipotetinis modelis	47
11 pav. Tyrimo grafinė schema	54
12 pav. Darbuotojų poreikių ir seniūnijose taikomų motyvavimo priemonių santykis	71
13 pav. Vidurkių skirtumas tarp darbuotojų poreikių ir seniūnijose taikomų motyvavimo priemonių	72
14 pav. Seniūnijų darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu seniūnijose	78
15 pav. Darbuotojų motyvacijai svarbių veiksnių ir seniūnijose vyraujančios organizacinės kultūros santykis	80
16 pav. Vidurkių skirtumas tarp seniūnijose vyraujančios organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijai svarbių veiksnių	82
17 pav. Savitranscendencijos ir motyvavimo priemonių sąsajos	87
18 pav. Savitranscendencijos ir seniūnijų organizacinės kultūros sąsajos	88

PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR SANTRUMPOS

Motyvacija – tai žmogaus noras ir interesas veikti, siekiant patenkinti savo poreikius (Jucevičienė ir Blažėnaitė, 2012).

Motivas – apibūdina, kaip veiklos stimulą, siekiant patenkinti asmeninius poreikius (Šavareikienė, 2012).

Motyvavimas – viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, kuri analizuojama kaip procesas, siejantis individo interesus ir organizacijos galimybes (Ramanauskas ir Viningienė, 2012).

Motyvavimo sistema – konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo interesų ir poreikių patenkinimą (Bručkutės ir kt., 2012).

Organizacinė kultūra – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita ir išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji yra jungiamoji grandis, kuri vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, t.y. organizacinė kultūra yra dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti (Staniulienė, 2010).

Poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią galima išreikšti mintimi „man reikia“ (Jucevičienė ir Blažėnaitė, 2012).

Savitranscendencija – savų interesų peržengimą, altruistiškai aukojantis dėl kitų (Chiva, 2014).

Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Raipa, Staponkienė, 2007).

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas – tai procesas, skirtas formuoti ir koordinuoti atskiras žmogiškųjų išteklių strategijas, kurios turi būti integruotos į organizacijos strategiją ir derėti tarpusavyje (Armstrong ir Taylor, 2014).

Žmogiškųjų išteklių strategijos – vidiniai žmogiškųjų išteklių veiklų paketai ir priemonės, skirtos įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (Jucevičienė ir Blažėnaitė, 2012).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – veiklos valdymo funkcija, kurios tikslas – atpažinti, analizuoti turimus ir trūkstamus organizacijos žmogiškuosius išteklius bei su jais susijusius procesus, taip pat planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Kalibaitė, 2012).

DMS – darbuotojų motyvavimo sistema

IVADAS

Savivaldžių bendruomenių kūrimas tampa vienu iš svarbiausių veiksnių įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą vietose, siekiant didesnio visuomenės pasitikėjimo valdžia. Itin svarbus vaidmuo šio proceso metu tenka vietos savivaldos institucijoms, pirmiausia seniūnijoms. Siekdamos aukštesnių tikslų įgyvendinant joms perduotas funkcijas, savivaldos institucijos pirmiausia turi įgyti gyventojų palaikymą, o tai paprastai pasiekama tenkinant gyventojų poreikius, kokybiškai teikiant paslaugas. Pritardami užsienio ir Lietuvos mokslininkų nuomonei, kad tobulinant viešąjį administravimą, kuriant savivaldžias bendruomenes, numatant sisteminius sprendimus didinti pasitikėjimą vietos valdžios atstovais, vis didesnę vaidmenį vaidina seniūnijos (Morphet, 2008; Mačiulytė, Ragauskas, 2007; Jagminas, Piktornaitė, 2008; Arimavičiūtė, 2012; Urmonienė, 2012; Astrauskas, 2013; Gjesten, 2014; Urvikis, 2016 ir kt.) Taip pat matome, kad vis daugiau funkcijų perduodant seniūnijoms auga reikalavimai šių institucijų darbuotojų kompetencijai ir ne vien formaliai, bet ir praktiškai dalyvaujant bendruomenių veikloje. Kasdienis darbas su bendruomenėmis reikalauja nuolatinio mokymosi, didelės motyvacijos. Darbuotojų motyvacija viešojo administravimo transformacijos kontekste, anot Vanago ir Rakšnio (2014), gali tapti svarbiu parametru, determinuojančiu atliekamos veiklos vertybines nuostatas, prisitaikymą prie reformų, orientaciją į viešąjį interesą sprendimų įgyvendinimo atžvilgiu. Darbuotojų motyvavimo sistemos paieška ir jos pritaikymas, Ferguson ir Reio (2016) teigimu, kiekvienai organizacijai turėtų būti vienas iš prioritetinių uždavinių, kadangi motyvuoti darbuotojai yra lemiamas užsibrėžtų organizacijos tikslų sėkmingo įgyvendinimo faktorius.

Temos aktualumas. 2013 gruodžio 18 d. Lietuvos Vyriausybės nutarimu Nr. 1218 patvirtinta Lietuvos inovacijų 2014–2020 metų programa, kurios paskirtis – sutelkti valstybės išteklius Lietuvos inovatyvumui didinti ir kurti konkurencingą, aukšto lygio žiniomis, naujausiomis technologijomis, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais ir sumania specializacija grindžiamą ekonomiką. Siekiant, kad inovacinis procesas būtų sėkmingas, anot Bučinsko ir kt. (2012), reikia sistemiškai motyvuoti visus viešojo sektoriaus darbuotojus ir sudaryti sąlygas inovacinės veiklos plėtrai.

Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos sistemos tobulinimui ir diegimui dėmesys skiriamas ir strategiškai svarbiuose Lietuvos dokumentuose. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad kuriant sumanų valdymą būtina didinti viešojo valdymo atskaitomybę ir orientaciją į rezultatus, valdžios institucijų motyvaciją susiejant su teikiamų paslaugų kokybe ir vartotojų pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis. 2014 m. birželio 20 d. Europos Komisijos patvirtintoje Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje numatyta, kad siekiant kokybiškai valdyti darbuotojų kaitos procesus ir užkirsti kelią galimoms blogėjimo tendencijoms, 2014–2020 m. bus diegiamos darbuotojų

motyvacijos skatinimo sistemos, kurios, be kitų priemonių, galės apimti ir priemones, skirtas įdiegti su veiklos rezultatais susietas paskatas bei kitas motyvaciją stiprinančias dalykus. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programoje numatyta instituciniu lygmeniu finansuoti pažangių žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių, tokių kaip nepiniginio motyvavimo sistemos, diegimą.

Kaip teigia Palidauskaitė (2008), Papšienė (2010), Bučinskas, Raipa, Giedraitytė (2012), per pastaruosius kelis dešimtmečius daugelyje demokratiškos šalių stipriai pasikeitė visuomenės požiūris į viešąjį sektorių, o tai sukėlė viešojo administravimo reformas. Minėtų autorių nuomone, profesionalus, efektyviai dirbantis ir mažiau kainuojantis viešasis sektorius yra daugelio atskirų piliečių bei jų grupių idealas, todėl vykdomų viešojo sektoriaus reformų tikslas yra optimizuoti ir modernizuoti viešąją administraciją atsižvelgiant į vartotojų lūkesčius, ribotus ir griežtai reglamentuotus finansinius išteklius bei skiriant daugiau dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymui tobulinti. Anot Vanago ir Rakšnio (2014), tinkamos motyvacijos sistemos įdiegimas gali tapti svarbiu veiksniu, lemiančiu darbuotojų prisitaikymą prie viešojo sektoriaus reformų bei turinčiu įtakos aukštesnės kokybės paslaugų, orientuotų į viešąjį interesą, teikimui.

Motyvuoti darbuotoją dirbti rezultatyviai, nesavanaudiškai ir orientuojantis į visuomenės poreikius yra sudėtingas procesas, kadangi, kaip teigia Vanagas ir Rakšnys (2014), kiekvienas iš jų turi individualius poreikius ir skirtingas vertybių normas. Individualizmo jausmas gali sukelti tokias neigiamas pasekmes, kaip viešojo intereso ignoravimas ar korupcijos apraiškos. Jau 2007 m. Palidauskaitė buvo atkreipusi dėmesį į emigraciją, reikiamos kvalifikacijos pretendentų stoką ir „protų nutekėjimą“ iš viešojo sektoriaus į privatųjį, todėl motyvavimo sistemų diegimas turėtų būti aktualus politikams ir viešųjų įstaigų vadovams, kurie suinteresuoti efektyviu viešosios politikos įgyvendinimu, darbuotojų lojalumu ir skaidrumu vykdant administracinę veiklą.

Mokslinis išskirtinumas ir tyrimo naujumas. Darbuotojų motyvavimo tema, nagrinėta tokių užsienio autorių kaip Maslow, Herzberg ir jų pasekėjų, didelio dėmesio susilaukė dvidešimto amžiuje, tačiau specifinius valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančius veiksnius, anot Palidauskaitės (2008), pirmieji apžvelgė ir viešojo sektoriaus motyvavimo koncepcijas suformulavo Wise ir Perry (1990). Tie patys autoriai 2010 metais atliko lyginamąjį tyrimą, siekdami išsiaiškinti, kaip per dvidešimt metų pasikeitė motyvavimo tendencijos viešajame sektoriuje (svarus lyderystės vaidmuo; strateginis požiūris į motyvavimą; mokslinių tyrimų orientavimas į praktinę naudą) ir kokios spragos buvo padarytos formuojant pirminę motyvavimo koncepciją. Buelens ir Broeck (2007), Jurkiewicz, Massey ir kt. (1998) analizavo motyvavimo skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus. Houston (2006) tyrinėjo viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją savanorystės kontekste. Brewer, Selden ir Facer (2000), Taylor (2007) analizavo darbuotojų motyvavimo svarbą veiklos rezultatams, atsakomybei ir pasitikėjimui valdžia.

Camilleri (2007) tyrinėjo viešojo sektoriaus organizacijų aplinkos ir darbuotojų motyvacijos sąsajas. Atlygio sistemos svarbą motyvuojant darbuotojus analizavo Antwi (2009). Darbuotojų motyvavimo sistemos vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdymo proceso metu – Ferguson ir Reio (2016). Darbuotojų motyvavimo klausimus taip pat tyrinėja ir Lietuvos autoriai: Marcinkevičiūtė (2005, 2006), Žaptorius (2007), Šavareikienė (2011, 2012), Viningienė (2012), Bručkutė ir kt. (2012), Juodaitytė ir Jablonskienė (2013), Grublienė ir Urbonaitė (2014), Gaižauskienė (2016). Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumus nagrinėja Palidauskaitė (2007, 2008), Papšienė (2010), Bučinskas, Raipa, Giedraitytė (2012), Dačiulytė (2011), Nakrošis ir Černiūtė (2010), Vanagas ir Rakšnys (2014), Radvila (2016) ir kt. Motyvacijos vaidmenį sėkmingai teikiant viešąsias paslaugas analizuoja Urvikis (2016). Seniūnijų vaidmenį kuriant savivaldžias bendruomenes analizuoja Urmonienė (2012), Astrauskas (2013).

Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, analizuojančių motyvavimo ypatumus valstybės tarnyboje, tačiau viešajame sektoriuje dirba ne tik valstybės tarnautojai, bet ir pagal darbo sutartį įdarbinti žmonės, kuriems taikoma tik dalis formalių, teisiškai reglamentuotų valstybės tarnybos motyvavimo priemonių. Esant tokiai situacijai pagal darbo sutartis dirbantiems darbuotojams galima taikyti mišrias motyvavimo sistemas, t. y. integruoti privačiam ir valstybiniam sektoriui būdingus motyvavimo sistemos elementus.

Moksliniame diskurse, analizuojant viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimą, pasigendama sistemiškos prieigos – tyrimų lauke per mažai dėmesio skiriama pagal darbo sutartis dirbantiems darbuotojams, kurie vykdo atsakingas funkcijas, ir nuo jų motyvacijos taip pat iš dalies priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Akmenės rajono seniūnijų, kuriose didžiąją dalį personalo sudaro samdomi darbuotojai, motyvavimo sistemos tyrimas leis pateikti išsamesnę viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumų apžvalgą.

Tyrimo problematika. Organizacijos, siekdamos ilgalaikių tikslų, tvarių rezultatų ir neatkartojamo konkurencinio pranašumo, turi koncentruotis į svarbiausią turimą išteklių – darbuotojus. Tinkamai motyvuoti darbuotojai gali tapti pagrindiniu kiekvienos organizacijos sėkmės rodikliu, tačiau neretai viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojų motyvavimas nėra traktuojamas kaip svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo veiksnys ir, formuojant ilgalaikes strategijas, numatomos pavienės motyvavimo priemonės, orientuotos tik į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Trūksta konkrečių reglamentuotų dokumentų, metodikų, kuriose nurodoma, kokios turi būti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos ir jų pagrindiniai elementai. Pasigendama ir aiškesnio suvokimo, kas yra darbuotojų motyvavimo sistema kaip visuma vietos savivaldos institucijose.

Lietuvoje publikuojamuose moksliniuose tyrimuose analizuojamos darbuotojų motyvavimo priemonės ir motyvavimo procesai, akcentuojant valstybės tarnautojus, nors nemaža dalis žmonių viešajame sektoriuje dirba pagal darbo sutartis. Pasigendama tyrimų, kuriuose į darbuotojų motyvavimą

būtų pažvelgta kaip į sistemą, turinčią bazinius elementus (darbuotojams palanki mikrokultūra; organizacijos strategijos, žmonių išteklių valdymo strategijos ir darbuotojų motyvavimo sistemos suderinimas; darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimas pagrindiniuose organizacijos dokumentuose, numatant tam reikalingas priemones ir išteklius; struktūrų ar darbuotojų, atsakingų už darbuotojų motyvavimo sistemos priežiūrą, numatymas; pasitenkinimo egzistuojančia darbuotojų motyvavimo tvarka reguliarius vertinimas; ir kt.). Taip pat trūksta sisteminio požiūrio, integruojant darbuotojų motyvavimo sistemą strategine forma į organizacijos valdymo sistemą.

Jau 2008 metais Baležentis pastebėjo, kad seniūnijose, ypač kaimiško tipo, didelis dėmesys skiriamas bendruomenių atgaivinimui ir stiprinimui. Tam skiriamos Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos, rengiami projektai. Seniūnijos, kaip organizacijos, atlieka svarbų vaidmenį šiame procese ir yra jungiamoji grandis tarp vietinių gyventojų ir viešojo administravimo pakopų. Seniūnijoms tenka susidurti su svarbiais iššūkiais (sukaupiti reikalingas veiksnius lėšas nedidinant administravimo išlaidų, išmintingai pritraukiant investicijas ir jas investuojant į daugumos poreikius tenkinančius projektus, suburti aukštos moralės ir tarnystę visuomenei suprantančius kvalifikuotus asmenis ir pan.), kuriuos diktuoja reiklesnė visuomenė, politikai ir vidinė aplinka. Šešioliktosios vyriausybės 2012–2016 m. programoje numatyta, kad vietos savivaldos sistema Lietuvoje turėtų būti orientuota į visuomenės poreikių tenkinimą ir socialinį teisingumą, veikti efektyviai ir skaidriai, didinanti visuomenės pasitikėjimą. Taigi seniūnijų darbuotojai turi dirbti ne tik pagal reglamentuotus pareigybių aprašymus, bet dėti visas pastangas, kad užtikrintų tinkamą visuomenės, ypač šalia esančių bendruomenių, poreikių tenkinimą ir sklandų bendradarbiavimą tarp žmonių ir savivaldos institucijų. Seniūnijos, disponuodamos ribotais finansiniais resursais ir taikydamos pavienius motyvavimo sistemos elementus, susiduria su darbuotojų motyvacijos stoka siekiant užsibrėžtų tikslų.

Atliekamam tyrimu siekiama atsakyti į šiuos **pagrindinius probleminius** klausimus:

1. Kokios darbuotojų motyvavimo sistemos apraiškos būdingos vietos savivaldos institucijoms ir kokie jos pagrindiniai elementai aktualizuojami šiuolaikinių motyvacijos teorijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste?

2. Kokios galimos Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo kryptys siekiant strateginių tikslų bei didesnio darbuotojų įsitraukimo juos įgyvendinant?

Tyrimo objektas – seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistema.

Tyrimo tikslas – remiantis mokslo įžvalgomis sukurti hipotetinį seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistemos modelį ir ištirti jo taikymo galimybes Akmenės rajono seniūnijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti pagrindines darbuotojų motyvavimo sąvokas ir darbuotojų motyvavimo sistemų elementus, jų raišką organizacijose šiuolaikinių motyvacijos teorijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.

2. Atskleisti darbuotojų motyvavimo ir šio proceso valdymo ypatumus viešajame sektoriuje.

3. Parengti hipotetinį viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemos modelį, remiantis pastarųjų metų mokslininkų įžvalgomis apie organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemas, jų elementus ir integravimą su organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo procesu.

4. Atlikti Akmenės rajono seniūnijose taikomų darbuotojų motyvavimo sistemos elementų raiškos analizę.

5. Įvertinti galimybę Akmenės rajono seniūnijose pritaikyti hipotetinę darbuotojų motyvavimo sistemą.

Ginamasis teiginys:

Seniūnijų darbuotojų motyvacijai didelės įtakos turi galimybė veikloje realizuoti savo altruistines vertybes bei aukštas jų veiklos įvertinimas bendruomenėje.

Darbe naudojami šie tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė, kuri suteikia galimybę atskleisti darbuotojų motyvavimo pagrindines sąvokas ir bruožų apraiškas šiuolaikinių motyvacijos teorijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Literatūros analizė taip pat leidžia atlikti išsamią motyvavimo sistemos elementų ir viešojo sektoriaus motyvavimo ypatumų apžvalgą. Mokslinės literatūra analizuojama taikant turinio analizę, sisteminingą ir apibendrinimą. Mokslinio diskurso analizės pagrindu suformuotas hipotetinis darbuotojų motyvavimo sistemos modelis.

- Dokumentų ir kitų šaltinių analizės metodas, kuriuo analizuoti LR teisės aktai, strateginiai dokumentai, statistiniai duomenys, Akmenės savivaldybės ir seniūnijų teisės aktai ir kiti šaltiniai darbuotojų motyvacijos sistemos kontekste.

- Anketinei apklausai pasirinktas pusiau uždaras klausimynas, adaptuotas pagal 2008 metais Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktą valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo klausimyną. Anketa skirta išsiaiškinti seniūnijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Taip pat bus bandoma įvertinti, kokios motyvavimo priemonės yra taikomos seniūnijų darbuotojams bei koks organizacinės kultūros vaidmuo motyvuojant seniūnijų darbuotojus.

- Informantų interviu (diskusija grupėse su seniūnijų vadovais), skirtas atlikti Akmenės rajono seniūnijose taikomų darbuotojų motyvavimo sistemų arba jų elementų raiškos analizę ir išsiaiškinti galimybes pritaikyti hipotetinį motyvavimo sistemos modelį seniūnijose.

Praktinis tyrimo reikšmingumas ir tyrimo rezultatų sklaida. Tyrimas yra taikomojo pobūdžio, todėl, remiantis gautais tyrimo rezultatais, bus pateiktos rekomendacijos Akmenės rajono savivaldybei ir seniūnijoms dėl darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo. Panašaus pobūdžio organizacijose, remiantis hipotetiniu seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modeliu, bus galima įvertinti taikomų darbuotojų motyvavimo sistemų elementus. Taip pat, atliekant tyrimus šia tematika, gautus rezultatus bus galima panaudoti lyginamajai analizei.

Magistro darbo tyrimas 2016 m. gruodžio 27 d. pristatytas Akmenės rajono savivaldybės administracijos vadovybei ir seniūnams. Akmenės rajono savivaldybės mero pažymos kopija pridedama (žr. 1 priedą).

Darbo struktūra. *Pirmoje darbo dalyje*, remiantis moksline literatūra, apžvelgiamas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, strateginio organizacijos valdymo ir motyvavimo sąveika. *Antroje darbo dalyje*, remiantis moksline literatūra, Lietuvos Respublikos teisės aktais ir kitais šaltiniais, atskleidžiamas proceso valdymas organizacijoje kaip visuma ir darbuotojų motyvavimo sistemos vaidmuo šiame procese. Taip pat aptariama motyvavimo bruožų raiška šiuolaikinių motyvavimo teorijų kontekste ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindiniai elementai ir darbuotojų motyvavimo specifika seniūnijose. Remiantis pirmos ir antros teorinės dalies autorių įžvalgomis ir darbuotojų motyvavimo seniūnijose specifika, sumodeliuojamas hipotetinis seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis. *Trečioje magistro darbo dalyje*, atlikus dokumentų ir kitų šaltinių analizę, Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų anketinę apklausą ir informantų (seniūnijų vadovų) interviu tikslinėje grupėje, tiriama Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo specifika ir įvertinama galimybė pritaikyti hipotetinį seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelį. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

I. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMO IR VALDYMO TEORINĖS PRIELAIDOS

1.1 Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir motyvavimo teorinis diskursas

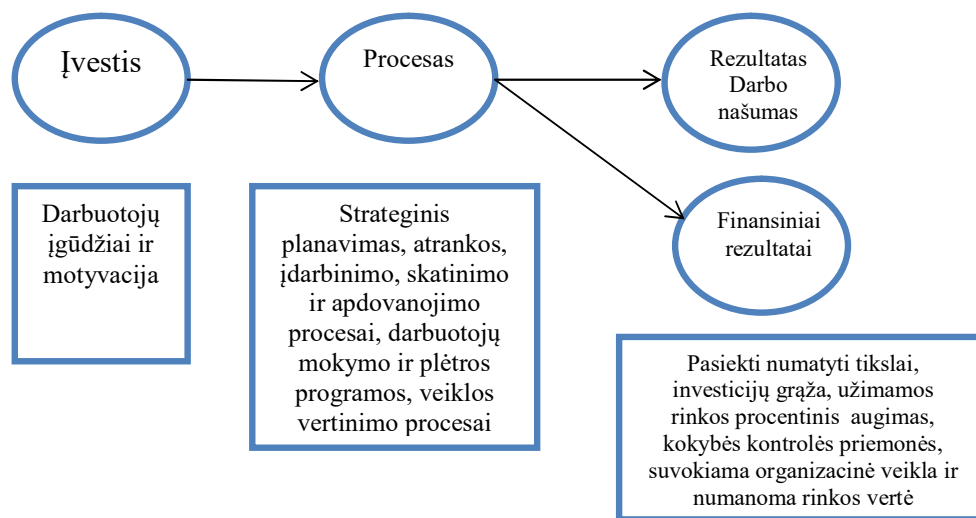
1.1.1 Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas

Kiekviena organizacija, įgyvendindama savo strategiją, siekia užimti didesnę rinkos dalį, teikti aukštos kokybės produktus ir gauti pelną. Užsibrėžti tikslai pasiekiami tik turint svarų konkurencinį pranašumą ir įgyvendinami pasitelkiant unikalius išteklius, iš kurių svarbiausi – žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių valdymas, akcentuojant darbuotojams tinkamos motyvavimo sistemos taikymą, yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje.

Žmogiškųjų išteklių valdymą Armstrong ir Taylor (2014), Chlivickas ir kt. (2010) apibūdina kaip darnų ir nuoseklų požiūrį į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas. Išsamiau *žmogiškųjų išteklių valdymo* sąvoką apibūdina Kalibaitė (2012), kuri teigia, kad tai yra veiklos valdymo funkcija, kurios tikslas – atpažinti, analizuoti turimus ir trūkstamus organizacijos žmogiškuosius išteklius ir su jais susijusius procesus, taip pat planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

Tradicinį žmogiškųjų išteklių valdymą, kaip proceso modelį, anot Hanados (2000), galima skaidyti į proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas apima ne tik tradicines funkcijas, bet yra sudėtingos organizacijos valdymo sistemos dalis. Kaip teigia Ferguson ir Reio (2016), *žmogiškųjų išteklių valdymo sistema* apibrėžia skirtingas, tačiau tarpusavyje susijusias veiklas, funkcijas ir procesus, kurie skirti pritraukti, kurti ir palaikyti organizacijos žmogiškuosius išteklius. Ši sistema yra dinamiškas procesas, kuris leidžia organizacijai įgyti, vystyti ir realizuoti savo išteklius bei užtikrinti konkurencinį pranašumą.

Ferguson ir Reio (2016) pateikia žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelį, kurį sudarantys pagrindiniai elementai yra *žmogiškųjų išteklių įvestis, procesai ir rezultatai* (žr. 1 pav.) Žmogiškųjų išteklių *įvestis* apima įgūdžius ir darbuotojų motyvaciją, kurie leidžia organizacijos žmogaus išteklių valdymo proceso metu sukurti produktus ir paslaugas. *Procesą* sudaro funkcijų rinkinys, skirtas pritraukti, kurti ir išlaikyti organizacijos žmogiškuosius išteklius. Įvesties ir proceso sąveika lemia *organizacijos rezultatus* – darbo našumą ir palankius finansinius rodiklius. Šiame modelyje darbuotojų motyvavimo sistemų taikymas yra akcentuojamas kaip vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių konkurencinį organizacijos pranašumą.

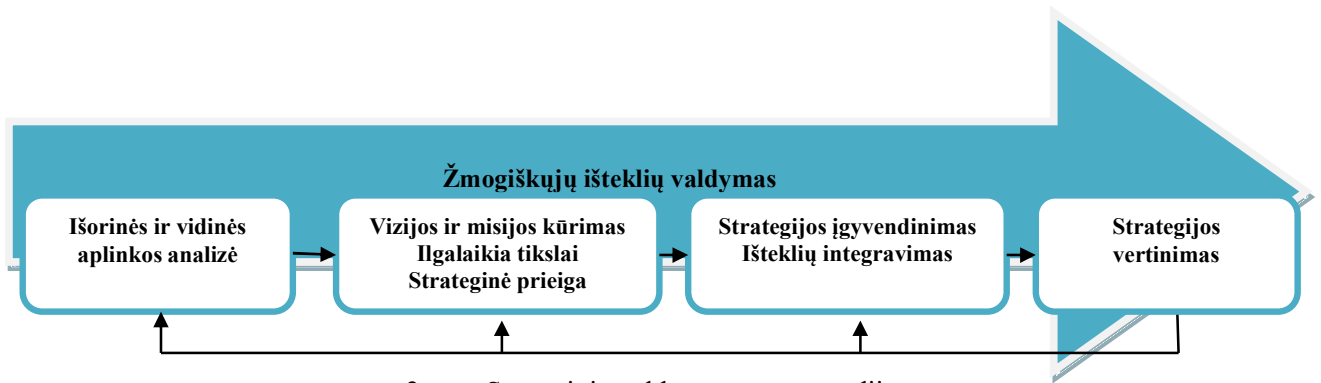


1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis

Šaltinis: Ferguson ir Reio (2016) žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima atskirų funkcijų, veiksmų, sistemų integravimą ir yra sudėtingo proceso dalis, nukreipta į efektyvų organizacijos strategijos įgyvendinimą. Baršauskienė (2006), Išoraitė (2011), Pikturnaitė (2009) žmogiškųjų išteklių valdymą laiko ne tik personalo vadybos veiklą administravimu, bet ir strateginio valdymo ir planavimo svarbia sudėtinė dalimi. Pikturnaitė (2009), Armstrong ir Taylor (2014) žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina kaip procesą, kurio metu žmogiškieji išteklių panaudojami organizacijos strateginiams tikslams pasiekti. Žmogiškųjų išteklių valdymas, kaip teigia Išoraitė (2011), yra pagrindas įgyvendinant organizacijos strategiją, todėl žmogiškuosius išteklius reikia kryptingai ir strategiškai valdyti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios organizacijos tikslus.

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymą, atsiranda būtinybė suprasti jo vaidmenį organizacijos strategijoje. Pačią strategiją apibūdina Sudnickas (2011), remdamasis Chandler (1962) apibrėžimu. *Strategija* – tai organizacijos pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų krypties parinkimas ir išteklių bei priemonių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. Atitinkamai, *strateginis valdymas*, anot Raipos ir Staponkienės (2007), yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kassel (2010) teigia, kad strateginiam valdymui taip pat labai svarbi organizacinė kultūra, kuri turi būti atvira, skaidri, užtikrinanti pasitikėjimą ir skatinanti motyvaciją. West ir Bamford (2011), analizuodami strateginio valdymo procesą, išskiria keturias pagrindines jo stadijas – tai analizė, formulavimas, įgyvendinimas ir vertinimas. Tačiau dabarties autoriai (Išoraitė, 2011; Pikturnaitė, 2013; Armstrong ir Taylor, 2014; Ferguson ir Reio, 2016 ir kt.) strateginio valdymo procesą sieja su žmogiškųjų išteklių valdymu, sąveikaujančiu su minėtu procesu (žr. 2 pav.).



2 pav. Strateginio valdymo proceso stadijos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal West ir Bamford (2011) strateginio valdymo procesą, Išoraitę (2011), Pikturnaitę (2013), Armstrong ir Taylor (2014), Ferguson ir Reio (2016) ir kt.

Analizės stadijoje nustatoma, kokias stiprybes turi organizacija konkurentų atžvilgiu ir kaip reikėtų organizuoti veiklą, kad būtų kuriama pridėtinė vertė. Formulavimo etape organizacija kuria misiją bei viziją, nustato pagrindinius tikslus ir nusprendžia, kokia strateginė prieiga bus naudojama. Įgyvendinimo etape pasirinkta strategija perkeliama į praktiką, paskirstant ir integruojant turimus išteklius. Vertinimo stadija yra nenutrūkstama ir vykdoma viso strateginio valdymo proceso metu. Strateginio valdymo procesas visose stadijose sąveikauja su žmogiškųjų išteklių valdymu.

Subendrinta žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strategijų koncepcija, anot Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012), leido atsirasti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijai. Bamberger ir Meshoulam (2005), Chlivicko ir kt. (2010), Išoraitės (2011), Pikturnaitės (2013) nuomone, *strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas* – tai procesas, kurio metu organizacija siekia susieti žmogiškuosius išteklius su strateginiais organizacijos tikslais ir jų įgyvendinimu. Armstrong ir Taylor (2014) *strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą* apibūdina kaip procesą, skirtą formuoti ir koordinuoti atskiras žmogiškųjų išteklių strategijas, kurios turi būti integruotos su organizacijos strategija ir derėti tarpusavyje (žr. 3 pav.).



3 pav. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Šaltinis: Armstrong ir Taylor (2014), Strategic HRM model

Strateginio valdymo proceso dinamika, kaip teigia West ir Bamford (2011), priklauso nuo įgyvendinamos strategijos specifikos. Taigi, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra dinamiškas

procesas ir, atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių unikalumą, turi būti nuolat vertinamas ir tobulinamas. Arimavičiūtės (2007), Kazlauskaitės ir Bučiūnienės (2008) nuomone, žmogiškųjų išteklių ir organizacijos strategijas reikia kurti abipusės sąveikos ir derinimo būdu. Taip bus ne tik integruotos žmogiškųjų išteklių pagrindinės funkcijos, bet ir panaudoti žmogiškieji ištekliai kaip konkurencinio pranašumo įrankis.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra traktuojamas kaip dinamiškas procesas, jungiantis skirtingas veiklas, funkcijas, sistemas ir subprocesus, orientuotas į žmogiškųjų išteklių pritraukimą, vystymą ir išlaikymą. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra organizacijos valdymo sistemos, tuo pačiu ir strateginio valdymo, dalis, kurią, integruojant su darbuotojų motyvavimo sistema, organizacija pasitelkia strateginių tikslų įgyvendinimui ir konkurenciniam pranašumui.

1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo principai ir etapai

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, anot Chlivicko ir kt. (2010), priklauso nuo organizacijos specifikos, jos aplinkos ir bendrosios strategijos pobūdžio. Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) teigimu, kiekviena žmogiškųjų išteklių strategija turi turėti strateginį tikslą ir konkretų jo įgyvendinimo veiksmų planą. Žmogiškųjų išteklių strategijos yra vidiniai žmogiškųjų išteklių veiklų paketai ir priemonės, skirtos įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Sakalo (2001) teigimu, formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, reikia laikytis tokių principų:

1. Organizacijos filosofija, kultūra ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos yra vienos sistemos elementai, todėl tarpusavyje jie turi būti suderinti. Jau 2004 metais Kaziliūnas taip pat pastebėjo, kad daug didesnę įtaką organizacijos sėkmei daro ne „kietos“ sistemos tokios, kaip organizacijos politika, valdymo struktūra, o tokie „minkšti“ veiksniai, kaip stilius, vidinė kultūra, kurie svarbūs ilgalaikiai sėkmei. Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) nuomone, žmogiškųjų išteklių strategijos „minkštieji“ ir „kietieji“ elementai turi būti subalansuoti. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos turi atitikti egzistuojančią organizacinę kultūrą ir skatinti teigiamus kultūros pokyčius.

2. Žmogiškųjų išteklių vadybos strategija yra svarbiausia organizacijos strategijos dalis, todėl abi minėtos strategijos turi būti suderintos. Šiai nuomonei pritaria Arimavičiūtė (2007), Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008), Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012), Ferguson ir Reio (2016) teikdami, kad organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys.

3. Formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, iš daugelio personalo mokslo teorijų dera pasirinkti geriausiai tinkančią realioms veiklos sąlygoms. Armstrong (2006) pabrėžia, kad strategijos

formavimas yra kompleksinis procesas ir nėra naudinga pasikliauti pernelyg racionalistiniais teoriniais modeliais, kurie akcentuoja formalius ryšius tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir strateginio planavimo.

4. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje turi būti akcentuojami socialiniai darbuotojų tikslai. Žaptorius (2007), Išoraitė (2011), Ferguson ir Reio (2016) pabrėžia, kad organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo, todėl reikia nuolat derinti organizacijos ir darbuotojų tikslus.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi būti formuluojama pagal organizacijos veiklos ypatumus. 1 lentelėje pateikiami Išoraitės (2011) identifikuoti keturi žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementai, kurie yra traktuojami kaip esminiai daugelyje organizacijų. Taip pat pateikiamos susistemintos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų elementų svarbiausios sudedamosios dalys.

1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementai

Eil. Nr.	Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementai pagal Išoraitę (2011).	Susistemintos ŽIVS elementų svarbiausios sudedamosios dalys	Šaltiniai
1.	Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas	– Organizacijos strateginių tikslų analizė; – organizacijos struktūrų analizė; – darbo vietų poreikių nustatymas; – poreikio patenkinimo šaltinio nustatymas.	Bakanauskienė ir Brasaitė (2011), Ferguson ir Reio (2016), Išoraitė (2011), Martinkus, Stoškus ir Beržinskienė (2010), Stankevičienė ir Lobanova (2006), Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011), Žaptorius (2007).
2.	Darbo apmokėjimas ir motyvacija	– Darbo apmokėjimo sistemų formavimas; – darbo užmokestis pagal darbo stažą; – darbo užmokestis pagal darbo pobūdį; – darbuotojų motyvavimo sistemų formavimas ir taikymas.	Bakanauskienė ir Brasaitė (2011), Čiutienė ir Adamonienė (2009), Ferguson ir Reio (2016), Išoraitė (2011), Stankevičienė ir Lobanova (2006), Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011), Žaptorius (2007).
3.	Žmogiškųjų išteklių ir darbo aplinkos įvertinimo sistema	– Individualus ir grupinis įvertinimas; – darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių įvertinimas; – darbuotojų pavadavimo galimybių planavimas; – darbo rezultatų įvertinimas; – organizacijos strateginių tikslų supratimo ir požiūrio į darbą vertinimas.	Bakanauskienė ir Brasaitė (2011), Chlivickas ir kt. (2010), Ferguson ir Reio (2016), Išoraitė (2011), Stankevičienė, Lobanova (2006), Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011).
4.	Darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas	– Specialus funkcinis mokymas; – darbuotojų įtraukimas į valdymą; – mokymas darbo vietoje, – darbų rotacija; – stažuotės kitose organizacijose; – dalyvavimas darbo grupėse; – saviugda darbo veiklos procese.	Bakanauskienė ir Brasaitė (2011), Čiutienė ir Adamonienė (2009), Ferguson ir Reio (2016), Išoraitė (2011), Stankevičienė ir Lobanova (2006), Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011), Žaptorius (2007).

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Bakanauskienės ir Brasaitės (2011) teigimu, *žmogiškųjų išteklių planavimas* – tai žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, apimanti formalizuotą darbuotojų paklausos ir pasiūlos prognozavimą.

Žmogiškųjų išteklių planavimo poreikis, Žaptoriaus (2007) nuomone, kyla dėl konkurencinės, besikeičiančios aplinkos, darbo jėgos stokos ir nuolat kintančios demografinės situacijos. Taigi, kalbant apie žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą kaip strategijos elementą, darbuotojų pasiūlos ir paklausos prognozavimą, iš dalies lemia organizacijos strateginiai tikslai. Žmogiškųjų išteklių planavimo metu reikia įvertinti ne tik vidinę organizacijos veiklą, bet ir išorės aplinkos veiksnius.

Darbo apmokėjimą ir motyvaciją Išoraitė (2011) apibūdina kaip vieną iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių strategijos elementų, nes nuo tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos parinkimo iš dalies priklauso strategijos taikymo efektyvumas. Ferguson ir Reio (2016) teigimu, darbuotojų motyvavimo sistemų taikymas didina darbo našumą, gerina finansinius rodiklius ir užtikrina konkurencinį pranašumą. Čiutienė ir Adamonienė (2009) taip pat pabrėžia, kad tinkamai motyvuotas darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų. Darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindas, Žaptoriaus (2007) nuomone, yra apmokėjimas už darbą, kuris turi būti vykdomas palyginamąja verte – tai principas, kai už vienodų sugebėjimų ir žinių reikalaujančius darbus turi būti vienodai atlyginama. Visgi, Išoraitės (2011) teigimu, strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius, rekomenduojama taikyti darbo apmokėjimo sistemą, kuri susideda iš įvairių priemonių, padedančių pritraukti ir išlaikyti darbuotojus.

Žmogiškųjų išteklių ir darbo aplinkos įvertinimo sistema yra neatsiejama darbuotojų motyvavimo sistemos dalis. Anot Išoraitės (2011), viena iš labiausiai darbuotojus motyvuojančių nematerialinių motyvavimo priemonių yra darbuotojų pasiekimų įvertinimas, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas darbuotojams. Chlivickas ir kt. (2010), Ferguson ir Reio (2016) pažymi, kad reikia nustatyti, ar efektyviai įgyvendinami organizacijos tikslai ir koks yra darbuotojų indėlis.

Darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo metu, kaip teigia Smalskys (2011), Išoraitė (2011), galima užtikrinti organizacijos plėtojimo koncepciją atitinkančius kvalifikacijos poreikius. Žaptoriaus (2007) nuomone, mokymo programos turėtų būti nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos – ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Anot Čiutienės ir Adamonienės (2009), svarbu, kad kiekvienam darbuotojui būtų sudarytos galimybės maksimaliai atskleisti savo potencialą ir kompetencijas, kurias efektyviai panaudotų organizacijos tikslams pasiekti.

Taip pat svarbu paminėti, kad pasirenkant, formuojant ir vertinant strategijas, reikia atsižvelgti į organizacijos veiklos pobūdį. Paraleliai gali skirtis strategijos elementai ar jų sudedamosios dalys. Kaip pavyzdį galima pateikti Zakarevičiaus ir Moan (2010) pastebėjimą, kad esminį skirtumą tarp verslo ir viešojo sektoriaus strategijos pasirinkimo parodo ne pelnas, o veiklos rezultatų maksimizavimas duoto biudžeto viduje.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija labai priklauso nuo išorės veiksnių, bendrosios organizacijos strategijos ir turimų bei planuojamų žmogiškųjų išteklių

specifikos. Ši strategija turi būti suderinta su organizacijos strategija, filosofija ir kultūra. Formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, svarbu didelį dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių poreikio planavimui, darbo aplinkos ir žmogiškųjų išteklių įvertinimo sistemoms, darbuotojų motyvavimo sistemoms ir kvalifikacijos kėlimui, nes šie elementai traktuojami kaip esminiai daugelyje organizacijų.

1.1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ir organizacijos strateginio valdymo sąveika

Šiuolaikinės organizacijos sparčiai veikia kintančioje aplinkoje ir konkurencinį pranašumą lemia unikalūs resursai – žmogiškieji ištekliai. Nuo žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo sąveikos su organizacijos strategija gali priklausyti organizacijos užimama pozicija rinkoje. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo paskirtis, anot Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012), Armstrong ir Taylor (2014), yra formuoti ir koordinuoti atskiras žmogiškųjų išteklių strategijas bei integruoti jas su organizacijos strategija. Visgi mokslinėje literatūroje susiduriama su skirtingais požiūriais į žmogiškųjų išteklių ir organizacijos strategijų ryšį. Arimavičiūtės (2007) nuomone, mokslo erdvėje egzistuoja keturios pagrindinės organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijų integracijos kryptys:

1. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ir organizacijos strategijos egzistuoja atskirai.* Jucevičienė, Jucevičius ir kt. (2003), West ir Bamford (2011), Sudnickas (2011), analizuodami strateginio valdymo procesą, kalba apie organizacijos išteklių integravimą su šiuo procesu, todėl žmogiškųjų išteklių ir organizacijos strategijos dalumas prieštarauja bendriesiems strateginio valdymo principams ir sumenkina žmogiškųjų išteklių vaidmenį įgyvendinant bendrąją organizacijos strategiją.

2. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija išplaukia iš organizacijos strategijos.* Bamberger ir Meshoulam (2005), Chlivickas ir kt. (2010), Sudnickas (2011), Armstrong ir Taylor (2014) teigia, kad žmogiškuosius išteklius reikia suderinti su strateginiais organizacijos tikslais ir jų įgyvendinimu bei integruoti su organizacijos strategija. Ši strategija labiausiai atitinka tradicinį požiūrį į žmogiškųjų išteklių strategijos formavimą, kai kuriant žmogiškųjų išteklių strategiją reikia atsižvelgti į bendrosios organizacijos strategijos kryptį.

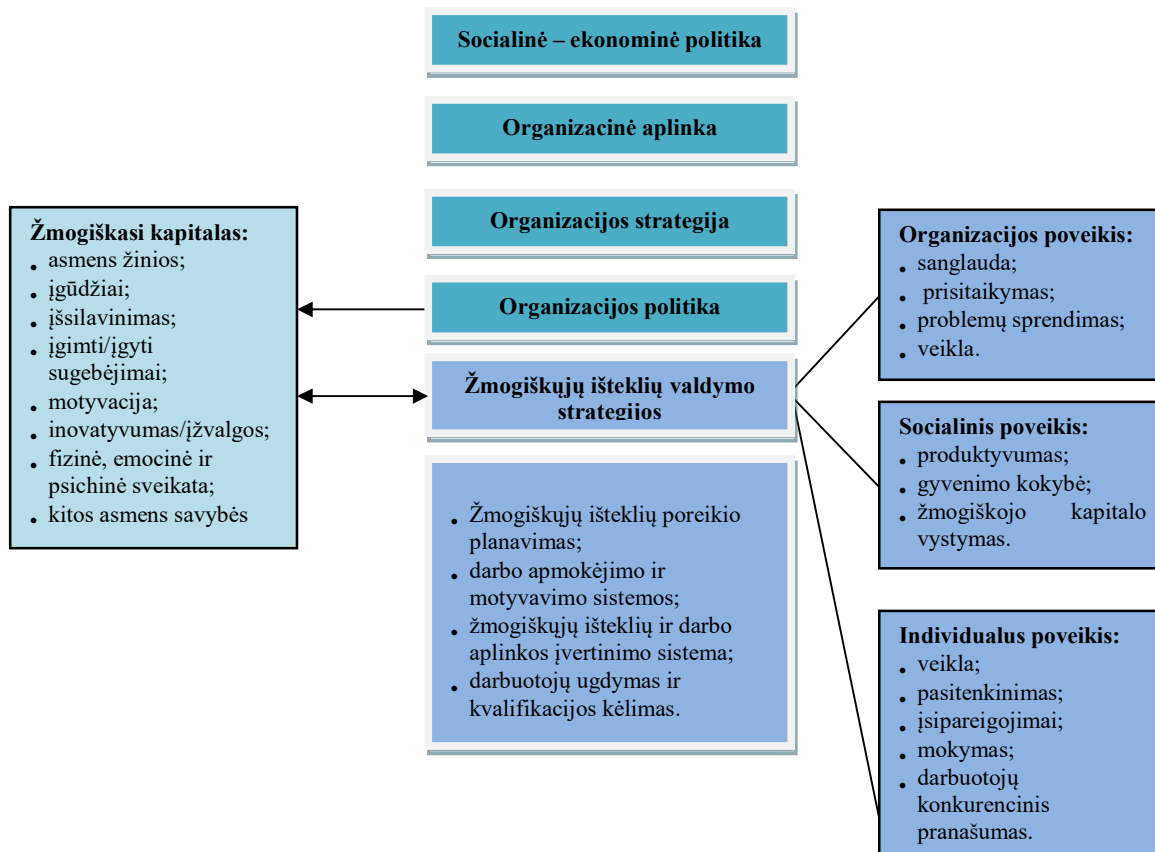
3. *Organizacijos strategija išplaukia iš žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos.* Strategija, kurioje žmogiškieji ištekliai yra dominuojantis ir jos kryptį lemiantis veiksnys, yra mažai tikėtina praktikoje, nes organizacijos strategijai daug įtakos turi ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Raipa ir Staponkienė (2007), West ir Bamford (2011) nuomone, organizacijos strategija kuriama atlikus išorinės ir vidinės aplinkos analizę, nes strategijos pasirinkimą lemia įvairūs faktoriai.

4. *Organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kuriamos sąveikos ir derinimo būdu.* Tai antrojo ir trečiojo požiūrių derinys, kai žmogiškųjų išteklių ir organizacijos strategijos formuojamos pabrėžiant žmogiškųjų išteklių svarbą konkurenciniam pranašumui ir organizacijos strategijos įtaką personalo politikai. Šiuo požiūriu vadovaujasi Martin ir kt. (2005), Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008),

Išoraitė (2011), Pikturnaitė (2013), Ferguson ir Reio (2016) ir daugelis kitų šiuolaikinių autorių, tyrinėjančių žmogiškųjų išteklių vaidmenį organizacijos strategijoje. Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012) taip pat teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos į organizacijos strategiją turi būti integruotos horizontaliai ir vertikalčiai. Vertikali integracija padeda suderinti organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijas, horizontali – užtikrina, kad skirtingi žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų elementai derėtų tarpusavyje. Žmogiškųjų išteklių ir organizacijos strategijų darna lemia žmogiškųjų išteklių panaudojimą kaip konkurencinio pranašumo įrankį.

Žmogiškieji ištekliai, anot Išoraitės (2011), yra unikalūs ir neatkartojami ištekliai, todėl integruojant žmogiškųjų išteklių ir organizacijos strategijas, turėtų būti orientuojamasi į žmogiškojo kapitalo formavimą. Potelienė ir Tamašauskienė (2014) teigia, kad *žmogiškasis kapitalas* – tai asmens žinios, įgyti įgūdžiai, išsilavinimas, įgimti ir įgyti sugebėjimai, motyvacija, inovatyvumas, išvalgos, fizinė, emocinė ir psichinė sveikatos būklė, orientacija aplinkoje, gebant tinkamai ir laiku panaudoti savo žinias ir įgūdžius ir kitos asmens savybės, leidžiančios padidinti individo darbo produktyvumą ir pajamas darbo užmokesčio forma.

Atsižvelgiant į Potelienės ir Tamašauskienės (2014) žmogiškojo kapitalo conceptualizacijas, Išoraitės (2011) pateiktus pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų elementus (žiūrėti 1 lentelę), 4 paveiksle pateikiamas pagal Martin ir kt. (2005) adaptuotas organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų integravimo modelis. Kaip teigia Martin ir kt. (2005), šiame modelyje organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis galima valdyti žmogiškąjį kapitalą ir daryti organizacinį, socialinį ir individualų poveikį. Organizacijos politika, kaip ir žmogiškųjų išteklių strategijos, nukreipta į žmogiškojo kapitalo vystymą. Organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo politika, anot Armstrong ir Taylor (2014), orientuota į žmogiškųjų išteklių pajėgumų didinimą, suprantant, kad žmogiškasis kapitalas – tai organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vystymo politikos pagrindą sudaro mokymosi kultūros aplinka, o efektyvus mokymas priklauso nuo motyvacijos mokytis. Taigi, kuriant ir derinant strategijas, svarbu nepamiršti darbuotojų motyvavimo sistemų vaidmens, nes tinkamos motyvavimo sistemos prisideda prie žmogiškojo kapitalo vystymo ir konkurencinio pranašumo didinimo.



4 pav. Integruotas organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų modelis
Šaltinis: adaptuota pagal Martin ir kt. (2005) integruotą strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelį

Kaip teigia Martin ir kt. (2005), šiame modelyje organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis galima valdyti žmogiškąjį kapitalą ir daryti organizacinį, socialinį ir individualų poveikį. Organizacijos politika, kaip ir žmogiškųjų išteklių strategijos, nukreipta į žmogiškojo kapitalo vystymą. Organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo politika, anot Armstrong ir Taylor (2014), orientuota į žmogiškųjų išteklių pajėgumų didinimą, suprantant, kad žmogiškasis kapitalas – tai organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vystymo politikos pagrindą sudaro mokymosi kultūros aplinka, o efektyvus mokymas priklauso nuo motyvacijos mokytis. Taigi, kuriant ir derinant strategijas, svarbu nepamiršti darbuotojų motyvavimo sistemų vaidmens, nes tinkamos motyvavimo sistemos prisideda prie žmogiškojo kapitalo vystymo ir konkurencinio pranašumo didinimo.

Siekdama išsiaiškinti, kas parodo žmogiškųjų išteklių strategijos integraciją į bendrą organizacijos strategiją, Išoraitė (2011) išskiria pagrindinius indikatorius: aiškiai apibrėžtas bendras organizacijos tikslas ir personalo dimensija; aiškiai nustatyta žmogiškųjų išteklių valdymo vieta organizacijos strategijoje; ilgalaikiai ryšiai, integruojantys organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą su sprendimų

priėmimo procesu; palankus klimatas, kuris padeda personalui siekti bendrų organizacijos tikslų; visuose organizacijos lygmenyse yra nustatyta atsakomybė ir įsipareigojimai. Bamberger ir Meshoulam (2005), Chlivicko ir kt. (2010), Pikturnaitės (2013) nuomone, žmogiškųjų išteklių ir organizacijos tikslų suderinamumas yra vienas svarbiausių veiksnių, strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius. Kaip teigia Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012), žmogiškųjų išteklių dalyvavimas organizacijos veikloje, suvokti ir priimtini veiklos tikslai turi motyvuojančios jėgos. Ypatingą reikšmę turi organizacijos ir individo tikslų suderinamumas, nes tai didina darbuotojo motyvaciją mobilizuoti pastangas ir energiją užsibrėžtos organizacijos veiklos kryptimi.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strategijos turi derėti tarpusavyje ir orientuotis į žmogiškojo kapitalo formavimą, nes žmogiškieji ištekliai yra neatkartojami ir unikalūs ištekliai. Organizacijos politika, kaip ir darbuotojų motyvavimo sistemos, turi būti nukreipta į žmogiškojo kapitalo vystymą, suprantant, kad žmogiškasis kapitalas – organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Integruojant žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strategijas, taip pat svarbus organizacijos ir žmogiškųjų išteklių tikslų suderinamumas, nes tai, kaip motyvuojanti jėga, kryptingai veikia žmogiškųjų išteklių dalyvius siekti užsibrėžtų organizacijos veiklų.

1.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ir motyvavimo sąveika

Organizacija, įgyvendindama žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą, Žaptorius (2007), Chlivicko ir kt. (2010), Pikturnaitės (2013) nuomone, turi pasiekti, kad kiekvienas dirbantis žmogus sąmoningai siektų organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų su darbuotojų tikslais, o darbuotojas jaustų pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad racionaliai patenkins savo poreikius. Tinkamos motyvavimo sistemos paieška ir jos pritaikymas, Ferguson ir Reio (2016) teigimu, kiekvienai organizacijai turėtų būti vienas iš svarbiausių uždavinių, nes motyvavimo sistema yra įrankis, padedantis patenkinti žmogiškųjų išteklių poreikius ir motyvuoti juos kryptingai siekti organizacijos tikslų. Taigi, aptariant teorinius motyvavimo sistemos bruožus ir jos sąveiką su žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis, svarbu apibrėžti motyvavimo ir motyvacijos sąvokas.

Šavareikienė (2012) požiūrį į motyvaciją analizuoti siūlo, remiantis vadybos ir psichologijos mokslais. Psichologijoje per motyvaciją gilinamasi į žmogaus motyvų prigimtį ir formas. Vadyboje svarbiausia darbo motyvacija, kai dėmesys sutelkiamas į individo ryšį su jam pavestomis užduotimis. Tačiau daugelis autorių, kaip Mayers (2000), Robbins (2007), Appleby (2003), Lukoševičius ir Martinkus (2001), Dubauskas (2006), Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012), nebrėžia griežtos linijos tarp psichologijos ir vadybos mokslų koncepcijų ir *motyvaciją* apibūdina kaip žmogaus norą ir interesą veikti, siekiant patenkinti savo poreikius. Žaptorius (2007), Šavareikienė (2011), Viningienė (2014) motyvaciją nagrinėja kaip nesibaigiantį procesą, kuriame svarų vaidmenį atlieka poreikiai ir motyvai.

Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) teigimu, žmogaus *poreikiai* – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią galima išreikšti mintimi „man reikia“. Poreikiai gali būti klasifikuojami į pirminius (fiziniai) ir antrinius (socialiniai, psichologiniai) poreikius. Individo motyvacijai, bet kuriuo momentu įtaką daro įvairių tipų ir intensyvumo poreikiai, todėl motyvacijos procesas yra sudėtingas. Anot Dubausko (2006) ir Šavareikienės (2008), darbuotojų poreikių identifikavimas ir patenkinimas, padeda organizacijoms motyvuoti darbuotojus ir tokiu būdu pasiekti geresnių rezultatų.

Motyva Šavareikienė (2012) apibūdina, kaip veiklos stimulą, siekiant patenkinti asmeninius poreikius. Motyvas, anot Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012), yra sudėtingas darinys – tai veiksmo ir poelgio vidinė priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, sąveikos. Svarbu sugebėti atpažinti individo poreikius ir per juos aktyvuoti motyvus, kurie darbuotoją skatina kryptingai veikti. Felser (2006) teigia, kad motyvavimas motyvus paverčia motyvacija.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, pasitelkiant darbuotojų motyvavimo sistemas, kryptingai veikia motyvacijos procesą tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Motyvacijos procesas, anot Dubausko (2006) ir Šavareikienės (2008), susideda iš šešių žingsnių (žr. 5 pav.).



5 pav. Motyvacijos proceso ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąveika
Šaltinis: adaptuota pagal Šavareikienę (2008), Dubauską (2006), Ferguson ir Reio (2016), Išoraitę (2011)

Pirmoje stadijoje atsiranda poreikis, kurį individas ignoroja arba pereina į stadiją, kai įtampa iššaukia atitinkamus individo motyvus. Motyvai sužadina konkrečius veiksmus, kurie patenkina poreikį ir sumažina įtampą. Poreikis patenkinamas, kai darbuotojo pastangos atlikti darbą atitinka gautą atlygį. Barvydienės ir Kasiulio (2005), Šavareikienės (2011) nuomone, svarbu tinkamais motyvavimo būdais veikti motyvacijos procesą, siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo ir iniciatyvumo vykdant organizacijos veiklą. Darbuotojų motyvavimo sistema, pasak Ferguson ir Reio (2016), yra tas įrankis, kuris padeda patenkinti žmogiškųjų išteklių poreikius ir pasiekti efektyvesnių veiklos rezultatų .

Jau 2007 metais Žaptoriaus pastebėjo, kad dėl sudėtingų ir kintančių darbo sąlygų, didėjančio gyvenimo ir darbo tempo ir augančių visuomenės (taip pat ir darbuotojų) poreikių, motyvavimo procesas transformavosi ir įgijo sisteminių charakteristikų. Pasak Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012), žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos gali būti plėtojamos, kai akcentuojami strateginiai reikalavimai motyvavimui. Viningienės (2012) nuomone, motyvavimas turi sudaryti vieningą, bet kiekvienai organizacijai skirtą individualią sistemą, kuri priklauso nuo organizacijos strategijos (vizijos, tikslų) ir kultūros. Taigi motyvavimas šiuolaikinėse organizacijose taikomas kaip sistema, kurios parinkimas priklauso nuo organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų. Darbuotojų motyvavimo sistema yra minėtų strategijų sudedamoji dalis, padedanti patenkinti žmogiškųjų išteklių poreikius ir pasiekti efektyvesnių veiklos rezultatų

Motyvavimo procesas yra sudėtingas reiškinys, reikalaujantis kompleksiško ir sistemiško požiūrio, siekiant maksimalaus poveikio individo motyvacijai. 2 lentelėje pateikiami susisteminti motyvavimo apibrėžimai skirtingame kontekste.

2 lentelė

Motyvavimo kontekstas

Eil. Nr.	Motyvavimo apibrėžimai	Autoriai	Motyvavimo kontekstas
1.	Motyvavimas grindžiamas prielaida, kad darbuotojas motyvuotas tada, kai iš jo rezultatų reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo poreikius.	Barvydienė V., 1998	Motyvavimas kaip poveikis motyvacijai priemonėmis ir metodais
2.	Motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai , jos nukreipimui norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones	Leonienė B., 2001 Bučiūnienė I., 1996	
3.	Motyvavimas – savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai.	Adamonienė R. ir kt., 2002	
4.	Motyvavimas – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.	Marcinkevičiūtė L., 2006	
5.	Motyvavimas – tai vadovavimo proceso dalis , kuri apima darbuotojų elgesiui daromą įtaką siekiant organizacijos tikslų.	Gražulis V., 2005	Motyvavimas kaip valdymo procesas ar jo dalis
6.	Motyvavimas – valdymo proceso dalis , reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą	Stoner, J. A. F. ir kt. 2005	
7.	Motyvavimas – tai valdymo procesas , kuris per poreikių tenkinimą daro kryptingą poveikį darbuotojo elgsenai, siekiant organizacijos tikslų.	Stankevičiūtė A., Lobanova A., 2006; Bručkutė R. ir kt., 2012	
8.	Motyvavimas yra viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, kuri analizuojama kaip procesas, siejantis individo interesus ir organizacijos galimybes.	Ramanauskas J. ir Viningienė D., 2012	
9.	Motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai motyvuojančiais veiksniais , o svarbiausiu motyvuojančiu šaltiniu laikytina lyderystė.	Tongo C. I., 2015; Urvikis M., 2016	Motyvavimas kaip poveikis motyvacijai per lyderystę
10.	Motyvavimas – tai vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementų.	Chlivickas E. ir kt., 2010; Išotaitė M., 2011	Motyvavimas – žmogiškųjų išteklių valdymo dalis
11.	Motyvavimas – viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų , kuri analizuojama kaip procesas, siejantis individo interesus ir organizacijos galimybes	Ramanauskas J. ir Viningienė D., 2012	

12.	Motyvavimas – tai vertybių, kurios keičia darbuotojo elgseną organizacijos naudai, formavimas pasitelkiant organizacinę kultūrą.	Grublienė V., Urbonaitė A., 2014	Motyvavimas kaip vertybių formavimas, pasitelkiant organizacinę kultūrą
-----	--	----------------------------------	---

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Pagal kontekstą susistemintus motyvavimo apibrėžimus galima suskirstyti į penkias grupes: *motyvavimas kaip poveikis motyvacijai priemonėmis ir metodais; motyvavimas kaip valdymo procesas ar jo dalis; motyvavimas kaip poveikis motyvacijai per lyderystę; motyvavimas – žmogiškųjų išteklių valdymo dalis; motyvavimas kaip vertybių formavimas per sąsajas su organizacine kultūra.* Pirmuoju atveju, motyvavimas suprantamas kaip poveikis darbuotojų motyvacijai įvairiomis motyvavimo priemonėmis ir metodais, raginant veikti organizacijos naudai. Toks požiūris, tarsi, diktuoja, kad motyvavimas lieka organizacijos valdymo proceso nuošalyje ir taikomas kaip pagalbinė priemonė, nukreipianti darbuotojus veikti organizacijos naudai. Visgi daugelis šių dienų autorių motyvavimą traktuoja kaip valdymo procesą ar jo dalį, kuri daro kryptingą poveikį darbuotojo elgsenai, siekiant organizacijos tikslų. Taip pat pabrėžiamas svarus motyvavimo vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo procese, nes tinkamas motyvavimo sistemos parinkimas prisideda prie žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų efektyvumo. Pabrėžiama motyvavimo svarba stiprinant organizacinę kultūrą ir tokiu būdu formuojant darbuotojų vertybes, kurios nukreipia darbuotojų elgesį organizacijos naudai. Kai motyvavimu formuojamos vertybės, svarbiu šaltiniu laikytina lyderystė. Anot Urvikio (2016), lyderystė yra vienas svarbiausių motyvavimo veiksmų, nes lyderystė bendruomenės lygmeniu yra esminė savivaldybės ir vietos savivaldos funkcionavimo sąlyga. *Šiame magistro darbe, remiantis daugelio autorių požiūriu, motyvavimas yra analizuojamas kaip organizacijos valdymo, taip pat ir žmogiškųjų išteklių valdymo, proceso dalis, kaip sistema, orientuota į darbuotojų poreikių identifikavimą ir kryptingą poveikį darbuotojų elgsenai, siekiant organizacijos tikslų.*

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija – tai individo noras ir interesas veikti, siekiant patenkinti savo poreikius. Svarbu sugebėti atpažinti individo poreikius ir per juos aktyvuoti motyvus, skatinančius darbuotoją kryptingai veikti. Motyvavimą galima traktuoti kaip organizacijos valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sudedamąją dalį, kaip sistemą, kuri kryptingai per poreikių tenkinimą, veikia darbuotojų elgseną, siekiant organizacijos strateginių tikslų. Motyvavimas yra sudėtingas procesas, sudarantis vieningą ir pagal organizacijos veiklos specifiką pritaikytą sistemą, kurios pasirinkimas priklauso nuo organizacijose taikomų integruotų organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų. Motyvavimo sistemos parinkimas lemia organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų įgyvendinimo efektyvumą.

1.2. Motyvavimo sistemos kūrimo organizacijoje teorinės išvalgos

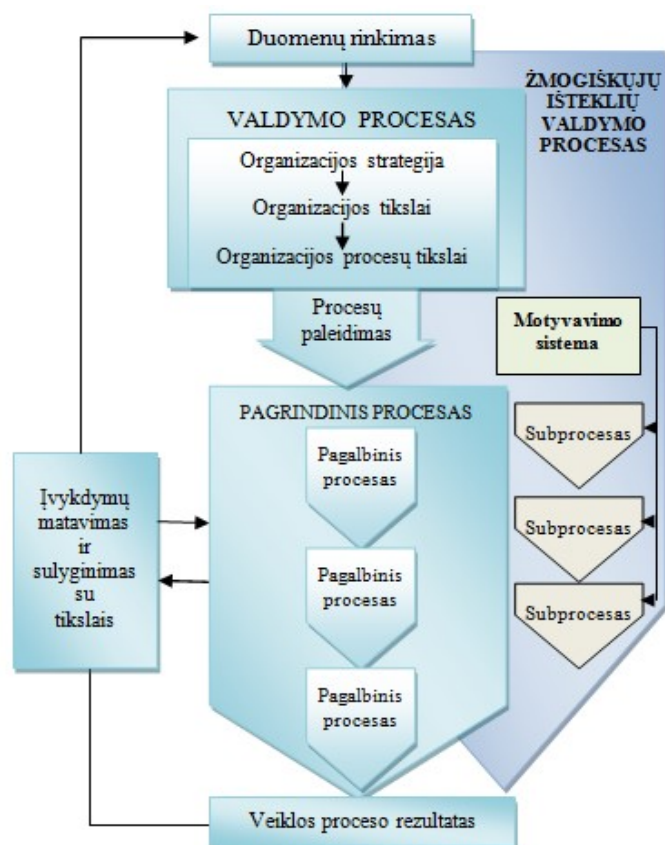
1.2.1. Procesų valdymas organizacijoje kaip visuma

Organizacijoje nuolat vyksta ir sąveikauja įvairūs procesai ir, siekiant kokybiškų rezultatų, šiuos procesus reikia tinkamai valdyti. Procesai, kaip teigia Singh (2012), sudaro organizacijos visumą ir yra tarpusavyje susiję, todėl labai dažnai vieno proceso rezultatas daro įtaką kito proceso eigai. Nuo procesų sąveikos, anot Zakarevičiaus ir Moan (2010), tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatų kokybė, tačiau vienas iš svarbiausių sąveikos aspektų – procesų valdymo optimalumo užtikrinimas.

Procesinio požiūrio vystymas, anot Lodienės (2008), gali būti plėtojamas kiekvienoje organizacijoje, nepriklausomai nuo jos dydžio ar tipo. Be to, organizacijos, siekdamos tobulinti savo veiklą, turėtų remtis procesų vadybos modeliu (žiūrėti 6 pav.), nes tai mechanizmas, lemiantis konkurencinio pranašumo įgijimą. Šiame modelyje *organizacijos pagrindinius procesus veikia pagalbiniai procesai*, kurie turi įtakos pagrindinių procesų eigai ir jų sukuriamam galutiniam rezultatui.

Galandere-Zile (2009), Singh (2012) išskyrė esminius organizacijos veiklos procesus: valdymo procesai, kūrimo procesai, gamybos procesai, paramos / palaikymo procesai. Valdymo, kūrimo, gamybos procesai yra traktuojami, kaip pagrindiniai organizacijos procesai, nuo kurių tiesiogiai priklauso galutinė produkto ar paslaugos vertė. Paramos / palaikymo procesai neturi tiesioginės įtakos galutinei produkto ar paslaugos vertei, tačiau šie procesai integruojasi *su pagrindiniais organizacijos procesais ir yra skirti jiems padėti*. Pagrindiniai organizacijos procesai užtikrina išorinių vartotojų poreikius, paramos / palaikymo procesai – *vidinių vartotojų poreikius*. Minėtiems paramos / palaikymo procesams, Lodienės (2008) teigimu, priskiriami žmogiškųjų išteklių valdymo procesai.

Pasak Juodeikaitės ir Fominienės (2016), pagrindiniai ir pagalbiniai procesai bei jų sąveikos numatomos pagal tai, kokią strategiją organizacija planuoja įgyvendinti. Organizacijos tikslų nustatymui ir strategijos suformavimui, anot Lodienės (2008), surenkami duomenys apie organizacijos veiklą ir norimus pagerinti rodiklius. Organizacijos strategija ir tikslai, formuluojami pagrindinio valdymo proceso metu, nukreipia minėtus procesus reikiama kryptimi. Vadovaujantis procesiniu požiūriu, žmogiškųjų išteklių valdymo procesai priskiriami pagalbiniais, tačiau, remiantis Ferguson ir Reio (2016), Išoraite (2011), Pikturnaite (2013), Jucevičiene ir Blažėnaite (2012), Armstrong ir Taylor (2014), suprantama, kad šie procesai veikia kartu su pagrindiniais procesais. Galima daryti prielaidą, kad tokį ryšį lemia *žmogiškųjų išteklių valdymo procese glūdinti motyvuojanti jėga – motyvavimo sistema, kuri integruojasi su žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesais, užtikrina vidinių vartotojų poreikius ir darbuotojus įtraukia į organizacijos procesų įgyvendinimą, siekiant geriausių rezultatų*.



6 pav. Procesų vadybos modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Lodienės (2008) procesų vadybos modelį, Ferguson ir Reio (2016) žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis

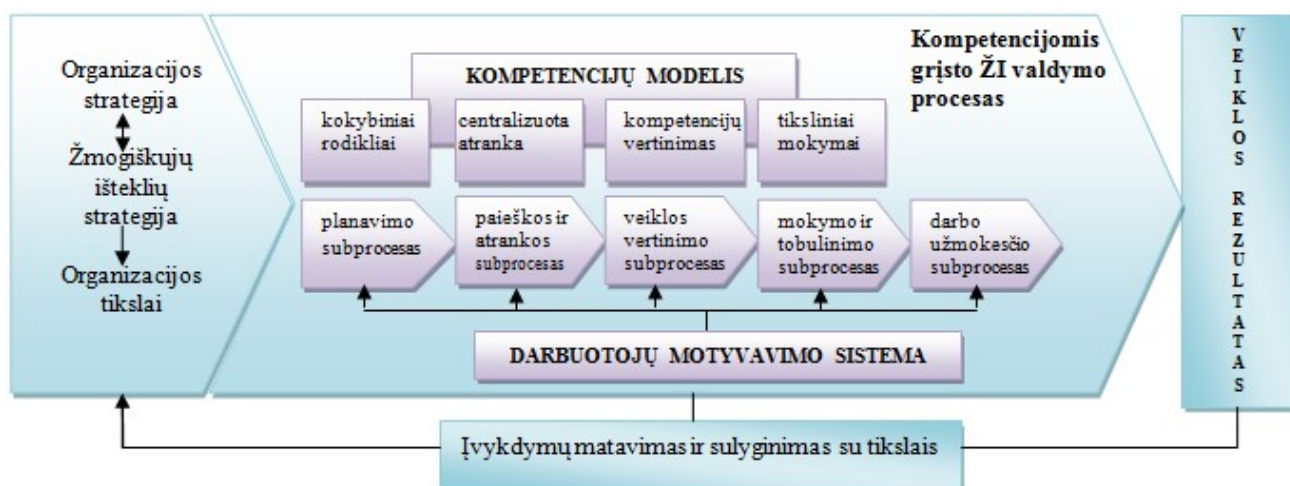
Procesų valdymo modelyje svarbią vietą užima kontrolė, kuri, kaip teigia Lodienė (2008), vykdoma viso proceso metu ir yra skirta išmatuoti veiklų įvykdymo laipsnį ir jų atitikį iškeltiems tikslams. Taip pat įvertinamas žmogiškųjų išteklių valdymo ir pagrindinio proceso suderinamumas, sąveikos sukurta nauda organizacijai. Atitinkamai pagal gautus kontrolės rezultatus sudaromi ir atliekami korekcijos žingsniai. Šio procesų vadybos modelio cikliškumą užtikrina grįžtamasis ryšys.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, anot Juodeikaitės ir Fominienės (2016), yra dinamiškas ir nuolat kinta, nes žmogiškųjų išteklių valdymas labai jautriai reaguoja į aplinkos veiksnius. Šiuolaikinės organizacijos nuolat susiduria su pokyčiais, kurių mastai pastaruoju metu sparčiai auga. Ne išimtis ir viešojo sektoriaus organizacijos. Kaip teigia Tubutienė (2013), viešojo sektoriaus organizacijos orientuojasi į viešojo valdymo veiksmingumą, kuris pasireiškia kaip valdžios institucijų pastangos ir gebėjimai gerinti paslaugų kokybę, didinti jų prieinamumą, įtraukti suinteresuotąsias grupes į sprendimų priėmimą, užtikrinti žmogaus teises, laikytis tvaraus vystymo principų. Dėl to akcentuojamas veiklos valdymo sistemų kūrimas ir, siekiant sisteminio proceso poveikio organizacijos tikslams, skiriamas

didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui. Taigi, šiame kontekste, įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, kiekvienam viešojo sektoriaus darbuotojui būtinos tam tikros kompetencijos.

Jau 2007 metais Bratton ir Gold pastebėjo, kad kompetencijų modelių diegimas sudaro žymiai geresnes sąlygas pasiekti aukštų rezultatų vystant patį svarbiausią kiekvienos organizacijos išteklių – jos žmones. Darbuotojų kompetencijos modelis, anot Rekašienės ir Sudnicko (2014), viešojo sektoriaus organizacijose palaipsniui tampa žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindu, kuris tiesiogiai siejasi su beveik kiekviena jo atliekama funkcija, taip pat ir su darbuotojų motyvavimu. Kadangi darbuotojų kompetencijų modeliai yra stabilesni negu darbo pareiginiai aprašai, jie turėtų užimti centrinę vietą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdyme. Viešasis sektorius, kaip teigia Bratton ir Gold (2007), turėtų pereiti nuo tradicinio žmogiškųjų išteklių valdymo prie kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo. *Galima teigti, kad kompetencijos modelio taikymas viešajame sektoriuje, padeda pasiekti aukštų rezultatų žmogiškųjų išteklių valdymo procese, todėl pasirenkant ir įgyvendinant darbuotojų motyvavimo sistemas, svarbu orientuotis į kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Lietuvoje diegiamas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis visais žmogiškųjų išteklių valdymo lygiais (personalo planavimas, mokymas, vertinimas ir t. t.) traktuotinas kaip motyvatorius, nes darbuotojų motyvavimo sistema darosi aiškesnė, atsiranda daugiau legitimumo sprendimuose.*

Pateiktame kompetencijomis grįsto viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelyje (žiūrėti 7 pav.) žmogiškųjų išteklių strategija yra integruota ir dera su organizacijos strategija, o jų sąveikos išdava – organizacijos tikslai. Strategijos ir organizacijos tikslai, anot Lodienės (2008), veikia ir nukreipia procesą reikiama kryptimi. Orientuojantis į kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą, kompetencijų modelis, kaip teigia Rekašienė ir Sudnickas (2014), tiesiogiai siejasi beveik su visomis funkcijomis, t. y. integruojamas su žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesais. *Planavimo subprocesu*, remiantis kompetencijų modeliu, turi būti numatomi kokybiniai rodikliai, tokie kaip esamam ar būsimam darbuotojui reikalingas kompetencijų tipas (motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai). *Atrankos subprocesu* siūloma taikyti centralizuotą atranką į valstybės tarnybą, o organizuojant konkursus viešojo sektoriaus organizacijose, taikyti vienodus, pagal pareigybes suformuluotus kriterijus. *Darbuotojų veiklos vertinimas* taip pat atliekamas pagal iš anksto sukurtą pareigybės kompetencijų modelį. Atlikus vertinimą, *mokymo subprocesu* numatomi kryptingi tiksliniai mokymai, darbuotojų ugdymo programos. *Darbo užmokesčio subprocesu nerekomenduojama sieti su kompetencijų modeliu*, nes turi būti sudarytos objektyvaus įvertinimo galimybės, o tai reikalauja didelių finansinių išlaidų. Vis dėlto darbuotojų motyvavimo sistema glaudžiai siejasi su darbo užmokesčio subprocesu, nes šis subprocesas traktuotinas kaip darbuotojų motyvavimo sistemos dalis.



7 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Lodienės (2008) procesų vadybos modelį, Ferguson ir Reio (2016) žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelį, Rekašienės ir Sudnicko (2014), kompetencijų modelio taikymą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje

Igyvendinant kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių proceso modelį ir orientuojantis į viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų didinimą, svarbią vietą užima darbuotojų (potencialių ir esamų) motyvavimo sistema. Ši sistema yra žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis ir integruojasi su žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesais. Žmogiškųjų išteklių valdymo procese, anot Ferguson ir Reio (2016), akcentuojama darbuotojų motyvavimo sistema, kuri užtikrina žmogiškųjų išteklių proceso prisidėjimą prie galutinio organizacijos veiklų sukurto rezultato. Darbuotojų motyvavimo sistemos ir žmogiškųjų išteklių subprocesų sąveika lemia organizacijos užsibrėžtų tikslų kokybišką įgyvendinimą. Taip pat darbuotojų motyvavimo sistemų taikymas yra akcentuojamas kaip vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių konkurencinį organizacijos pranašumą. Žmogiškųjų išteklių procesas, anot Kalibaitės (2011), yra nuolat kintantis. Šio proceso dinamiškumui įtakos turi integracija su skirtingais organizacijos procesais, t. y. organizacijoje vykstantys procesai skatina atnaujinti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą. Kadangi darbuotojų motyvavimo sistema yra integruota su žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesais, ši sistema taip pat turi būti lanksti ir atitikti esamus organizacijos poreikius.

Baležentis (2008) pastebi, kad viešojo sektoriaus institucijos savivaldos lygmeniu – seniūnijos – atlieka svarbų vaidmenį kaip jungiamoji grandis tarp vietinių gyventojų ir viešojo administravimo pakopų. Seniūnijų darbuotojai, kurių didžioji dalis – pagal darbo sutartis dirbantys asmenys, turi pasižymėti kompetencijomis, užtikrinančiomis tinkamą visuomenės, ypač šalia esančių bendruomenių, poreikių tenkinimą ir sklandų bendradarbiavimą tarp žmonių ir savivaldos institucijų. Taigi, darbuotojų motyvavimo sistemos, integruotos su kompetencijomis grįstu žmogiškųjų išteklių valdymo procesu, turėtų būti lemiamas faktorius siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra visus organizacijos veiklos procesus lydintis procesas, kuris integruojamas ne tik su pagrindiniais veiklos procesais, bet ir su valdymo procesu, kuriame formuojama organizacijos strategija ir tikslai. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalimi yra darbuotojų motyvavimas, kuris sėkmingai vystomas siekiant geresnių rezultatų, kai organizacijoje yra sukurta darbuotojų motyvavimo sistema.

Viešojo sektoriaus organizacijos orientuojasi į viešojo valdymo veiksmingumą, kuris lemia aukštesnę paslaugų kokybę ir didesnę jų prieinamumą, taip pat decentralizuoja valdymą. Siekiant sisteminio valdymo proceso poveikio organizacijos tikslams, skiriamas didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui, akcentuojant viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų svarbą. Tai ypač aktualu seniūnijoms, kurios yra jungiamoji grandis tarp vietinių gyventojų ir valstybės bei savivaldos institucijų. Siekiant užtikrinti šalia esančių bendruomenių poreikių tenkinimą ir bendradarbiavimą su kitomis viešojo ir privataus sektoriaus institucijomis, seniūnijų darbuotojai turi pasižymėti atitinkamomis kompetencijomis. Įgyvendinant šias kompetencijas orientuotą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą, svarbų vaidmenį atlieka darbuotojų motyvavimo sistema. Ši sistema yra žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis ir integruojasi su žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesais. Darbuotojų motyvavimo sistemos ir žmogiškųjų išteklių subprocesų sąveika lemia organizacijos užsibrėžtų tikslų sklandų įgyvendinimą ir aukštų rezultatų pasiekiamumą. Darbuotojų motyvavimo sistema taip pat turi būti lanksti ir atitikti esamus organizacijos ir darbuotojų poreikius.

1.2.2. Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindiniai elementai

1.2.2.1 Motyvavimo teorijos kaip darbuotojų motyvavimo sistemos organizacijoje koncepcijos pagrindas

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas ir svarbus darbuotojų motyvavimo subprocesas, kuriam įgyvendinti reikalingos ne tik atskiros priemonės, bet ir aiški darbuotojų motyvavimo sistema, organizacijoje formuojami atsižvelgiant į darbuotojų poreikius (kas motyvuoja) ir galimybe juos derinti su organizacijos tikslais (kaip motyvuoti). Mokslinėje literatūroje pateikiamos motyvacijos teorijos, atitinkamai, orientuojamos į darbuotojo poreikių aiškinimą ir į patį motyvavimo procesą. Motyvacijos teorijos papildo viena kitą ir gali būti sėkmingai integruotos su žmogiškųjų išteklių valdymo procesu kuriant, taikant, tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemas. Organizacijose sėkmingai naudojamos darbuotojų motyvavimo sistemos paprastai vienaip ar kitaip pagal savo specifiką labiau remiasi kuria nors žinoma motyvacijos teorija arba integruoja kelis, pvz., turinio ir proceso, aspektus. Motyvacijos teorijos mokslinėje literatūroje klasifikuojamos skirtingai. Iki šiol sukurtos ir toliau kuriamos įvairios motyvacijos teorijos, anot Jančiausko (2011), rėmėsi individo, grupės, organizacijos poreikių tenkinimo veiksniais ir dažniausiai skirstomos į dvi kategorijas – turinio ir poreikio. ***Turinio motyvacijos teorijos***

kreipia dėmesį į žmogiškuosius veiksnius, vidinius poreikius, kurie duoda impulsą elgsenai, palaiko, pakeičia ar sustabdo ją (A. Maslow, D. J. McClland, M. Jahoda, M. Alderfer, P. B. Warr, E. Mayo ir F. Herzberg teorijos). **Procesinės motyvacijos teorijos** analizuoja, kokie veiksniai daro įtaką žmonių ryžtui ir atkaklumui siekiant veiklos rezultatų ir pasitenkinimo veiklos proceso metu (A. Furnham, V. Vroom, E. A. Locke, J. S. Adams, L. W. Porter-Lawer motyvacijos teorijos). Armstrong ir Taylor (2014) motyvacijos teorijas taip pat klasifikuoja į turinio ir proceso teorijas, tačiau klasifikaciją papildo **instrumentinio tipo motyvacijos teorijomis**. Ši teorija susiformavo 19-ame amžiuje ir priskiriama ankstyvosioms motyvavimo teorijoms. Šios teorijos esmė – darbuotojo motyvacijos priklausomybė nuo atlygio ir bausmės (F. W. Taylor, B. F. Skinner). Instrumentinės motyvacijos teorijos buvo postūmis susiformuoti tolimesnėms motyvacijos teorijoms, tokioms kaip turinio ir proceso teorijos.

Turinio motyvacijos teorijos. Remiantis Jančiausko (2011), Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) pagrindinių turinio motyvacijos teorijų apžvalgomis, 3 lentelėje pateikta susisteminta turinio motyvacijos teorijų lyginamoji schema.

3 lentelė

Turinio motyvacijos teorijų lyginamoji schema

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija		M. Alderfer poreikių teorija (EGA)		F. Herzberg dviejų veiksnių teorija		D. J. McClland poreikių įgijimo teorija
Aukštesniojo lygmens poreikiai	Saviraiškos poreikiai	Aukštesniojo lygmens poreikiai	Augimo poreikiai	Motyvatoriai	Saviraiškos poreikiai	Sėkmės poreikiai
	Pagarbos / pripažinimo poreikiai				Pripažinimo poreikiai	Poreikis valdyti
		Socialiniai poreikiai				
Žemesniojo lygmens poreikiai	Socialiniai poreikiai	Žemesniojo lygmens poreikiai	Giminystės / santykių poreikiai	Higieniniai poreikiai	Saugumo poreikiai	Priklausomumo poreikiai
	Saugumo poreikiai		Egzistencijos poreikiai			
	Fiziologiniai poreikiai					
Griežta hierarchija tarp poreikių. Vienu metu darbuotoją gali veikti tik vienas poreikis (iš apačios į viršų)		Nėra griežtos hierarchijos tarp poreikių. Vienu metu gali veikti visos poreikių grupės.		Motyvatoriai (pasitenkinimo veiksniai) ir higieniniai poreikiai (nepasitenkinimą lemiantys veiksniai) nėra tarpusavyje priklausomi ir tai sudaro dvigubo tęstinumo efekto prasmę.		Poreikiai įgyjami ir ugdomi priklausomai nuo žmonių kultūrinės aplinkos. Vienu metu sąveikauja skirtingi poreikiai, nebūdingi hierarchiniai ryšiai.

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Jančiauską (2011), Jucevičienę ir Blažėnaitę (2012).

Pagrindinės *turinio motyvacijos teorijos*, anot Jančiausko (2011), Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012), sukurtos A. Maslow, F. Herzberg, M. Alderfer, D. McLlland, išskiria specifinius poreikius, motyvuojančius žmones ir transformuojančius jų elgseną organizacijos veiklos procesuose. *A. Maslow* poreikių hierarchijos teorijoje pabrėžiama, kad vienu metu žmogų gali veikti tik vienas poreikis ir kol

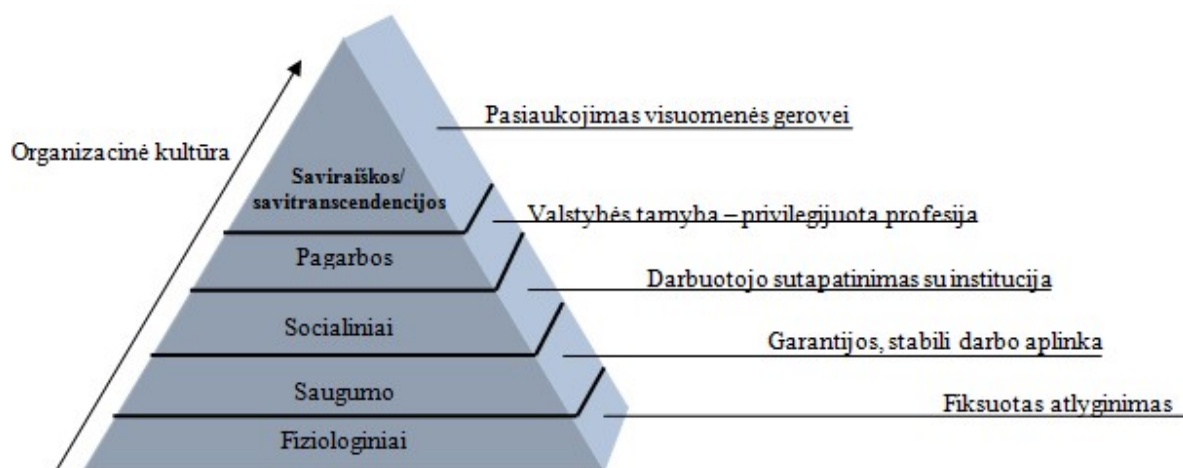
nėra patenkinti žemesniojo lygio poreikiai, tol žmogaus neveikia aukštesnio lygio poreikiai, t. y. poreikius sieja griežti hierarchiniai ryšiai. Tačiau *M. Alderfer* išvelgė poreikių sudėtingumą ir pateikė lankstesnę turinio motyvacijos teoriją, kurioje teigiama, kad vienu metu žmogų veikia keli skirtingų lygių poreikiai, kurių nesieja griežti hierarchiniai ryšiai. *F. Herzberg* taip pat pateikė turinio teorijos patobulinimus ir poreikius suskirstė į motyvatorius ir higieninius poreikius. Tenkinant motyvatorius, didėja pasitenkinimas, tačiau pasitenkinimą lemiančių veiksnių nebuvimas neturi įtakos nepasitenkinimo atsiradimui ir atvirkščiai. Vis dėlto, ši teorija kritikuojama dėl motyvatorių ir higieninių poreikių atskyrimo ir vaizdavimo skirtingose plotmėse. *D. McClelland* papildė turinio teorijas svarbiu aspektu, pabrėždamas kultūrinės aplinkos svarbą formuojant konkrečius motyvacinius modelius. Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, priklausomai nuo turimų nuostatų, vertybių ir požiūrių. Taigi nuo vyraujančios kultūros organizacijoje priklauso, kokie darbuotojų poreikiai bus identifikuojami pagrindiniais ir kokia konkreti motyvavimo sistema tuos poreikius galės patenkinti, siekiant organizacijos tikslų.

Pateiktos turinio motyvacijos teorijos mažai skiriasi ir, iš esmės, papildo pagrindinę A. Maslow poreikių hierarchinę motyvacijos teoriją. Vanagas ir Rakšnys (2014) teigia, kad nepaisant kritikos, Maslow teorija ir toliau pritaikoma įvairaus tipo organizacijose, skirtinguose geografiniuose ir sociokultūriniuose laukuose. Šie autoriai paneigia plačiai paplitusį Maslow poreikių gradacijos laikymosi būtinybę, teikdami, kad judėjimas kito poreikio link neimplikuoja jį patenkinti absoliučiai. Ši teorija išplečia motyvacinių priemonių lauką, pasižymi paprastumu, aiškumu ir intuityvumu, todėl padidėja jos pritaikomumas organizacijų valdymo sistemose. Modifikuotos Maslow teorijos integracija su viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimu, anot Stivers (2008), yra kaip papildoma priemonė, nereikalaujanti valstybės lėšų.

Maslow teorijos pritaikomumas viešojo sektoriaus organizacijose, Stivers (2008), Vanago ir Rakšnio (2014) teigimu, galimas tik modifikuojant aukščiausiąjį žmogaus poreikį – **saviraišką**. Ši būtinybė atsiranda dėl saviraiškos poreikio orientavimo į žmogaus egoistinius motyvus, individualizmą, nukreiptą į asmeninį interesą, o tai prieštarauja viešojo sektoriaus darbuotojams keliamoms vertybėms (ginti viešąjį interesą, orientuotis į visuomenės gerovę ir jos poreikius). Remiantis tuo, saviraiškos poreikį galima pakeisti *savitranscendencijos* faktoriumi. *Savitranscendenciją*, Emmons (2005), Chiva (2014) apibūdina kaip savų interesų peržengimą, altruistiškai aukojantis dėl kitų. Taigi, *savitranscendencijos* faktoriaus integracija su A. Maslow poreikių piramide artimesnė viešajam sektoriui keliamoms vertybėms, nukreiptoms į altruizmą, pasiaukojimą visuomenės gerovei.

Tradiciniame viešojo administravimo modelyje, anot Vanago ir Rakšnio (2014), įtvirtinami tam tikri motyvaciniai komponentai (stabilus atlyginimas, karjeros galimybės, išskirtinis statusas ir pan.).

Šiais motyvaciniais komponentais patenkinus fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos poreikius, siekiama, kad valstybės tarnautojas pereitų prie saviraiškos poreikio, paremto savitranscendencijos faktoriumi, užtikrinančiu motyvaciją dirbti ir siekti visuomenės interesų. Modifikuotos Maslow poreikių hierarchijos teorijos sinergija su tradiciniu viešojo administravimo modeliu pavaizduota 8 paveiksle.



8 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos ir tradiciniu viešojo administravimo modelio sinergija
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Stivers (2008), Vanagą ir Rakšną (2014) ir Chiva (2014)

Fiziologiniai poreikiai patenkinami darbo užmokesčiu. Saugumo poreikiai viešojo administravimo institucijose siejami su garantijomis, saugia ir pakankamai stabilia darbo aplinka. Socialiniai poreikiai patenkinami valstybės tarnautoją sutapatinant su institucija. Rathod (2007) teigimu, valstybės tarnautojas ir institucija, žvelgiant iš vartotojų pozicijos, yra vienas ir tas pats. Ketvirtasis Maslow teorijos veiksnys, kaip teigia Vanagas ir Rakšnys (2014), susijęs su savivertės (pagarbos) poreikiu, kuris patenkinamas valstybės tarnybą pateikiant kaip privilegijuotą profesiją. Patenkinus minėtus poreikius, atsiranda poreikis atskleisti savo vidinį potencialą – *saviraišką*. Viešojo administravimo kontekste *saviraiškos* poreikis patenkinamas orientuojantis į pilietinę visuomenę, viešojo administravimo tikslus, demokratijos principus. Chiva (2014) teigia, kad darbuotojų *savitranscendencija* būdinga šiuolaikinių organizacijų žmoniškųjų išteklių valdymo sistemoms, akcentuojant socialines taisykles, skatinant dalyvavimo kultūrą, kuriai būdinga sprendimų decentralizacija ir atviras bendravimas. Taigi, galima daryti prielaidą, kad saviraiškos poreikio orientavimas į *savitranscendenciją* priklausomas nuo organizacijoje vyraujančios kultūros. Siekiant įgyvendinti į visuomenę orientuotus organizacijos tikslus, o individo saviraiškos poreikį transformuoti į saviraišką savitranscendencijos aspektu, priartėjama prie procesinių motyvavimo teorijų.

Procesinės motyvavimo teorijos. Maslow poreikių hierarchijos ir kitose turinio motyvacijos teorijose dėmesys skiriamas tam, kas žmones motyvuoja veiklai. *Procesinės teorijos*, anot Jančiausko (2011), Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012), akcentuoja patį motyvacijos procesą, t. y kaip šis procesas

veikia, kaip jis sukelia tam tikrą individo elgesį. Proceso motyvavimo teorijos taip pat pasižymi didesniais skirtumais nei turinio motyvavimo teorijos, todėl šios teorijos, ypač *Lūkesčių (vilčių) teorija*, *Tikslų teorija*, *Teisingumo teorija*, teikia racionalių idėjų, kurios pritaikomos tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose.

Teisingumo teorijos pradininku laikomas J. S. Adams. Šios teorijos pagrindas, anot Žaptoriaus (2007), Palidauskaitės (2007), Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) – darbuotojo motyvacijos lygio priklausomybė nuo subjektyvaus darbuotojo suvokimo, kad už darbą ir pastangas atlyginama teisingai. Darbuotojai, pasak Jančiausko (2011), vertindami savo indėlį į darbo atlikimą, vadovaujasi subjektyviais kriterijais, tačiau tame subjektyvume yra darbo patirties, vidaus ir išorės kriterijų vertinimo elementų, todėl sprendimai, susiję su darbuotojų atlygiu už darbą, gali tapti motyvavimo veiksniais arba demotyvatoriais. Galima daryti prielaidą, kad kompetencijų modelio integracija su žmogiškųjų išteklių valdymu ir motyvavimo subprocesu sprendimams suteikia objektyvumo, atitinkamai, ir palankų darbuotojų įvertinimą, kuris didina motyvaciją.

Tikslų iškėlimo teorija. Šią teoriją pasiūlė E. A. Locke, o gausūs įvairių mokslininkų tyrimai, anot Jančiausko (2011), patvirtina E. A. Locke teorinių nuostatų principų pagrįstumą: sudėtingi ir konkretūs tikslai lemia geresnį darbo atlikimą; formuluojant sudėtingus tikslus, būtina gauti grįžtamąjį ryšį apie darbo atlikimą. Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) nuomone, individas yra labiau motyvuotas veikti, jeigu turi priėmęs organizacijos veiklos specifinius tikslus, o tikslai yra pakankamai sunkūs, tačiau įveikiami, užtikrinant grįžtamąjį ryšį. Pasak Armstrong ir Taylor (2014), taip pat labai svarbu, kad darbuotojas dalyvautų tikslų formulavimo procese ir taip susitapatintų su organizacija. Ši teorija ypač reikšminga kalbant apie organizacijos veiklos procesus ir motyvacijos subprocesus, kuriuose svarbią vietą užima tikslų formulavimas ir įgyvendinimas.

Lūkesčių (vilčių) teorija, anot Jančiausko (2011), remiasi valentingumo, priemonių ir lūkesčių sąvokomis, o pagrindinė teorijos idėja – žmonės suinteresuoti veikti taip, kad gautų tokius rezultatus, kurie patenkintų jų moralinius ir materialinius lūkesčius ir poreikius išvardytais aspektais. Valentingumas parodo santykį tarp noro pasiekti tikslą ir gauti atlygį. Nuo valentingumo dydžio priklauso motyvacijos stiprumas. Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012) teigimu, šią teoriją suformavo V. Vroom, o galutinai išvystė L. W. Porter ir Lawler. Anot Jančiausko (2011), *L. W. Porter ir Lawler motyvacijos teorija* pasižymi kompleksiskumu – joje persipina V. Vroom lūkesčių (vilčių) ir teisingumo teorijų komponentai: pastangos, gebėjimai, savęs vertinimas, darbo rezultatyvumas, atlyginimo (materialinio ir nematerialinio) teisingumas. Taip pat labai svarbus komponentas – tikėjimas, kad bus teisingai įvertintos darbuotojo pastangos, gebėjimai ir pagal vertinimo kriterijus jis gaus atitinkamą atlygį (nebūtinai pinigine išraiška). Ši procesinė motyvacijos teorija yra pakankamai universali ir,

remiantis procesiniu požiūriu, gali būti pritaikyta skirtingo tipo organizacijų darbuotojų motyvavimo subprocesuose.

Patikrintos motyvacijos teorijos, kaip teigia Vanagas ir Rakšnys (2014), gali užtikrinti valstybės tarnautojų motyvaciją, prisidėti prie viešųjų paslaugų kokybės, viešojo sektoriaus efektyvumo, teigiamo visuomenės požiūrio didinimo, taip keliant viešojo sektoriaus įvaizdį. *Taigi, skirtingi teoriniai požiūriai praplečia supratimą apie motyvaciją (individų poreikius, motyvuojančius veiksnius, lūkesčius, siejamus su darbu) ir užtikrina praktinį motyvacijos teorijų pritaikomumą bei padeda pasirinkti tinkamiausią darbuotojų motyvavimo sistemą.*

1.2.2.2 Motyvavimo priemonės kaip motyvavimo sistemos elementai

Kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą, patartina pasitelkti motyvacijos teorijas, kurios padeda suprasti darbuotojų poreikius ir motyvavimo proceso eigą. Organizacijos darbuotojai, kaip teigia Rupeikienė ir kt. (2010), bus motyvuoti siekti užsibrėžtų tikslų tuo atveju, jeigu bus tikri, kad patenkins savo poreikius. Šie poreikiai gali būti tenkinami įvairiomis motyvavimo priemonėmis, kurios traktuojamos kaip motyvavimo sistemos elementai, todėl tikslinga pasigilinti į atskiras motyvavimo priemonių grupes.

Motyvavimo priemonės pagal skirtingus klasifikavimo kriterijus yra sisteminamos į įvairias grupes. 4 lentelėje pateikiamas Appleby (2003) ir Lipinskienės (2012) motyvavimo priemonių grupavimas bei mokslinėje literatūroje analizuojamos motyvavimo priemonės.

4 lentelė

Motyvavimo priemonių grupės

Motyvavimo priemonės pagal R. C. Appleby ir D. Lipinskienę		Motyvavimo priemonės	Autoriai
grupės	subgrupės		
M a t e r i a l i n ė s	Piniginės	<ul style="list-style-type: none"> – darbo užmokestis; – išmokėjimai iš pelno; – premijos, priedai, vienkartinės išmokos, priemokos; – paskolos, draudimas; – darbo išlaidų kompensavimas; – palūkanos už akcijas; – dovanų kuponai. 	Zakarevičius P., 2003; Appleby R.C., 2003; Marcinkevičiūtė L., 2006; Žaptorius J., 2007; Buchbinder B. S., Shanks N. H., 2007; Palidauskaitė J., 2008; Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R., 2009; Lipinskienė D., 2012; Rupeikienė L. ir kt., 2010; Canos-Daros L., 2013;
	Nepiniginės	<ul style="list-style-type: none"> – laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis (sporto klubo abonimentai, kelialapiai, renginiai); – stažuotės; – dieninė vaiko priežiūra darbovietėje; – aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis; – nemokamas maitinimas; – nuolaidos organizacijos paslaugoms ir prekėms; – papildomos atostogos, poilsio dienos. 	Zakarevičius P., 2003; Appleby R.C., 2003; Marcinkevičiūtė L., 2006; Žaptorius J., 2007; Buchbinder B. S., Shanks N. H., 2007; Palidauskaitė J., 2008; Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R., 2009; Rupeikienė L. ir kt., 2010; Lipinskienė D., 2012; Canos-Daros L., 2013

N e m a t e r i a l i n ė s	Organizacinės / institucinės	<ul style="list-style-type: none"> – darbo kultūra; – tikslus veiklos reglamentavimas, funkcijų pasidalinimas ir delegavimas; – optimalus darbų koordinavimas; – drausmės ir tvarkos laikymasis; – įtraukimas į strateginį valdymą ir sprendimų priėmimą, grįžtamasis ryšys. 	Zakarevičius P., 2003; Appleby R. C., 2003; Buchbinder B. S., Shanks N. H., 2007; Palidauskaitė J., 2008; Lipinskienė D., 2012; Canos-Daros L., 2013; Rupeikienė L. ir kt., 2010
	Psichologinės / socialinės / psichosocialinės	<ul style="list-style-type: none"> – darbo vietos užtikrinimo garantijos; – geras psichologinis mikroklimatas; – lankstus darbo grafikas; – valdymo stilius ir lyderystė – darbo įvertinimas, įdomus darbo turinys; – tobulėjimo / mokymosi, saviraiškos galimybės. – karjeros perspektyvos ir statusas; – komandinis darbas ir socialinė sąveika; – pagyrimai, pripažinimas, pagarba. 	Zakarevičius P., 2003; Appleby R.C., 2003; Marcinkevičiūtė L., 2006; Žaptorius J., 2007; Buchbinder B. S., Shanks N. H., 2007; Palidauskaitė J., 2008; Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R., 2009; Rupeikienė L. ir kt., 2010; Lipinskienė D., 2012; Canos-Daros L., 2013

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Galima pastebėti, kad mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios motyvavimo priemonės, kurias galima skirstyti į dvi stambias grupes – *materialines ir nematerialines motyvavimo priemones*. Kiekvienoje organizacijoje motyvavimo priemonių integravimas su darbuotojų motyvavimo sistema yra individualus procesas. Kaip teigia Antwi (2009), motyvavimo sistemos turi būti pritaikytos atsižvelgiant į organizacijos tipą (viešojo ar privataus sektoriaus) ir jos darbuotojų poreikius.

Pastebėta, kad pinigines ir nepinigines subgrupes sudarančios motyvavimo priemonės yra orientuotos į darbuotojų žemesniojo lygmens poreikius. Visgi Vanagas ir Rakšnys (2014) akcentuoja, kad finansine logika pagrįstos motyvacijos sistemos viešajame sektoriuje neturėtų būti pagrindinis motyvacinis postūmis, nes daug svarbesni aukštesniojo lygmens individų poreikiai (svarbiausias – saviraiškos poreikis), darbo turinys ir sąlygos, socialinės, psichologinės priemonės. Camilleri (2007), Rupeikienė ir kt. (2010) taip pat pažymi, kad *nematerialinis motyvavimas* (organizacinis ir psichosocialinis) yra pats svarbiausias. Šias išvalgas patvirtina ir 2008 metais Palidauskaitės pateiktas 2007 m. Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo rezultatų palyginimas su Europos Sąjungos šalių valstybės tarnautojus motyvuojančiais veiksniais. Lyginamoji analizė parodė, kad nepriklausomai nuo šalies ekonominio išsivystymo lygio ir valstybės tarnybos modelio tipo valstybės tarnautojus skirtingose šalyse motyvuoja gana panašūs veiksniai. Pirmoje vietoje akcentuojamas darbo turinys (Lietuvoje pabrėžiamas saviraiškos poreikis) ir tik antroje vietoje (Lietuvoje penktoje vietoje) pažymimas darbo vietos saugumas, darbo užmokestis ir socialinės garantijos. Motyvuojant valstybės tarnautojus svarbią vietą taip pat užima karjeros sistema, darbo sąlygos (draugiška atmosfera kolektyve, asmeninio gyvenimo ir darbo balansas), kompetencijos ugdymas ir vadovavimas. Taigi, galima daryti prielaidą, kad nematerialinės motyvavimo priemonės, ypač *darbo turinys, karjeros sistema, darbo sąlygos, kompetencijų ugdymas, vadovavimas*, yra vienas svarbiausių elementų ne tik Lietuvos, bet ir ES

šalių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemose. Taip pat svarbios materialinės motyvavimo priemonės, tokios kaip *darbo vietos saugumas, darbo užmokestis ir socialinės garantijos*, tačiau jos neturi būti traktuojamos kaip valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos pagrindas.

Būtina pažymėti, kad darbuotojų motyvavimo sistemos nėra pavienių motyvavimo priemonių taikymas, bet kiekvienoje organizacijoje unikalus procesas, apimantis skirtingų motyvavimo priemonių, metodų derinimą. Pavienės motyvavimo priemonės, anot Žaptoriaus (2007), Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012), Maroudas ir kt. (2008), nėra pakankamai veiksmingos, nes darbuotoją vienu metu gali veikti ne vienas, o keli nepatenkinti poreikiai. Antwi (2009), Rupeikienės ir kt. (2010), Canos-Daros (2013) nuomone, motyvavimo priemonės yra veiksmingos tada, kai jos sudaro vieningą sistemą. Čiutienės ir Adamonienės (2009), Rupeikienės ir kt. (2010), Bručkutės ir kt. (2012) teigimu, motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo interesų ir poreikių patenkinimą. Taip pat Šavareikienė (2008) pastebėjo, kad įvairios *motyvavimo priemonės turi būti derinamos ne tik tarpusavyje, bet ir suderintos su organizacijos kultūra ir struktūra*.

Organizacinė kultūra užima svarbią vietą motyvavimo procese, nes ji didina darbuotojų lojalumą ir brandina jų tapatumo organizacijai jausmą. Tinkama organizacinė kultūra, anot Kenneth ir kt. (2007), Shahzad ir kt. (2012), Šimanskienės ir Sandu (2014), motyvuoja darbuotojus ir didina jų darbo efektyvumą. Organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvacijos sistema, kaip teigia Grublienė ir Urbonaitė (2014), gerina organizacijos įvaizdį, didina jos našumą, išskiria organizaciją ir veda ją link sėkmės. Organizacinę kultūrą ir darbuotojų motyvaciją susieja vertybės, kurių kongruencija tarp organizacijos ir darbuotojų yra varomoji jėga, t. y. kai sutampa organizacijos ir darbuotojų vertybės, darbuotojai tampa lojalūs organizacijai, patenkinti savo darbu, motyvuoti ir siekiantys aukščiausių veiklos rezultatų.

Kalbant apie organizacinę kultūrą, svarbu išsiaiškinti jos pagrindines charakteristikas ir jų įtaką darbuotojų motyvavimo sistemai. Šimanskienė ir Sandu (2014), remdamiesi D. Denison kultūros charakteristikomis, rekomenduoja organizacijoms atsižvelgti į keturis veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus: *įtraukimas* (darbuotojų įgalinimas, komandinė orientacija, tobulinimo galimybės); *prisitaikymas* (pokyčių inicijavimas, orientavimasis į klientus, organizacinis mokymasis); *nuoseklumas* (pagrindinės vertybės, filosofija, susitarimai, koordinacija ir integracija); *misija* (strateginės kryptys, tikslai ir siekiai, vizija). Svarbi organizacijoje vyraujanti *filosofija*, kuri padeda siekti organizacijos tikslų. Organizacijos filosofija, pasak Juodaitytės ir Jablonskienės (2013), yra varomoji jėga, kuri turi būti pagrįsta požiūriu, kad visi darbuotojai yra „vieno laivo keleiviai, ir kiekvieno likimas priklauso nuo laivo likimo“. Jeigu organizacinė kultūra priimtina darbuotojui, tikėtina, kad jis susitapatins su organizacija ir ieškos saviraiškos galimybių. Taigi organizacinės kultūros ir motyvacijos sistemos

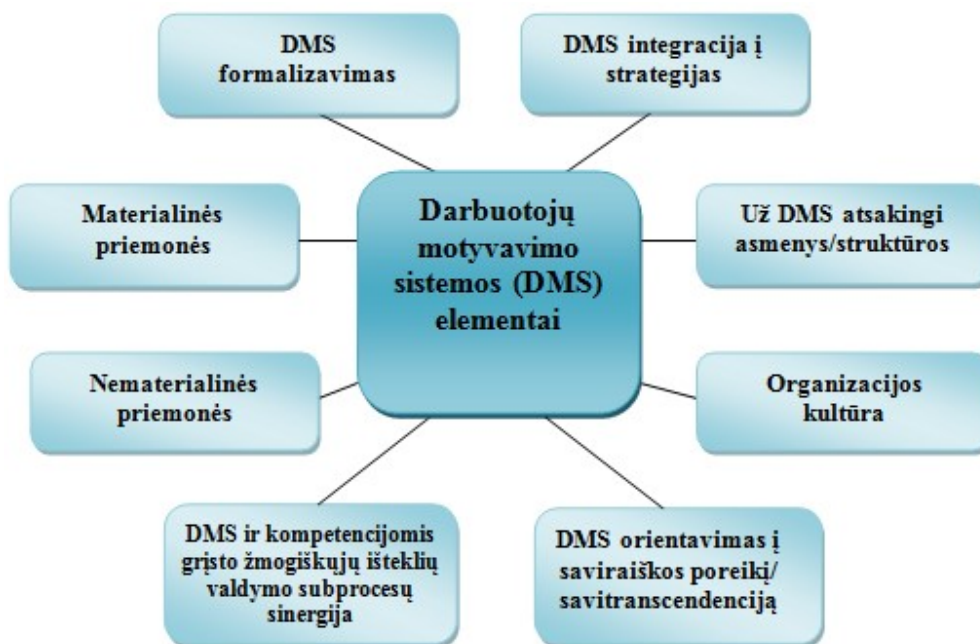
derinimas nukreipia viešojo sektoriaus darbuotojus siekti aukščiausio motyvacijos poreikio – saviraiškos, kokybinio augimo ir padeda siekti aukščiausių organizacijos rezultatų.

Organizacijos struktūros, atsakingos už motyvavimo sistemos kūrimą, įgyvendinimą, vertinimą, tobulinimą. 2008 metais Šavareikienė pastebėjo, kad sklandus ir efektyvus darbuotojų motyvavimo sistemos įgyvendinimas priklauso ne tik nuo organizacinės kultūros, bet ir nuo organizacijos struktūros, t. y. kai numatomos struktūros ar darbuotojai, kurie yra atsakingi už motyvavimo sistemos įgyvendinimą ir tobulinimą. Camilleri (2007), Antwi (2009) teigia, kad darbuotojų motyvavimu turi rūpintis viešojo sektoriaus *organizacijų vadovai*. Canos-Daros (2013) taip pat pastebi, kad būtent vadovai turi ieškoti būdų ir galimybių integruoti naujoviškas nematerialines motyvavimo priemones su darbuotojų motyvavimo procesu. Vanago ir Rakšnio (2014) nuomone, viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turi būti suinteresuoti motyvavimo kontekste ieškoti priemonių, kurios nereikalauja papildomų valstybės lėšų. Už žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ir už motyvavimo sistemos pasirinkimą bei įgyvendinimą, Ferguson ir Reio (2016) teigimu, turėtų būti atsakingi ne tik vadovai, bet ir *žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai*. Taigi, viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas, įgyvendinimas ir tobulinimas nėra savaiminis procesas. Už šį procesą, priklausomai nuo motyvavimo sistemos teisinio formalizavimo, yra atsakingi vadovai ir / ar žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai.

Motyvavimo sistemos teisinis formalizavimas. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai įgyvendindami darbuotojų motyvavimo sistemą susiduria su sunkumais, nes trūksta sistemiškumo teisinio reglamentavimo aspektu. Kaip teigia Piktornaitė (2013), strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijoje aktualios funkcijos (viena iš jų – darbuotojų motyvavimas) teisiškai nėra pakankamai reglamentuotos. Viešojo sektoriaus organizacijose, taip pat ir savivaldybių administracijose, valstybiniu lygmeniu neskatinamas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sistemos įgyvendinimas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas negali būti pakankamai veiksmingas. Galima apibendrinti, kad veiksmingas žmogiškųjų išteklių valdymas pasiekiamas reglamentuojant pagrindines strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas, viena iš jų – darbuotojų motyvavimas, todėl darbuotojų motyvavimo sistemos turi būti formalizuotos pagrindiniuose viešojo sektoriaus organizacijų dokumentuose, numatant tam reikalingas priemones ir išteklius.

Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos baziniai elementai. Atlikus sistemine darbuotojų motyvavimo teorinių konceptų analizę, identifikuoti baziniai viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos elementai (žiūrėti 9 pav.), kurių turinys transformuojasi priklausomai nuo organizacijos pobūdžio ir identifikuotų darbuotojų poreikių.

1.1 poskyryje atlikta mokslinės literatūros analizė leido išskirti DMS integracijos su strategijomis elementą ir suformavo požiūrį į darbuotojų motyvavimą kaip procesinį reiškinį bei darbuotojų motyvavimo vietą organizacijos strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Šiame poskyryje aptariamoms mokslininkų išvalgos sudarė pagrindą tolimesnei analizei ir kitų elementų identifikavimui remiantis 1.2 poskyrio motyvavimo sistemos kūrimo organizacijoje teorinėmis išvalgomis.



9 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos baziniai elementai
Šaltinis: sudaryta autorės

Iššūkiai kuriant darbuotojų motyvavimo sistemas valstybės valdymo arba savivaldos institucijose ir įstaigose. Kalbant apie pagrindinius viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos elementus, taip pat svarbu paminėti, kad Lietuvoje publikuojamuose moksliniuose tyrimuose analizuojamos darbuotojų motyvavimo priemonės ir procesai, akcentuojant valstybės tarnautojus, nors nemaža dalis žmonių viešajame sektoriuje dirba pagal darbo sutartis. Anot Glebovės (2010), dažniausiai sutinkami du skirtingi požiūriai į valstybės tarnautojo sampratą. *Plačioji valstybės tarnautojo samprata* apima visus dirbančiuosius asmenis, kurie dirba valstybės ir savivaldybės institucijose ar įstaigose ir gauna atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžetų, t. y. tiek valstybės tarnautojus, tiek darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis. *Siauroji valstybės tarnautojo samprata* – fiziniai asmenys, einantys pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje, atliekantys viešojo administravimo veiklą, turintys ypatingą teisinį statusą, reglamentuojamą specialiaisiais teisės aktais, tarnaujantys tautai ir valstybei ir užtikrinantys viešąjį interesą. Atliekant mokslinės literatūros analizę, orientuojamasi į plačiąją valstybės tarnautojo sampratą, įvertinant, Tiažkijaus (2004), Glebovės (2010) pateiktus skirtumus, tokius kaip

darbo santykius reglamentuojantys skirtingi teisės aktai, darbo / tarnybos santykių įforminimas, teisių ir pareigų santykis, socialinių garantijų specifika. Visgi dažnai atvejais, dėl įstatyminio reglamentavimo nekonkretumo, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, iš esmės atlieka valstybės tarnautojo funkcijas arba atvirkščiai, o žmogiškųjų išteklių valdymui ir motyvavimui taikomi skirtingi reikalavimai. Pagal darbo sutartis dirbančius darbuotojus sunkiau motyvuoti negu valstybės tarnautojus, nes kompetencijų modelis, anot Rekašienės ir Sudnicko (2014), šiuo metu integruotas tik su valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymu (valstybės tarnautojams taikoma centralizuota atranka, jų kompetencijos nuolat vertinamos).

Remiantis Lietuvoje atliktais žmogiškųjų išteklių valdymo, strateginio valdymo ir darbuotojų motyvavimo viešajame sektoriuje tyrimais (Dačiulytė R., 2011, Glebovė N., 2010, Palidauskaitė J. 2007, 2008, Papšienė P., 2010, Piktornaitė I., 2013, Smalskys V., 2011, Stankevičienė A., Šarupičiūtė J., 2014, Šukytė R., Rudnickienė, L., 2010, Zakarevičius P., Gedvilaitė-Moan, A. 2010), galima daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvavimo sistemos strateginis valdymas yra epizodiškas, kad institucijos turi dar mažai patirties, kas apskritai yra darbuotojų motyvavimo sistema, t. y. įprasta turėti ir taikyti pavienes motyvavimo priemones ir elementus. Kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą kaip visumą, turi būti įtraukta kuo daugiau darbuotojų, sistema turi būti formalizuota ir periodiškai vertinama, ar keičiasi organizacijos veiklos rodikliai ir kaip esama motyvavimo sistema prie to prisideda.

Apibendrinant 1.2.2 poskyryje analizuotas mokslininkų išvagas, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo sistema nėra pavienių motyvavimo priemonių taikymas, bet kiekvienoje organizacijoje unikalus žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesas, susiejantis visus elementus į nedalomą visumą ir formuojamas atsižvelgiant į organizacijos tipą, darbuotojų poreikius ir galimybę juos derinti su organizacijos tikslais. Žmogiškųjų išteklių valdymo procese, kuriant, taikant ir tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemas, gali būti sėkmingai integruotos mokslinėje literatūroje pateikiamos turinio ir proceso motyvacijos teorijos, pasirenkant kurią nors žinomą motyvacijos teoriją arba integruojant kelis turinio ir proceso aspektus. Kalbant apie viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemą, galima išskirti A. Maslow poreikių hierarchinę motyvacijos teoriją. Šią modifikuotą teoriją (saviraiškos poreikį pakeičiant savitranscendencijos veiksmu) integravus su darbuotojų motyvavimo sistema, iš dalies galima nukreipti darbuotojus veikti visuomenės labui. Darbuotojų siekis atstovauti visuomenės interesams taip pat priklauso nuo organizacijoje vyraujančios kultūros. Organizacinę kultūrą ir darbuotojų motyvaciją susieja vertybės, kurios brandina tapatumo su organizacija jausmą, taip pat skatina darbuotoją ieškoti saviraiškos galimybių, įgyvendinant organizacijos tikslus.

Efektyvus darbuotojų motyvavimo sistemos įgyvendinimas priklauso ne tik nuo organizacinės kultūros, bet ir nuo motyvavimo sistemos teisinio formalizavimo ir organizacijos struktūros. Viešojo

sektorius organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimą, įgyvendinimą ir tobulinimą, priklausomai nuo organizacijos specifikos ir vyraujančio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, vykdo tiesioginiai vadovai ir / ar žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai. Šią funkciją įgyvendinant tiesioginiams vadovams, būtinas bendradarbiavimas ir kompetentinga pagalba iš šalies.

Svarbu paminėti, kad valstybės tarnautojų ir pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų funkcijų dubliavimas, taikant skirtingą žmogiškųjų išteklių valdymo reglamentavimą, integruojant kompetencijų modelį tik su valstybės tarnyba, lemia sudėtingesnę pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų motyvavimą. Taip pat galima daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvavimo sistema dar nėra įsitvirtinusi viešojo sektoriaus strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose ir taikoma epizodiškai. Šiame kontekste atsiranda būtinybė keisti požiūrį į darbuotojų motyvavimą ir suprasti motyvavimo sistemą kaip visumą, siekiant horizontalaus darbuotojų įtraukimo, formalizuojant ir periodiškai vertinant motyvavimo sistemos prisidėjimą prie galutinio organizacijos veiklos rezultato.

Kalbant apie viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemas, šiame darbe taikoma plačioji valstybės tarnautojo samprata, atsižvelgiant į esminius valstybės tarnybos skirtumus. Remiantis minėtu požiūriu, taip pat teorinėje dalyje analizuotomis mokslininkų išvalgomis, identifikuojami baziniai viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos elementai: materialinės ir nematerialinės priemonės; DMS formalizavimas; atsakingų asmenų ar struktūrų paskyrimas; DMS integracija su organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijomis; organizacinė kultūra; DMS orientavimas į saviraiškos poreikį / savitranscendenciją; DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesų sinergija.

1.2.3. Darbuotojų motyvavimo seniūnijoje specifiška

Pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (2016 m. gegužės 12 d. redakcija) 31 straipsnio 1 dalį seniūnija apibūdinama kaip savivaldybės administracijos filialas, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje. Savivaldybės taryba nustato jų skaičių, pavadinimus, aptarnaujamos teritorijos ribas ir perduodamas savivaldybės administracijos funkcijas. Seniūnijos, anot Urmonienės (2012), savivaldybės deleguotas funkcijas įgyvendina turėdamos ribotą finansinį savarankiškumą. Staponienės ir Žilinsko (2012) teigimu, seniūnija – savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys, atliekantis svarbų tarpininko vaidmenį tarp seniūnijos gyventojų ir savivaldybės bei užimantis svarbią vietą tiek vietos savivaldos, tiek valstybės valdymo sistemoje. Pasak Baleženčio (2008), seniūnijos konkrečiais darbais įgyvendina valstybės politiką, nes viešojo administravimo iššūkiai, socialinių sistemų ir socialinių įtampų laukai pirmiausia reiškiasi seniūnijose. Taigi seniūnijos siekdamas dirbti efektyviau, įgyvendinti bendruomenėms palankias iniciatyvas, kurių įgyvendinimas nenumatytas

formaliose seniūnijų ir jų darbuotojų funkcijose, turi pasirinkti seniūnijų ir darbuotojų poreikius atitinkančią motyvavimo sistemą.

Seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemai iš dalies galima taikyti bazinius viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos elementus, kuriuos modeliuojame remiantis teorinėmis išvalgomis (žiūrėti 9 pav.), nes seniūnija yra vietos savivaldos institucija (savivaldybės padalinys), kuri dalyvauja viešajame valdyme. Kaip teigia Jagminas ir Pikturnaitė (2008), savivaldos institucijos yra viešojo sektoriaus dalis. Visgi, Antwi (2009) nuomone, motyvavimo sistemos nėra universalios ir turi atitikti organizacijos specifiką bei joje dirbančių žmonių poreikius. Tokiu atveju, remiantis plačiuoju požiūriu į valstybės tarnybą, galima išnagrinėti seniūnijų motyvavimo ypatumų ir darbuotojų motyvavimo sistemos bazinių elementų sąveiką:

Materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Remiantis 1.2.2 poskyryje pateikta mokslinės literatūros analize, galime kelti prielaidas, kad savivaldybių darbuotojų, kaip ir viešojo sektoriaus darbuotojų plačiąja prasme, motyvacijai daugiausiai įtakos turi tokios materialinės ir nematerialinės priemonės, kaip *darbo turinys; karjeros sistema; darbo sąlygos; kompetencijų ugdymas; vadovavimas; darbo vietos saugumas; darbo užmokestis ir socialinės garantijos*. Vietos savivaldos, tikėtina ir seniūnijų, darbuotojams didesnės įtakos turi vidiniai motyvatoriai, kurie siejami su nematerialiomis motyvavimo priemonėmis. Tokia prielaida daroma, remiantis Camilleri (2007), Rupeikienės ir kt. (2010) požiūriu, kad nematerialinis motyvavimas organizacijoje užima svarbiausią vietą motyvuojant darbuotojus. Šias išvalgas patvirtina ir 2008 metais J. Palidaukaitės pateiktas 2007 m. Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo rezultatų palyginimas su Europos Sąjungos šalių valstybės tarnautojus motyvuojančiais veiksniais. Tyrimas parodė, kad skirtingose šalyse motyvuoja gana panašūs veiksniai, labiausiai priklausantys nuo nematerialinių motyvavimo priemonių.

DMS formalizavimas. Kaip teigia Staponienė ir Žilinskas (2012), seniūnijų organizavimo ir veiklos tvarką reglamentuoja Europos vietos savivaldos chartija, nacionaliniai vietos savivaldos įstatymai, savivaldybės tarybos teisės aktai ir savivaldybės administracijos direktoriaus sprendimai. Seniūnijos yra savivaldybių administracijos padaliniai, todėl darbuotojų motyvavimo sistema, pirmiausiai, formalizuojama savivaldybės dokumentais, kuriais vadovaujantis organizuojama seniūnijų veikla. Tikėtina, kad integravus seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemą su savivaldybių strateginiais planais ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis, išaugtų darbuotojų motyvacija siekti geresnių organizacijos rezultatų, o kartu ir patiems tobulėti darbe. Vietos savivaldos įstatymo 3 skirsnio 103 straipsnio 4 dalyje nurodyta, kad Savivaldybės administracijos, seniūnijos, savivaldybės yra atsakingos už strateginių planų įgyvendinimą, numatant veiksmus, asignavimus ir vertinimo kriterijus. Visgi, anot Stankevičienės ir Šarupičiūtės (2014), žmogiškųjų išteklių valdymo strategija egzistuoja **tik 37,8 proc.**

viešojo sektoriaus organizacijų, o situacija pasikeis tada, kai aukščiausiojo lygio vadovai pakeis požiūrį į žmogiškųjų išteklių svarbą. Taigi, seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimas ir integracija su žmogiškųjų išteklių ir savivaldybės strategija priklauso nuo glaudaus seniūnijų ir savivaldybės bendradarbiavimo ir geranoriškos aukščiausiųjų vadovų pozicijos darbuotojų motyvavimo klausimu.

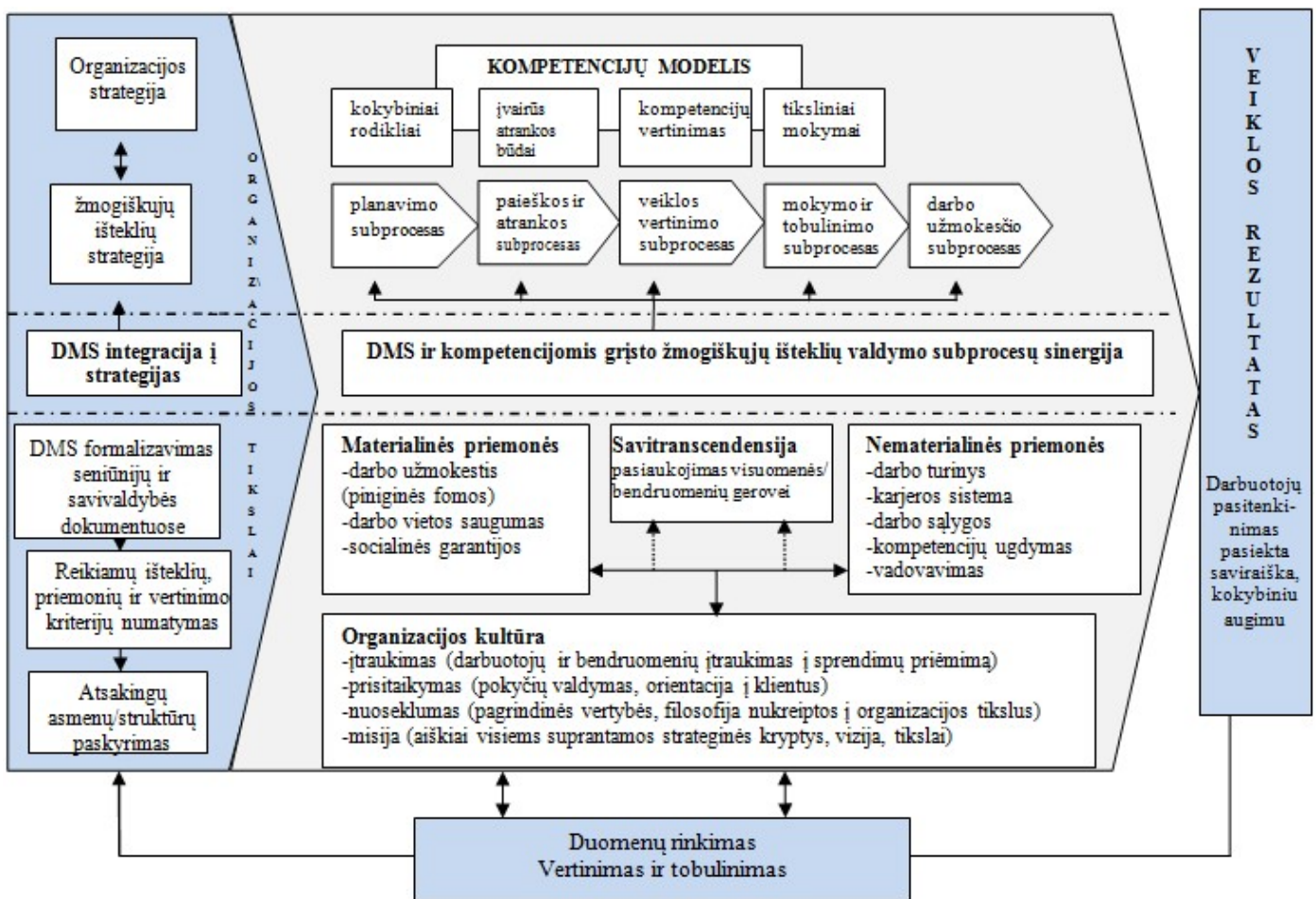
Už DMS atsakingų asmenų ar struktūrų paskyrimas. Pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos užsakymu 2008 metais atliktą tyrimą „Seniūnijų ir seniūnų atliekamų funkcijų analizė“, nustatyta, kad seniūnijose, priklausomai nuo jų tipo (kaimo, miestelio, didmiesčių, rajono centrų), vidutiniškai dirba nuo 5 iki 14 darbuotojų, iš kurių vidutiniškai 2 yra valstybės tarnautojai (seniūnas ir seniūno pavaduotojas). Taigi, natūralu, kad seniūnijose žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvavimo sistemos įgyvendinimas priskiriamas *seniūnui* (Vietos savivaldos įstatymo 7 skirsnio 32 straipsnio 3 dalyje teigiama, kad seniūnas atlieka seniūnijos vidaus administravimą). Pasak Duobaitės (2010), vienas svarbiausių seniūno vaidmenų – bendruomenės lyderis. Efektyviai veikiantys lyderiai motyvuoja ir įkvepia žmones siekti bendrų tikslų. Vis dėlto, seniūnija yra savivaldybės administracijos struktūros dalis, kurioje žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją atlieka tam tikri *skyriai*, atsakingi už bendrąjį žmogiškųjų išteklių valdymą. Jagmino ir Pikturnaitės (2008), Stankevičienės ir Šarupičiūtės (2014) analizės duomenimis, žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas atlieka specializuoti skyriai, tačiau jų atliekamos funkcijos yra formalios, o strateginis planavimas lieka nuošalyje. Tokia situacija, anot Stankevičienės ir Šarupičiūtės (2014), nulėmė žmogiškųjų išteklių trūkumas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją, esant nedidelėms organizacijoms, turėtų atlikti *tiesioginis vadovas*, gaunantis kvalifikuotą pagalbą iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų.

Organizacinė kultūra ir DMS orientavimas į saviraiškos poreikį / savitranscendenciją. Remiantis 1.2.2 poskyryje pateikta mokslinės literatūros analize, galime kelti prielaidas, kad seniūnijų organizacinė kultūra gerina organizacijų mikroklimatą ir darbuotojus motyvuoja keturiais veiksniais: *įtraukimu, prisitaikymu, nuoseklumu, misija*. Pasak Palidauskaitės (2008), atlikti tyrimai rodo, kad susitapatinimas su kolegomis daro mažesnę poveikį motyvacijai nei orientacija į klientus. Staponienės ir Žilinsko (2012) nuomone, bendruomenių aktyvumas yra tas veiksnys, kuris lemia seniūnijos veiklos veiksmingumą ir plėtrą, nes kuo labiau išsivysčiusi bendruomenė, tuo geriau funkcionuoja seniūnija. Saviraiškos poreikis paremtas savitranscendencijos aspektu, anot Vanago ir Rakšnio (2014), turėtų būti akcentuojamas kaip svarbiausias valstybės tarnautojų poreikis (žiūrėti 8 pav.). Chiva (2014) teigia, kad darbuotojų saviraišką, paremtą savitranscendencijos aspektu, skatina organizacinė kultūra. Galima daryti prielaidą, kad seniūnijų darbuotojų saviraiškos poreikis gali būti tenkinamas, įtraukiant bendruomenės į sprendimų priėmimą ir įsitraukiant į bendruomenių veiklą. Kuriant bendruomenišką organizaciją, vystant

joje vertybes, orientuotas į visuomenės interesus, kuriame vertybiniai pamatai žmogiškųjų išteklių valdymui ir motyvacijai.

DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesų sinergija. Seniūnijų, kaip ir kitų organizacijų, darbuotojų motyvavimo sistema yra žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis. Remiantis kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modeliu (7 pav.), seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistema turėtų sąveikauti su organizacijos veiklomis ir su žmogiškųjų išteklių subprocesais. *Žmogiškųjų išteklių planavimo procese*, anot Rekašienės ir Sudnicko (2014), turi būti išsikelti kokybiniai kriterijai, apibrėžiantys esamų ar būsimų darbuotojų kompetencijas. Šie kriterijai formalizuojami pareiginiuose nuostatuose (aprašymuose). Kaip teigia Grigonienė (2011), teisės aktuose nėra įsakmaus reikalavimo organizacijoms turėti pareiginius nuostatus (aprašymus), išskyrus valstybės tarnautojus, kuriems taikoma Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika. Kadangi seniūnijose didžioji dalis darbuotojų dirba pagal darbo sutartis, rengiant minėtus nuostatus (aprašymus) seniūnijos pagal pareigybes turėtų taikyti vienodus kokybinius kriterijus. Apsibrėžti kokybiniai kriterijai palengvintų ir *atrankos subprocesą*. Pasak Šukytės ir Rudnickienės (2010), viešojo sektoriaus darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, atrankos procese nėra numatyta griežtų taisyklių, nuo kurių priklausytų jo pasirinkimas. Darbuotojo atrankai taikomi įvairūs būdai (konkursai, egzaminai, interviu ir kt.), kurie padeda atrinkti tai pozicijai tinkamiausią kandidatą (motyvuotą darbuotoją). Seniūnijoms paliekama pakankamai didelė laisvė vykdyti atrankos procesą, tačiau, siekiant užtikrinti objektyvumą šiame subprocese, būtina taikyti standartizuotus kriterijus. Vertinant darbuotoją, anot Jančiausko (2012), taip pat svarbu apsibrėžti aiškią ir objektyvią vertinimo metodiką, kitaip vertinimas gali tapti demotyvuojančiu veiksniu. Vidaus reikalų ministerijos 2010 metų tyrime „Savivaldybių administracijų studijų analizė“ paaiškėjo, kad **tik 27 proc. seniūnijų** atlieką darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimą. Veiksminga *vertinimo subproceso* prieiga gali būti seniūnijų (vykdančių vertinimo subprocesą) pasidalinimas gerąja patirtimi. Atlikus vertinimą, *mokymo subprocese* turėtų būti numatomi kryptingi mokymai, darbuotojų ugdymo programos, kurios taikomos ir kaip nematerialinės motyvavimo priemonės. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvavimo sistemos ir žmogiškųjų išteklių subprocesų sinergija lemia efektyvesnę organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Hipotetinis seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis. Remiantis mokslininkų įžvalgomis, įvertinus darbuotojų motyvavimo specifikos seniūnijose ir pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos sistemai motyvacijos elementų sąveiką, 10 paveiksle pateikiamas hipotetinis seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis, kuris bus panaudotas empiriniame tyrime, siekiant išsiaiškinti tokio modelio pritaikymo galimybes seniūnijoje.



10 pav. Senūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos hipotetinis modelis
Šaltinis: sudaryta autorės

10 paveiksle pavaizduotas senūnijų motyvavimo sistemos hipotetinis modelis, kuriame motyvavimo sistemos elementai sudaro nedalomą visumą ir dalyvauja kompetencijomis grįšto žmogiškųjų išteklių valdymo procese (punkturais išskiriami elementai traktuojami kaip sąlyčio su minėtu procesu taškai). Pirminiame etape *renkami duomenys* (veikla, darbuotojų poreikiai, turimi ištekliai ir pan.), kurie padeda apsibrėžti strategines kryptis, proceso eigą ir numatomus veiklos rezultatus. Kadangi motyvavimo sistema yra traktuojama kaip organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijų dalis, tai duomenų rinkimas apima ir informaciją motyvavimo sistemos parinkimui, įgyvendinimui ir tobulinimui. Pasak Zakarevičiaus ir Moan (2010), nuo procesų suderinamumo tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatų kokybė. Integruojant senūnijų darbuotojų motyvavimo sistemą su strategijomis taip pat numatomi tikslai ir vertinimo kriterijai, kurie padeda tinkamai valdyti proceso eigą ir įvertinti darbuotojų motyvavimo sistemos ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sąveikos sukurtą naudą. Surinkti duomenys, anot Lodienės (2008), padeda formuoti strategijas (organizacijos, žmogiškųjų išteklių valdymo), vertinimo kriterijus ir nukreipia procesus reikiama kryptimi. Svarbu, kad formuojant

strategijas, su jomis būtų *integruota seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistema*, formalizuojant ją pagrindiniuose seniūnijų ir savivaldybės dokumentuose, numatant reikiamas priemones ir išteklius bei paskiriant už darbuotojų motyvavimo sistemos įgyvendinimą atsakingus asmenis (seniūną) ir / ar žmogiškųjų išteklių valdymo skyrių. Seniūnijos yra savivaldybės administracijos padaliniai, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas atlieka tiek specializuoti savivaldybės administracijos skyriai (Bendrasis skyrius, Juridinis skyrius, Personalo skyrius ir pan.), tiek ir seniūnijos. Kaip teigia Stankevičienė ir Šarupičiūtė (2014), žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją, esant nedidelėms organizacijos, turėtų atlikti tiesioginis vadovas, gaunantis kvalifikuotą pagalbą iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų.

Seniūnijų motyvavimo sistemos integracijos su organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis metu sugeneruojami organizacijos tikslai, kurie nukreipia procesą planuojama kryptimi. Efektyvesnį organizacijos tikslų įgyvendinimą lemia *kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesų ir darbuotojų motyvavimo sistemos sinergija*. Ferguson ir Reio (2016) teigimu, darbuotojų motyvavimo sistema užtikrina ir padidina žmogiškųjų išteklių proceso prisidėjimą prie galutinio organizacijos veiklų sukurto rezultato. Tam pasitelkiamos *materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės*, kurios su kitais motyvavimo sistemos elementais sudaro nedalomą visumą. Motyvavimo priemonės yra subalansuotos taip, kad patenkintų darbuotojų fiziologinius ir saugumo (materialinės priemonės), socialinius ir pagarbos (karjeros sistema, darbo sąlygos, vadovavimas) poreikius, saviraiškos poreikį (kompetencijų ugdymas, darbo turinys). Visgi saviraiškos poreikis turi būti orientuotas ne tik į individualizmą, bet ir į altruistinius siekius. Stivers (2008), Vanago ir Rakšnio (2014) teigimu, atsižvelgiant į viešojo sektoriaus darbuotojams keliamas vertybines nuostatas, saviraiškos poreikį galima pakeisti *savitranscendencijos faktoriumi* (pasiaukojimas visuomenės gerovei). Tam pasitelkiamos ne tik motyvavimo priemonės, bet ir *organizacinė kultūra*, kuri formuoja organizacijos mikroklimatą, bendravimo kultūrą ir pagrindines vertybes. Organizacinėje kultūroje akcentuojama orientacija į klientus, bendruomenės ir darbuotojų įtraukimas į bendrą veiklą (dalyvavimas sprendimų priėmimo, mokymuose, projektuose, kultūriniuose renginiuose, susirinkimuose ir pan.). Staponienės ir Žilinsko (2012) nuomone, bendruomenių aktyvumas yra tas veiksnys, kuris lemia seniūnijos veiklos veiksmingumą. Galima daryti prielaidą, kad susitapatinimas su bendruomene, seniūnijos darbuotojus motyvuoja veikti bendruomenės labui. Punktyrinėmis rodyklėmis vaizduojama motyvavimo priemonių ir organizacinės kultūros sąveikos kryptis – darbuotojų motyvavimas veikti visuomenės / bendruomenės gerovei. Rezultatas – darbuotojų pasitenkinimas pasiekta saviraiška savitranscendencijos aspektu, kokybiniu augimu.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, anot Kalibaitės (2011), Juodeikaitės ir Fominienės (2016), yra dinamiškas ir nuolat kinta. Taip pat ir darbuotojų motyvavimo sistema turi būti lanksti ir atitikti savivaldybės administracijos, seniūnijų ir jų darbuotojų poreikius. Pagal Vietos savivaldos įstatymo 3 skirsnio 103 straipsnio 4 dalį, seniūnijos, kaip ir savivaldybės administracija, yra atsakingos už strateginių planų įgyvendinimą ir metinių planų rengimą, numatant veiksmus, asignavimus ir vertinimo kriterijus. Seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemą integravus su strategijomis ir rengiant metinius strateginius planus, sudaroma galimybė darbuotojų motyvavimo sistemas kasmet *įvertinti (surenkami duomenys apie organizacijos veiklos būklę, atliekama rodiklių analizė, numatomos gerinimo sritys, tikslai) ir tobulinti*.

Kadangi seniūnijos yra savivaldybės administracijos padalinys, tai jų darbuotojų motyvavimo sistemos parinkimas, įgyvendinimas ir tobulinimas yra bendra seniūnijų ir savivaldybės administracijos veikla, kurios veiksmingumas iš dalies priklauso nuo minėtų institucijų bendradarbiavimo.

II. SENIŪNIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI

2.1. Tyrimo metodologija ir strategija

Siekiant ištirti Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemų specifika ir įvertinti hipotetinio seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelio pritaikymo galimybes, taikyta *atvejo analizės* metodologija.

Atvejo analizės metodologijos pasirinkimą nulėmė galimybė rinkti duomenis įvairiais būdais ir tyrinėti esamą realų Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos funkcionavimo lygį, išsiaiškinti hipotetinio modelio realizavimo galimybes konkrečiu atveju, taip pat atskleisti problemas, būdingas panašaus tipo organizacijoms. Pasak Denscombe (2010), atvejo analizė taikoma norint paaiškinti konkretaus reiškinio priežastis, tyrinėti vykstančius procesus ir jų tarpusavio ryšius. Gay ir kt. (2009), Yin (2009) nuomone, atvejo analizė priimtina dėl natūralios tyrimo aplinkos, holistinės prieigos, tyrimo detalumo ir duomenų rinkimo metodų įvairovės.

Atvejo tyrimas, pasak Gay ir kt. (2009), paprastai reikalauja *mišrių metodų strategijos*, pasižyminčios sinergijos efektu. Creswell (2013) teigimu, tyrime taikant mišrių metodų strategiją, galima įveikti atskirų metodų trūkumus, surinkti įvairesnę, turtingesnę empirinę medžiagą ir pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais bei formomis. Taikant mišrių metodų strategiją, pasak Telešienės (2008), siekiama surinkti kokybinius ir kiekybinius duomenis, o metodai derinami taip, kad vienu metodu gauti duomenys papildytų ar patikrintų kitu metodu surinktus ar išanalizuotus duomenis. Atvejo analizei taikomi mišrūs metodai, anot Yin (2009), padidina tyrimo patikimumą, tyrimo ir vertinimo objektyvumą.

Remiantis minėtų autorių įžvalgomis, Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimui taikyta mišrių metodų strategija, sujungianti *anoniminės apklausos* (pasirinkta pusiau uždara anketa, adaptuota pagal 2008 metais Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktą valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo klausimyną) ir *informantų interviu* (diskusija tikslinėse grupėse su seniūnijų vadovais) bei *dokumentų ir kitų šaltinių analizės metodus*. Rovai, Baker ir kt. (2013), Creswell (2013) teigia, kad kokybiniai metodai pasitelkiami, tiriant poreikius, sistemas ar organizacinę kultūrą. Gaižauskaitės ir Valančienės (2016) nuomone, kokybiniai metodai leidžia įsigilinti į tyrimo dalyvių perspektyvas, surinkti gausius ir unikalius niuansus apčiuopiančius duomenis. Pasak Luobikienės (2010), pagrindinė kokybinių metodų paskirtis – išsamus ir detalus objekto aprašymas, kai kiekybiniai metodais nagrinėjami jau pakankamai aprašyti objektai. *Kadangi magistro darbo objektas (seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistema) nėra pakankamai analizuotas mokslinėje literatūroje, o sumodeliuotos hipotetinės seniūnijų motyvavimo sistemos funkcionavimas nėra vertintas, kokybiniai*

metodai sudaro tyrimo pagrindą, o kiekybinis metodas pasitelkiamas papildyti ir patikslinti kokybiniais metodais atliekamą duomenų analizę.

Magistro darbo tyrimas orientuotas į seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesą kaip sistemą. Taikant mišrių metodų strategiją ir pasitelkiant aukščiau minėtus tyrimo metodus renkami kokybiniai ir kiekybiniai duomenys, siekiant išsiaiškinti, ar seniūnijos, įgyvendindamos žmogiškųjų išteklių valdymą, taiko darbuotojų motyvavimo sistemas, ar tik pavienes motyvavimo priemones ir elementus. Taip pat siekiama išsiaiškinti, ar motyvavimo procesas yra valdomas strategiškai ir kas įgyvendina šį procesą. *Įvertinus esamą seniūnijų darbuotojų motyvavimo situaciją bus siekiama įvertinti hipotetinio modelio pritaikymo galimybes seniūnijose.* Taigi, mišrių metodų strategijos koncepcijos pasirinkimas, t. y. skirtingų tyrimo metodų modeliavimas, įgalina tyrėją iš skirtingų šaltinių rinkti duomenis apie tyrimo objektą, šiuo atveju seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemą, siekiant gauti objektyvų, detalų ir patikimą tyrimo rezultatą.

Kaip teigia Creswell (2013), galima išskirti tris pagrindines mišrių metodų tyrimų strategijos koncepcijas. *Nuoseklių procedūrų tyrimo metu kokybiniai ir kiekybiniai duomenys renkami nuosekliai vieni po kitų, o jais siekiama detalizuoti, praplėsti ar papildyti anksčiau surinktų duomenų pagrindu gautus rezultatus. Lygiagrečiai vykstančių procedūrų tyrimu tuo pat metu renkami kiekybiniai ir kokybiniai duomenys arba vienos rūšies duomenys įterpiami į bendresnę kitos rūšies duomenų analizę. Transformuojančių / pakeičiančių procedūrų tyrime svarbiausia, koku tikslu kiekybiniai ir kokybiniai duomenys yra naudojami, norint transformuoti esamą socialinę situaciją.* Mišrių metodų strategijos koncepcijos prioritetą, anot Telešienės (2008), taip pat nusako indukcinė arba dedukcinė teorijų taikymo bei tyrimo vykdymo logika. Elo ir kt. (2014) nurodo, kad dedukcinės teorijos taikymas tyrimą modeliuoja pagal teorinėje dalyje suformuotas hipotezes, indukcinės teorijos taikymas – tyrimo metu suformuoja hipotezes, verifikuotas kitų mokslininkų atliktais tyrimais, teorinėmis išvalgomis. *Kadangi magistro darbe dominuoja kokybinės prieigos metodai, o tyrimas paremtas dedukcine teorija, pasirenkama lygiagrečiai vykstančių procesų tyrimų mišrių metodų strategija.*

2.2. Tyrimo dizainas

Remiantis teorinės dalies mokslininkų išvalgomis ir įvertinus darbuotojų motyvavimo specifiką seniūnijose, buvo sudarytas hipotetinis seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis, kuris pasitelkiamas kaip pagrindas tyrimo dizainui. Siekiant tyrimo objektyvumo, detalumo ir patikimumo, kokybiniai ir kiekybiniai duomenys renkami pasitelkus tris metodus: *dokumentų ir kitų šaltinių analizę, anoniminę apklausą ir informantų interviu.*

Tyrimui pasirinkta dokumentų ir kitų šaltinių analizė leidžia įvertinti seniūnijų motyvavimo sistemos vaidmenį žmogiškųjų išteklių procese, sistemos formalizavimą pagrindiniuose Akmenės rajono

savivaldybės, seniūnijų dokumentuose, žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strategijose, taikant motyvavimo priemones, numatant išteklius ir atsakingus asmenis. Taip pat išnagrinėti darbuotojų motyvavimo tekstinius ir elektroninius dokumentus, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai reglamentuoja seniūnijų darbuotojų motyvavimo proceso įgyvendinimą. Šie duomenys suteikia informacijos anoniminės apklausos ir informantų interviu parengimui ir atskleidžia sąsajas tarp teisinio reglamentavimo ir realiai taikomos seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos.

Anoniminei seniūnijų darbuotojų apklausai pasirinkta pusiau uždara anketa, adaptuota pagal 2008 metais Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktą valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo klausimyną. Apklausa skirta surinkti kokybinius duomenis ir patikrinti, ar seniūnijų darbuotojai identifikuoja tas pačias teorinėje magistro darbo dalyje išskirtas motyvavimo priemones kaip juos motyvuojančius veiksnius. Taip pat siekiama per seniūnijų darbuotojų pasirinktas vertybes įvertinti savitranscendencijos apraiškas ir Akmenės rajono seniūnijose vyraujančią kultūrą. Anoniminė apklausa pasitelkiama kaip pagalbinis metodas, papildantis ir patikslinantis pagrindinio informantų interviu metodo duomenų analizę.

Informantų interviu metodui pasirinkta diskusija tikslinėje grupėje su seniūnijų vadovais (seniūnais). Šis metodas pasirinktas kaip tyrimo pagrindas ir skirtas sudaryti visa aprėpiantį tyrimo paveikslą. Diskusija tikslinėje grupėje su seniūnijų vadovais leidžia išsiaiškinti, kokia šiuo metu yra taikoma seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistema, koks seniūnų vaidmuo ją įgyvendinant, su kokiais iššūkiais susiduriama ir kas galėtų būti tobulinama šioje sistemoje. Taip pat siekiama įvertinti, kokia galimybė integruoti hipotetinį seniūnijų darbuotojų motyvavimo modelį, kokios šio modelio sąsajos su esama motyvavimo sistema, kokie šio modelio privalumai ir trūkumai.

2.2.1. Interviu turinio pagrindimas ir sąveika su kitais metodais

Taikant mišrių metodų strategiją, anot Telešienės (2008), patariama visą tyrimo metodų derinimo strategiją pavaizduoti vizualiai ir parodyti, kuriose tyrimo stadijose bus integruojami kokybiniai ir kiekybiniai metodai. Remiantis hipotetinio seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelio struktūra, magistro darbo tyrimas skirstomas į keturis struktūrinius-teminius blokus: *DMS formalizavimas ir integracija su strategijomis, numatant reikiamas priemones, išteklius ir atsakingas struktūras / asmenis; DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija ir motyvavimo priemonių raiška darbuotojų motyvavimo sistemoje; organizacinė kultūra ir DMS orientavimas į saviraiškos poreikį / savitranscendenciją; DMS veiklos rezultatai ir tobulinimo galimybės.*

2 priede pateiktoje lentelėje pavaizduota informantų interviu ir kitų metodų sąveika magistro darbo tyrime, suskirstytame į struktūrinius-teminius blokus. Ši sąveika pateikiama pasitelkiant interviu

tyrinio pagrindimą, kai interviu klausimų turinys ir gauti duomenys patikslinami, papildomi ir palyginami su kitais metodais gautais duomenimis. Kadangi informantų interviu bus atliekamas tikslinės grupės diskusijos forma, formuojami tik pagrindiniai teminiai atviri klausimai, sudėlioti pagal magistro darbo tyrimo struktūrinius-teminius blokus, o tikslinamieji klausimai pateikiami atsižvelgiant į diskusijos eigą.

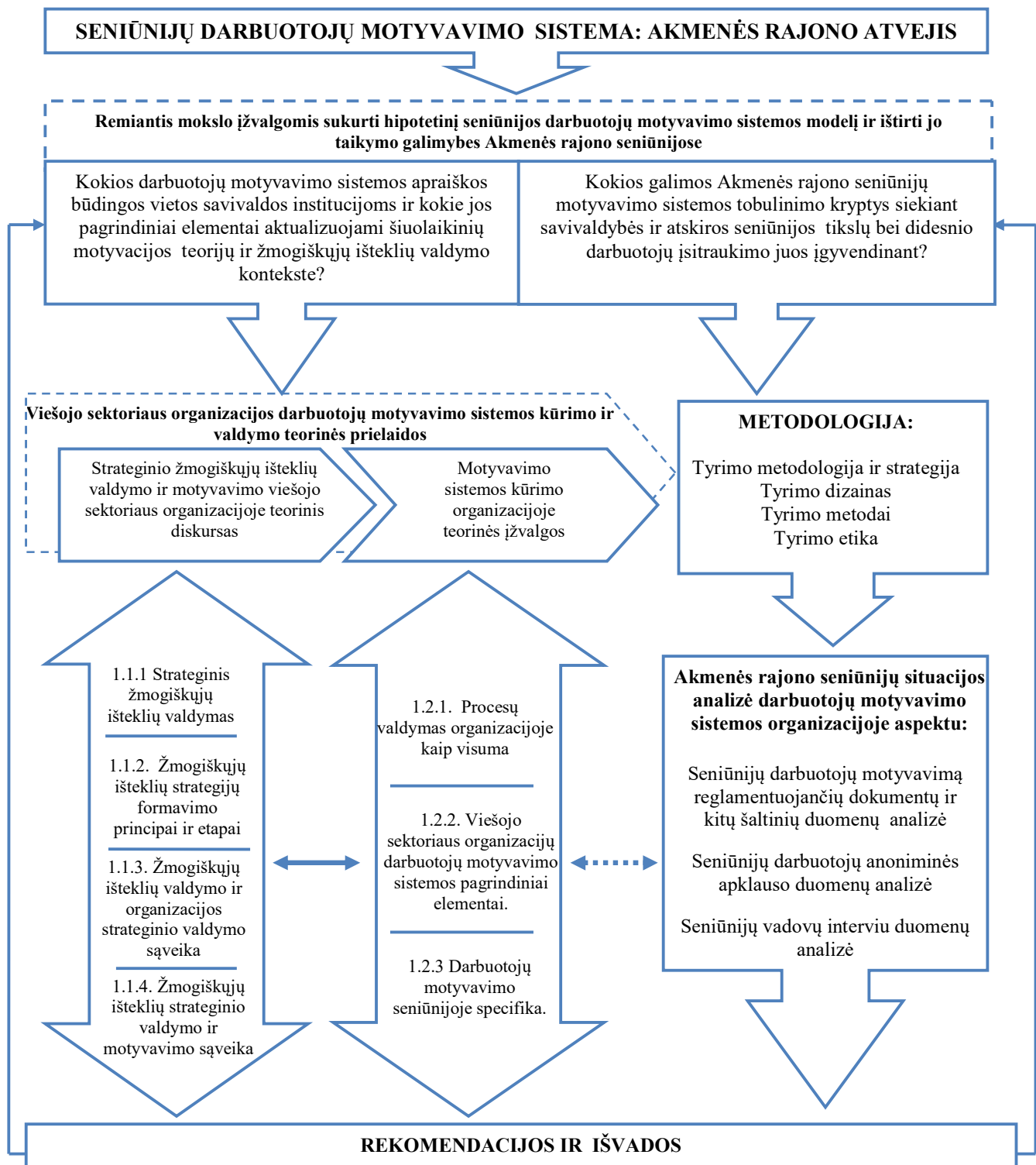
2.2.2. Tyrimo loginė schema

Taikoma indukcinė teorija nurodo magistro darbo tyrimo eigos kryptį, t. y. magistro darbo empirinį tyrimą tyrėja modeliuoja pagal teorinėje dalyje suformuotą hipotetinį seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelį. Magistro darbo tyrimas pavaizduotas logine schema (žr. 11 pav.) ir parodo racionalų ryšį tarp teorinės, metodologinės ir empirinės dalies. Svarbu, kad visos magistro darbo struktūrinės dalys koreliuotų tarpusavyje. Magistro darbu siekiama atrasti atsakymą į du pagrindinius įvade suformuotus probleminius klausimus:

1. *Kokios darbuotojų motyvavimo sistemos apraiškos būdingos vietos savivaldos institucijoms ir kokie jos pagrindiniai elementai aktualizuojami šiuolaikinių motyvacijos teorijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste?* Šiam probleminiam klausimui atsakyti pasitelkiami teoriniai konceptai, susiję su viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo ir valdymo prielaidomis žmogiškųjų išteklių valdymo ir šiuolaikinių darbuotojų motyvacijos teorijų kontekste. Atlikus teorinę analizę suformuojama hipotetinė seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistema.

2. *Kokios galimos Akmenės rajono seniūnijų motyvavimo sistemos tobulinimo kryptys siekiant savivaldybės ir atskiros seniūnijos tikslų bei didesnio darbuotojų išitraukimo juos įgyvendinant?* Antrasis probleminis klausimas orientuotas į metodologinę ir empirinę magistro darbo struktūros dalis. Siekiant rasti atsakymą į minėtą klausimą, svarbu ištirti ir įvertinti, kaip teorinės dalies prielaidos (hipotetinis modelis) siejasi su praktiniu darbuotojų motyvavimo proceso įgyvendinimu Akmenės rajono seniūnijose, todėl atlikus teorinę analizę, suformuojami metodologiniai tyrimo pagrindai ir tyrimo instrumentai, kurie pasitelkiami empirinės dalies duomenų rinkimui ir analizei. Empirinėje dalyje atliekama Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo situacijos analizė kaip pagrindą pasirenkant seniūnijų vadovų interviu, kurio metu gautų duomenų analizė integruojama su dokumentų ir kitų šaltinių duomenų analize bei seniūnijų darbuotojų anoniminės apklauso duomenų analize.

Apibendrinus magistro darbo teorinės dalies išvalgas ir empirinės dalies tyrimo rezultatus, pateikiamos racionalios išvados ir rekomendacijos, kaip būtų galima tobulinti Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemą.



11 pav. Tyrimo grafinė schema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.3. Tyrimo metodai

2.3.1. Duomenų rinkimo metodai

Magistro darbo tyrimui, kuriuo siekiama iširti Akmenės rajono seniūnijose darbuotojams taikomas motyvavimo sistemas ir įvertinti galimybę pritaikyti hipotetinį seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelį, pasitelkiami tiek kokybiniai, tiek ir kiekybiniai duomenų rinkimo metodai: *informantų interviu, dokumentų ir kitų šaltinių analizė, anoniminė apklausa*. Taikant mišrius metodus, pasak Telešienės (2008), Creswell (2013), įveikiami atskirų metodų trūkumai, o surinkti duomenys iš įvairių šaltinių papildo ar patikrina kitu metodu surinktus duomenis. Mišrių metodų taikymas, siekiant įgyvendinti minėtą magistro darbo tikslą, leidžia patikrinti teorines ir empirines mokslininkų išvalgas, taip pat atlikti patikimą, detalų ir objektyvų tyrimą.

2.3.1.1. Dokumentų ir kitų šaltinių analizė

Atliekant tyrimą, dokumentų analizės metodas, anot Denscombe (2010), padeda gauti objektyvios ir patikimos informacijos. Šis metodas tyrimuose vertinamas palankiai, nes dokumentai yra vieši, lengvai prieinami, o juose užfiksuoti duomenys statistiškai ir patikimi. Atlikus dokumentų analizę, pasak Gay ir kt. (2009), tyrėjas ankstyvoje tyrimo stadijoje gali susipažinti su tyrimo objektu, šiuo atveju seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistema, identifikuoti tendencijas, patikslinti ir prisidėti prie tolimesnių tyrimo etapų – informantų interviu ir anoniminės apklausos duomenų analizės.

Dokumentų ir kitų šaltinių analizės metodas pasirinktas siekiant gauti pirminę informaciją, reikalingą *pirmojo struktūrinio-teminio tyrimo bloko* duomenų analizei, t. y. seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimas pagrindiniuose Akmenės rajono savivaldybės administracijos ir seniūnijų dokumentuose, sistemos integracija su žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strateginiais dokumentais, numatant motyvavimo priemones, išteklius ir atsakingus asmenis. Kadangi Akmenės rajono savivaldybės administracijos ir seniūnijų dokumentai yra viešiniai, tai dokumentų analizės metodo būdu surinkta objektyvi ir išsami informacija, reikalinga tolimesniems tyrimo etapams. Taip pat išanalizuoti dokumentai, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai reglamentuoja seniūnijų darbuotojų motyvavimo proceso įgyvendinimą (įstatymai, valstybiniai planavimo dokumentai).

Dokumentų analizei taikyta aprašomoji turinio analizė ir matricos metodas, kuriuos Denscombe (2010) apibūdina, kaip dažniausiai dokumentų analizei naudojamus instrumentus. Dokumentų turinio analizė atlikta taikant procedūras, padedančias išvengti analizės paviršutiniškumo: 1) analizei tinkamų dokumentų pavyzdžių atranką; 2) atidų dokumentų skaitymą; 3) atrinktų teksto pavyzdžių skaidymą į mažesnes sudedamąsias dalis; 4) duomenų konvertavimą į informaciją, tinkamą užpildyti Akmenės r. savivaldybės ir seniūnijų formalizavimo ir integracijos su strategijomis matricą.

2.3.1.2. Anoniminė apklausa

2.3.1.2.1. Metodo pasirinkimo pagrindimas

Anoniminė seniūnijų darbuotojų apklausa pasitelkiama kaip pagalbinis metodas, papildantis ir patikrinantis pagrindinio informantų interviu metodo duomenis. Apklausos metodas, anot Luobikienės (2010), gali būti taikomas kaip kontrolinis metodas, aprašant tiriamųjų charakteristikas, tikrinant kitais metodais gautus duomenis. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), šiuo metodu gali būti renkami duomenys apie tiriamųjų poreikius, motyvaciją, nusistovėjusias nuostatas, vertybes ir kitus visuomenės ir individų sąmonės elementus. Šis metodas padeda patikrinti, ar seniūnijų darbuotojai identifikuoja tas pačias hipotetiniame modelyje numatytas motyvavimo priemones kaip juos motyvuojančius veiksnius, ar darbuotojų vertybės ir Akmenės rajono seniūnijose vyraujanti kultūra veda į savitranscendenciją.

Siekiant sukurti kokybišką tyrimo instrumentą, anoniminei seniūnijų darbuotojų apklausai pasirinkta pusiau uždara anketa, adaptuota pagal 2008 metais Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktą valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo klausimyną (**žr. 3 priedą**). Kadangi klausimynas savo tematika ir turiniu tik iš dalies atitinka magistro darbo tyrimo specifika, buvo atlikta korekcija papildant klausimų turinį ir atsisakant perteklinių klausimų (**žr. 4 priedą**). Siekiant įvertinti taikomo instrumento kokybę, atliktas bandomasis patikrinimas, kai anketa pateikiama užpildyti keliems seniūnijų darbuotojams ir, atsižvelgiant į jų pastabas, koreguojama.

Anketinė apklausa pildoma raštu, anketas išdalinant seniūnijų darbuotojams, kurie gautus klausimynus pildo savarankiškai, netarpininkaujant interviuotojui. Siekiant išlaikyti anonimiškumą, vienodais rašikliais užpildytas anketas darbuotojai įmeta į vieną uždara „balsadėžę“, kuri atidaroma apklausus visus numatytus respondentus.

Anketinę apklausą sudaro trys klausimų grupės (žr. 5 lentelę), kuriomis rankami duomenys, reikalingi *antrojo ir trečiojo struktūrinio-teminio tyrimo bloko* duomenų analizei.

5 lentelė

Anketinės apklausos turinio pagrindimas

Klausimų grupės	Klausimų turinys	Klausimai
Socio-demografiniai veiksniai	Išsiaiškinti darbuotojų amžių, lytį, užimamas pareigas ir darbo stažą.	1–4
DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesų sinergija ir motyvavimo priemonių apraiškos darbuotojų motyvavimo sistemoje.	Išsiaiškinti, kokios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės turi įtakos darbuotojų veiklai ir darbuotojų pasitenkinimo lygį savo atliekamam darbu.	5–7
Organizacinė kultūra ir DMS orientavimas į saviraiškos poreikį / savitranscendenciją	Išsiaiškinti, kokia organizacinė kultūra vyrauja seniūnijose ir koks savitranscendencijos vaidmuo motyvavimo procese.	8–9

Šaltinis: sudaryta autorės

2.3.1.2.2. Tyrimo imties charakteristika ir duomenų analizės metodai

Remiantis oficialioje Akmenės rajono savivaldybės interneto svetainėje (www.akmene.lt) pateikta informacija, seniūnijose dirba 50 darbuotojų. Kadangi magistro darbo tyrimui aktuali populiacija nėra didelė, galima taikyti *visuminę atranką*, kai į imtį įtraukiami visi populiacijos nariai. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnėnės (2014), jei populiacija nėra didelė ir tyrėjas gali atlikti visuminę atranką, tai imties tūris bus lygus populiacijos elementų skaičiui, o pati imtis *reprezentatyvi*.

Anketa buvo išdalinta 49 iš 50 darbuotojų, nes tyrėja yra vienos iš Akmenės r. seniūnijos seniūnė. Anketas užpildė 46 darbuotojai. Užpildytų anketų grįžtamumas 95 proc., todėl galima teigti, kad tyrimu užtikrinamas tikslumas ir patikimumo lygmuo.

Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, socio-demografinės charakteristikos (žr. 5 priedo 1 lentelę).

Amžius: iki 30 metų – 13 proc., nuo 31 iki 40 metų – 15 proc., nuo 41 iki 50 metų – 31 proc., virš 50 metų – 41 proc.

Lytis: 85 proc. moterys ir 15 proc. vyrai.

Darbo pobūdis: 74 proc. administracijos darbuotojai, 26 proc. – pagalbinais darbuotojai.

Darbo savivaldos institucijoje stažas metais: iki 5 metų – 37 proc., nuo 6 iki 10 metų – 33 proc., nuo 11 iki 20 metų – 11 proc., virš 20 metų – 19 proc.

Anoniminės apklausos duomenų analizė atlikta naudojant *aprašomąją statistiką* (duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodą), kuri, anot Čekanavičius ir Murausko (2003), leidžia daryti pagrįstas išvadas apie nagrinėjamų reiškinių savybes. Aprašomojoje statistikoje stebėtos reikšmės pateikiamos lentelėmis, dažnių skirstiniais ir grafikais. *Apklausos duomenų apdorojimui pasitelkta specializuota statistinė programa SPSS*. Ši programa, anot Butkevičienės (2011), leidžia tyrėjui atlikti visą duomenų analizės procesą: įkelti apklausos duomenis; paruošti duomenis (užkoduoti kategorijas, sujungti duomenis ir pan.); statistiniais metodais išanalizuoti duomenis ir gauti reikšmingus rezultatus; pateikti gautus rezultatus analitinėmis lentelėmis bei grafikais; eksportuoti rezultatus įvairiais formatais.

2.3.1.3. Informantų interviu

2.3.1.3.1. Metodo pasirinkimo pagrindimas

Kaip pagrindinis tyrimo metodas pasirinktas informantų interviu – diskusija tikslinėse grupėse¹ su seniūnijų vadovais (seniūnais). Tikslinės grupės diskusija, anot Luobikienės (2010), Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), tai organizuotas nedidelės tikslingai atrinktų tyrimo dalyvių grupės, šiuo atveju seniūnijų vadovų, pokalbis-diskusija, sutelkta į konkrečią temą. Tikslinės grupės diskusija tinkama

¹ angl. focus group

derinti su kitais metodais ir gali būti pasirenkama kaip pagrindinis duomenų rinkimo metodas, kai norima įsigilinti ir įvertinti dalyvių nuomonę, sampratas ir patirtį analizuojama tema. Krueger ir Casey (2009) nuomone, tikslinės grupės diskusijos parankios personalo valdymo tyrimo klausimais. Šiuo atveju tikslinės grupės diskusija pasirinkta įvertinti, kokia galimybė integruoti hipotetinių seniūnijų darbuotojų motyvavimo modelį, kokios šio modelio sąsajos su esama motyvavimo sistema, kokie šio modelio privalumai ir trūkumai bei tobulinimo galimybės.

Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) išskyrė pagrindinius tikslinės grupės planavimo ir organizavimo aspektus:

Tyrimo klausimų formavimas. Tikslinės grupės diskusija vyksta pagal scenarijų bei iš anksto sudarytą iš dalies struktūruotą atvirų klausimų klausimyną – gaires. (**žr. 2 ir 6 priedus**).

Tikslinės populiacijos parinkimas. Diskusijos dalyviais tyrimui pasirenkami seniūnijų vadovai, kurie tiesiogiai taiko seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemas, o šių dalyvių sąveika diskusijos metu leis apčiuopti papildomą svarbią informaciją šalia tekstinės.

Vedėjo parinkimas. Diskusijai vadovauja vedėjas (tyrėjas), o diskusijos tikslas – diskusija tarp pačių tyrimo dalyvių, kylanti iš tarpusavio sąveikos. Tyrėjas veikia kaip moderatorius ir pateikia klausimus, tikslina juos, skatina nelabai aktyvių dalyvių įsitraukimą į diskusiją, kuria palankią, draugišką aplinką, kad tyrimo dalyviai jaustųsi patogiai ir galėtų laisvai išdėstyti savo nuomonę. Tyrėjas iš anksto ruošiasi diskusijos organizavimui, gilindamas diskusijų moderavimo žinias. Tyrėją ir tyrimo dalyvius sieja darbiniai santykiai, todėl, galima daryti prielaidą, kad lengviau sukurti diskusijai draugišką ir palankią aplinką.

Tikslinės grupės diskusijos vieta ir trukmė. Tyrėja diskusijai pasirenka neutralią ir iš dalies neformalią aplinką – Akmenės rajono Kruopių kultūros namų posėdžių salę. Ši vieta yra patogi, priimtina tyrimo dalyviams, t. y. iš anksto suderinta ir priimtina tiek adreso, tiek patalpos, tiek ir aplinkos prasme. Numatoma diskusijos trukmė – nuo vienos iki pusantros valandos. Dalyviai informuojami apie diskusijos eigą (etiką, pasisakymo ir bendros diskusijos trukmę).

Duomenų apdorojimas (fiksavimas). Tikslinės grupės diskusija fiksuojama darant garso įrašą ir fiksuojant pokalbį raštu – vedėjo ir padėjėjo užrašai ir protokolas. Apie garso įrašus ir pokalbio fiksavimą protokole tyrimo dalyviai informuoti iš anksto ir gautas jų sutikimas. *Gauti duomenys kategorizuojami ir pateikiami matricinėje lentelėje (žr. 7 priedą).* Duomenų tikslinimui atliekama papildoma seniūnų apklausa tais klausimais, kuriais pateikiamas didelis kiekis nesusistemintos informacijos (**žr. 8 priedą**).

2.3.1.3.2. Tyrimo imties charakteristika ir duomenų analizės metodai

Tikslinės grupės dalyviais pasirinkti Akmenė rajono seniūnijų vadovai – Naujosios Akmenės, Akmenės, Ventos, Papilės, Kruopių ir Naujosios Akmenės kaimiškosios seniūnijos seniūnai (žr. 6 lentelę). Iš tyrimo imties tenka pašalinti Kruopių seniūnijos seniūną, nes darbo autorė eina šias pareigas. Atsižvelgiant į minėtą faktą, imtį sudaro 5 informantai: 2 moterys ir 3 vyrai.

Pagrindinis reikalavimas tikslinės grupės diskusijai, pasak Luobikienės (2010), *vienalytiškumas*, t. y. grupę sudaro panašaus socialinio statuso, kompetencijų svarstoma tema dalyviai. Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teigimu, tikslinės grupės dalyviai atrenkami pagal kokį nors vieną bendrą požymį, kuris sieja juos su tyrimo tema. Informantai pasirinkti atsižvelgiant į jų tiesioginį dalyvavimą seniūnijų darbuotojų motyvavimo procese ir kompetenciją tyrimui aktualiais klausimais. Laikantis tyrimo etikos, informantų vardai ir pavardės tyrimo duomenų analizėje nebus minimi, t. y. informantai bus atitinkamai koduojami: Informantas 1 – S1; Informantas 2 – S2; Informantas 3 – S3; Informantas 4 – S4; Informantas 5 – S5. Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą, kodai suteikiami atsitiktine tvarka, o 7 lentelėje pateikta informacija apie informantus neatitinka kodų sekos eiliškumo.

6 lentelė

Informantų sąrašas

Pareigybė	Seniūnijos vadovo darbo patirtis organizacijoje
Naujosios Akmenės seniūnas	9 metai
Akmenės seniūnas	5 metai
Naujosios Akmenės kaimiškosios seniūnijos seniūnas	3 metai
Papilės seniūnas	26 metai
Ventos seniūnas	12 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tikslinės grupės diskusijos duomenų tvarkymo, apdorojimo ir analizės žingsniai, anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), panašūs į individualaus interviu. Kadangi tikslinės grupės diskusijos metu surinktiems duomenims apdoroti taikomi tie patys metodai kaip ir individualiam interviu, pasirinktas turinio duomenų analizės metodas. Magistro darbo kokybiniame tyrime taikoma Hennik ir kt. (2011) keturių žingsnių kokybinių duomenų analizė: 1) kodų kūrimas; 2) kodų aprašymas ir palyginimas; 3) kategorijų sudarymas ir conceptualus jų aprašymas; 4) teorijų patikrinimas arba kūrimas.

2.3.1.2.3. Tyrimo pasikliautinumo kriterijai

Kokybinio tyrimo kokybiškumo kriterijai, anot Telešienės (2008), skiriasi priklausomai nuo paradigmos, teorijų, kuriomis paremtas konkretus tyrimas. Konstrukcionistine paradigma besiremiančiuose kokybiniuose tyrimuose naudojami kriterijai (*įtikinamumas, perkeliamumas, patikimumas, patvirtinamumas*) galėtų būti traktuojami kaip bendri visiems kokybinės prieigos tyrimams. Tokiu atveju vertinamas ne validumas ir patikimumas, bet *pasikliautinumas*.

Magistro darbo tyrimo pasikliautinumas užtikrinamas įtikinamumo ir perkeliamumo kriterijais.

Įtikinamumo kriterijus. Šiam kriterijui užtikrinti pasitelktos ilgalaikio tyrėjos įsitraukimo, konsultacijų su kolegomis ir mišrių metodų taikymo technikos. Tyrėja, būdama seniūnijos vadove, gerai pažįsta tiriamąją aplinką, todėl gali lengviau atskleisti visą tiriamųjų individų patirčių ir požiūrių įvairovę bei surinkti išsamesnę empirinę medžiagą. Atlikus tyrimą preliminarūs rezultatai pristatomi tyrimo dalyviams. Taip pat tyrimui taikyta mišrių metodų strategija, kuri tam pačiam tyrimo objektui duomenis renka iš skirtingų šaltinių.

Perkeliamumo kriterijus. Šiam kriterijui užtikrinti naudojama išsamaus teorinio pagrindimo aprašymo technika. Remiantis teorinėje dalyje pateiktomis mokslininkų išvalgomis pateiktas hipotetinis seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis. Kadangi hipotetinio modelio pagrindiniai elementai buvo analizuojami viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvavimo kontekste, tai šis modelis gali būti taikomas atliekant darbuotojų motyvavimo tyrimus kitose Lietuvos savivaldybėse ir seniūnijose.

2.4. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą svarbu vadovautis bendrais etikos reikalavimais. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), tyrimo etika apima visą tyrimą, pradedant tyrimo planavimu, numatant tyrimo dalyvius, atliekant interviu ir analizuojant bei pristatant duomenis. Šiam magistro darbo tyrimui taikomi minėtų autorių išskirti pagrindiniai etikos principai:

1. *Pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime.* Anketinės apklausos respondentai ir tikslinės grupės dalyviai tyrime dalyvavo savanoriškai.
2. *Suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą.* Visi tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir eiga. Atlikus tyrimą, kiekvienam norinčiam dalyviui sudaryta galimybė susipažinti su preliminariais tyrimo rezultatai (palikti tyrėjos kontaktiniai duomenys).
3. *Saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą.* Tyrimo dalyviai informuoti apie jų konfidencialumo užtikrinimą. Anketinės apklausos pateikiamos taip, kad tyrėjas negalėtų identifikuoti respondento tapatybės. Tikslinės grupės ir anketinės apklausos metu surinktų duomenų analizė atliekama, neatskleidžiant tyrimo dalyvių vardų ir pavardžių. Konfidencialumo būtinybę lemia tyrime iš dalies keliami jautrūs klausimai, kurie siejami su darbo aplinka. Informantų pageidavimu, tikslinės grupės diskusijos garso įrašo medžiaga nepriedama, o tik panaudojama vedėjo ir padėjėjo užrašams tikslinti bei matricinei duomenų lentelei sudaryti.

III. AKMENĖS RAJONO SENIŪNIJŲ SITUACIJOS ANALIZĖ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS ORGANIZACIJOJE ASPEKTU

3.1. DMS formalizavimas ir integracija į strategijas, numatant reikiamas priemones, išteklius ir atsakingas struktūras/asmenis

Pirmame teminiame bloke, atlikus dokumentų ir kitų šaltinių bei informantų interviu duomenų analizę, siekiama įvertinti valstybinių ir Akmenės rajono savivaldybės strateginių dokumentų sąsajas su seniūnijų darbuotojų motyvavimu, darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimo apraiškas pagrindiniuose Akmenės rajono savivaldybės, seniūnijų dokumentuose. Taip pat siekiama atskleisti šiuo metu darbuotojų motyvavimo procesą reglamentuojančių teisės aktų ir kitų svarbių dokumentų taikymo praktiką.

3.1.1. Darbuotojų motyvavimo sistemos integracija su strategijomis

Dokumentų ir kitų šaltinių analizė. Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo formalizavimas ir integracija su strategijomis yra veikiami ne tik vidinių, bet ir išorės veiksnių, t. y. viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas, motyvavimo sistemų tobulinimas minimas strategiškai svarbiuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose ir dokumentuose (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Strateginių dokumentų sąsaja su seniūnijų darbuotoju motyvavimu

Strateginiai dokumentai	Sąsajos su seniūnijų darbuotojų motyvacija / motyvavimu	Šaltinis
Lietuvos pažangos strategija 2030 („Lietuva 2030“)	Sisteminis valdymas; kūrybingumo, atvirumo ir atsakomybės prieš vartotoją vertybės; lyderystė.	Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Valstybės žinios. 2015, Nr. 61-3050.
Lietuvos Respublikos Partnerystės 2014 metų sutartis	Motyvavimo sistemų diegimas, orientuotas į veiklos rezultatus; nepiniginių motyvavimo sistemų diegimo finansavimas.	Lietuvos Respublikos partnerystės sutartis (patvirtinta Europos komisijos 2014 m. birželio 20 d.). Internetinė prieiga: http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/lietuvos-respublikos-partnerystes-sutartis
2010 m. birželio mėn. Europos Vadovų Tarybos patvirtinta strategija „Europa 2020“	Orientacija į darbuotojų įgūdžių tobulinimą; darbuotojų iniciatyvumo didinimas.	Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija (patvirtinta Europos komisijos 2010 m. kovo 3d.). Internetinė prieiga: http://ec.europa.eu/europe2020/index_lt.htm
Šešioliktosios Vyriausybės programa	Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemos tobulinimas.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 m. programa. Valstybės žinios, 2013, Nr. 29-1406
Septynioliktosios Vyriausybės programa	Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemos tobulinimas. Motyvavimo sistemos, orientuotos į valstybės tarnautojų, pasiekusių geriausių individualius ir grupinius rezultatus, sukūrimas ir įdiegimas.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017–2020 m. programos projektas. Internetinė prieiga: https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3ed26560babd11e6a3e9de0fc8d85cd8
Lietuvos inovacijų 2010–2020 m. strategija	Socialinių, organizacinių ir kitų netechnologinių inovacijų diegimas visuose, taip pat ir viešajame, sektoriuose.	Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa. Valstybės žinios. 2013, Nr. 140-7110.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa	Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemos tobulinimas; orientavimas į visuomenės poreikių užtikrinimą; strateginio mąstymo gebėjimų ugdymas.	Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa. Valstybės žinios, 2012, Nr. 22-1009.
2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioritetas „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“	Karjeros planavimo, veiklos vertinimo, mokymo, darbo užmokesčio, motyvavimo ir kt. žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoms gerinti reikalingų priemonių rėmimas; valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų kompetencijų stiprinimo rėmimas.	2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa (patvirtinta Europos komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d.). Internetinė prieiga: http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Minėtuose strateginiuose dokumentuose pabrėžiama darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo svarba efektyviam viešajam valdymui, numatoma finansinė parama minėtai sistemai diegti ir tobulinti, įvardijamas darbuotojų motyvavimas, orientuotas į veiklos rezultatus, ir vertybės, nukreipiančios veikti vartotojo gerovei (savitranscendencijos apraiškos). Taip pat akcentuojamas viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ugdymas, įgalinimas veikti savarankiškai ir inovacijų svarba valdyme. *Taigi, galima teigti, kad valstybės politika sukuria sąlygas kurti ir tobulinti seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemas, nes įpareigojimas ir palaikymas matomas tiek centrinio, tiek ir vietinio politinio valdymo lygmenyse, taip pat numatyti išteklių (programos) tam įgyvendinti. Visgi strateginiuose dokumentuose nubrėžiamos tik darbuotojų motyvavimo gairės, nepateikiant (nenukreipiant į konkrečius teisės aktus) rekomendacijų, kaip savivaldybės ir seniūnijos galėtų konkrečiai įgyvendinti darbuotojų motyvavimą, kaip šis procesas turėtų būti formalizuotas savivaldybių ir seniūnijų strateginiuose ar kituose svarbiuose žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojančiuose dokumentuose.*

Akmenės rajono savivaldybė, vadovaudamasi minėtais strategiškai svarbiais dokumentais, įgyvendina strateginį valdymą. 2014 m. gruodžio 29 d. Akmenės rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-277 patvirtintame *Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 metų strateginiame plėtros plane*, kaip vienas iš prioritetų, numatytas efektyvus viešasis valdymas. Šiam prioritetui įgyvendinti pasirinkta *Akmenės rajono savivaldybės biudžetinių įstaigų personalo motyvacijos ir skatinimo sistemos tobulinimo priemonė, kurios pasiekimo rodiklis – paskatintų darbuotojų skaičius, atsakingos struktūros – Akmenės rajono savivaldybės administracija, seniūnijos ir kitos savivaldybės institucijos*. Akmenės rajono savivaldybės plėtros plane numatytas darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas, tačiau pasigendama šios priemonės integracijos su Akmenės rajono savivaldybės strateginiais veiklos planais². Taip pat Akmenės rajono savivaldybė neturi specializuotos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, o

² Akmenės rajono savivaldybės 2016–2018 m. strateginis veiklos planas. 2016-02-15, Akmenės r. sav. Tarybos sprendimas T-18(E); Akmenės rajono savivaldybės 2015–2017 m. strateginis veiklos planas. 2015-02-12, Akmenės r. sav. Tarybos sprendimas T-5(E).

įgyvendinant darbuotojų motyvavimą vadovaujamosi žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojančiais teisės aktais ir vidiniais Akmenės rajono savivaldybės ir seniūnijų dokumentais.

Tikslinės grupės diskusijos su seniūnijų vadovais duomenų analizė. Diskusijos metu pristatytas seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos hipotetinis modelis. Modelis pristatytas nuosekliai pagal tyrimo teminius blokus. Pirmasis hipotetinio modelio blokas – *DMS formalizavimas ir integracija su strategijomis, numatant reikiamas priemones, išteklius ir atsakingas struktūras / asmenis*. Siekiant išsiaiškinti, kokios šiuo metu pastebimos seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos sąsajos su strateginiu valdymu ir kaip seniūnai integruoja darbuotojų motyvavimo sistemas su organizacijos strategijomis, metiniais veiklos planais, buvo užduotas su pirmu teminiu bloku koreliuojantis klausimas: „Akmenės rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane numatytas Akmenės rajono savivaldybės personalo motyvacijos ir skatinimo sistemos tobulinimas, už kurį atsakingi ir seniūnijų vadovai. Kaip Jūs integruojate šį uždavinį su seniūnijų strateginiais dokumentais?“

Diskutuojant paaiškėjo, kad seniūnijų vadovai, nors ir dalyvauja strateginio planavimo ir įgyvendinimo procese, nėra pakankamai įsigilinę į strateginiuose dokumentuose numatytas motyvavimo priemones ir neintegruoja seniūnijų DMS su seniūnijų strateginiais planavimo dokumentais. „Dalyvaujame strateginio plano kūrimo procese <...> Sąmoningai planuojant strateginiuose planuose apie motyvaciją negalvojam“ (S1)³. Visi seniūnai, kaip ir S1, dalijasi panašia patirtimi apie strateginio planavimo ir DMS sąsajas. Informantas S2: „Aš prisipažinsiu, kad strateginiame plane labai daug ko yra prirašyta ir aš nesu gerai į viską įsigilinęs. Man naujiena, kad tame plane numatyta tokia priemonė (DMS tobulinimas).“ Šiems pasisakymams pritaria informantai S3 ir S4.

Seniūnijų vadovai darbuotojų motyvavimo sistemos integraciją su strategijomis supranta kaip finansinių išteklių numatymą strateginiuose metiniuose seniūnijų veiklos planuose. Informanto S1 teigimu, „Metiniuose planuose yra svajonių eilutė, kurioje galima numatyti lėšas darbuotojų skatinimui.“ Ribotą finansinį savarankiškumą seniūnai traktuoja kaip trikdį integruojant DMS su strateginio planavimo dokumentais: „Planuojant biudžetą metiniuose planuose mes nusimatome darbuotojams priedus <...> bet nukarpo finansavimą (S4)“; „Mums nusimatyti skatinimo metiniuose planuose neleidžia (S3)“; „Mums biudžete neleidžia nusimatyti piniginio skatinimo jubiliejų proga. Jeigu skiria – tik metų gale (S2)“. Taigi, seniūnų diskusijos rezultatai rodo, kad **DMS nėra integruota su seniūnijų strateginiais dokumentais**.

Apibendrinant dokumentų analizės ir tikslinės grupės diskusijos metu gautus duomenis, pastebima, kad valstybinio lygio strateginiuose dokumentuose akcentuojama darbuotojų motyvavimo sistemos

³ Magistro darbe pateikiama tik iš dalies redaguota seniūnų kalba, siekiant išlaikyti pasisakymų autentiškumą.

tobulinimo svarba, tačiau pasigendama praktinių rekomendacijų, kaip galima organizacijose šias sistemas integruoti ir tobulinti. Galima daryti prielaidą, kad būtent dėl šios priežasties Akmenės rajono savivaldybės plėtros plane numatyta darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo priemonė perkeliama iš valstybinio lygmens strateginių dokumentų kaip „šablonas“, neintegruojamas su seniūnijų strateginiais planavimo dokumentais. Pastebima, kad seniūnai DMS integraciją su strategijomis supranta tik kaip finansinių išteklių darbuotojams skatinti planavimą metiniuose veiklos planuose, nematydami nefinansinio motyvavimo svarbos, ir lygiagrečiai pabrėžia šios integracijos neveiksmingumą dėl riboto finansinio savarankiškumo. Taip pat seniūnijų vadovai nemato darbuotojų motyvavimo kaip sistemos, kurioje motyvavimo priemonės yra šios sistemos elementas.

3.1.2. Darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimas

Dokumentų ir kitų šaltinių analizė. Atliekant Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą ir siekiant iširti šios sistemos formalizavimo apraiškas, analizuota teisinė bazė, t. y. motyvavimo proceso reglamentavimas pagrindiniuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose, Akmenės rajono savivaldybės ir seniūnijų dokumentuose (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Akmenės r. savivaldybės ir seniūnijų dokumentai darbuotojų motyvavimo aspektu

Teisės aktai ir kiti dokumentai	Darbuotojų motyvavimo sistemos elementų formalizavimo apraiškos
Valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130 (valstybės tarnautojams)	<ul style="list-style-type: none"> • Materialinės motyvavimo priemonės: pareiginė alga, priedai, priemokos, apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą, skatinimai, atostogos, materialinė atsakomybė, stažuotės • Nematerialinės motyvavimo priemonės: teisė atkurti karjeros valstybės tarnautojo statusą, priklausyti profesinėms sąjungoms, karjeros galimybės, apdovanojimai, mokymai, kvalifikacijos kėlimas. • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: Valstybės ir savivaldybių institucijose personalą valdo šių institucijų vadovai ar vadovų įgalioti asmenys. Valstybės ir savivaldybių institucijų vadovams valdyti personalą padeda valstybės ir savivaldybių institucijų struktūriniai padaliniai arba valstybės tarnautojai, atliekantys personalo administravimo funkcijas. Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atlieka Valstybės tarnybos departamentas. • DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija: bendrinė atranka ir veiklos vertinimas, mokymų tvarka, darbo užmokesčio kriterijai, kvalifikacijos kėlimo tvarka, atostogų tvarka.
Darbo kodeksas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569. (pagal darbo sutartį dirbantiems darbuotojams)	<ul style="list-style-type: none"> • Materialinės motyvavimo priemonės: pagrindinis darbo užmokestis ir papildomas uždarbis, lengvatos, kompensacijos, atostogos, aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis, materialiniai paskatinimai (papildomos atostogos, premija ir t. t.), stažuotės. • Nematerialinės motyvavimo priemonės: teisė dirbti kitą darbą pagal darbo sutartį tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje, garantijos, nematerialiniai paskatinimai. • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: Darbdavys ir administracija privalo tinkamai organizuoti darbuotojų darbą, laikytis darbo įstatymų, darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių bei kitų teisės aktų reikalavimų, rūpintis darbuotojų poreikiais. • DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija: atostogų tvarka, apmokėjimo tvarka.
Vienkartinių piniginių išmokų ir materialinių pašalpų savivaldybės	<ul style="list-style-type: none"> • Materialinės motyvavimo priemonės: Vienkartinės piniginės išmokos ir materialinės pašalpos valstybės tarnautojams ir pagal darbo sutartį dirbantiems darbuotojams. • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: Akmenės r. sav. adm. personalo skyrius ir

administracijos valstybės tarnautojams ir darbuotojams skyrimo ir mokėjimo tvarka, 2010-09-20 Akmenės r. sav. adm. direktoriaus įsakymas Nr. A-464	<p>institucijų vadovai.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija: Ši tvarka parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimu Nr.1167 patvirtinta Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarka (Žin., 2002, Nr.74-3166). Šis pavyzdys rodo, kaip savivaldybė gali taikyti bendrus darbuotojų motyvavimo proceso reglamentavimo standartus, remiantis valstybės tarnybos teisine baze.
Akmenės rajono administracijos veiklos nuostatai, 2010-04-28 Akmenės r. sav. Tarybos sprendimu Nr. T-103	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: nustatomas pavaldumas, seniūnijų ir Akmenės rajono savivaldybės administracijos teisinis statusas ir santykis. Seniūnijos yra Akmenės rajono savivaldybės struktūrinis padalinys. Darbo užmokesčio fondą, leistina darbuotojų skaičių tvirtina Taryba. Seniūnijų veiklą kontroliuoja administracijos direktorius. • DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija: atostogų organizavimo tvarka.
Akmenės r. savivaldybės administracijos vidaus tvarkos taisyklės. 2008-08-28, Akmenės r. sav. adm. direktoriaus įsakymas Nr. A-616.	<ul style="list-style-type: none"> • Nematerialinės motyvavimo priemonės: drausmės ir tvarkos laikymasis, darbo kultūra, laisvalaikio apranga penktadieniais. • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: seniūnijų darbuotojus su šiomis taisyklėmis supažindina seniūnas. • DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija: kvalifikacijos kėlimo tvarka
Akmenės rajono administracijos Kruopių seniūnijos vidaus darbo tvarka. 2009-11-18, Kruopių seniūno įsakymas Nr. V-9.	<ul style="list-style-type: none"> • Nematerialinės motyvavimo priemonės: drausmės ir tvarkos laikymasis, darbo kultūra, laisvalaikio apranga penktadieniais, asmeninio gyvenimo ir darbo derinimas, darbuotojų įtraukimas į seniūnijos veiklą (visi seniūnijos administracijos darbuotojai turi domėtis seniūnijos einamaisiais darbais). • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: seniūnijų darbuotojus su darbo tvarka supažindina seniūnas.
Akmenės rajono savivaldybės seniūnijų veiklos nuostatai, 2008-05-12, Akmenės r. sav. adm. direktoriaus įsakymas Nr. A-344.	<ul style="list-style-type: none"> • Nematerialinės motyvavimo priemonės: funkcijų pasidalinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, saugios darbo sąlygos, bendradarbiavimas su kitais padaliniais, kvalifikacijos kėlimas. • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: Seniūnas atlieka darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, personalo valdymo funkcijas, išskyrus tarnybinio atlyginimo koeficiento nustatymą, priedų, priemonių, vienkartinių piniginių išmokų skyrimą (šias funkcijas vykdo administracijos direktorius).
Akmenės rajono savivaldybės apdovanojimų nuostatai, 2009-10-28 Akmenės r. sav. Tarybos sprendimu Nr. T-260	<ul style="list-style-type: none"> • Nematerialinės motyvavimo priemonės: Apdovanojimo ženklų „Už nuopelnus Akmenės rajonui“ apdovanojami nusipelnę rajonui asmenys, garsinantys Akmenės krašto vardą, už didvyrišką poelgį, už ypatingus pasiekimus profesinėje veikloje, už reikšmingus neatlygintus darbus Akmenės rajonui ir bendruomenės labui, už svarų indelį ir nuolatinę veiklą kuriant Akmenės rajono gyventojų kultūrinę, ekonominę, socialinę bei dvasinę gerovę. • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: Pagal šią tvarką seniūnai ar kiti suinteresuoti asmenys, kaip nematerialinę motyvavimo priemonę, gali teikti prašymus merui ir administracijos direktoriui dėl padėkos raštų seniūnijų darbuotojams jubiliejaus proga, atlikus labai svarbius darbus ne tik darbinėje, bet ir visuomeninėje veikloje.
Kruopių seniūno pareigybės aprašymas, 2014-05-30, Akmenės r. sav. adm. direktoriaus įsakymas Nr. PA-162.	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingų struktūrų / asmenų funkcijos: Seniūnas atsakingas už vidaus administravimą, rengia seniūnijos veiklos nuostatus, teikia pasiūlymus administracijos direktoriui dėl seniūnijos darbuotojų darbo sąlygų, jų skatinimo, rūpinasi jų kvalifikacijos kėlimu. Atlieka personalo valdymo funkcijas, išskyrus tarnybinio atlyginimo koeficiento nustatymą, priedų, priemonių, vienkartinių piniginių išmokų skyrimą. Organizuoja seniūnaičių rinkimus, šaukia bendruomenių sueigas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis analizuotais ir kairėje grafoje nurodytais dokumentais

Atlikus dokumentų analizę, pastebima, kad nemaža dalis seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos elementų yra formalizuoti Akmenės rajono ir seniūnijų dokumentuose, taip pat šie elementai reglamentuojami Lietuvos Respublikos teisės aktuose (Valstybės tarnybos įstatyme ir Darbo kodekse). Apibendrintai galima pateikti esminius darbuotojų motyvavimo sistemos elementus, kurie formalizuoti dokumentuose:

Materialinės motyvavimo priemonės. Šis darbuotojų motyvavimo sistemos elementas aiškiai reglamentuojamas Lietuvos Respublikos teisės aktuose, kuriais vadovaujasi Akmenės rajono savivaldybė ir seniūnijos, taikydamos pinigines atlygio formas. Akmenės rajono savivaldybė papildomai savo dokumentuose reglamentuoja vienkartinės išmokas ir materialinę pašalpą visiems administracijos ir struktūrinių padalinių (seniūnijų) darbuotojams. Vienkartinė išmoka skirta skatinti darbuotojus. Materialinė pašalpa – tai finansinė parama darbuotojams ar jų šeimoms, kurių materialinė būklė sunki dėl darbuotojo ligos, šeimos nario (sutuoktinio, vaiko, (įvaikio), motinos, tėvo (įmotės, įtėvio) ligos ar mirties, stichinės nelaimės, turto netekimo ar kitų aplinkybių.

Nematerialinės motyvavimo priemonės. Nematerialinės priemonės reglamentuojamos Lietuvos Respublikos teisės aktuose. Taip pat šių priemonių apraiškos epizodiškai numatomos Akmenės rajono savivaldybės dokumentuose, kuriuose didžiausias dėmesys skiriamas darbo tvarkai, darbo kultūrai ir mokymams (kvalifikacijos kėlimui). Seniūnijų dokumentuose reglamentuojamas funkcijų pasidalijimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, saugios darbo sąlygos, bendradarbiavimas su kitais padaliniais.

Atsakingų struktūrų ir asmenų funkcijos. Aiškiai reglamentuojamas seniūno vaidmuo įgyvendinant darbuotojų motyvavimą. Seniūnas atlieka visas personalo funkcijas, išskyrus materialinį skatinimą, kuris priskiriamas Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriui. Seniūną motyvavimo klausimais konsultuoja Akmenės rajono savivaldybės administracijos Juridinis skyrius. Kadangi seniūnijose 86 proc. darbuotojų dirba pagal darbo sutartis (6 seniūnai ir 1 pavaduotojas yra valstybės tarnautojai), seniūnui paliekama teisė savarankiškai taikyti neformalias motyvavimo priemones tiek reglamentuotas, tiek ir neformalias. Seniūnas taip pat tiesiogiai atsakingas už bendradarbiavimą su bendruomenėmis ir jų traukimą į seniūnijos veiklą, todėl svarbu, kad ši nuostata būtų integruota kaip vertybė organizacinėje kultūroje.

DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija. Analizuojant lentelėje pateiktus Lietuvos Respublikos teisės aktus, pastebimos stiprios sąsajos tarp valstybės tarnautojų darbuotojų motyvavimo proceso ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo, t. y. subendrinti atrankos, vertinimo kriterijai, aiški mokymų (kvalifikacijos kėlimo) tvarka. Akmenės rajono savivaldybės ir seniūnijų dokumentuose reglamentuojama atostogų tvarka, kvalifikacijos kėlimo tvarka, darbo tvarkas, vienkartinių išmokų ir materialinių pašalpų skyrimo tvarka. Esant tokiai situacijai, galima teigti, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo ryšys yra epizodinis.

Seniūnijų vadovų tikslinės grupės medžiagos analizė. Aptariant pirmąjį tyrimo bloką, diskusijos metu buvo siekiama išsiaiškinti ne tik seniūnijų DMS integracijos su strategijomis esamą situaciją, bet ir

sužinoti, kiek veiksmingas DMS formalizavimas pagrindiniuose savivaldybės ir seniūnijų dokumentuose. Taip pat analizuotas seniūno vaidmuo, jo savarankiškumo lygis, seniūnijų darbuotojų motyvavimo procese.

Informantai patvirtino, kad savivaldybės dokumentuose numatytos motyvavimo priemonės yra taikomos motyvuojant darbuotojus. Taip pat darbuotojų motyvavimo formalizavimą dokumentuose jie identifikuoja kaip reglamentuotą finansinį darbuotojų skatinimą: „Savivaldybėje yra priimtas sprendimas, kokiomis progomis yra skatinama (S1)“; „Kas liečia priemokas, mes galim remtis jau esamais dokumentais. Vadovaudamiesi tais dokumentais motyvuojam darbuotojus (S4)“. Kiti seniūnai taip pat palaikė kolegų išsakytą poziciją. Diskutuojant informantas S1 pastebėjo, kad darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimas įteisinamas Akmenės rajono savivaldybės tarybos sprendimu.

Diskusijos metu bandyta išsiaiškinti ir seniūno vieta darbuotojų motyvavimo procese. Visi informantai vienbalsiai teigė, kad yra suvaržyti taikant materialines motyvavimo priemones. Taip pat informantas S4 akcentavo, kad seniūnijos yra ribojamos integruojant DMS su strategijomis dėl pavaldumo savivaldybės administracijai: „Privačiame versle motyvavimo sistemos integracija į strategijas numatant išteklius yra taikoma ir dabar, bet mes esame biudžetinė įstaiga ir priklausomi nuo administracijos, todėl negalime laisvai elgtis.“ Kaip atsvara finansinei priklausomybei, motyvuojant darbuotojus, anot S1, yra pakankamai didelė laisvė taikyti nematerialines motyvavimo priemones: „Taip, materialiai esame suvaržyti, bet nematerialiai galim taikyti įvairias formas“. Buvo galima pastebėti, kad šiai nuomonei pritaria ir kiti informantai.

Apibendrinant dokumentų analizės ir tikslinės grupės diskusijos metu gautus duomenis apie DMS formalizavimą, galima teigti, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos elementams skiriamas dėmesys Lietuvos Respublikos teisės aktuose ir vidiniuose Akmenės rajono savivaldybės ir seniūnijų dokumentuose. Seniūnai taip pat patvirtina, kad reglamentuojamos kai kurios materialinės ir nematerialinės priemonės, taip pat pakankamai aiškiai apibrėžiamas seniūno vaidmuo įgyvendinant darbuotojų motyvavimą. Vidiniuose dokumentuose pastebimos dažnos nematerialinių motyvavimo priemonių ir atsakingų asmenų / struktūrų vaidmens motyvuojant darbuotojus apraiškos. Seniūnai, diskutuodami apie DMS formalizavimą, atkreipė dėmesį į ribotą seniūno savarankiškumą finansinio motyvavimo atveju ir plačias galimybes taikyti nematerialinius motyvavimo būdus. Taip pat teigtina, kad seniūnai darbuotojų motyvavimo formalizavimą dokumentuose identifikuoja kaip reglamentuotą finansinį darbuotojų skatinimą. Analizuojant Lietuvos Respublikos teisės aktus ir vidinius savivaldybės bei seniūnijų dokumentus, pastebėta, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų ryšys menkas ir epizodiškas.

3.2. DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sinergija ir motyvavimo priemonių raiška darbuotojų motyvavimo sistemoje

Antrame teminiame tyrimo bloke, atlikus anketinės apklausos ir informantų interviu duomenų analizę, siekiama patikrinti, ar seniūnijų darbuotojai identifikuoja tas pačias motyvavimo priemones, kaip ir išskirtas teoriniu pagrindu hipotetiniame seniūnijų darbuotojų motyvavimo modelyje, kaip juos motyvuojančius veiksnius. Taip pat siekiama įvertinti seniūnijų darbuotojų poreikių ir seniūnijose taikomų motyvavimo priemonių sąsajas. Atliekant tikslinės grupės duomenų analizę, analizuojamos galimybės taikyti naujus motyvavimo būdus ir įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo ir motyvavimo procesų sąlyčio taškus.

3.2.1. DMS ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sąsajos

Diskusijos tikslinėje grupėje su seniūnijų vadovais metu, pristačius antrąjį hipotetinio seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelio bloką (žr. 10 pav., 45 p.), buvo siekiama įvertinti, kaip seniūnai integruoja DMS su žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl jiems buvo užduotas klausimas: „*Kiek darbuotojų motyvavimas yra sąmoningai išreikštas Jūsų veiksmuose įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymą?*“

Atliekant gautų duomenų analizę, buvo išskirtos *keturios dalinės kategorijos*, kuriomis remiantis, vertinamas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso ir DMS santykis:

1. Darbuotojų motyvavimo aspektas atrankos procese menkai išreikštas. Darbuotojų atranka seniūnijose organizuojama dviem būdais – konkurso būdu ir įdarbinant ne konkurso tvarka. Kalbėdami apie atrankos procesą seniūnai akcentavo, kad, konkurso būdu organizuojant atranką, dėmesys skiriamas kandidato kompetencijoms atlikti darbą, o ne asmeninėms savybėms (motyvacijai). Trys iš keturių informantų tokiuose konkursuose, vertindami kandidato motyvaciją, vadovaujasi intuicija, taip pat pabrėžia, kad asmenines savybes vertina neformalaus pokalbio metu, kai atrenkamas pagalbinis personalas: „*Vakar turėjom konkursą atrenkant buhalterę, tai ten buvo vertinamos žinios, o ne motyvuotumas. Aišku, jei yra lygūs kandidatai, tai jauti intuicija, kuris labiau tinka darbui. Bet galima ir apsirikti. Kai renkamės viešuosius darbus, ne konkurso būdu, tai daugiau laisvės. Tada renkamės pagal asmenines savybes, bet svarbu dalykinės pirma, o konkurse svarbu žinios*“(S3); „*Reikia pažinoti žmogų, rekomendacija turi būti. O jei vietinis, tai daugmaž žinai, kas jis per vienas*“(S1); „*Iš patirties galiu pasakyti, kad gali apsigauti, bet yra buvę, kad pirmas įspūdis buvo teisingas. Gali daug ką vaidinti, bet intuicija daug ką pasako*“(S2).

Net ir organizuojant konkursą, galima numatyti kandidato asmenines savybes ir motyvaciją atskleidžiančius klausimus, kurie jau atrankos procese leidžia vadovui pasirinkti motyvuotą darbuotoją. Tokia patirtimi dalijosi informantas S4: „*Pirma žiūri į žmogaus kompetenciją. Aš dar žiūriu ir klausiu*

apie motyvaciją paties žmogaus eiti tokias pareigas, kodėl pasirenka šią įstaigą. Bendraujant stengiesi įvertinti asmenines savybes.“

2. Naujų darbuotojų motyvavimas adaptacijos procese vyksta neformaliai. Naujų darbuotojų motyvavimas adaptacijos organizacijoje metu pasireiškia dviem aspektais: *motyvuojant perimti veiklai būtinas į klientą orientuotas vertybes; kolegialus jau dirbančių žmonių prisidėjimas motyvuojant naują darbuotoją dirbti visuomenės labui.* Diskusijos metu išryškėjo adaptavimo proceso poveikis darbuotojų motyvacijai dirbti papildomą, su darbuotojo funkcijomis nesusijusį darbą: *„Kai priiminėjama į darbą, darbuotojas turi suprasti iš karto, kokie mūsų organizacijos tikslai. Jei darbuotojas yra labai formalus darbe, tada mes, vadovai, stengiamės, pabendraujam ir laikui bėgant darbuotojas įsilieja į kolektyvą, ir stengiasi dirbti visuomenės labui“ (S4); „Vienam papildomas darbas normalu, kiti dirba tik formaliai. Bandai adaptuoti darbuotojus“ (S2); „Lengviau vertybes perduoti jaunam darbuotojui, jis lankstesnis. Jei nelankstus darbuotojas, tai bandai jį sutemti, o ne išmesti iš kolektyvo“ (S3).* Galima pastebėti, kad trys iš keturių informantų, kalbėdami apie darbuotojų adaptaciją darbe, kai stengiamasi įskiepyti organizacijos vertybes dirbti ne tik formalų darbą, šią funkciją iš dalies priskiria sau kaip vadovui. Visgi, informanto S1 nuomone, adaptacijos procese dalyvauja visi organizacijos nariai: *„Kiti darbuotojai taip pat padeda adaptuoti naują žmogų.“*

3. Mokymai, kvalifikacijos kėlimas dar nesuvokiami kaip darbuotojų motyvavimo priemonės. 3.1. skyriuje, atlikus dokumentų analizę, matoma, kad Akmenės rajono savivaldybės ir seniūnijų dokumentuose reglamentuojama kvalifikacijos kėlimo tvarka, todėl diskusijos metu buvo siekiama įvertinti, ar seniūnai, įgyvendindami žmogiškųjų išteklių valdymą, traktuoja darbuotojų mokymą kaip motyvavimo priemonę. Visi informantai vienbalsiai teigė, kad iki šios diskusijos, kol nebuvo pristatytas hipotetinis modelis, mokymų nesiejo su darbuotojų motyvavimu ir niekada, išleisdami darbuotojus į mokymus, neakcentuodavo, kad tai paskatinimas darbuotojams. Tokia praktika rodo, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimui nėra išnaudojami visi turimi organizacijų resursai, o mokymo procesas nėra siejamas su seniūnijų DMS.

4. Matomos galimybės sieti darbuotojų veiklos vertinimą su materialiniu arba nematerialiniu motyvavimu. Formalus darbuotojų vertinimas ir bendra vertinimo tvarka yra numatyta valstybės tarnautojams, nes seniūnijose tik jų vadovai (6 seniūnai ir 1 pavaduotoja) yra valstybės tarnautojai, tai kitiems darbuotojams vertinimas nėra privalomas. Taip pat, 3.1. skyriuje atlikus dokumentų analizę, paaiškėjo, kad Akmenės rajono savivaldybėje ir seniūnijose nėra patvirtintos reglamentuotos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vertinimo tvarkos. Tačiau diskusijos metu buvo bandoma išsiaiškinti, ar seniūnai neformaliai atlieka darbuotojų vertinimą ir kokia, jų manymu, vertinimo proceso nauda darbuotojų motyvavimui.

Visi seniūnijų vadovai patvirtino, kad Akmenės rajono seniūnijose formalus darbuotojų vertinimas nėra atliekamas ir du iš keturių seniūnų teigė, kad teigiamai vertintų oficialų darbuotojų vertinimą, susietą su finansiniu skatinimu: „*Būtų gerai vertinti dokumentaliai, priedą sumokėtumėm <...> turėtų būti komisija iš šalies ir vertintų tada objektyviai*“ (S2); „*Būtų gerai, kad priedams būtų žirkklės, tada galėtumėm oficialiai vertinti su komisija, tada galėtumėm taikyti priedus savo nuožiūra*“ (S4). Informanto S1 nuomone, darbuotojų vertinimo rezultatų negalima sieti su finansiniu skatinimu: „*Kaip motyvuosi, jei finansiškai, tai vertinti tada negalime.*“ Informantas S3 taip pat išvelgia kitą darbuotojų vertinimo naudą – pokalbio metu įvertinti darbuotojų poreikiai ir galimybė juos realizuoti darbe: „*<...> vertinimo mintis darbuotojams yra gerai. Pokalbis su darbuotoju apie darbą, ko jam reikia, ką planuoti, padiskutuoti, nes pamatytume daug nematytų dalykų. Vertinimas galėtų vykti pokalbio su darbuotoju forma.*“

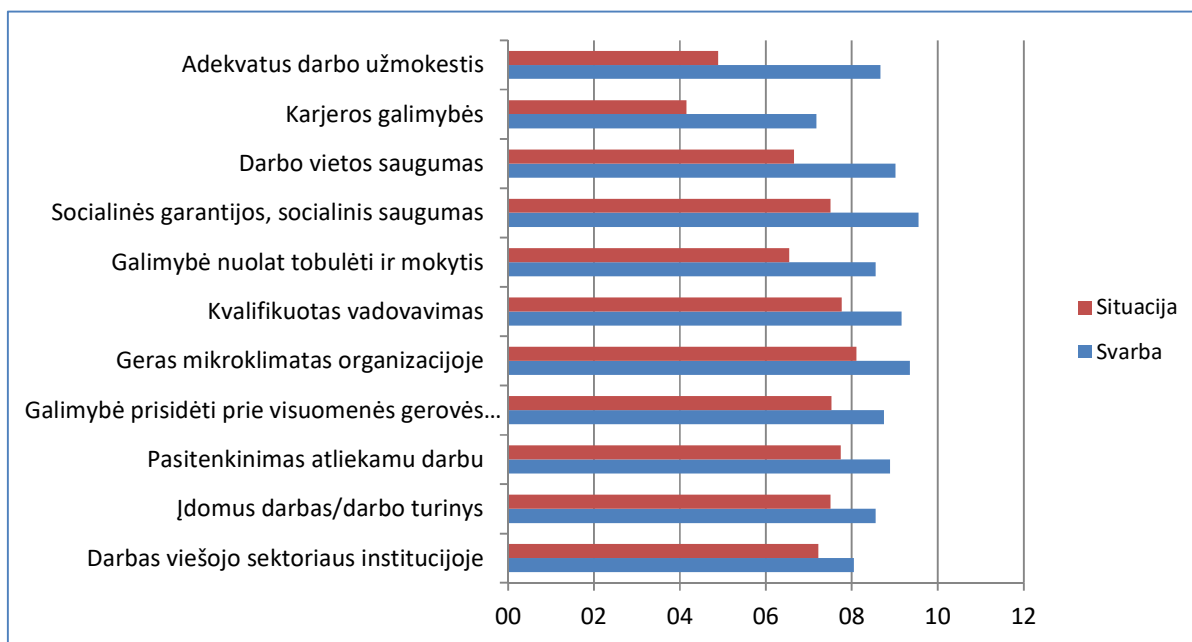
Visi seniūnai supranta vertinimo proceso naudą darbuotojų motyvavimui, tačiau neinicijuoja oficialaus darbuotojų vertinimo įvedimo arba, kaip alternatyvos, neatlieka neformalaus darbuotojų veiklos vertinimo. Dėl šios priežasties galima teigti, kad darbuotojų vertinimo procesas ir seniūnijų DMS kol kas nėra tarpusavyje susiję.

Išskirtos dalinės kategorijos (darbuotojų motyvavimo aspektas atrankos procese menkai išreikštas; naujų darbuotojų motyvavimas adaptacijos procese vyksta neformaliai; mokymai, kvalifikacijos kėlimas dar nesuvokiami kaip darbuotojų motyvavimo priemonės; matomos galimybės sieti darbuotojų veiklos vertinimą su materialiniu arba nematerialiniu motyvavimu) liudija, kad Akmenės rajono seniūnijose trūksta seniūnijų vadovų sąmoningumo ieškant darbuotojų motyvavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sąsajų. Seniūnijų DMS nėra pakankamai integruojama su žmogiškųjų išteklių valdymo procesu, kadangi trūksta aiškumo vidinėje seniūnijų ir savivaldybės žmogiškųjų išteklių reglamentavimo tvarkoje. Taip pat neišnaudojami turimi seniūnijų darbuotojų motyvavimo resursai, tokie kaip mokymai, geroji kai kurių seniūnijų patirtis vykdant formalią atranką ar darbuotojų adaptaciją darbe.

Kitaip tariant, šios dalinės kategorijos suponuoja reikšmingą kategoriją – seniūnijose nėra sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų motyvavimo procesų integravimą.

3.2.2. Motyvavimo priemonių raiška darbuotojų motyvavimo sistemoje

Anoniminė seniūnijų darbuotojų apklausa ir jos rezultatų analizė. 12 paveiksle pavaizduotas seniūnijų darbuotojų poreikio ir seniūnijose taikomų motyvavimo priemonių santykis, kai vertinant dešimtbalėje sistemoje 1 yra visai nesvarbu, o 10 – labai svarbu (vidurkiai pateikiami **5 priedo 2 lentelėje**).



12 pav. Darbuotojų poreikių ir seniūnijose taikomų motyvavimo priemonių santykis

Galima pastebėti, kad seniūnijų darbuotojams visos hipotetiniame modelyje identifikuotos motyvavimo priemonės yra svarbios, nes jų vertinimo vidurkis svyruoja nuo 7,18 iki 9,56 balo. **Pagal darbuotojų poreikius** galima išskirti penkias svarbiausias motyvavimo priemones: 1) *Socialinės garantijos ir socialinis saugumas* (9,56 balo); 2) *Geras mikroklimatas organizacijoje* (9,36 balo); 3) *Kvalifikuotas vadovavimas* (9,16 balo); 4) *Darbo vietos saugumas* (9,02 balo); 5) *Pasitenkinimas savo darbu* (8,89 balo). *Adekvatus darbo užmokestis* pagal svarbą iš vienuolikos užima 7 vietą (svarbesniu už darbo užmokestį identifikuojama galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo). Trys iš penkių darbuotojų poreikių yra priskiriami *vidiniams motyvatoriams*, kuriems patenkinti taikomos nematerialinės motyvavimo priemonės.

Pagal taikomas motyvavimo priemones esama situacija seniūnijose tik iš dalies tenkina darbuotojų poreikius, nes vertinimo vidurkis svyruoja nuo 4,15 iki 8,11 balo. Seniūnijose daugiausia dėmesio skiriama tokioms motyvavimo priemonėms kaip *geras mikroklimatas organizacijoje* (8,11 balo), *kvalifikuotas vadovavimas* (7,76 balo), *pasitenkinimas atliekamu darbu* (7,74 balo), *galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo* (7,52 balo), *įdomus darbo turinys ir socialinės garantijos* (7,50 balo). Darbuotojų požiūriu, *karjeros galimybės* (4,15 balo) ir *adekvatus darbo užmokestis* (4,85 balo) kaip motyvavimo priemonės seniūnijose nėra pakankamai taikomos. Teorinėje dalyje aprašytuose tyrimuose taip pat pastebima, kad viešojo sektoriaus darbuotojai mažiausiai motyvuojančiais veiksniais traktuoja darbo užmokestį ir karjeros galimybes.

Labiausiai darbuotojų poreikius atitinka tos motyvavimo priemonės, kurių vidurkių skirtumas su darbuotojų poreikiais yra mažiausias (žr. 13 pav.). Tokiomis motyvavimo priemonėmis identifikuojamas darbas viešojo sektoriaus institucijoje, įdomus darbo turinys, pasitenkinimas atliekamu darbu, geras mikroklimatas organizacijoje, galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo ir kvalifikuotas vadovas. Visos išvardytos priemonės priskiriamos nematerialinėms motyvavimo priemonėms. Taigi, pastebima, kad seniūnijose daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų vidiniams poreikiams tenkinti (tokius pat rezultatus parodė ir dokumentų bei kitų šaltinių analizė), todėl ir seniūnijose taikomos nematerialinės priemonės labiausiai atitinka darbuotojų poreikius.



13 pav. Vidurkių skirtumas tarp darbuotojų poreikių ir seniūnijose taikomų motyvavimo priemonių

Galima teigti, kad seniūnijose didžiausias dėmesys yra skiriamas nematerialiniams motyvavimo būdams, nes biudžetines įstaigas taikyti materialines motyvavimo priemones riboja griežtas finansinis reglamentavimas ir neigiamas visuomenės požiūris. Šią prielaidą iš dalies patvirtina didžiausias atotrūkis tarp darbuotojų poreikių ir esamos situacijos (žr. 13 pav.). Didžiausias vidurkių skirtumas identifikuojamas vertinant penkis faktorius, iš kurių trys priskiriami materialinėms motyvavimo priemonėms: *adekvatus darbo užmokestis* (vidurkių skirtumas 3,78), *karjeros galimybės* (3,03), *darbo vietos saugumas* (2,37), *socialinės garantijos* (2,06) ir *galimybė nuolat tobulėti bei mokytis* (2,01).

Mažiausia atitiktis pastebima ne tik tarp materialinių motyvavimo būdų, bet ir nematerialinių – karjeros ir tobulėjimo bei mokymo galimybių. Kadangi Akmenės rajono seniūnijos, kaip ir daugelis kitų Lietuvos seniūnijų, pasižymi nedideliu darbuotojų, su siauru darbo profiliu, skaičiumi, tikėtina, kad dėl

šios priežasties karjeros galimybės identifikuojamos kaip ribotos. Tokia pati tendencija, kalbant apie viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, pastebima ir mokslinėje literatūroje.

Kalbant apie seniūnijų darbuotojų mokymus ir tobulėjimą darbe, galima teigti, kad seniūnijoms tokia galimybė teisiškai ir praktiškai (kiekvienai seniūnijai kasmet skiriamas finansavimas darbuotojų mokymams) yra sudaryta. Tikėtina, kad seniūnijų organizuojami mokymai neatitinka darbuotojų poreikių, nes mokymai, kaip paaikškėjo diskusijos metu, nėra pateikiami kaip motyvavimo priemonė.

Darbuotojų poreikius ir taikomų priemonių veiksmingumą veikia įvairūs aplinkos veiksniai ir asmeninės žmogaus savybės. Todėl darbuotojų poreikių ir taikomų motyvavimo priemonių sąsajas taip pat tiriamos pagal socio-demografinius veiksniai (**žr. 5 priedo 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ir 10 lenteles**).

Lytis. Tiek vyrai, tiek moterys labiausiai jų poreikius atitinkančia priemone traktuoja *socialines garantijas ir socialinio saugumo galimybes*. Vyrai, vertindami taikomas darbuotojų motyvavimo priemones, kaip svarbiausią veiksnį išskiria *kvalifikuotą vadovavimą*, moterys – *gerą organizacijos mikroklimatą*. Vyrų ir moterų nuomonės sutampa dėl jų poreikius mažiausiai atitinkančių motyvavimo priemonių – *karjeros galimybių ir adekvataus darbo užmokesčio*. Kitos motyvavimo priemonės pagal poreikius ir pagal esamą situaciją tarp abiejų lyčių išsidėsto panašia tvarka. Tai pat teigtina, kad hipotetiniame seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistemos modelyje išvardintos motyvavimo priemonės tik neženkliai aktualesnės moterims (vidurkis 8,78 balo) nei vyrams (8,17). Taigi, tyrimu neatskleista žymi lyties faktoriaus įtaka poreikių ir motyvavimo priemonių santykiui.

Amžius. Tyrimas parodė, kad skirtingų amžiaus grupių atstovus iš dalies pagal prioritetus motyvuoja kiti aspektai. *Darbuotojus iki 30 metų* labiausiai motyvuoja galimybė nuolat tobulėti ir mokytis, karjeros galimybės, pasitenkinimas darbu. *Darbuotojus nuo 31 iki 50 metų* – geras mikroklimatas organizacijoje, socialinės garantijos, socialinis saugumas ir darbo vietos saugumas. *Darbuotojai virš 50 metų* labiausiai jų poreikius atitinkančiomis motyvavimo priemonėmis įvardija: socialines garantijas, socialinį saugumą, kvalifikuotą vadovavimą ir gerą mikroklimatą. Gauti rezultatai iš dalies atitinka J. Palidaukaitės 2008 metais atlikto viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumų tyrimo rezultatus. Šiame tyrime taip pat atskleista, kad jaunesnio amžiaus darbuotojams aktualesnis darbo turinys, karjeros galimybės. Vyresniems darbuotojams (30–50 metų) svarbūs tampa socialiniai veiksniai: socialinės garantijos, darbo vietos saugumas ir kt. Vyresniems nei 50 metų amžiaus darbuotojams itin svarbu išlaikyti darbo vietą, pripažinimas, įvertinimas. Taigi, galima teigti, kad parenkant ir taikant motyvavimo priemones, svarbu atsižvelgti į darbuotojų amžių, nes šis faktorius turi įtakos darbuotojų poreikių ir motyvavimo priemonių santykiui.

Darbo patirtis savivaldos institucijose. Gauti tyrimo duomenys rodo, kad *darbuotojų poreikiai* mažai priklauso nuo darbo stažo, nes visas darbuotojų grupes labiausiai motyvuoja socialinės garantijos,

socialinis saugumas, kvalifikuotas vadovavimas ir geras mikroklimatas organizacijoje. Visgi, vertinant seniūnijos darbuotojams *taikomas motyvavimo priemonės*, darbuotojų nuomonė iš dalies išsiskyrė. Seniūnijose taikomos motyvavimo priemonės didžiausios įtakos turi darbuotojų poreikiams pagal darbo patirtį grupėms nuo 6 iki 10 metų (vidurkis 7,11 balo) ir nuo 11 iki 20 metų (vidurkis 7,2 balo), mažiausiai – darbuotojams, priklausantiems grupei nuo 20 metų.

Užimamos pareigos. Pateiktos hipotetinio seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelio motyvavimo priemonės labiau atitinka pagalbinio personalo (vidurkis 8,81 balo) nei administracijos darbuotojų (vidurkis 8,14 balo) *poreikius*. Taikomos motyvavimo priemonės seniūnijose taip pat labiau motyvuoja pagalbinį personalą (vidurkis 7,03 balo) nei administracijos darbuotojus (vidurkis 6,42 balo). Gauti rezultatai rodo, kad pagalbinį seniūnijų personalą lengviau motyvuoti hipotetiniame modelyje pateiktomis priemonėmis, nes pagalbinis personalas, remiantis teorinėmis išvalgomis, kelia mažesnius reikalavimus poreikių tenkinimui.

Seniūnijų vadovų tikslinės grupės medžiagos analizė. Diskusijos metu buvo siekiama išsiaiškinti seniūnų požiūrį į motyvavimo priemonių taikymą, atskleisti, kokios motyvavimo priemonės, jų nuomone, yra paveikiausios, kokia gerą patirtimi motyvuojant darbuotojus gali pasidalinti kiekvienas iš vadovų.

Finansinį skatinimą seniūnai identifikuoja kaip esminę priemonę motyvuojant darbuotojus. Gauti tikslinės grupės diskusijos rezultatai rodo, kad dokumentais reglamentuotos motyvavimo priemonės yra veiksmingos, o seniūnai kaip svarbiausią motyvavimo priemonę identifikuoja finansinį darbuotojų skatinimą. Kaip vieną pagrindinių finansinio skatinimo formų trys iš keturių seniūnų įvardija priedus prie atlyginimo: „*Geriausia motyvacija – finansinė parama <...>Finansinę paramą galima taikyti, kai gauname pinigų. Socialiniai darbuotojai už papildomą darbą gauna priedus iš administracijos*“ (S1); „*Pritariu S1 nuomonei*“ (S2); „*Priedai motyvuoja*“ (S4). Informantas S3 nepritaria kolegoms ir teigia, kad seniūnijos darbuotojams skiriami priedai nėra motyvavimo priemonė, nes yra suvokiami kaip bazinio atlyginimo dalis: „*Aš manau, kad skiriami vienkartiniai priedai nėra motyvacijos priemonė, nes taikomi visiems vienodai. Tai, mano nuomone, labiau atlyginimas už mažus atlyginimus, nes, palyginus su dabartine rinka, atlyginimai maži ir tai labiau kaip kompensacija išlyginti atotrūkį. Pridūrimas prie algos*“. Taigi, materialinės priemonės, kaip ir anketinėje apklausoje, traktuojamos svarbiausiu darbuotojų motyvatoriumi. Taip pat gauti duomenys iš dalies parodo priežastį, kodėl materialinės motyvavimo priemonės nėra veiksmingos motyvuojant darbuotojus. Tokia priežastimi įvardijami rinkos sąlygų neatitinkantys atlyginimai ir priedų taikymas kaip atlyginimus „išlyginanti“ priemonė.

Anketinėje apklausoje, analizuojant darbuotojų poreikių ir taikomų motyvavimo priemonių sąsajas, atskleista, kad seniūnijose *darbo vietos saugumas* yra viena iš penkių priemonių, kurios labiausiai neatitinka darbuotojų poreikių. Tokios pačios nuomonės yra informantai S1 ir S2. Informantas S4 teigia, kad darbo vietos saugumas yra užtikrintas: „*Darbo vietos saugumas nėra vertinamas. Aprūpiname darbo priemonėmis, todėl sąlygos sudarytos.*“ Tikėtina, kad darbuotojai šią priemonę įvertino neigiamai, nes darbo vietos saugumą suvokia plačiau nei aprūpinimą darbo priemonėmis – tai kontaktas su agresyviais klientais. Seniūnijos darbuotojai yra aprūpinami būtiniausiomis darbo priemonėmis, tačiau visada išlieka rizikos faktorius dėl emocinės ir fizinės sveikatos saugumo užtikrinimo, atliekant socialinį darbą ar sprendžiant konfliktines situacijas.

Seniūnijose didelis dėmesys skiriamas nematerialiam darbuotojų motyvavimui. Tikslins grupės diskusijos metu gauti duomenys rodo, kad seniūnijose didesnis dėmesys skiriamas nematerialiems motyvavimo būdams. Siekiant geriau atskleisti esamą darbuotojų motyvavimo situaciją, seniūnams pakartotinai, lentelės forma (**žr. 8 priedą**), buvo išsiųsta informacija apie diskusijos metu išskirtas motyvavimo priemones. Seniūnai turėjo pažymėti kurios motyvavimo priemonės seniūnijų darbuotojams yra taikomos seniūnijos ir (ar) savivaldybės lygmeniu. Taip pat buvo paprašyta, iš lentelėje išvardytų priemonių išrinkti penkias veiksmingiausias seniūnijų darbuotojų motyvavimo priemones. 9 lentelėje pateikti susisteminti tikslinės grupės diskusijos pirmojo ir antrojo etapo rezultatai apie materialinių priemonių raišką seniūnijų darbuotojų motyvavimo procese.

9 lentelė

Nematerialinių motyvavimo priemonių raiška Akmenės rajono savivaldybėje ir seniūnijose

Motyvavimo priemonė	Savivaldybės lygmuo	Dažnis pagal informantus	Seniūnijų lygmuo	Dažnis pagal informantus	Veiksmingiausias priemonės (dažnis)
Vadovo dėmesys ir žodinė padėka	-	0	+	4	4
Grįžtamasis ryšys	+	2	+	4	2
Kolektyvinės išvykos ir šventės	+	4	+	4	2
Darbo derinimas su asmeniniu gyvenimu	-	0	+	4	3
Neformalus bendravimas po darbo	-	0	+	3	2
Gerų darbų viešinimas	+	1	+	3	1
Įdomus darbo turinys	+	4	+	4	0
Veiklos vertinimas	+	4	-	0	0
Idėjų palaikymas	+	2	+	4	0
Mokymai	+	4	+	4	1
Garbės raštai	+	4	+	4	1
Mandagus elgesys su darbuotoju	+	2	+	4	0
Žmogiškojo faktoriaus dominavimas	+	3	+	4	3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Galima pastebėti, kad kai kurios nematerialinės motyvavimo priemonės yra taikomos viename valdymo lygmenyje – seniūnijų arba savivaldybės. Kadangi vertinama tik valstybės tarnautojų (seniūnų ir seniūno pavaduotojo) veikla, o likusiems seniūnijų darbuotojams reglamentuotas arba neformalus veiklos vertinimas netaikomas, tai ši priemonė priskiriama savivaldybės valdymo lygmeniui.

Seniūnijų lygmenyje motyvuojant darbuotojus taikomas *neformalus bendravimas, darbo derinimas su asmeniniu darbuotojo gyvenimu, vadovo dėmesys ir žodinė padėka*. Analizuojant diskusijos metu gautus duomenis, pastebima, kad darbo derinimas su asmeniniu gyvenimu, vadovo dėmesys ir žodinė padėka siejami su tiesioginio vadovo priimamais sprendimais, jo valdymo stiliumi, o neformalus bendravimas po darbo – su organizacijos vertybėmis ir tradicijomis. Be to, šias priemones informantai identifikuoja kaip vienas iš veiksmingiausių, motyvuojant seniūnijų darbuotojus. Seniūnų išreikšta pozicija sutampa su anketinės apklausos rezultatais, kurie rodo, kad kvalifikuotas vadovavimas ir geras mikroklimatas seniūnijose yra vieni iš labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių.

Seniūnijų vadovai be aukščiau išvardytų nematerialinių motyvavimo priemonių veiksmingiausiomis taip pat įvardija *žmogiškojo faktoriaus svarbą darbe (dažnis 3), grįžtamąjį ryšį (dažnis 2), kolektyvines išvykas ir šventes (dažnis 2)*. Žmogiškasis faktorius, seniūnų nuomone, turi dominuoti vadovo ir darbuotojų santykiuose, nes tai ugdo bendrumo jausmą ir darbuotojas jaučiasi svarbus ir reikalingas: „*Tai vadovo žmogiškasis faktorius, vadovas darbuotoją supranta ir pagal tai darbuotojui yra motyvas eiti dirbti, jis jaučiasi įvertintas (S4)*. Kolektyvinės išvykos ir šventės taip pat pasitelkiamos, kuriant darbuotojams palankų organizacijos mikroklimatą.

Diskusijos metu aiškiai apibrėžtas grįžtamojo ryšio vaidmuo darbuotojų motyvavimo procese. Šis veiksnys pasitelkiamas siekiant seniūnijų darbuotojus motyvuoti laiku ir parodyti aiškias sąsajas tarp darbuotojo atlikto darbo ir už jį gaunamos naudos. Objektivesnis pastangų ir naudos santykio įvertinimas didina darbuotojų motyvaciją: „*Labai svarbu motyvuojant pasakyti už ką <...> jei išleidi trumpam iš darbo, turi pasakyti, už kokį darbą išleidai, o ne šiaip. Tada įvertins“ (S1)*.

Didžioji dalis nematerialinių motyvavimo priemonių seniūnijų darbuotojams yra taikomos tiek seniūnijų, tiek ir savivaldybės lygmeniu. Tokia situacija susiklostė dėl seniūnijų statuso savivaldybėje (struktūrinis padalinys) ir personalo valdymo funkcijų pasidalinimo tarp seniūnų ir savivaldybės administracijos (Administracijos direktoriaus ir už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakingo Juridinio skyriaus). Seniūnas vienu metu yra vadovas, atsakingas už seniūnijų darbuotojų motyvavimą, ir savivaldybės administracijos darbuotojas, kuriam taikomos valstybės tarnautojui ir savivaldybės administracijai būdingi motyvavimo būdai. Kadangi informantai vertino ne tik darbuotojams, bet ir jiems taikomas motyvavimo priemones, daugelis 9 lentelėje pateiktų priemonių apima abu valdymo lygmenis. Be to, seniūnijų darbuotojus motyvuoja ir savivaldybės administracija, pavyzdžiui, organizuodama

bendrus mokymus darbuotojams, savivaldos ir kalėdines šventes ar įteikdama garbės raštus už nuopelnus. Gauti rezultatai rodo, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesas yra daugialypis ir integruotas ne tik su seniūnijos, bet ir savivaldybės administracijos valdymo lygmenimis. Nepaisant to, kiekviena seniūnija motyvavimo priemonės taiko savitai, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius, ir tai ši procesą daro unikalų.

Taigi tikslinės grupės diskusijos dokumentų analizė veda į reikšminę kategoriją – **motyvavimo priemonių raiška, akcentuojant nematerialinius motyvavimo būdus, seniūnijų darbuotojų motyvavimo procese yra stipri.**

Apibendrinant tikslinės grupės diskusijos ir anketinės apklausos rezultatus apie motyvavimo priemonių raišką seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistemoje, galima teigti, kad seniūnijų darbuotojai prioritetinėmis įvardija tas pačias motyvavimo priemones kaip ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimą analizuojantys teoretikai, kurių išvalgos perteiktos hipotetiniame modelyje. Taip pat užfiksuotas tiesioginis ryšys tarp darbuotojų poreikių ir socio-demografinių veiksnių, ypač darbuotojų amžiaus ir užimamų pareigų.

Praktinė seniūnijų darbuotojų motyvavimo situacija rodo, kad seniūnijose didžiausias dėmesys skiriamas nematerialinėms motyvavimo formoms, nes jos dažniausiai nereikalauja papildomų finansinių išteklių ir duoda ilgalaikę naudą. Natūralu, kad, motyvuojant seniūnijų darbuotojus, minėtos priemonės labiausiai atitinka darbuotojų poreikius.

Darbuotojų motyvavimo proceso orientavimą į nematerialinius motyvavimo būdus iš dalies lėmė ribotos galimybės taikyti materialines motyvavimo priemones, kurias darbuotojai ir seniūnijų vadovai traktuoja kaip esmines jų poreikiams tenkinti. Visgi, remiantis pakankamai palankiu esamos darbuotojų motyvavimo situacijos vertinimu ir dominuojančiais aukštesniojo lygmens darbuotojų poreikiais, galima daryti prielaidą, kad taikomos motyvavimo priemonės tenkina darbuotojų fiziologinius, saugumo ir socialinius poreikius ir sudaro sąlygas DMS orientuoti į savitranscendenciją.

Tiriant motyvavimo priemonių ir seniūnijų darbuotojų poreikių sąsajas, buvo atskleista, kad kiekviena seniūnija tas pačias motyvavimo priemones kaip visumą taiko skirtingai, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius. Be to, motyvavimo priemonės dėl seniūnijų statuso ir vietos organizacinėje valdymo struktūroje yra taikomos seniūnijų ir savivaldybės lygmeniu. Taigi, seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos apraiškos abiejuose valdymo lygmenyse reikalauja glaudaus seniūnijų ir savivaldybės administracijos bendradarbiavimo, siekiant, kad motyvavimo procesas būtų veiksmingas.

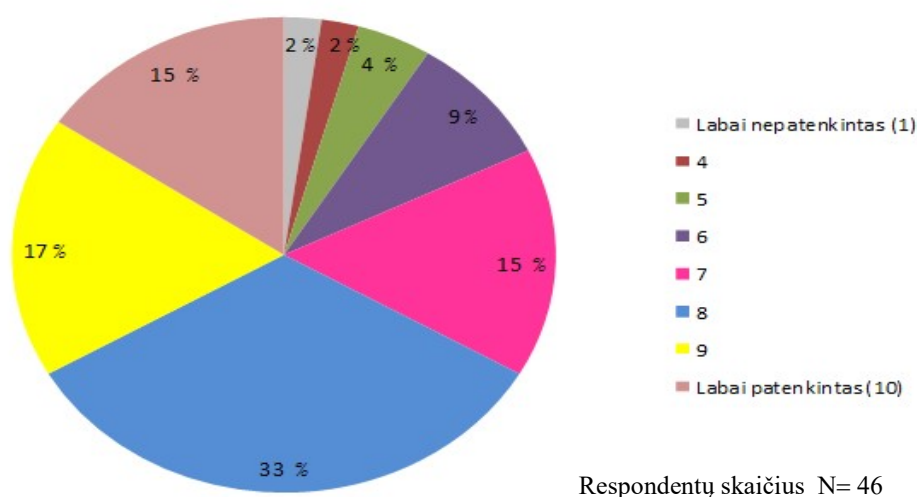
3.3. Organizacinė kultūra ir DMS orientavimas į saviraiškos poreikį/ savitranscendenciją

Trečiame teminiame tyrimo bloke, atlikus informantų interviu ir anketinės apklausos duomenų analizę, siekiama ištirti seniūnijos organizacinę kultūrą, jos elementų ir DMS sąsajas, įvertinti darbuotojų

poreikių ir organizacinės kultūros atitiktį. Taip pat siekiama patikrinti, ar darbuotojų pasitenkinimas darbu turi sąsajų su seniūnijų organizacine kultūra, ir ištirti, ar minėta kultūra orientuoja darbuotojų motyvavimo procesą savitranscendencijos kryptimi ir kokie veiksniai rodo savitranscendencijos raišką motyvavimo procese. Tikslinės grupės diskusijos metu gauti duomenys pasitelkiami atskleisti seniūno vaidmenį organizacinėje kultūroje ir darbuotojų bei bendruomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą sukuriama naudą darbuotojų motyvavimo procesui ir jo rezultatams.

3.3.1. Darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu seniūnijose

Anoniminė seniūnių darbuotojų apklausa ir jos rezultatų analizė. Anoniminė apklausa skirta surinkti kokybinius duomenis, kuriais patikrinamos darbuotojų poreikių, organizacinės kultūros ir darbuotojams taikomų motyvavimo priemonių sąsajos.



14 pav. Seniūnių darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu seniūnijose

Atlikus anketinių duomenų analizę ir vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu (žiūrėti 14 pav.), pastebima, kad dauguma seniūnių darbuotojų yra patenkinti savo atliekamu darbu, nes *dešimtbalėje vertinimo skalėje* net 80 proc. darbuotojų savo darbą įvertino nuo 7 iki 10 balų ir tik 4 proc. (2 darbuotojai) pasitenkinimą darbu įvertino nuo 1 iki 4 balų. 13 proc. seniūnių darbuotojų savo atliekamą darbą vertina neutraliai arba yra labiau patenkinti nei nepatenkinti darbu.

Siekiant įvertinti seniūnių darbuotojų nuostatas darbo atžvilgiu ir minėtų nuostatų priežastis, buvo tiriamos sąsajos tarp socio-demografinių veiksnių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (**žr. 5 priedo 3, 5, 7 ir 9 lenteles**).

Lytis. Labiau savo atliekamu darbu seniūnijoje yra patenkinti vyrai (*vidurkis – 8,14 balo, standartinis nuokrypis – 1,78*) nei moterys (*vidurkis – 7,71 balo, standartinis nuokrypis – 1,80*). Kadangi

didžiąją respondentų vyrų dalį sudarė seniūnijų vadovai, tai, tikėtina, kad didesnis pasitikėjimas darbu yra susijęs su užimamomis pareigomis ir valstybės tarnautojams taikomomis motyvavimo priemonėmis.

Amžius. Pastebima tendencija, kad pasitenkinimas darbu tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo amžiaus, nes pasitenkinimas darbu auga atitinkamai pagal išskirtas keturias amžiaus grupes: 1) *jaunesni nei 30 metų (vidurkis 7 balai); 2) nuo 31 iki 40 metų (vidurkis 7,71 balo); 3) nuo 41 iki 50 metų (vidurkis 7,71 balo); 4) vyresni nei 50 metų (vidurkis 8,05 balo)*. Remiantis J. Palidauskaitės 2008 m. publikuotu tyrimu, galima daryti prielaidą, kad vyresnio amžiaus darbuotojai labiau vertina stabilumą ir saugumą darbe, todėl jų pasitenkinimas darbu yra didesnis (Palidauskaitė, 2008).

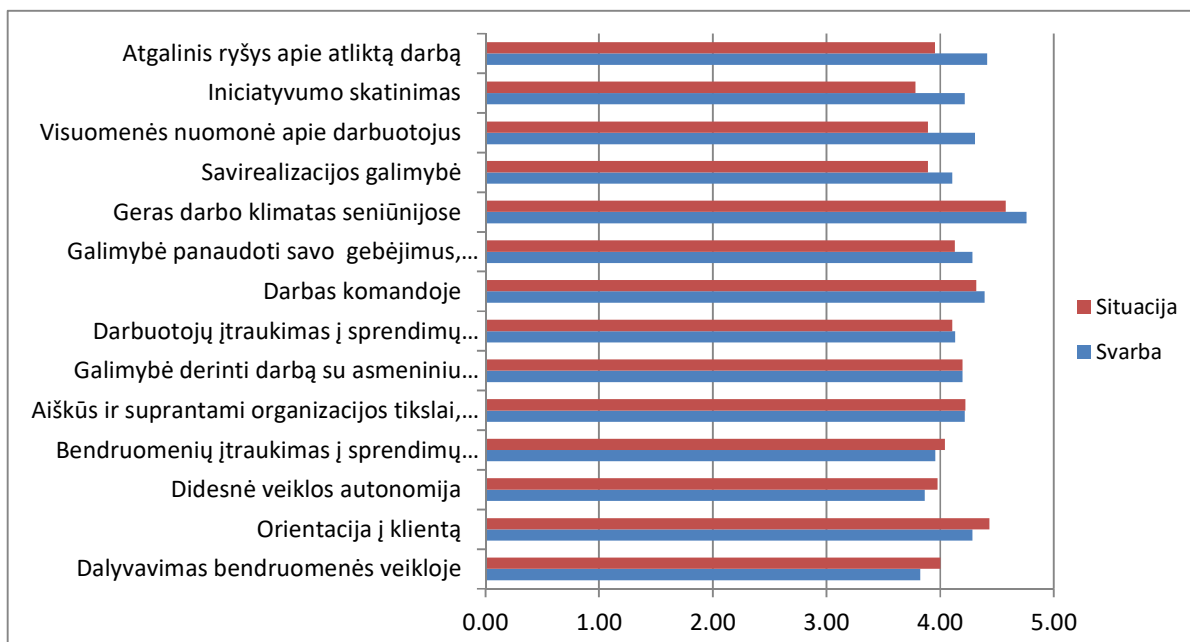
Darbo patirtis savivaldos institucijose. Panaši tendencija pastebima ir analizuojant darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas su darbuotojų stažu savivaldos institucijose: 1) *iki 5 metų (vidurkis 7,41 balo); 2) nuo 6 iki 10 metų (vidurkis 7,80 balo); 3) nuo 11 iki 20 metų (vidurkis 8,40 balo); 4) daugiau nei 50 metų (vidurkis 8,13)*. Remiantis mokslininkų išvalgomis (Palidauskaitė, 2008, Jančiauskas, 2011, Jucevičienė ir Blažėnaitė, 2012), teigtina, kad darbuotojas, vertindamas savo indėlį į darbą ir grįžtamąją naudą sau, vadovaujasi subjektyviais kriterijais, kuriems įtakos turi ir darbo patirtis. Tikėtina, kad didesnę patirtį savivaldos institucijose turintys darbuotojai objektyviau įvertina savo vaidmenį organizacijoje, todėl ir jų pasitenkinimas darbu yra didesnis.

Užimamos pareigos. Labiau savo atliekamam darbu seniūnijoje yra *patenkintas pagalbinis personalas (vidurkis 8,33 balo) nei administracijos darbuotojai (vidurkis 7,58 balo)*. Remiantis teorinėmis mokslininkų išvalgomis (Jančiauskas, 2011, Vanagas ir Rakšnys, 2014), galima daryti prielaidą, kad pagalbinis personalas labiau orientuotas į žemesnio lygmens poreikius, todėl ir jų keliami reikalavimai seniūnijose atliekamam darbu ir asmeninei naudai yra mažesni.

Galima teigti, kad seniūnijų darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu yra palankios, nes dauguma darbuotojų yra patenkinti atliekamam darbu. Nustatyti tiesioginiai ryšiai tarp socio-demografinių veiksnių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Šie veiksniai aktualūs ir kalbant apie darbuotojų motyvavimo procesus, nes jie dažnai pasitelkiami tyrimuose ir praktikoje, kai tiriami darbuotojų poreikiai ar vertinamos darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo būdų sąsajos. Be to, seniūnijų darbuotojų pasitenkinimas darbu parodo, kad darbuotojų vertybės dėl darbo sutampa. Kadangi vertybių visuma sudaro organizacinės kultūros pagrindą, tikėtina, kad seniūnijose dominuoja darbuotojams priimtina organizacinė kultūra. Jei pasitvirtins prielaida, kad seniūnijų organizacinė kultūra yra orientuota į savitranscendenciją, tikėtina, kad šis veiksnys taip pat prisideda prie seniūnijų darbuotojų pasitenkinimo darbu.

3.3.2. Organizacinės kultūros ir DMS sąsajos

Anoniminė seniūnijų darbuotojų apklausa ir jos rezultatų analizė. 15 paveiksle pavaizduotas seniūnijos darbuotojų motyvacijai svarbių veiksnių ir seniūnijose vyraujančios organizacinės kultūros santykis, kai vertinant penkiabalėje sistemoje 1 yra visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu (vidurkiai pateikiami 5 priedo 11 lentelėje).



15 pav. Darbuotojų motyvacijai svarbių veiksnių ir seniūnijose vyraujančios organizacinės kultūros santykis

Nustatyta, kad visi įvardyti organizacinės kultūros veiksniai yra svarbūs seniūnijų darbuotojams, nes vertinimo vidurkis svyruoja nuo 3,83 iki 4,76 balo. Būtina paminėti, kad lentelėje išvardyti veiksniai yra traktuojami ne tik kaip organizacinės kultūros elementų sudedamosios dalys, bet ir kaip motyvavimo priemonės. **Pagal svarbą darbuotojų motyvacijai** išskiriami penki veiksniai: 1) *Geras mikroklimatas organizacijoje* (4,76 balo); 2) *Atgalinis ryšys apie atliktą darbą* (4,41 balo); 3) *Darbas komandoje* (4,39 balo); 4) *Visuomenės nuomonė apie darbuotojus* (4,30 balo); 5) *Orientacija į klientą ir galimybė panaudoti savo asmeninius ir profesinius įgūdžius, žinias* (4,28 balo). Geras mikroklimatas ir grįžtamasis ryšys jau ankstesniuose skyriuose įvardyti kaip vienos iš svarbiausių motyvavimo priemonių. Rezultatai rodo, kad komandinis darbas ir orientacija į klientą, visuomenės nuomonė apie darbuotojus taip pat yra vieni iš svarbiausių veiksnių darbuotojų motyvacijai, nes seniūnijai dėl darbo specifikos (mažai darbuotojų, tarpusavyje susijusios užduotys, vienijantys tikslai, tiesioginis kontaktas su vietos bendruomenėmis ir pan.) būdinga bendradarbiavimo atmosfera. Seniūnijų darbuotojams svarbus ir

saviraiškos veiksnys (galimybė panaudoti savo asmenines žinias ir profesinius gebėjimus), kuris rodo darbuotojų aukštesniojo lygmens poreikių dominavimą.

Kaip mažiausiai motyvuojančius veiksnius darbuotojai identifikuoja *dalyvavimą bendruomenės veikloje* (3,83 balo), *didesnę veiklos autonomiją* (3,86) ir *bendruomenių įtraukimą į sprendimų priėmimą* (3,96). Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojai iš dalies dar nėra įsisąmoninę bendradarbiavimo su bendruomene ir jos įtraukimo į seniūnijų veiklą naudos. Darbuotojus motyvuoja darbas visuomenės gerovės kūrimui (žr. 12 pav.), tačiau nepakankamai motyvuoja bendruomenės įtraukimas į minėtą procesą. Tikėtina, kad visuomenės gerovės kūrimą darbuotojai sieja su saviraiškos poreikiu, o socialinius poreikius – su darbu komandoje (žr. 15 pav.), neidentifikuojant bendruomenės kaip komandos dalies.

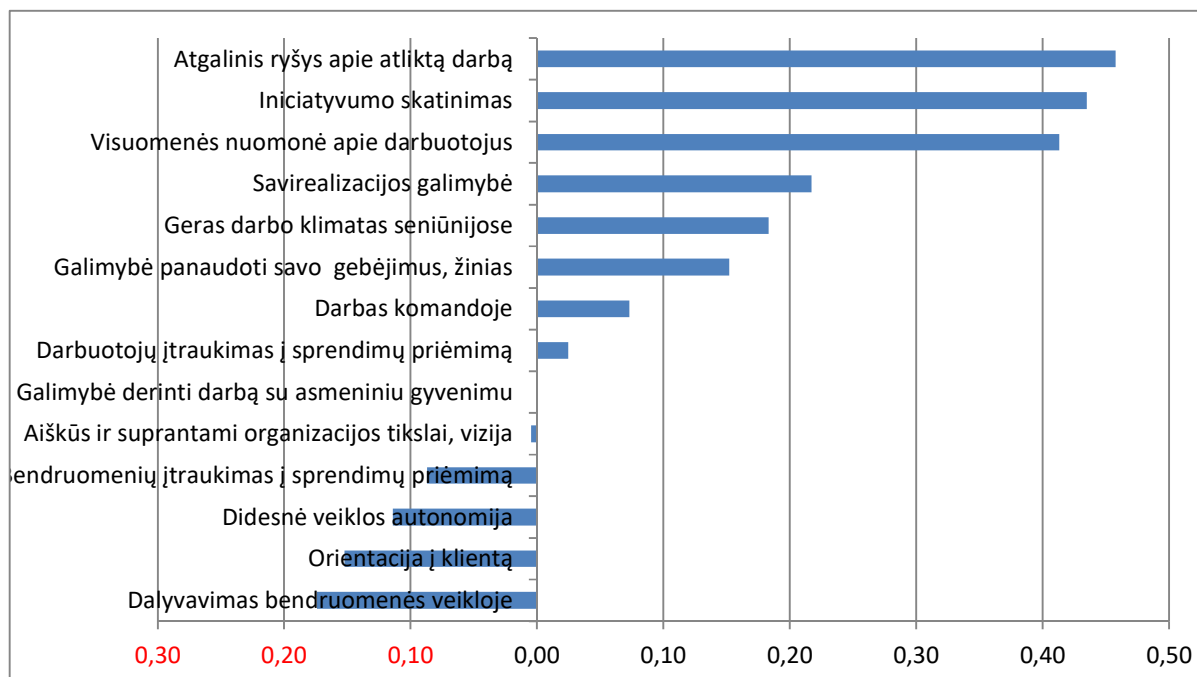
Vyraujanti organizacinė kultūra seniūnijose (žr. 15 pav.) motyvuoja seniūnijų darbuotojus, nes vertinimo vidurkis svyruoja nuo 3,78 iki 4,58 balo. Svarbiausius penkis veiksniais, kurie vyrauja seniūnijų organizacinėje kultūroje, galima įvardyti *gerą mikroklimatą organizacijoje* (4,58 balo), *orientaciją į klientą* (4,44 balo), *darbą komandoje* (4,32 balo), *aiškius ir suprantamus organizacijos tikslus, viziją* (4,22 balo), *galimybę panaudoti savo asmeninius ir profesinius gebėjimus, žinias* (4,13 balo). Keturi iš penkių veiksnių buvo įvardyti ir kaip svarbiausios darbuotojų asmeninės vertybės. Taigi galima teigti, kad seniūnijų organizacinė kultūra atitinka darbuotojų poreikius ir yra stiprioji darbuotojų motyvavimo proceso grandis, sujungianti darbuotojų siekius ir nukreipianti juos organizacijos tikslų įgyvendinimo kryptimi. Gauti rezultatai koreliuoja su 3.3.1 poskyrio rezultatais, kuriuose fiksuojamas glaudus darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacinės kultūros ryšys.

Labiausiai darbuotojų poreikius atitinka organizacinės kultūros veiksniai, kurių vidurkių skirtumas su darbuotojų poreikiais yra mažiausias (žr. 16 pav.).

Galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu yra identifikuojamas kaip darbuotojų poreikius visiškai atitinkantis veiksnys, nes vidurkių skirtumas yra lygus nuliui. Diskusijos metu su seniūnijų vadovais buvo pastebėta, kad visi seniūnai šį veiksnių pasitelkia kaip nematerialinę motyvavimo priemonę, kuri įvardijama viena iš veiksmingiausių, motyvuojant darbuotojus ir gerinant organizacijos mikroklimatą. Teigtina, kad ir *aiškių ir suprantamų organizacijos tikslų* veiksnys organizacinėje kultūroje atitinka darbuotojų poreikius (vidurkio skirtumas – 0,005 balo).

Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbas komandoje, bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą, didesnė veiklos autonomija taip pat traktuojami kaip darbuotojų poreikius labiausiai atitinkantys veiksniai. Tokie rezultatai rodo, kad *bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą* atitinka darbuotojų poreikius, nes ir seniūnijų organizacinėje kultūroje šis veiksnys nėra dominuojantis. Tikėtina, kad bendruomenės nariai yra traktuojami kaip klientai, kuriems yra teikiamos paslaugos, o ne kaip partneriai, kurie gali prisidėti prie gerovės kūrimo. *Veiklos autonomija* taip pat nėra

svarbus veiksnys tiek asmeniškai darbuotojams, tiek ir seniūnijos veikloje. Kaip buvo pastebėta anksčiau, *darbas komandoje* yra svarbus veiksnys darbuotojų poreikiams. Šis veiksnys užima svarbią vietą ir seniūnijų organizacinėje kultūroje. Analogiškai, *darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą* traktuojamas kaip svarbus veiksnys, nes komandinis darbas yra neatsiejamas nuo darbuotojų įtraukimo į valdymo procesus.



16 pav. Vidurkių skirtumas tarp seniūnijose vyraujančios organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijai svarbių veiksnių

Kalbant apie seniūnijose vyraujančios organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijai svarbių veiksnių santykį, mažiausiai darbuotojų poreikius atitinka *atgalinis ryšys apie atliktą darbą (grįžtamasis ryšys)*, *iniciatyvumo skatinimas* ir *visuomenės nuomonė apie darbuotojus*. Remiantis 9 lentelės duomenimis, *atgalinis ryšys apie atliktą darbą* ir *iniciatyvumo skatinimas* yra taikomi visose seniūnijose kaip nematerialinės motyvavimo priemonės. Atgalinį ryšį seniūnai traktuoja kaip vieną iš veiksmingiausių motyvavimo priemonių. Šiuo atveju išvelgiama darbuotojų ir seniūnijų vadovų požiūrių priešprieša. Tokie rezultatai rodo, kad motyvavimo procesas yra sudėtingas dėl galimybės objektyviai įvertinti darbuotojų poreikius.

Visuomenės nuomonė apie darbuotojus (žr. 16 pav.) nėra organizacinės kultūros sudedamoji dali, bet greičiau svarbus išorės veiksnys, kuris turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Visuomenės požiūris gali motyvuoti arba demotyvuoti darbuotojus. Gauti rezultatai rodo, kad šiuo metu vyraujantis visuomenės požiūris seniūnijų darbuotojus labiau demotyvuoja nei motyvuoja. *Galima daryti išvadą, kad jeigu*

neigiamas visuomenės (bendruomenių) požiūris darbuotojus demotyvuoja, tai aukštas seniūnijų darbuotojų veiklos įvertinimas visuomenėje (bendruomenėse) motyvuoja.

Anketinės apklausos rezultatai rodo (žr. 16 pav.), kad kai kurie organizacinės kultūros elementai viršija darbuotojų poreikius, tai *dalyvavimas bendruomenės veikloje, orientacija į klientą, didesnė veiklos autonomija, bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą ir suprantama organizacijos vizija, tikslai*. Pastebima, kad trys iš penkių veiksmų, kurie viršija darbuotojų poreikius, apima *bendruomenių ir seniūnijų* bendradarbiavimo aspektą. Vadinasi, nors ir seniūnijos, ir darbuotojų požiūriai į bendradarbiavimą su bendruomenėmis yra panašūs, vadovai sąmoningai kurdami organizacijos kultūrą įdeda ne mažai pastangų, kad darbuotojai seniūnijos veikloje turėtų daugiau sąlyčio taškų su bendruomene. Kadangi toks bendradarbiavimas viršija darbuotojų poreikius, iškyla grėsmė, kad darbuotojai bendradarbiavimą su bendruomenėmis gali suvokti kaip formalų, privalomą darbą, o ne savirealizacijos galimybes. Galima daryti prielaidą, kad seniūnijose yra aiškiai transliuojama minėtos institucijos paskirtis, tikslai ir vieta savivaldos sistemoje (savivaldžios bendruomenės kūrimas, visuomenės interesų atstovavimas, pasiaukojimas visuomenės gerovės kūrimui ir pan.), tačiau darbuotojai dar nėra visiškai įsisąmoninę arba klaidingai suvokia savo vaidmenį seniūnijose.

Seniūnijų vadovų tikslinės grupės medžiagos analizė. Diskutuojant apie organizacinės kultūros ir DMS sąsajas, buvo siekiama įvertinti, kokia organizacinė kultūra vyrauja seniūnijose, kokius organizacinės kultūros elementus seniūnai identifikuoja kaip svarbiausius motyvuojant darbuotojus.

Remiantis diskusijos metu gautais duomenimis, buvo išskirtos trys dalinės kategorijos:

1. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą yra vyraujantis organizacinės kultūros veiksnys. Informantai, apibūdinami seniūnijų organizacinę kultūrą, kaip vieną iš jos veiksmų įvardijo darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Darbuotojai įtraukiami į strateginį valdymą, kai sprendimai priimami ne tik metų pradžioje, ruošiant metinius planus, bet ir metų eigoje, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Seniūnijų darbuotojų apklausos rezultatai (žr. 16 pav.) taip pat rodo, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą yra vyraujantis ir vienas iš labiausiai darbuotojų poreikius atitinkančių organizacinės kultūros veiksmų.

Seniūnai taip pat pabrėžė, kad, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą, svarbu palaikyti darbuotojų iniciatyvas, nes tai didina jų motyvaciją: „*Pirmiausia motyvacija – duoti žmogui pasireikšti. Žmogus turi pajauti esąs reikalingas*“ (S1); <...> *man atrodo, svarbu duoti laisvės darbuotojui ir formuoti užduotis ne taip, kad „tu turi tokiu būdu nueiti iš taško A į tašką B“, bet „kaip tu manai, kaip reiktų nueiti iš taško A į tašką B“*<...>“(S4). Anketinės apklausos duomenys (žr. 16 pav.) rodo, kad darbuotojai iniciatyvos palaikymą traktuoja kaip vieną iš mažiausiai jų poreikius atitinkančių seniūnijų

organizacinės kultūros veiksmių. Taigi, šiuo klausimu įžvelgiama seniūnijos darbuotojų ir seniūnų nuomonių priešprieša.

Kaip vieną iš galimybių didinti darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą trys iš keturių seniūnų pasiūlė rašytinę idėjų išdėstymo formą, kai neatskleidžiama darbuotojų tapatybė. Toks pasiūlymas grindžiamas mažesniu suvaržymu laisvai reikšti savo nuomonę: „Galėtų būti skundų knyga, kurioje darbuotojai galėtų parašyti savo nuomonę“ (S2); „Darbuotojai galėtų mums parašyti laiškus, jei jiems kas nors atsitiktų, arba ką galvoja apie motyvavimo sistemą, vadovo darbą. Tokia informacija duotų naudą“ (S3); „Pritariu kolegoms dėl knygos“ (S4). Informanto S1 nuomone, darbuotojai ir seniūnai, sprenddami iškilusias problemas ir kitus seniūnijų veiklos klausimus, turėtų palaikyti tiesioginį kontaktą, nes sprendimus reikia priimti laiku: „Man atrodo, kad su vadovu turi kalbėti tiesiogiai, dėžutė netinka, nes problemą reikia spręsti iš karto.“ Darbuotojai į sprendimų priėmimą gali būti įtraukiami įvairiomis formomis priklausomai nuo veiklos ar problemos pobūdžio. Svarbu darbuotojus įtraukti į šį procesą, nes tai vienas iš labiausiai darbuotojus motyvuojančių organizacinės kultūros veiksmių.

2. Seniūnijos vadovų ir darbuotojų santykis orientuotas į komandinį darbą. Informantai, kalbėdami apie organizacinę kultūrą, taip pat įvardijo kolektyvo santykių svarbą darbuotojų motyvacijai. Seniūnų teigimu, seniūnijų veikloje taikomas komandinis darbas ir demokratinis valdymo stilius. Pastebima, kad seniūnijų vadovai save identifikuoja kaip lyderius, nuo kurių priklauso darbuotojų požiūris į atliekamą darbą ir organizacijos vertybes: „Mūsų santykiai yra geri, esame komanda“ (S1); „Kolektyvas bus toks, koks bus vadovas. Jei taip nėra, tai kažkas negerai su vadovu. Jei nesugebėsi to padaryti – darbas bus formalus“ (S2); „Mano vadovavimo stilius – demokratiškas. Jie gali man sakyti, ką nori, ir nebijoti, nekerštauju. Stengiuosi darbuotojų neįžeisti“ (S3); „Visada santykiuje dominuoja žmogiškasis faktorius“ (S4). Anketinės apklausos duomenys (žr. 13 ir 16 pav.) koreliuoja su diskusijos metu gautais duomenimis, nes kvalifikuotas vadovavimas ir darbas komandoje yra vieni iš labiausiai seniūnijų darbuotojus motyvuojančių veiksmių.

Informantai, kalbėdami apie komandinį darbą, pabrėžia, kad kolektyvą sudaro atskiri individai, todėl, dirbant komandoje, vertinamas ir motyvuojamas ne tik visas kolektyvas bendrai, bet ir kiekvienas individas atskirai: „Ne viskas priklauso nuo vadovo, bet priklauso ir nuo asmenybių ir darbuotojų“ (S2); „Stengiuosi atsižvelgti į kiekvieno žmogaus charakterį, kad neatimčiau jų iniciatyvos <...> Svarbu gerai žinoti savo žmones, nes vieniems reikia garbės raštų, kitiems – finansinės paskatos <...> Aš galvoju, svarbu žinoti, kas kam yra svarbu“ (S3); „Žmogus darbe turi būti įvertintas ir pastebėtas“ (S4). Komandinis darbas veikia kaip motyvuojantis organizacinės kultūros veiksnys, tačiau negalima motyvavimo priemonių darbuotojams taikyti kaip „šablono“, reikia sugebėti identifikuoti kiekvieno komandos nario poreikius, kad motyvavimo procesas būtų veiksmingas.

3. Bendradarbiavimas su bendruomenėmis yra svarbi organizacinės kultūros dalis.

Informantai suvokia seniūnijos vaidmenį savivaldos sistemoje ir vieningai pritaria, kad su bendruomenėmis turi būti glaudžiai bendradarbiaujama, palaikant ir padedant įgyvendinti bendruomenių veiklas: „*Su bendruomenėmis būtina bendrauti*“ (S1); „*<...> Mums svarbu padėti bendruomenėms idėjas įgyvendinti*“ (S2); „*Reikia žmonių idėjas palaikyti, nes visada tarp pelenų atsiranda perliukų blizgančių*“ (S3); „*Nenustumių bendruomenių ir seniūnaičių*“ (S4). Seniūnai suvokia, kad bendradarbiaujant ir palaikant bendruomenių iniciatyvas galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų: „*Aš džiaugiuosi, kai yra iniciatyvūs žmonės iš bendruomenės, ir seniūnui lengviau, tada padedam. Kai yra iniciatyva bendruomenėse, tada galima pasiekti didesnę rezultatą*“ (S2); „*Iniciatyva, kai mes dirbam kartu su bendruomenėmis, o ne už jas padarom viską <...> norų palaikymas, duoda naudos*“ (S3); „*Taip pat svarbu pastebėti žmogų bendruomenėje ir palaikyti jį <...> tada galima gauti gerus rezultatus*“ (S4).

Pastebima, kad praktikoje palaikomos smulkios bendruomenių iniciatyvos (renginių organizavimas, viešųjų erdvių aplinkos sutvarkymo darbai ir pan.), o į sprendimų priėmimą, susijusį su strateginiu seniūnijų veiklos planavimu ir įgyvendinimu ar kita seniūnijų reglamentuota veikla, bendruomenės retai įtraukiamos. Tokia situacija susiklostė dėl seniūnijų ir bendruomenių santykio, kai bendruomenė labiau suvokiama kaip klientas, o ne kaip seniūnijos komandos dalis. Seniūnai taip pat teigia, kad bendruomenėms ne retai trūksta kompetencijos dalyvauti sprendimų priėmime: „*Per metus susikaupia daug problemų, aktyvios bendruomenės neduoda ramybės, jos pateikia prašymus, ką reikia įgyvendinti <...> Jeigu dėl kokios problemos kreipiasi vienas bendruomenės narys, mes išsprendžiam. Po kelių mėnesių kreipiasi jau kitas <...> Nepasidalina jė informacija*“ (S1); „*Su seniūnaičiais nesitariu, nes jie nesupranta, kad tai yra planas*“ (S2); „*Bandžiau į planavimo procesą įtraukti seniūnaičius, bet tai nebuvo efektyvu <...> Idėjos buvo momentinės. Šiais metais nebeįtraukiau <...> Mes informacija dalinamės, bet pristatome galutinį patvirtintą planą*“ (S3); „*Susikviečiu juos, pristatau numatomą veiklos planą kitų metų. Būna, kad kas nors ką nors papildo <...> Visada pasakau, kad tai tik planas*“ (S4). Teigtina, kad bendradarbiavimas su bendruomenėmis yra seniūnijų organizacinės kultūros dalis, tačiau iš šio proceso eliminuojamas bendruomenių įtraukimą į sprendimų priėmimą. Tokia pozicija patvirtinama anketinės apklausos rezultatais (žr. 13 ir 16 pav.), kai prisidėjimas prie visuomenės gerovės kūrimo yra vienas iš labiausiai motyvuojančių veiksnių, o bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą viršija darbuotojų poreikius.

Šios dalinės kategorijos suponuoja reikšminę kategoriją – **seniūnijų organizacinė kultūra yra orientuota į DMS.**

Apibendrinant tikslinės grupės diskusijos ir anketinės apklausos rezultatus apie seniūnijų organizacinės kultūros ir DMS sąsajas, galima teigti, kad hipotetiniame seniūnijų darbuotojų

motyvavimo sistemos modelyje pateikti organizacinės kultūros veiksniai yra svarbūs darbuotojams ir veikia kaip motyvavimo priemonės. Organizacinės kultūros atitiktis seniūnijų darbuotojų poreikiams rodo darbuotojų aukštesniojo lygmens poreikių dominavimą ir tai, kad organizacinė kultūra yra stiprioji seniūnijų darbuotojų motyvavimo proceso grandis, nukreipianti darbuotojų siekius organizacijos tikslų įgyvendinimo kryptimi.

Gauti rezultatai taip pat rodo, kad bendradarbiavimas su bendruomenėmis ir jų įtraukimas į sprendimų priėmimą yra tie seniūnijų organizacinės kultūros veiksniai, kurie viršija darbuotojų poreikius ir iš dalies prasilenkia su darbuotojų asmeninėmis vertybėmis. Tikėtina, kad seniūnijų darbuotojai dar nėra pilnai įsisąmoninę arba klaidingai suvokia jiems formaliai priskirto vaidmens santykyje su bendruomenėmis, nes bendruomenės labiau traktuojamos kaip klientai, o ne kaip partneriai. Tokiems rezultatams įtakos turi atgalinio ryšio tarp vadovų ir seniūnijų darbuotojų stoka.

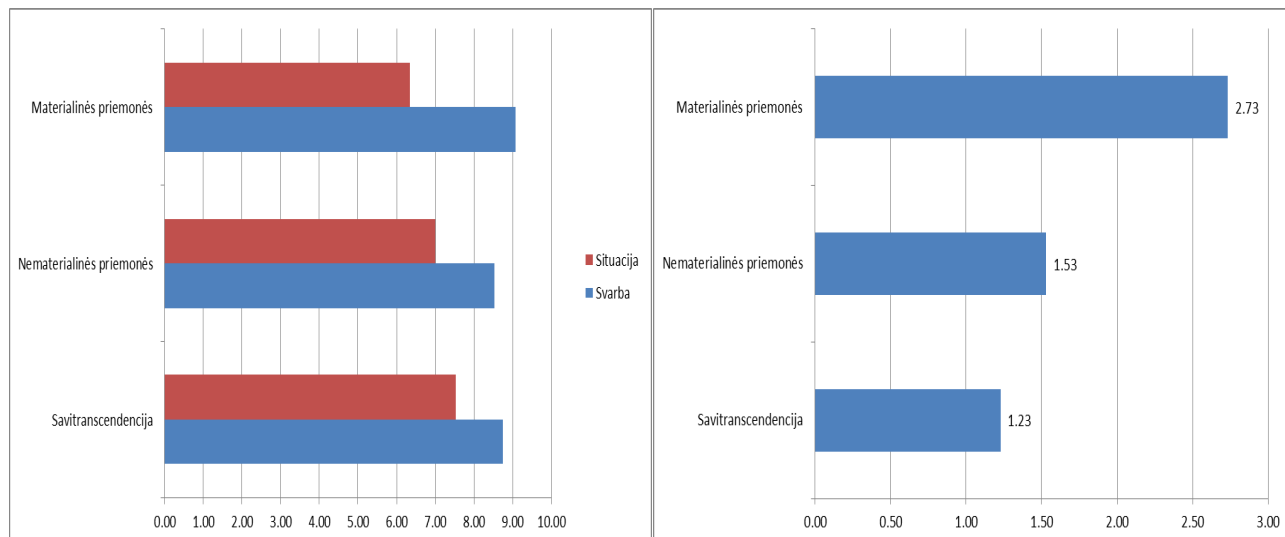
Seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos metu, diskutuojant apie seniūnijose vyraujančią organizacinę kultūrą, svarbiausiais veiksniais seniūnai įvardijo darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimą su bendruomenėmis, vadovo ir seniūnijų darbuotojų santykį darbe. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, komandinis darbas yra vyraujantys ir vieni iš labiausiai darbuotojus motyvuojančių organizacinės kultūros veiksnių. Bendradarbiavimą su bendruomenėmis seniūnai taip pat traktuoja kaip vertybę, nes bendradarbiaujant pasiekiami geresni rezultatai. Visgi bendradarbiavimas labiau suvokiamas kaip pagalba ir paslaugų teikimas bendruomenėms, o ne bendruomenių įtraukimas į seniūnijų veiklą bendrai priimant sprendimus bendruomenei aktualiais klausimais. Taip pat pastebima, kad seniūnijų vadovai save identifikuoja lyderiais, kurie formuoja organizacijos vertybes ir darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, t. y. seniūnai supranta, kad organizacinė kultūra yra dirbtinai kuriama kultūra, užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

3.3.3. DMS orientavimas į savitranscendenciją

Anoniminė seniūnijų darbuotojų apklausa ir jos rezultatų analizė. 17 paveiksle pateiktas seniūnijos darbuotojų motyvacijai svarbių motyvavimo priemonių ir savitranscendencijos veiksnio palyginimas, kai vertinant dešimtbalėje sistemoje 1 yra visai nesvarbu, o 10 – labai svarbu. Taip pat vaizduojama motyvavimo priemonių ir savitranscendencijos atitiktis seniūnijų darbuotojų poreikiams (vidurkiai pateikiami **5 priedo 12 lentelėje**).

Savitranscendencijos veiksnys priskiriamas nematerialinėms motyvavimo priemonėms (galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo). Galima teigti, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo procese savitranscendencijos veiksnį apimančioms motyvavimo priemonėms (vidurkis 7,52 balo) yra skiriamas didesnis dėmesys nei materialinėms priemonėms (vidurkis 6,35 balo) ir visoms kitoms nematerialinėms motyvavimo priemonėms (vidurkis 7 balai). Remiantis teorinėmis įžvalgomis (Vanagas ir Rakšnyš,

2014), savitranscendencijos veiksniai seniūnijos skiria didelį dėmesį, nes šio veiksnio įvedimas į darbuotojų motyvavimo sistemą nereikalauja papildomų finansinių resursų. Be to, seniūnijų veiklos specifika orientuoja darbuotojų motyvavimo procesą savitranscendencijos kryptimi, nes pasiaukojimas visuomenės labui ir savivaldžios bendruomenės kūrimas yra vieni iš svarbiausių seniūnijų tikslų.



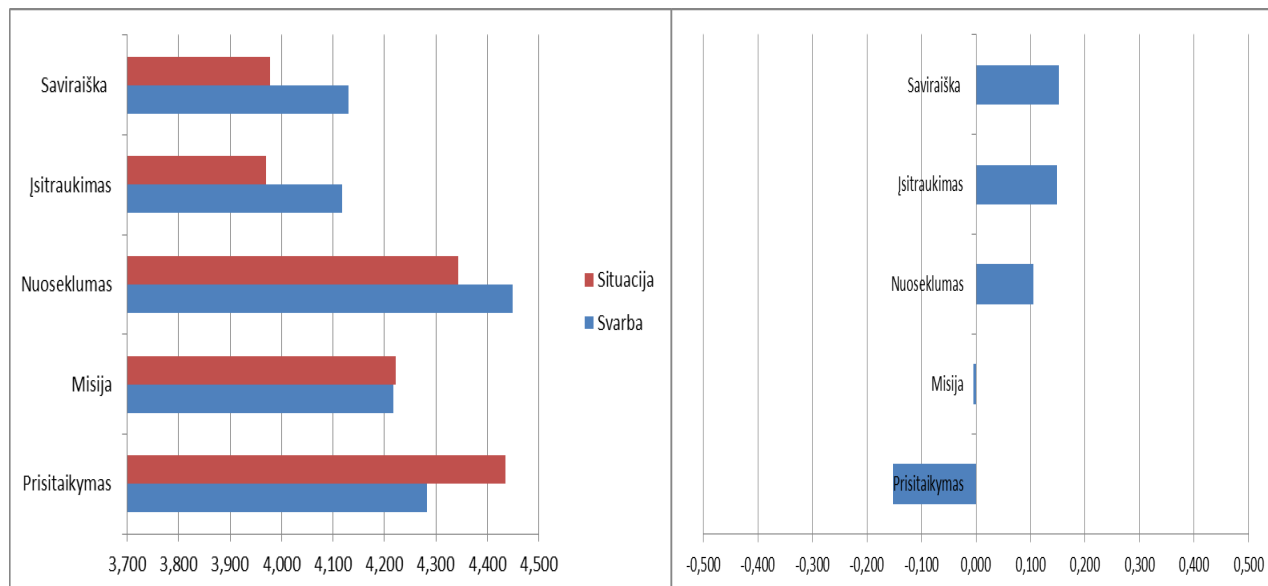
17 pav. Savitranscendencijos ir motyvavimo priemonių sąsajos

Savitranscendencijos veiksnys yra viena iš labiausiai seniūnijų darbuotojus motyvuojančių nematerialinių motyvavimo priemonių (vidurkių skirtumas 1,23 balo), nes seniūnijų skiriamas dėmesys savitranscendencijai ir darbuotojų altruistinės vertybės iš dalies sutampa.

18 paveiksle pavaizduotas seniūnijos darbuotojų motyvacijai svarbių organizacinės kultūros elementų ir savitranscendencijos veiksnio palyginimas, kai vertinant penkiabalėje sistemoje 1 yra visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu. Taip pat pateikiama organizacinės kultūros elementų ir savitranscendencijos veiksnio atitiktis seniūnijų darbuotojų poreikiams (vidurkiai pateikiami **5 priedo 13 lentelėje**).

Savitranscendencijos veiksnys įtraukiamas į darbuotojų motyvavimo procesą per organizacinę kultūrą, keliant ir formuojant altruistinės vertybes. Pastebima, kad seniūnijų organizacinėje kultūroje vyrauja tokie elementai kaip prisitaikymas (orientacija į klientą ir bendradarbiavimas su bendruomenėmis), misija (aiškiai suprantamos strateginės kryptys ir organizacijos tikslai) ir nuoseklumas (pagrindinės vertybės, nukreiptos į organizacijos tikslus), kurių vidurkiai svyruoja nuo 4,22 iki 4,44 balo. Visi minėti elementai rodo, kad seniūnijose vyrauja vertybės, atitinkančios strateginiais dokumentais ir kitais teisės aktais reglamentuotus seniūnijų tikslus ir uždavinius, kurie lemia altruistinių vertybių dominavimą organizacinėje kultūroje ir savitranscendencijos įtraukimą į darbuotojų motyvavimo procesą. Kadangi seniūnijų organizacinė kultūra yra orientuota į altruistines vertybes ir

bendradarbiavimą su bendruomenėmis, eliminuojant bendruomenių įtraukimą į sprendimų priėmimą, tai mažiausiai dėmesio, lyginant su kitų elementų turiniu, skiriama saviraiškai (savirealizacija, asmeninis interesas) ir įtraukimo elementui (darbuotojų ir bendruomenės įtraukimas), kurių vidurkiai – 3,97 balo.



18 pav. Savitranscendencijos ir seniūnijų organizacinės kultūros sąsajos

Darbuotojų poreikius taip pat labiausiai tenkina *misija* (vidurkių skirtumas – 0,005 balo) ir *nuoseklumas* (vidurkių skirtumas – 0,11 balo). *Prisitaikymas* (vidurkių skirtumas – 0,15 balo) viršija, o *saviraiška* ir *įsitraukimas* (vidurkių skirtumas – 0,15 balo) tik iš dalies tenkina darbuotojų poreikius. Tokie rezultatai rodo, kad formuojant organizacinę kultūrą sudėtinga išlaikyti balansą tarp altruistinių ir „savanaudiškų“ vertybių. Šiuo atveju per didelis koncentravimasis į savitranscendenciją iš dalies lėmė seniūnijų darbuotojų nepasitenkinimą dėl ribotos galimybės realizuoti saviraiškos poreikį.

Seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos medžiagos analizė. Diskusijos metu buvo siekiama įvertinti, koks seniūnų požiūris į savitranscendencijos vaidmenį seniūnijų DMS ir kokią įtaką daro bendruomenės transformuojant darbuotojų saviraiškos poreikį savitranscendencijos aspektu.

Visi informantai teigė, kad savitranscendencija veikia kaip motyvavimo priemonė tokiu atveju, jei darbuotojas yra įsitraukęs į bendruomenės veiklą, tada bendruomenės problemas darbuotojas suasmenina ir savitranscendenciją priima kaip saviraiškos poreikį: „*Motyvacija yra, jei bendruomenės problemos liečia asmeniškai darbuotoją. Jei jis yra tos bendruomenės narys, tada dirbs motyvuotai*“ (S1); „*Pritariu S1 nuomonei*“ (S2); „*<...> jei yra pas darbuotoją noras kažkoks ir jis sutampa su bendruomenės veikla, tada motyvuoja*“ (S3); „*Jei darbas įvardijamas kaip svajonė, kurią galima įgyvendinti bendruomenėje, tada taip, tada motyvuoja žmones*“ (S4). Priklausymas pasyvioms bendruomenėms, anot informanto S4, atvirkščiai, gali demotyvuoti darbuotojus ir sumenkinti savitranscendencijos įtaką darbuotojų poreikių

tenkinimui: „Būtinias bendruomenės palaikymas, bet jei ji pasidaro pasyvi, tam darbuotojui nelieka motyvacijos atlikti darbą tos bendruomenės labui.“ Taigi, nepaisant to, kad dalyvavimą bendruomenėje seniūnijų darbuotojai traktuoja kaip labiausiai jų poreikius viršijantį organizacinės kultūros veiksnį (žr. 16 pav.), darbuotojams priklausant veiklioms bendruomenėms, šis veiksnys gali ženkliai prisidėti prie DMS orientavimo į savitranscendenciją.

Diskusijos metu taip pat paaiškėjo, kad altruistinės vertybės, kurių dominavimas būdingas seniūnijų organizacinei kultūrai, priimtinos ne visiems darbuotojams, kadangi tai priklauso nuo darbuotojų asmeninių savybių: „Valdiškame darbe turi dirbti tam tikrų savybių žmonės. Yra tokių darbuotojų, kurie yra „plačios dūšios“ ir tokius žmones altruistiniai darbai motyvuoja <...> bet negalime tokios etiketės lipdyti visiems“ (S3); „Mūsų tokia institucija, kad reikia ne vien formaliai atlikti darbą, bet ir eiti į visuomenę, bet tai priklauso nuo žmogaus asmenybės“ (S4). Seniūnų teigimu (žr. 3.2.1 poskyrį), adaptacijos proceso metu darbuotojai neformaliai motyvuojami perimti į klientą orientuotas vertybes, t. y. darbuotojų motyvavimo procesą integravus su žmogiškųjų išteklių valdymu stengiamasi sužadinti darbuotojų poreikius, orientuotus į savitranscendenciją.

Seniūnai, kalbėdami apie savitranscendencijos raišką seniūnijų DMS, išskyrė tris, jų nuomone, svarbius aspektus: darbuotojai savitranscendenciją traktuoja kaip saviraiškos poreikį, jeigu bendruomenės sprendžiami klausimai jiems yra svarbūs asmeniškai; seniūnijų DMS orientuota į savitranscendenciją, nes tai lemia jos veiklos specifika; altruistinė veikla motyvuoja tada, kai ji sutampa su darbuotojo asmeninėmis vertybėmis. Minėti aspektai suponuoja reikšminę kategoriją – **seniūnijų DMS būdinga savitranscendencijos raiška.**

Apibendrinant 3.3.3 poskyrio rezultatus, galima teigti, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesas yra orientuotas į savitranscendenciją, nes šis veiksnys dera su seniūnijų veiklos specifikai būdingais tikslais ir yra veiksminga nematerialinė motyvavimo priemonė, kuri nereikalauja papildomų finansinių išlaidų. Be to, savitranscendenciją darbuotojai traktuoja kaip vieną iš labiausiai juos motyvujančių veiksnių.

Savitranscendencija, kaip nematerialinė motyvavimo priemonė, yra veiksminga dėl seniūnijose vyraujančios organizacinės kultūros, kurioje dominuoja altruistinės vertybės, nes būtent perimtos altruistinės seniūnijų vertybės transformuoja darbuotojų saviraiškos poreikį savitranscendencijos aspektu. 3.3 skyriaus rezultatai rodo, kad seniūnijų motyvavimo procesas yra orientuotas į savitranscendencijos veiksnį, kurį darbuotojai traktuoja, kaip vieną iš labiausiai juos motyvujančių. Taip pat bendradarbiavimas su bendruomenėmis yra svarbi seniūnijų organizacinės kultūros dalis, o teigiamas visuomenės (bendruomenės) požiūris darbuotojus veikia kaip motyvuojantis veiksnys. Šie

tyrimo rezultatai pagrindžia ginamąjį teiginį – seniūnijų darbuotojų motyvacijai didelės įtakos turi galimybė veikloje realizuoti savo altruistines vertybes ir aukštas jų veiklos įvertinimas bendruomenėje.

3.4. DMS įgyvendinimo trukdžiai ir tobulinimo galimybės

Ketvirtame teminiame tyrimo bloke, atlikus seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos duomenų analizę, siekiama iširti, su kokias iššūkiais darbuotojų motyvavimo procese susiduria seniūnai, kaip motyvavimo procesą veikia visuomenės požiūris ir seniūnijų veiklos viešumas. Taip pat siekiama įvertinti, kas galėtų būti tobulinama šiame procese ir kokios galimybės integruoti hipotetinį seniūnijų darbuotojų motyvavimo modelį.

3.4.1. DMS įgyvendinimo trukdžiai ir visuomenės požiūrio įtaka darbuotojų motyvavimui

Seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos medžiagos analizė. Analizuojant seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos duomenis, pastebima, kad pagrindine kliūtimi veiksmingai motyvuoti darbuotojus seniūnai įvardija ribotą finansinį savarankiškumą ir finansinių resursų stoką: „*Viskas remiasi į pinigus. Mes neturime piniginio stabilumo, kad galėtume skirti pinigus motyvacijai*“ (S1). Ribotas galimybes panaudoti finansinius motyvavimo būdus taip pat atspindi anketinės apklausos rezultatai (žr. 17 pav.), rodantys menką ryšį tarp darbuotojų poreikių tenkinimo ir seniūnijose taikomų materialinių motyvavimo priemonių. Šias priemones sudėtinga taikyti kaip motyvavimo proceso pagrindą, nes viešojo sektoriaus institucijas riboja griežtas finansinis reglamentavimas ir nelanksti atlygio sistema.

Remiantis tikslinės grupės diskusijos duomenimis, dar viena darbuotojų motyvavimo proceso kliūtimi galima įvardyti seniūnijų vadovų kompetencijos, susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu ir darbuotojų motyvavimu, stoką. 3.2.1 poskyryje, analizuojant DMS ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sąsajas, buvo atskleista, kad neišnaudojami turimi motyvavimo resursai, o seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesas neintegruojamas su žmogiškųjų išteklių valdymo procesu. Patys seniūnai įžvelgia ribotas galimybes kelti savo kompetencijas, reikalingas užimant vadovo pareigas: „*Mums, kaip seniūnams, nėra galimybių kelti kompetencijas, o tokį darbą dirbant reikia turėti atitinkamų žinių*“ (S2). Jų nuomone, Akmenės rajono savivaldybės administracijos vadovybė per mažai dėmesio skiria seniūnijų vadovų mokymams, taip pat nepalaikomas glaudus bendradarbiavimas su Juridiniu skyriumi, kuris atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymą.

Seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesą veikia ne tik vidiniai, bet ir išorės veiksniai. Kaip vieną svarbiausių išorės veiksnių, turinčių įtakos seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesui, informantai įvardija visuomenės nuomonę apie viešąjį sektorių ir jame dirbančius darbuotojus. Seniūnų teigimu, neigiamas visuomenės požiūris riboja galimybes darbuotojams taikyti materialines motyvavimo priemones ir kai kuriuos nematerialinius motyvavimo būdus, susijusius su pramogomis: „*Biudžetininkai*

yra „liaudies priešai“, tai apie kokį atlyginimų kėlimą gali būti kalbama“(S3); „Dėl visuomenės esam apriboti taikyti kai kurias nematerialines motyvavimo priemones, siejamas su pramogomis“ (S4). Seniūnijų vadovų išreikšta pozicija apie neigiamą visuomenės nuomonės įtaką koreliuoja su anketinės apklausos rezultatais (žr. 16 pav.), kurie rodo, kad neigiamas visuomenės požiūris į darbuotojus veikia kaip seniūnijų darbuotojus demotyvuojantis veiksnys.

Taigi diskusijos rezultatai veda į reikšminę kategoriją – **menka finansinio skatinimo galimybė, seniūnų kompetencijų stoka ir neigiamas visuomenės požiūris transliuojami kaip pagrindiniai seniūnijų motyvavimo proceso trukdžiai.**

Tikėtina, kad dėl subjektyvaus visuomenės požiūrio į darbuotojus veiksnio vertinimo ir kompetencijos stokos, seniūnai iš dalies neįžvelgia minėto veiksnio sukuriamos naudos darbuotojų motyvavimo procesui. Akmenės rajono savivaldybės administracija ir pačios seniūnijos kasmet atlieka gyventojų apklausas apie seniūnijų teikiamų paslaugų kokybę, o gauti rezultatai padeda įvertinti motyvavimo proceso įtaką veiklos rezultatams. Be to, visuomenės požiūris į darbuotojus formuojamas per seniūnijų veiklos viešinimą, o viešumą, priklausomai nuo darbuotojų vertybių, seniūnai įvardijo kaip motyvatorių: „Viešumas motyvuoja priklausomai nuo to, kaip tu žiūri į savo darbą. Jei nori, kad matytų tavo darbą, tu ir stengiesi“(S1); „Pritariu S1 nuomonei <...> priklausau nuo charakterio, kiekvienam individualiai. Vienus viešumas motyvuojant, kitus – demotyvuoja“ (S2). Tokia pozicija atitinka mokslininkų išvalgas (Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2012), kad „griežta“ visuomenės kontrolė ir viešumas įpareigoja viešojo sektoriaus darbuotojus dirbti efektyviau. Mokslininkų išvalgas pagrindžiantys tikslinės grupės diskusijos duomenys suponuoja reikšminę kategoriją – **teigiamas visuomenės požiūris ir viešumas traktuojami darbuotojų darbo efektyvumą didinančiais motyvatoriais.**

Apibendrinant seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos rezultatus, galima teigti, kad informantai kaip pagrindinius trukdžius, siekiant veiksmingai motyvuoti darbuotojus, įvardija ribotą finansinį savarankiškumą ir seniūnų kompetencijų stoką. Visuomenės požiūris į darbuotojus, kaip išorės veiksnys, taip pat neigiamai veikia motyvavimo procesą, nes riboja galimybes darbuotojams taikyti materialias motyvavimo priemones ir kai kuriuos nematerialinius motyvavimo būdus. Šis veiksnys neturėtų būti traktuojamas tik kaip darbuotojų motyvavimo proceso kliuvinys, nes pasitarnauja vertinant motyvavimo proceso sukuriamą rezultatą. Visuomenės požiūrio į darbuotojus veiksnys skatina seniūnijų veiklos viešinimą, o viešumas veikia kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys.

3.4.2. DMS tobulinimo galimybės ir hipotetinio seniūnijų DMS pritaikymo perspektyvos

Seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos medžiagos analizė. Informantai, diskutuodami apie DMS tobulinimo galimybes pateikė nemažai skirtingų pasiūlymų. Siekiant įvertinti, kokie DMS

tobulinimo variantai galėtų būti veiksmingiausi, seniūnams pakartotinai, lentelės forma (žr. 9 priedą), buvo išsiųsta informacija apie diskusijos metu išskirtas DMS tobulinimo galimybes. Seniūnai turėjo pažymėti tris veiksmingiausias DMS tobulinimo variantus, taip pat už tobulinimą atsakingą valdymo lygmenį. 10 lentelėje pateikti susisteminti tikslinės grupės diskusijos pirmojo ir antrojo etapo rezultatai, rodantys seniūnijų DMS tobulinimo galimybes.

10 lentelė

DMS tobulinimo galimybės

DMS tobulinimo galimybės	Savivaldybės lygmuo	Dažnis pagal informantus	Seniūnijų lygmuo	Dažnis pagal informantus	Veiksmingiausi tobulinimo būdai (dažnis)
Metiniuose veiklos planuose numatytas darbuotojų motyvavimui	+	4	+	4	3
Didesnis seniūnų savarankiškumas	+	4	-	0	3
Darbuotojų gyvybės draudimas kaip socialinė garantija	+	4	-	0	2
Seniūnijų veiklos didesnis viešinimas	+	4	+	4	1
Keitimasis gerąją patirtimi su kitomis seniūnijomis	+	2	+	4	0
Seniūnų kompetencijų ugdymas	+	3	+	3	1
Lankstesnė darbo užmokesčio sistema	+	4	-	0	2
Sudarytos sąlygos darbuotojams nemokamai sportuoti	+	4	-	0	0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis susistemintais tikslinės grupės diskusijos duomenimis, galima teigti, kad veiksmingiausiomis DMS tobulinimo galimybėmis informantai įvardija *didesnį seniūnų savarankiškumą (dažnis 3)* ir *darbuotojų motyvavimo priemonių įtraukimą į metinius seniūnijų veiklos planus (dažnis 3)*, kai numatomi už motyvavimo procesą atsakingi asmenys, vertinimo kriterijai ir finansavimo ištekliai. Abu siūlomi pakeitimai yra tarpusavyje susiję, nes numačius finansavimo eilutę metiniuose veiklos planuose, seniūnai turėtų didesnę laisvę darbuotojams taikyti motyvavimo priemones: „*Jeigu mes turėtumėm visus svertus ir žmonių išteklius visiems darbams, tada būtų lengviau dirbti visuomenės gerovei, tad dalis darbų tikrai yra formalūs*“ (S1); „*Seniūnai galėtų gauti, pvz., 500 eurų, ir savo nuožiūra juos skirstyti žmonių motyvavimui <...> tada vyktų aptarimai, ką darbuotojas galėtų papildomai daryti*“ (S3).

Seniūnijų vadovai, be aukščiau išvardytų DMS tobulinimo būdų, veiksmingiausiais taip pat įvardija *darbuotojų gyvybės draudimą (dažnis 2)*, *lankstesnę darbo užmokesčio sistemą (dažnis 2)*, *didesnį seniūnijų veiklos viešinimą (dažnis 1)* ir *seniūnų kompetencijos ugdymą (dažnis 1)*. Pastebima, kad didžioji dalis veiksmingiausių tobulinimo būdų (keturi iš šešių) susiję su finansinių motyvavimo klausimų sprendimu. Kadangi seniūnai kaip vieną iš didžiausių seniūnijų darbuotojų motyvavimo

proceso kliūčių traktuoja finansinį savarankiškumą ir finansinių resursų stoką (žr. 3.4.1 poskyrį), tai atitinkamai ir tobulinimo pasiūlymai pasirinkti tokie, kurie spręstų minėtas problemas. Tokia pati tendencija pastebima, kalbant apie *didesnį seniūnijų veiklos viešinimą* ir *seniūnų kompetencijų ugdymą*. Šie DMS tobulinimo būdai taip pat padėtų spręsti seniūnų įvardytas darbuotojų motyvavimo proceso kliūtis – seniūnų kompetencijų stoką ir neigiamą visuomenės požiūrį į seniūnijų darbuotojus.

Remiantis Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 metų plėtros planu, už DMS tobulinimą yra atsakingi tiek seniūnai, tiek ir Akmenės rajono savivaldybės administracija (direktorius ir Juridinis skyrius). Informantų teigimu, įgyvendinant tokius DMS patobulinimus, kaip *darbuotojų motyvavimo priemonių įtraukimą į metinius seniūnijų veiklos planus, seniūnijų veiklos viešinimą, seniūnų kompetencijų ugdymą, dalinimąsi gerąją darbuotojų motyvavimo patirtimi su kitomis seniūnijomis*, seniūnijos ir savivaldybės turėtų prisiimti lygiavertę atsakomybę. Funkcijų horizontalus pasidalinimas tarp seniūnijų ir savivaldybės valdymo lygmenų dar kartą pagrindžia išvadą, kad seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesas yra sudėtingas ir daugialypis.

Ne visada informantai seniūnijas identifikuoja lygiavertes Akmenės rajono savivaldybės administracijai tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemą. Seniūnų nuomone, tokie DMS tobulinimo sprendimai kaip *didesnis seniūnų savarankiškumas, darbuotojų gyvybės draudimas kaip socialinė garantija, lankstesnė darbo užmokesčio sistema ir sudarytos sąlygos darbuotojams nemokamai sportuoti*, gali būti priimami tik savivaldybės lygmeniu. Visi minėti tobulinimo būdai yra susiję su finansiniais ar savarankiškųjų funkcijų perdavimo sprendimais, kuriuos pagal reglamentuotą tvarką gali priimti Akmenės rajono savivaldybės administracija ir Savivaldybės taryba. Tikėtina, kad informantų išreikšta pozicija rodo seniūnų požiūrį į seniūnijų užimamą vietą valdymo struktūroje, t. y. seniūnijos traktuojamos kaip vykdytojos, o ne lygiavertės partnerės finansinių ir funkcijų persikirstymo sprendimų priėmimo procese.

Diskusijos rezultatai atspindi reikšminę kategoriją – **DMS tobulinimas orientuotas į darbuotojų motyvavimo proceso problemų sprendimą.**

Diskusijos metu, kalbant apie DMS tobulinimo galimybes, buvo pristatytas hipotetinis seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelis (žr. 10 pav.). Informantų buvo paprašyta įvertinti, ar hipotetinis seniūnijų DMS modelis galėtų būti pritaikytas Akmenės rajono seniūnijose. *Visi seniūnai vienbalsiai pritarė, kad minėtas modelis galėtų būti pritaikytas motyvuojant seniūnijų darbuotojus.*

Remiantis dokumentų ir kitų šaltinių analize, anketinės apklausos bei seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos duomenimis, buvo nustatyta, kad hipotetinio seniūnijos DMS modelio elementai epizodiškai pasireiškia seniūnijų darbuotojų motyvavimo procese. Tokie modelio elementai kaip *DMS integracija su strategijomis, organizacinė kultūra, savitranscendencija, materialinės ir nematerialinės*

motyvavimo priemonės iš dalies atitinka šiuo metu seniūnijose vyraujančius darbuotojų motyvavimo veiksnius. Silpniausia elementų raiška seniūnijose nustatyta kalbant apie *DMS integraciją į strategijas, DMS ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo subprocesų sinergiją*. Svarbiausiais silpnos elementų raiškos priežastimi įvardijama kompetencijų stoka ir motyvavimo proceso daugialypiškumas. Minėtą hipotetinio seniūnijos DMS modelio elementą galima tobulinti, pakeičiant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo procesą į tradicinį, kadangi tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymas yra universalesnis ir lengviau adaptuojamas seniūnijose. Remiantis nuostata, kad darnuotojų motyvavimo procesas yra daugialypis, hipotetinį modelį galima papildyti glaudaus bendradarbiavimo tarp seniūnijų ir savivaldybių elementu. **Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad patobulintą hipotetinį seniūnijų DMS modelį galima taikyti Akmenės rajono seniūnijose.**

Apibendrinant 3.4.2 poskyrio rezultatus, galima teigti, kad didžioji dalis veiksmingiausiai įvardytų DMS tobulinimo būdų yra skirti seniūnijų darbuotojų motyvavimo problemoms, tokioms kaip finansinis savarankiškumas, finansų stoka, seniūnų kompetencijų trūkumas ir neigiamas visuomenės požiūris į darbuotojus, spręsti. Seniūnijų DMS tobulinimas atliekamas tiek seniūnijų, tiek ir savivaldybės administracijos valdymo lygmenyse, o tai rodo seniūnijų darbuotojų motyvavimo proceso sudėtingumą ir daugialypiškumą. Visgi informantai išvelgia, kad seniūnijos nėra lygiavertės partnerės Akmenės rajono savivaldybės administracijai, kai vykdam DMS tobulinimą priimami finansiniai ir funkcijų perskirstymo sprendimai.

Empirinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad patobulintą hipotetinį seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelį būtų galima taikyti Akmenės rajono seniūnijose.

IŠVADOS

Atlikus mokslinio diskurso darbuotojų motyvavimo tematika analizę, remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo, strateginio valdymo, procesų valdymo, šiuolaikinių ir tradicinių motyvacijos teorijų, susijusių su viešojo sektoriaus kontekstu, išvalgomis, taip pat atsižvelgus į viešojo sektoriaus institucijų, įstaigų, tuo pačiu ir į seniūnijų darbuotojų motyvavimo specifiką, **sukurtas seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos hipotetinis modelis**. Hipotetiniame modelyje darbuotojų motyvavimo sistema integruota su kompetencijomis grįstu žmogiškųjų išteklių valdymo procesu, o jų sinergija padeda įgyvendinti organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tikslus. Darbuotojų motyvavimo sistema taip pat traktuojama kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos dalis, iš dalies reglamentuota seniūnijų dokumentuose, numatant atsakingus asmenis, vertinimo kriterijus ir reikiamus išteklius. Sukurtame modelyje aktualizuota orientacija į savitranscendenciją, kuri suponuoja darbuotojų pasitenkinimą kokybiniu augimu ir saviraiška, o veiksmingumo aspektu – savitranscendencija kuria altruizmo ir tarnystės visuomenei reiškinį. Darbuotojų savitranscendencija būdinga organizacijoms, kuriose vyrauja visuomenės gerovės kūrimu, decentralizacija ir atviru bendravimu grįsta organizacinė kultūra ir taikomos į aukščiausio lygmens poreikį – saviraišką – darbuotoją orientuojančios motyvavimo priemonės

Hipotetinio modelio taikymo Akmenės rajono seniūnijose galimybių analizė, atlikta kompleksu metodų (dokumentų ir kitų šaltinių analizė, anketinė Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų apklausa ir seniūnijų vadovų tikslinės grupės diskusijos duomenų analizė), parodė, kad:

1. **Teisinio reglamentavimo makro lygmuo.** Valstybinio lygio strateginiuose dokumentuose akcentuojama darbuotojų motyvavimo sistemos svarba, tačiau pasigendama praktinių šių sistemų integravimo į viešojo sektoriaus institucijas rekomendacijų. Tikėtina, kad ir dėl šios priežasties darbuotojų motyvavimo sistemos neintegruojamos į seniūnijų strateginius planavimo dokumentus, o seniūnai DMS integraciją supranta tik kaip finansinių motyvavimo išteklių numatymą metiniuose veiklos planuose.

2. **Teisinio reglamentavimo makro ir mikro lygmenys.** Stebima pakankamai stipri darbuotojų motyvavimo sistemos formalizavimo raiška, reglamentuojant seniūnijų DMS elementus Lietuvos Respublikos teisės aktuose ir vidiniuose Akmenės rajono savivaldybės bei seniūnijų dokumentuose. Vidiniuose dokumentuose didžiausias dėmesys skiriamas nematerialinėms motyvavimo priemonėms ir už motyvavimą atsakingų asmenų / struktūrų paskyrimui. Taip pat pastebima, kad seniūnai turi ribotą savarankiškumą finansiškai motyvuoti darbuotojus, tačiau didelę laisvę – taikyti nematerialinius motyvavimo būdus.

3. **Strateginio valdymo aspektas.** Dėl sisteminio požiūrio stokos kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų motyvavimo procesų ryšys yra menkas ir epizodiškas.

4. Seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesas, integruotas su seniūnijų ir savivaldybės valdymo procesų lygmenimis, yra daugialypis ir reikalaujantis horizontalių seniūnijų ir savivaldybės administracijos santykių.

5. **Žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas.** Seniūnijų darbuotojai motyvuojančiais veiksniais identifikuoja tas pačias hipotetiniame modelyje išskirtas motyvavimo priemones, o seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesas orientuotas į nematerialinius motyvavimo būdus. Palankus esamos darbuotojų motyvavimo situacijos vertinimas ir dominuojantys aukštesniojo lygmens darbuotojų poreikiai rodo, kad seniūnijose taikomos motyvavimo priemonės tenkina fiziologinius, saugumo ir socialinius darbuotojų poreikius ir darbuotojų motyvavimo sistemą fokusuoja į savitranscendenciją.

6. Hipotetiniame seniūnijos darbuotojų motyvavimo modelyje identifiкуotas **organizacinės kultūros elementas** atitinka seniūnijose vyraujančią organizacinę kultūrą, o seniūnijos darbuotojų yra traktuojamas kaip poreikius tenkinantis veiksnys. Seniūnijų darbuotojų pasitenkinimas darbu taip pat patvirtina aukštą seniūnijų organizacinės kultūros ir darbuotojų asmeninių vertybių sutapimo laipsnį.

7. Seniūnijų organizacinėje kultūroje dominuoja altruistinės vertybės, bendradarbiavimas su bendruomenėmis, o **darbuotojai savitranscendencijos veiksnį, į kurį yra orientuotas seniūnijų motyvavimo procesas, traktuoja kaip vieną iš labiausiai juos motyvuojančių.** Nustatyta, kad darbuotojus motyvuoja ir teigiamas visuomenės (bendruomenės) požiūris.

8. Apibendrinti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti indukcinio būdu suformuluotą (remiantis tyrėjo darbine patirtimi), pasitelkiant mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą verifikuotą, ginamąjį teiginį, kad *seniūnijų darbuotojų motyvacijai didelės įtakos turi galimybė veikloje realizuoti savo altruistines vertybes bei aukštas jų veiklos įvertinimas bendruomenėje.*

9. Pagrindiniais trukdžiais motyvuojant darbuotojus, pasak seniūnų, yra ribotas finansinis savarankiškumas, kompetencijų stoka seniūnijose ir neigiamas visuomenės požiūris į seniūnijų vykdomą veiklą. Seniūnijų vadovų ištransliuoti veiksmingiausi darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo būdai koreliuoja su minėtais trukdžiais.

10. Tyrimas parodė, kad Akmenės rajono seniūnijose **pastebima pavienių darbuotojų motyvavimo sistemos elementų, turinčių silpnus sisteminius sąitus, raiška.**

11. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad **patobulintą hipotetinį seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemos modelį būtų galima taikyti Akmenės rajono seniūnijose.**

REKOMENDACIJOS

Atlikus empirinio tyrimo analizę nustatyta, kad Akmenės rajono seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistema pasireiškia epizodiškai, nes kai kurių hipotetinio modelio elementų, sudarančių motyvavimo sistemą, raiška yra silpna. Taip pat stinga sisteminio požiūrio į darbuotojų motyvavimo procesą. Remiantis šia įžvalga galima tirtoms seniūnijoms rekomenduoti:

1. Kelti seniūnų kompetenciją motyvavimo klausimais. Kadangi seniūnijoms skiriami asignavimai mokymams, tiksliniai į sisteminio požiūrio formavimą, žmogiškųjų išteklių valdymą ir darbuotojų motyvavimą orientuoti mokymai nesudarytų papildomų materialinių išlaidų. Be to, glaudesnis bendradarbiavimas su žmogiškųjų išteklių valdymą kuriojančiu Akmenės rajono savivaldybės administracijos skyriumi, sudarytų galimybę gauti profesionalias nemokamas konsultacijas darbuotojų motyvavimo klausimais.

2. Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 metų strateginiame plėtros plane numatytą darbuotojų motyvavimo priemonę perkelti į seniūnijų strateginius planavimo dokumentus, numatant atsakingus asmenis (seniūnas), išteklius (darbuotojų mokymams ir priedas skirtas finansavimas) ir vertinimo kriterijus (paskatintų darbuotojų skaičius, seniūnijų teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybės vertinimui skirtos anketinės apklausos rezultatai ir pan.).

3. Patvirtinti seniūnijų darbuotojų motyvavimo sistemą reglamentuojantį dokumentą, kuris susistemintų kitus darbuotojų motyvavimui taikomus dokumentus ir derėtų su strateginiais seniūnijų tikslais.

Pritaikant minėtas rekomendacijas ar, apskritai, tobulinant seniūnijų darbuotojų motyvavimo procesą, siūlome remtis šio magistro darbo hipotetiniu modeliu, kuris padėtų suformuoti holistinį vaizdą, kaip organizacijoje vyksta motyvavimo procesas.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 16(1), 6-14.
2. Antwi K. B. (2009). Renewing the Holy Grail of human motivation in the delivery of public service. *Journal of Management Development*, Vol. 28, No 6, 504 – 512.
3. Akram K., Nawaz M., Ghauri T.A. (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An integrated Approach. *International Bulletin of Business Administration*. Vol. 11, 121–134.
4. Analoui F., Karami A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: International Thomson Business Press.
5. Appleby R. C. (2003). Šiuolaikinis verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
6. Arimavičiūtė M. (2012). Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.11(2), 272–286.
7. Arimavičiūtė M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (14), 5-12.
8. Arimavičiūtė M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: MRU.
9. Armstrong M., Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
10. Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page.
11. Astrauskas A. (2013). Vietos savivaldos raida Lietuvoje nuo 1990 metų. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 12(2), 260–271.
12. Bamberger P., Meshoulam I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, CA: Sage. Internetinė prieiga: <http://sk.sagepub.com/books/human-resource-strategy> (žiūrėta 2016-04-20).
13. Bamford E. C., West G. P. (2011). *Strategy: sustainable advantage and performance*.
14. Baležentis A. (2008). Seniūnijos vystymo problemų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 24, 72-78.
15. Bakanauskienė I., Brasaitė D. (2011). Personalo valdymo funkcijos išskeldinimo galimybės Lietuvoje. *Management of Organizations: Systematic Research*, 57, 21-31.
16. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, Nr. 1, 3-15.

17. Bosas A. (2004). Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
18. Bratton J., Gold J. (2007). Human Resource Management. Theory and Practise. London: Palgrave Macmillan.
19. Brewer, G. A. Selden, S. C. and Facer, R. (2000) Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Vol. 60, No 3, 254-264.
20. Bručkutė R., Paužuolienė J., Docienė V., Vaitiekus A. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*, Nr. 1(20), 29-36.
21. Buchbinder B. S., Shanks N. H. (2007). Introduction to Health Care Management. London: Jones & Bartlett Learning.
22. Bučinskas A., Raipa A., Giedraitytė V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija : metodologinis aspektas. *Tiltai*, Nr.2, 1-14.
23. Bučiūnienė I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija.
24. Buelens M. and Broeck H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, Vol. 67, No 1, 65-74.
25. Butkevičienė E. (2011). Apklausų duomenų analizė. Seminaro medžiaga. Internetinė prieiga: http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf (žiūrėta 2016-10-20).
26. Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36, No 3, 356 – 377.
27. Canos-Daros L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees. *Management Decision*, Vol. 51, No 4, 813 – 823.
28. Chiva R. (2014). The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness, *Personnel Review*, Nr. 43(6), 937 – 956.
29. Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A. (2010). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos mokslo darbai*, Nr. 8(1), 51-65.
30. Creswell J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
31. Čekanavičius V., Murauskas G. (2003). Statistika ir jos taikymai. Vilnius: TEV.
32. Čiutienė, R., Adamonienė R. (2009). Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbo sąveika bei įtaka formuojant karjerą. *Engineering Economics*, Nr.5, 48–55.
33. Dačiulytė R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4(10), 633-641.

34. Denscombe M. (2010). *The Good Research Guide for small – scale social research projects*. 4th ed. McGraw Hill: Open University Press.
35. Denters B. (2011). *Local Governance*. In M. Bevir (Ed.), *The Sage Handbook of Governance*. London: Sage Publications.
36. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija.
37. Duobaitė M. (2010). *Seniūno vaidmuo valdant kaimo vietovių pokyčius. 4-oji mokslinė- praktinė konferencija: Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis, 20-25.*
38. Elo S., Kääriäinen M., Kanste O., Pölkki T., Utriainen K., Kyngäs H. (2014). *Qualitative content analysis*. *Sage Open*, 4(1).
39. Emmons R. A. (2005). *Striving for the sacred: personal goals, life meaning, and religion*. *Journal of Social Issues*, Nr. 61 (4), 731-745.
40. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai. Asmens sėkmę lemiantys faktoriai. Praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma Littera.
41. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. MRU: Vilnius.
42. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. MRU: Vilnius.
43. Gaižauskienė L. (2016). *Globalios priežastys, lemiančios darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo modeliavimo poreikį. Žmoniškųjų išteklių valdymo aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys*, 15-21.
44. Gay, L. R., Mills G. E., Airasin P. (2009). *Educational Research. Competences for Analysis and Applications*. Pearson International Edition.
45. Galandere-Zile I. (2009). *The effective management approach: integration of business, quality management and knowledge management processes*. *Computer science*, 131-141.
46. Gjersten A. (2014). *Why Do Municipalities Cooperate to Provide Local Public Services? An Empirical Analysis*. *Local Government Studies*, No 39(3), 435–454.
47. Glebovė N. (2010). *Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai*. *Teisė*, Nr. 26, 130 –148.
48. Gražulis V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
49. Grigonienė R. (2011). *Pareigybės aprašymai ir pareiginiai nuostatai: skirtumai ir panašumai. Biuro administravimas*. Pačiolis.
50. Grublienė V., Urbonaitė A. (2014). *Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija. Ekonomikos ir vadybos mokslo bei studijų inovatyvūs sprendimai.(2014 birželio 19 -20 d.)*.

51. Hanada M.(2000). Changing HR Paradigm and Practices in Japan. Internetinė prieiga: <http://www.soi.wide.ad.jp/class/20020015/slides/03/> (žiūrėta 2016-04-20).
52. Houston D. J. (2006). “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.16, No 1, 67-86.
53. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai- svarbiausias konkurencinio pranašumo veiksnys. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 3(1), 31 -58.
54. Yin R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE: London.
55. Jagminas J., Pikturnaitė I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 80–94.
56. Jucevičienė P., Blažėnaitė A. (2012), *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
57. Jucevičienė P., Jucevičius R., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Spindulys.
58. Juodaitytė A., Jablonskienė Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichologiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr.12, 87-96.
59. Juodeikaitė M., Fominienė A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos Mokslai*, Nr.74, 25-37.
60. Jurkiewicz C. L., Massey T. K., Brown Jr. and Brown R. G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No 3, 230-250.
61. Kalibaitė G. (2012). Žmogiškųjų išteklių informacinio valdymo problemos ir sprendimo ypatumai. *Socialinės technologijos*, 2(2), 290 – 318.
62. Kassel D. S. (2010). *Managing public sector projects: a strategic framework for success in an era of downsized government*.
63. Kaziliūnas A. (2009). *Strateginis projektų valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
64. Kaziliūnas A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 9, 73–80.
65. Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I. (2008) The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering economics*, Nr. 5(60), 78–84.

66. Kenneth R. L., Brousseau R., Kling K. K., Sweet P. L. (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit. *Career Development International*, Vol. 12, No 4, 361 – 381.
67. Krueger A. R., Casey M. A. (2009). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Los Angeles: Saage Publications.
68. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Pinigų studijos*, Nr.1, 23-35.
69. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
70. Lipinskienė D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
71. Lukaševičius K., Martinkus B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas. Kauno technologijos universitetas.
72. Luobikienė I. (2010). *Socialinių tyrimų metodologija*. Technologija: Kaunas.
73. Mačiulytė J., Ragauskas P. (2007). Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link? Vilnius: Versus aureus.
74. Mayers D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
75. Maroudas L., Kyriakidou O., Vacharis A.(2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing leisure*, Vol. 13, 258-271.
76. Marcinkevičiūtė L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 4, 77-92.
77. Marcinkevičiūtė L. (2006). Darbuotojų motyvavimo modeliai. *Tiltai*. Nr. 1 (34), 11-18.
78. Martin A., F., Romero F., Gardey G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
79. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiaulių universiteto leidykla.
80. Millmore M. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow: Pearson Education.
81. Molina-Azorin, J. F. (2010). *Mixed methods research in strategic management: Impact and applications*. Organizational Research Methods.
82. Morphet J. (2008). *Modern local government*. London: Sage Publications.
83. Nakrošis V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.31, 63-76.

84. Palidauskaitė J. (2007). Motyvavimo unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.19, 33- 45.
85. Palidauskaitė J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.25, 7- 18.
86. Papšienė P. (2010). Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1).
87. Perry J. L. and Wise L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No 3, 367-373.
88. Perry J. L, Hondeghem A., Wise L. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, Vol. 70, No 5, 681-690.
89. Pikturnaitė I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. Klapėda: Vadyba.
90. Pikturnaitė I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1 (29), 114-125.
91. Potelienė S., Tamašauskienė Z. (2014). Žmogiškojo kapitalo konceptualizacija: raida, samprata ir formavimas. *Verslo sistemos ir ekonomika*, Nr.4(1), 89-106.
92. Radvila G. (2016). Darbo užmokesčio sistemos taikymas viešajame sektoriuje: Lietuvos ir Vokietijos lyginamoji analizė. *Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys*, 22-28.
93. Raipa A. (2001). Viešojo administravimo efektyvumo turinys. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
94. Raipa A., Staponkienė J. (2007). Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. *Naujoji viešoji vadyba*, 57-75.
95. Ramanauskas J., Viningienė D. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 4 (33), 104-112.
96. Rathod P. B. (2007). Comparative Public Administration. Jaipur, IND: Global Media.
97. Robbins S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
98. Rovai A. P., Baker J. D., Ponton M. K. (2013). Social science research design and statistics: A practitioner's guide to research methods and IBM SPSS. Watertree Press LLC.

99. Rupeikienė L., Viningienė D., Šaltytė L., Martinkienė J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *VADYBA*, Nr. 1(17), 143.
100. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
101. Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
102. Salaman G., Storey J., Billsberry J. (2006). *Strategic human resource management: theory and practice*. 2nd edition. London: SAGE.
103. Shahzad F., Luqman R. A., Khan A. R., Shabbir L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, 975–985.
104. Singh P. K. (2012). Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, No 2 (8).
105. Smalskys V. (2011). Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2(10), 271-282.
106. Staniulienė S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
107. Stankevičienė A., Šarupičiūtė J. (2014). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijoje. *Business: Theory & Practice*, Nr. 15(1), 93-101.
108. Stankevičiūtė A., Lobanova A. (2006). *Personalo valdymas organizacijoje*. Vilnius: Technika.
109. Staponienė V., Žilinskas G. (2012). Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1(11), 117-128.
110. Stivers C. (2008). *Governance in Dark Times: Practical Philosophy for Public Service*. Washington, DC, USA: Georgetown University Press.
111. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
112. Sudnickas T. (2011). Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(22), 108-113.
113. Šalčius A., Šarkiūnaitė I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
114. Šavareikienė D. (2008) *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
115. Šavareikienė D. (2011). Darbuotojų poreikių tenkinimu grindžiamas darbo motyvacijos proceso vystymas organizacijoje (daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas (03 S)).
116. Šavareikienė D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1 (25). 46–51.

117. Šimanskienė L., Sandu L. (2014). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 10(2), 201-210.
118. Šukytė R., Rudnickienė, L. (2010). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, 1(17), 167-180.
119. Taylor J. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: a Comparative Multi- Dimensional Analysis. *Public Administration Review*, Vol. 85, No 4, 931-959.
120. Telešienė A. (2008). Kokybinių duomenų analizės pagrįstumo ir patikimumo kriterijai. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_10.html (žiūrėta 2016-10-17).
121. Tiažkijus V. (2004). Darbo teisė ir valstybės tarnyba: panašumai ir skirtumai. *Justitia*, Nr. 1 (49).
122. Urmonienė D. (2012). Seniūnijų funkcijų harmonizavimas naujosios viešosios vadybos kontekste. *Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis. 5-oji mokslinė – praktinė konferencija*, 103-108.
123. Urvikis M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba (03S)*.
124. Vanagas R., Rakšnys A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės išvalgos Maslowo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2 (13), 318-330.
125. Viningienė D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 1 (6), 161- 170.
126. Vogelius R. (2004). Organizacinė strategija II. *Marketingo idėjos*. Nr. 9.
127. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
128. Zakarevičius P., Gedvilaitė Moan, A. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 54, 53-66.
129. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. Nr. 4 (18), 105–117.

Dokumentai ir kiti šaltiniai

1. Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 metų strateginis plėtros planas. 2014 -12-29. Akmenės r. sav. Tarybos sprendimas T-277.
2. Akmenės rajono savivaldybės 2016–2018 m. strateginis veiklos planas. 2016-02-15, Akmenės r. sav. Tarybos sprendimas T-18(E).
3. Akmenės rajono savivaldybės 2015–2017 m. strateginis veiklos planas. 2015-02-12, Akmenės r. sav. Tarybos sprendimas T-5(E).
4. Akmenės rajono administracijos veiklos nuostatai. 2010-04-28, Tarybos sprendimas T-103.
5. Akmenės rajono administracijos vidaus tvarkos taisyklės. 2008-08-28, Akmenės r. sav. administracijos direktoriaus įsakymas A-616.
6. Akmenės rajono administracijos Naujosios Akmenės seniūnijos veiklos nuostatai. 2008-05-12, Akmenės r. sav. administracijos direktoriaus įsakymas A-344.
7. Akmenės rajono savivaldybės apdovanojimų nuostatai. 2009-10-28, Akmenės r. sav. Tarybos sprendimu, T-260.
8. Akmenės rajono savivaldybės puslapis. Internetinė prieiga: <http://www.akmene.lt/> (žiūrėta 2016-04-03).
9. Europa 2020. Pažangaus tvaraus ir integracinio augimo strategija (patvirtinta Europos komisijos 2010 m. kovo 3d.). Internetinė prieiga: http://ec.europa.eu/europe2020/index_lt.htm (žiūrėta 2016-05-20).
10. Kruopių seniūno pareigybės aprašymas, 2014-05-30, Akmenės r. sav. administracijos direktoriaus įsakymas PA-162.
11. Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programa. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 140- 7110.
12. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. *Valstybės žinios*. 2015, Nr. 61-3050.
13. LR partnerystės sutartis (patvirtinta Europos komisijos 2014 m. birželio 20 d.). Internetinė prieiga: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/lietuvos-respublikos-partnerystes-sutartis> (žiūrėta 2016-04-25).
14. LR Darbo kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 64-2569.
15. LR Valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 66-2130.
16. LR Vyriausybės 2012 -2016 m. programa. *Valstybės žinios*, 2013, Nr. 29-1406.
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 -2020 m. programos projektas. Internetinė prieiga: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3ed26560babd11e6a3e9de0fc8d85cd8> (žiūrėta 2016-12-18)

18. LR Vietos savivaldos įstatymas. Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049.
19. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 22-1009.
20. Vienkartinių piniginių išmokų ir materialinių pašalpų savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams ir darbuotojams skyrimo ir mokėjimo tvarka , 2010-09-20, Akmenės r. sav. administracijos direktoriaus įsakymas A-464.
21. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa (patvirtinta Europos komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d.). Internetinė prieiga: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa> (žiūrėta 2016-04-25).