

Poreikio realizuoti savo gebėjimus dirbant dėl kitų raiška Akmenės rajono seniūnijose

Laima Liukinevičienė¹, Rasa Statkuviene²

¹Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 38, LT-76352 Šiauliai

²Akmenės r. savivaldybės administracijos Kruopių seniūnija, Vytauto Didžiojo g. 4, LT-85213 Kruopių mstl.
El. p. laima.l@cr.su.lt

The article has been reviewed.

Received on 31 October 2017, accepted on 28 December 2017

Anotacija

Išgilinus į savitranscendencijos, t. y. vidinės motyvacijos dirbti dėl kitų, teorinį konceptą ir šio reiškinio aktualizavimą valstybės tarnyboje, straipsnyje pristatomi savitranscendencijos raiškos Akmenės rajono seniūnijose tyrimo rezultatai. Naudota mišrių metodų strategija: jungiami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Tyrimu išaiškinti pagrindiniai motyvaciniai veiksniai seniūnijos veikloje, savitranscendencijos vieta tarp kitų darbuotojus motyvuojančių poreikių, savitranscendenciją aktyvinantys ir slopinantys veiksniai. Patvirtinta seniūno lyderystės svarba orientuojant darbuotojus veikti dėl bendruomenės, visuomenės.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvavimas, savitranscendencija, seniūnija, žmoniškųjų išteklių valdymas.

Išvadas

Siekiant viešojo valdymo veiksmingumo per sukuriamas tvarias savivaldžias bendruomenes, svarbia tampa arčiausiai bendruomenės esančių valdžios atstovų – seniūnijos darbuotojų – motyvacija išsikelti aukštesnius tikslus, nes įstatymai ir kiti savivaldą reglamentuojantys teisės aktai palieka gana platų lauką taktikų pasirinkimui, taip pat ir neapibrėžtumą deleguotų funkcijų įgyvendintojams.

Lietuvos savivaldybėse žmoniškųjų išteklių valdymas, suvokiamas kaip itin svarbus procesas siekiant viešojo valdymo kokybės, susilaukė dėmesio tik šiame dešimtmetyje. Šis valdymo aspektas aktualizuotas ilgalaikėse Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos valstybės strategijose (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014 m. Lietuvos Partnerystės sutartis, 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų progra-

ma, Šešioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 m. programa, Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa ir kt.), sukurta pažangių valstybės tarnautojų atrankos į darbą, kompetencijų vertinimo modelių, darbuotojų orientavimo į rezultatus mechanizmų. Vis dėlto, kaip pastebi Lietuvos mokslininkai, žmoniškųjų išteklių valdymo koncepcijoje aktualios funkcijos, viena jų – darbuotojų motyvavimas, teisiškai nėra pakankamai reglamentuotos (Pikturnaitė, 2013). Valdymo institucijos turi turėti darbuotojų motyvavimo sistemas, bet sistemos suvokimas, kad tai ne vien atskirų darbuotojų motyvavimo priemonių rinkinys, integrali visos institucijos žmoniškųjų išteklių valdymo dalis, pradedant atranka į darbą, Lietuvos savivaldybėse yra iš esmės keistinas. Pritraukti į darbą savivaldybėje dirbti pagal sutartis asmenų, turinčių puikių profesinių kompetencijų, nėra sudėtinga, bet šiandien savivaldai tenkantiems iššūkiams įgyvendinti būtini puikūs bendrieji gebėjimai, nepriekaištinga moralė, pasirengimas dirbti dėl kitų ir kitos asmeninės kompetencijos, kurias patikrinti ir įvertinti gana sudėtinga, nes valstybės tarnautojų kompetencijų modelis šiuo metu integruotas tik su valstybės tarnautojų atranka ir kompetencijų vertinimu.

Apžvelgus paskutinių metų Lietuvos savivaldybėse atliktus veiklos efektyvumo tyrimus, apibendrinant daugumos savivaldybių trejų metų ataskaitas apie strateginių planų įgyvendinimą, tarp svarbiausių veiksnių, ribojančių užsibrėžtų tikslų pasiekimą, dažniausiai minimas finansų trūkumas, tarp jų ir lėšų, reikalingų pagal sutartis dirbantiems žmonėms motyvuoti, trūkumas, nes šių darbuotojų motyvavimui finansinėmis priemonėmis yra mažiau ga-

limybių, palyginti su valstybės tarnautojais. Pagrįstai kyla klausimas, *kokių asmeninių savybių, kompetencijų turėtų turėti vietos savivaldos institucijose dirbantys žmonės*, kad finansų trūkumas siekiant įgyvendinti jiems valstybės, bendruomenės ir kartu su ja išsikeltus tikslus taptų ne kliūtimi, o postūmiu ieškoti kitokių sprendimų.

Remiantis pastarojo dešimtmečio Lietuvos mokslininkų, analizavusių žmoniškųjų išteklių valdymo klausimus viešojo valdymo kontekste (Paliduskaitė, 2007–2008; Smalskys, 2011; Zakarevičius, 2010; Raipa 2001–2012; Chlivickas, 2010; Šnapštienė, 2009–2015; Bučinskas, 2012; Nakrošis, 2010; Vanagas ir Rakšnys, 2014; Radvila, 2016; Šaparnienė, 2008–2009; Tubutienė, 2013 ir kt.) darbas, matyti, kad žmoniškųjų išteklių valdymo procesams viešojo sektoriaus institucijose trūksta integralumo su visos organizacijos strateginiu valdymu, savivaldybėms trūksta patirties, kaip išsiaiškinti, jau priimant žmones į darbą, ar jie pasirengę dirbti dėl visuomenės; kaip susikurti darbuotojų motyvavimo sistemas, kurios padėtų siekti organizacijos tikslų; kaip pasirinkti paveikias motyvavimo priemones, tirti tų priemonių veiksmingumą. Tai itin aktualu šiandien, kai didėja valdymo decentralizacija (Lietuvoje dirba daugiau nei 3000 seniūnaitijų, daugiau nei 800 kaimo bendruomenių) ir savivaldybėms perduodama vis daugiau funkcijų, kurios deleguojamos seniūnijoms arba seniūnaitijoms; kai planuojama mažinti valstybės tarnautojų skaičių įtraukiant į veiklas daugiau pagal sutartis dirbančių specialistų. Prisiimdamas platesnes funkcijas, seniūnijos patiria ir daugiau iššūkių, nes mažesniuose struktūriniuose dariniuose (paprastai iki 10 darbuotojų: 1–2 valstybės tarnautojai ir dirbantys pagal sutartis) itin svarbia tampa darbuotojų ne tik profesinė kompetencija, bet ir noras dirbti dėl kitų, negailint laiko, t. y. jų vidinė motyvacija, iš individo vidaus kylantis poreikis realizuoti savo gebėjimus dirbant dėl bendruomenės, visuomenės, t. y. *savitranscendencija* (angl. *self-transcendence*).

Altruizmas, *savitranscendencija*, nesavanaudiška veikla dėl kitų, mūsų visuomenėje jau suprantami kaip vertybės, bet *darbuotojų motyvavimas nesavanaudiškai veikti dėl savo bendruomenės*, valdžios, vadovų skatinamas veiksmas dar nėra visuomenėje suvoktas kaip būtinas. Taip pat asmeninė darbuotojo kompetencija profesionaliai veikti dėl savo bendruomenės negailint laiko dar nesuvokta kaip būtina viešojo sektoriaus darbuotojo vertybė kuriant savivaldžias bendruomenes, siekiant veiklos veiksmingumo. Pasak Vanago ir Rakšnio (2014), motyvuoti darbuotoją dirbti rezultatyviai, nesavanaudiškai ir orientuojantis į visuomenės poreikius yra sudėtingas procesas, nes kiekvienas turi indivi-

dualių poreikių ir skirtingas vertybių normas. Nors paskutiniu metu vis daugiau mokslininkų, pirmiausia psichologų, filosofų, tyrimų objektu pasirenka altruizmą, *savitranscendenciją* kaip asmenį dirbti motyvuojančius veiksnius, dar trūksta tyrimų, skirtų viešajame valdyme įgyvendinamų pokyčių ir minimumų fenomenų raiškos išsamiai analizei. Po J. Paliduskaitės tyrimo (2008), kuriuo buvo įrodyta, kad viešojo administravimo institucijose tarp darbuotojus motyvuojančių veiksnių yra svarbus ir aukščiausias pagal Maslovo poreikių teoriją *saviraiškos, savirealizacijos* (angl. *self-actualization*) poreikis, vėliau tokios apimties tyrimų Lietuvoje nebuvo atlikta. R. Vanagas ir A. V. Rakšnys apibendrinę Maslovo teorijos integravimą su kitomis *saviraiškos* poreikį diskutuojančiomis teorijomis ir dar kartą atkreipė dėmesį į „valstybės lėšų nereikalaujančių“ faktorių, nuo kurių dažnai priklauso darbuotojų motyvacija, plėtojimą valstybės tarnyboje (Vanagas, Rakšnys, 2014, 319), t. y. į *savitranscendenciją*. Franklio požiūris, kad „valia savirealizuoti gali būti papildoma valia siekti prasmės peržengiant asmenines ribas, realizuoti orientuojantis į kitus objektus“ (Franklis, 2009; cit. Vanagą, Rakšnij, 2014, 323) arba kitaip *savitranscendencija*, suponuoja darbuotojo, o jei tokių darbuotojų esama daugiau, ir organizacijos vertę, jos moralinį ar socialinį kapitalą, kuris tampa svarbus siekiant užtikrinti ir kurti gerovę visiems aplinkiniams, o tai itin svarbu viešajame valdyme.

Suprantant seniūniją kaip savivaldybės administracijos filialą, veikiantį tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje (Žin., 1994, Nr. 55-1049), įgyvendinantį valstybės politiką vietose, atliekantį svarbų tarpininko vaidmenį tarp seniūnijos gyventojų ir savivaldybės (Staponienė, Žilinskas, 2012), savivaldybės deleguotas funkcijas atliekantį turint ribotą finansinį savarankiškumą (Urmonienė, 2012), ribotą personalą, galima pritarti Baleženčio (2008) nuomoni, kad viešojo administravimo iššūkiai, socialinių sistemų ir socialinių įtampų laukai pirmiausia reiškiasi seniūnijose. Taigi, čia reikalingi ne tik aukštomis profesinėmis, specifinėmis kompetencijomis pasižymintys, bet ir itin motyvuoti dirbti dėl bendruomenių žmonės. Vadinasi, gilinantis į seniūnijų veiklą problemų laukas galėtų būti išplėstas ir kitais klausimais: *ar po svarbių viešojo valdymo Lietuvoje pokyčių, inicijuotų siekiant aukštesnės darbuotojų kompetencijos, arčiausiai bendruomenių esančiose valdžios struktūrose – seniūnijose – suvokiama nesavanaudiškos veiklos dėl bendruomenės vertė? Kaip šis individo poreikis, motyvuojantis veikti veiksnys pasireiškia seniūnijose, kokie kontekstai svarbūs plėtojant šią vertybę? Ar arčiausiai bendruomenių esančių valdžios struktūrų – seniūnijų – vadovai vertina savitranscendencijos poreikį, kaip jį palaiko?*

Tyrimo tikslas – ištirti poreikio realizuoti savo gebėjimus dirbant dėl kitų raišką ir svarbą seniūnijoje. Tyrimo objektas – poreikis realizuoti savo gebėjimus dirbant dėl kitų kaip darbuotoją motyvuojantis veiksnys, savirealizacijos poreikis. Tyrimo dalykas – poreikio realizuoti savo gebėjimus dirbant dėl kitų raiška Akmenės rajono seniūnijose.

2017 m. pradžioje Akmenės rajono savivaldybėje atlikto tyrimo „Seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistema“ metu surinkta medžiaga buvo apibendrinta 2017 m. apgintame Rasos Statkuvienės magistro darbe (Statkuvienė, 2017). Šiam straipsniui pasirinktas savitranscendencijos raiškos seniūnijoje aspektas išplėtotas, panaudojus jau minėto tyrimo medžiagą ir atlikus išsamesnę savitranscendencijos koncepto teorinę analizę. Tyrime taikomi literatūros analizės ir apibendrinimo metodai, atvejo analizei (Akmenės rajono savivaldybės) pasitelkti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai.

Savitranscendencija kaip aukščiausias individo savirealizacijos poreikis ir organizacijos vertybė

Saviraiškos poreikis, t. y. aukščiausias veiksnys klasika tapusioje Maslovo penkių poreikių piramidėje (fiziologiniai, saugumo, meilės ir bendravimo, savivertės, saviraiškos poreikiai), aktyviai diskutuojamas tarpdisciplininuose tyrimuose jau per 60 metų, aptariant ir darbuotojų motyvavimo klausimus. Pritariama arba abejojama dėl Maslovo teorijos universalumo, nuoseklios motyvacinių priežasčių evoliucijos. Išplėtojami, gilinami poreikių piramidės viršūnėje esantys, grynai individualistiniai saviraiškos, savirealizacijos poreikiai aukštesne motyvacija – dirbti dėl kitų, peržengiant asmenines ribas. Šis šeštasis asmens motyvacijos lygmuo poreikių hierarchijoje buvo paminėtas paskutiniuose Maslovo darbuose ir apibūdinamas kaip *savirealizacija* neapsiribojant savimi, išgyvenant bendrystę su kitais ir dėl kitų (Koltko-Rivera, 2006), įsitvirtino moksle su *savitranscendencijos* sąvoka ir vėliau plėtojamas filosofų, psichologų, vadybos mokslų atstovų darbuose. *Savitranscendencija* tampa tarpkryptinių studijų objektu, pripažįstama kaip socialinių mokslų sąvoka, kurioje, apibendrinus paskutinių 10 metų mokslininkų darbus (Pamelos Reed kartu su bendraautorais darbai, 1991–2010; Sagiv, Schwartz, 2007; Frankl, 2010; Sperry, 2011; Haugan, 2013 ir kt.), gali būti išskirtos kelios charakteristikos, pirmiausia svarbios mūsų analizuojam viešojo administravimo kontekstui. Jos apibūdina: 1) savitranscendenciją kaip *asmens poreikį* dirbant dėl kitų realizuoti, išreikšti ir save 2) *procesą*, į kurį įsitraukęs asmuo kuria gerovę sau ir kitiems. Kitaip tariant, tai nuoseklus nelinijinis vidinis žmogaus augimas peržengiant as-

meninio „aš“ ribas, tiksliai vertinant aplinką ir ieškant platesnės perspektyvos savirealizacijai, tai geranoriškas ir atsakingas, į kitų žmonių gerovę (dvasinę, fizinę, emocinę, socialinę ect.) orientuotas, kitus į tai įtraukiantis veiksmas.

Manyta, kad dažniausiai *savitranscendencija* būdinga asmenims, dirbantiems su didesniu pažeidžiamumu, mirtingumu susijusiose profesinėse srityse (pavyzdžiui, nepagydomų ligonių slauga), brandaus amžiaus žmonių požymis. Vėliau šio fenomeno ar jo požymių jau ieškoma platesniuose kontekstuose, aktualizuojama būtinybė visapusiškai jį ugdyti ir skatinti įžvelgus vaikų ir paauglių asmenybėse, vystyti organizacijose, kurios privalo kelti visuomenės interesus aukščiau už asmeninius. Vis dažniau moksle *savitranscendencija* matoma kaip vystytinas reiškinys, nes kiekvienoje valstybėje daugėja veiklos sričių, pavyzdžiui, darbas su pabėgėliais, su socialinės rizikos šeimomis, aplinkosauga ir gamtos išteklių valdymas, etiško turizmo plėtojimas ir pan., kur darbuotojo atsakomybės stoka, negebėjimas vertinti aplinką gali turėti rimtų pasekmių visuomenės gerovei jau netolimoje ateityje.

Savitranscendencija siejama su lyderyste, šis požymis aktualizuojamas organizacijos, bendruomenės tvarą galinčiuose užtikrinti lyderystės modeliuose: *socialiai atsakinga lyderystė, pasidalytoji lyderystė, subalansuota lyderystė, kooperatyvi lyderystė, transformacinė lyderystė* ir kt. Mokslo darbuose atsiranda „save peržengiančio“ (angl. *self-transcended leader*) vadovo, lyderio sąvoka (Venter, 2012, 66), kuri siejama su asmeniui būdinga didesne orientacija į bendrus tikslus, į globalią perspektyvą, į didesnę atsakomybę už organizacijos likimą. Tame procese įžvelgiami lyderių elgsenos skirtumai, palyginti su *savitranscendencija nepasižyminčiais vadovais, todėl keičiasi ir pati organizacija, kurioje pasireiškia savitranscendencija*:

- Suprasdami esantys didesnės negu viena organizacija, globalios bendruomenės dalimi, siekia atsisakyti egoistiškai apibrėžtų, formalių tikslų, nors organizacijos tvara išlieka svarbi.
- Organizacijose, kurios buvo orientuotos vien į pamatuojamus, „kietuosius“ rezultatus, numatomi ir socialiniai, aplinkai įtakos turintys veiklos aspektai.
- Lyderiai nesilaiko siaurų lyderystės apibrėžimų, nesitiki iš darbuotojų vienodų reakcijų į pokyčius, linkę svarstyti daugelį organizacijos vystymo kelių ir kt.

Lietuvos moksle *savitranscendenciją*, t. y. itin aktualų individo poreikį realizuoti save veikloje, 2014 m. tyrime „Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste“ aktualizavo MRU

mokslininkai R. Vanagas ir A. V. Rakšnys. Tyrėjai jį susiejo su valstybės tarnyba. Analizuodami tradicinį viešojo administravimo modelį Maslovo teorijos kontekste, jie pateikė gana įtikinamų argumentų, kad tradicinio administravimo valdymo tipas užtikrina fiziologinių, saugumo, meilės ar priklausymo, savivertės poreikių patenkinimą. Linkstama vystyti diskusiją dėl aukščiausio (saviraiškos) poreikio realizavimo viešojo administravimo veikloje, nors pats veiklos imperatyvas, pasak autorių, yra viešųjų paslaugų teikimas, viešosios politikos įgyvendinimas, natūraliai žmogiškąjį potencialą turintis nukreipti visuomenės interesų link (Vanagas, Rakšnys, 2014). Iš šios perspektyvos galėtų būti paaiškintas ir „vėluojantis“ *savitranscendencijos*, t. y. aukščiausio žmogaus savirealizacijos poreikio, aktualizavimas ir skatinimas valstybės tarnyboje. Per ilgus metus viešojo administravimo sektoriuje susiformavusios nuostatos turėti gerai aprūpintą, saugų, prestižinį darbą neretai tapdavo pagrindine darbuotojų motyvacija pretenduojant į pareigas ar siekiant jas išsaugoti. Į tokius nemotyvuotus, viešojo administravimo reformose tik *restauratoriais* (L. Donskio terminas, 2010; cit. Vanagas, Rakšnys, 2014, 325) galinčius tapti valstybės tarnautojus, atkreipė dėmesį ir profesorė J. Palidaukaitė (2008). Naujosios viešosios valdybos modelio diegimo laikotarpiu, kai buvo siekiama modernizuoti viešąjį sektorių, gerinti visuomenės požiūrį į valstybės tarnybą, išaugo reikalavimas darbuotojų kompetencijai, didėjo įtraukimas į veiklas ir atsakomybė už jų kokybę, griežtėjo atranka į darbą. Jau minėtas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas (Palidaukaitė, 2008) parodė naują generaciją valstybės tarnautojų, kuriems svarbus saviraiškos, savirealizacijos veikloje poreikis.

Kontekstai ir veiksniai, darantys įtaką savitranscendencijai

Pasak J. Palidaukaitės (2007), siekiant efektyviau motyvuoti valstybės tarnautojus, būtina suprasti veiksnius, turinčius įtakos individo elgesiui, veiklos kryptčiai ir intensyvumui. Pasak autorės, darbo užmokestis, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, darbo turinys, jo sudėtingumas, karjeros galimybės motyvuoja žmones veikti privačiajame, viešajame ir nevyriausybiniam sektoriuose. Išanalizavus minėtos mokslininkės 2008 m. atliktame tyrime išvardintus ir suranguotus pagrindinius Lietuvos valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius (svarbumo seka: troškimas tobulėti, įdomus darbas, geri santykiai su vadovais ir kolegomis, pasitenkinimas darbu, atlyginimas, atliekamo darbo svarba, periodiškai augantis darbo užmokestis, socialinės garantijos, darbo sąlygos, darbo vietos saugumas, atostogų trukmė, galimybė siekti karjeros) (Palidaukaitė,

2008), nors ir matomi *saviraiškos* poreikį liudijantys veiksniai (troškimas, tobulėti, pasitenkinimas darbu, galimybė siekti karjeros), *savitranscendencijos* poreikio peržengiant savąjį „aš“ kaip poreikio saviraišką sieti su tarnyste kitiems, dirbant dėl kitų, darbuotojai dar nemini.

XX a. pirmojo dešimtmečio Europos valstybių darbuotojų motyvacijos tyrimai jau rodė, kad galima išskirti unikalius, palyginti su privačiu sektoriumi, vertybiškai determinuotus motyvus viešajame sektoriuje. Tai noras tarnauti visuomenės interesams, prisidedant tiek prie viešosios politikos darymo, tiek ir jos įgyvendinimo, lojalumas ir pagarba valdžiai, atsidavimas teisingumo ir socialinės lygybės idėjoms, geranoriškumas atskirų asmenų ir grupių atžvilgiu. Akivaizdu, kad šie motyvai siejami su jau tekste analizuotu *savitranscendencijos* poreikiu ir vis dažniau tampa išsamesnių tyrimų objektu. Galima kalbėti apie kontekstus, kurie suponuoja aukštesnį asmenų pasiryžimą dirbti dėl kitų, bet neretai tokiam pasiryžimui būtina ir aukšta vidinė motyvacija. Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad noro tarnauti visuomenės interesams raiška akivaizdžiai auga Lietuvos kariuomenėje: 17 proc. profesinės karo tarnybos karių tarp į šią veiklą atvedusių motyvų minėjo norą tarnauti Lietuvai. Beveik 90 proc. karių savanorių prirėkus eitų ginti Lietuvos (Vileikienė, Pocienė, Aleknevičienė, 2015). Į visuomenės gerovę orientuoti siekiai būdingi daugumai medikų, priešgaisrinės apsaugos, pasienio apsaugos darbuotojams. Norą prisidėti prie visuomenės gerovės išryškino pastaraisiais metais Lietuvoje atlikti socialinių darbuotojų, su negalią turinčiais žmonėmis dirbančių asmenų tyrimai. Vis daugiau tyrimų, kuriuose aiškinamasi, ar būsiami specialistai, kuriems teks dirbti itin jautriose visuomenei srityse, turi poreikį, motyvaciją realizuoti save dirbant dėl kitų gerovės.

Apibendrinant jau pristatytas mokslininkų nuomones, galima kelti prielaidas, kad savitranscendencijos, t. y. motyvuojančio veiksnio, poreikio veikti, atsiradimui ir plėtrai organizacijoje įtakos turi:

- savitranscendencijos (vertybės viešajame sektoriuje, naudos) suvokimas ir šio reiškinių palaikymas visuose su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusiuose procesuose (atsirenkant į darbą, motyvuojant, vertinant pagal rezultatus ir pan.);
- darbo turinys (aiškūs organizacijos tikslai, siekiami darbe rezultatai siejami su kito asmens, bendruomenės, visuomenės gerove): viešasis sektorius tam palankus, nes siekiama atliepti visuomenės lūkesčius;
- organizacijos kultūra, pirmiausia vadovas–lyderis, kurio elgsenoje ryškus savitranscendencijos poreikis, demokratiškas valdymo stilius, aukšta

moralė; komandinis darbas, įtraukimas į sprendimų priėmimą ir pan.;

- socioekonominės sąlygos (papildomų žmonių resursų ir netradicinių sprendimų reikalaujantis pokyčiai, ribotas biudžetas, veiklos rezultatų viešumas, visuomenės požiūris į savivaldybės darbuotojus ir kt.), paprastai didinančios savitranscendencijos galimybes;
- altruistinę, nesavanaudišką veiklą palaikančios, skatinančios priemonės, pradedant pozityvia visuomenės nuomone, taip pat kaip asmeninės kompetencijos įvertinimas atrenkant į darbą, skiriant į pareigas ir pan.).

Akivaizdu, kad vieni *savitranscendencijos* pasireiškimą aktyvinantys veiksniai yra organizaciniai, kiti psichologiniai (ne kiekvienam įtakos turintys), taip pat vieni priklauso nuo organizacijos kultūros, kiti plačiau – nuo visuomenės kultūros. Siekiant įgyvendinti į visuomenę orientuotus organizacijos tikslus, pirmiausia būtina tokią darbuotojų motyvaciją išvelgti, pamatyti, įvertinti kaip organizacijos vertybę, stiprybę, visapusiškai palaikyti, puoselėti. Ir tai geba vadovas – lyderis, kuriam pačiam būdingas šis saviraiškos poreikis.

Darbuotojų motyvavimo seniūnijoje specifika

Siekiant išryškinti specifinius, seniūnijoms būdingus darbuotojų motyvavimo aspektus, būtų galima pasitelkti 2 perspektyvas – motyvaciją veikti didinančius ir motyvaciją mažinančius veiksnius – nesigilinant ir į kitoms viešojo sektoriaus institucijoms būdingus veiklos motyvatorius / demotyvatorius. Interpretuojant negausią mokslinę literatūrą seniūnijų, kaip žmonių išteklių valdymo tyrimo lauko, klausimais, akivaizdu, kad seniūnijose darbuotojų motyvavimas pirmiausia priklauso nuo teisinės bazės, nuo savivaldybėje sukurtos žmonių išteklių valdymo sistemos ir nuo seniūno kompetencijos valdyti žmonių išteklius.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos atlikto tyrimo duomenimis (2008), 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 (LR Vidaus reikalų ministerija, 2008). Akivaizdu, kad būtent tuos du darbuotojus priimant į darbą ir įmanoma įvertinti lyderystės gebėjimus, motyvacinius poreikius. Kitiems administravimo darbams, kai priimami darbuotojai pagal sutartis, dažniausiai ieškoma gero specialisto, o jo poreikiai gali nesiekti *saviraiškos, savirealizacijos* poreikio lygmens, tuo labiau *savitranscendencijos* lygmens. Žinant, kad į šias darbo vietas pretenduoja asmenys, gyvenantys

seniūnijos teritorijoje, yra tikimybė, kad apie poreikį dirbti dėl bendruomenės, ne vien patenkinant žemesnius savo poreikius (fiziologinius, saugumo), seniūnas ar savivaldybės administracijos atsakingi darbuotojai žino, jeigu patys vertina savitranscendenciją kaip vertybę.

Seniūnui pagal *Vietos savivaldos įstatymo* 7 skirsnio 32.3 p. tenka pagrindinės vidaus administravimo funkcijos. Už žmogiškųjų išteklių valdymo procesą savivaldybių administracijose paprastai yra atsakingi atitinkami specializuoti padaliniai, bet, pasak Lietuvos mokslininkų (Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014), jų atliekamos funkcijos dažnai yra formalios, strateginis žmonių išteklių planavimas lieka nuošalyje. Darbuotojų motyvavimo galimybės taip pat gana ribotos, nes dar ir dabar darbuotojų motyvavimo sistema suprantama ne kaip integrali organizacijos valdymo dalis, ne kaip elementų visuma (į organizacijos tikslus orientuotas motyvavimas, sistemos formalizavimas, veiklos vertinimo rodikliai, materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės, motyvavimo sistemos poveikio vertinimas ir kt.), bet kaip motyvavimo priemonių rinkinys. Tokioje situacijoje nedidelėse organizacijose, kokios ir yra seniūnijos, nuo seniūno – savivaldybės administracijos struktūrinio padalinio vadovo – priklauso, ar seniūnijos veikla bus tik formalus deleguotų funkcijų įgyvendinimo administravimas, ar nedidelis darbuotojų kolektyvas bus sutelktas dirbti daugiau negu numatyta pareigybės apraše, dirbti peržengiant siaurus savus interesus, altruistiškai skiriant laiką ir energiją savo bendruomenei. Dar daugiau – tą bendruomenę telkiant, auginant, stiprinant, motyvuojant suvokti, kad daroma tai ir dėl savęs, savo šeimos.

Vadinasi, seniūnijose siekiant palaikyti darbuotojų savitranscendenciją, labai svarbus seniūno vaidmuo. Perfrazuojant Urvikio (2016) mintį, kad lyderystė bendruomenės lygmeniu yra esminė savivaldybės ir vietos savivaldos funkcionavimo sąlyga, galima teigti, kad jeigu seniūnas mato savitranscendencijos vertę seniūnijos veikloje, tikėtina, kad jis palaikys šį aukštesnį darbuotojų saviraiškos poreikį, kartu padarydamas daugiau dėl bendruomenės.

Kita darbuotojų motyvavimą seniūnijose komplikuojanti problema – ribotos finansinės galimybės pagal sutartis dirbančių darbuotojų skatinimui. Remiantis naujesniu mokslinėje literatūroje pateikiamu (pagal Appleby, 2003; cit. Lipinskiene, 2012) motyvavimo priemonių grupavimu – materialinės priemonės (piniginės ir nepiniginės) ir nematerialinės priemonės (organizacinės / institucinės; psichologinės / socialinės / psichosocialinės) – akivaizdu, kad seniūnijose, trūkstant lėšų piniginiam motyvavimui, ieškoma kitų galimybių. Iš teisėtų nepiniginio motyvavimo priemonių stažuotės nėra daž-

nas reiškinys, o geri kvalifikacijos kėlimo mokymai dar nesuprantami kaip motyvavimas (Statkuvienė, 2017, 69). Siekiant motyvuoti darbuotojus seniūnijose (kaip ir apskritai viešojo sektoriaus institucijose), svarbu susitvarkyti ne tik organizacines / institucines (pavyzdžiui, tikslus veiklos reglamentavimas, funkcijų pasidalijimas ir delegavimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, grįžtamasis ryšys ir kt.) priemonės, aplinkas, bet ir kuo plačiau taikyti kitos grupės priemonės. Pavyzdžiui, socialines (lankstus darbo grafikas), psichologines (darbo įvertinimas, pagyrimai, pagarba), psichosocialinės (įdomus darbo turinys, komandinis darbas ir socialinė sąveika, valdymo stilius ir lyderystė ir kt.). Savitranscendencija galėtų būti priskirta prie nematerialinių psichosocialinių priemonių, nes kyla iš individo savirealizacijos poreikių, bet kartu yra nukreipta į kitų žmonių poreikių įgyvendinimą ir turėtų būti skatinama, palaikoma.

Dar vienas, literatūroje neaprašytas, bet seniūnijos praktinėje veikloje stebimas darbuotojus motyvuojantis ir savitranscendencijos plėtojimui palankus yra *gyvenimo bendrijos teritorijoje* veiksnys. Seniūnijų darbuotojai, būdami labai artimai susiję gyvenamąja vieta su bendruomene, seniūnijos teritorijoje gyvenančiais žmonėmis, altruistiškai ir atsakingai dirba, nes dirba ir dėl savo artimųjų, ir tos bendruomenės tvaros, teritorijos vystymo perspektyvos. Taip jų individualūs savirealizacijos poreikiai, išsiskelę aukštesnius veiklos tikslus, išauga ir jau kuria socialinę vertę. Formalus, aplaidus veiklų atlikimas seniūnijose, ir ypač kaimo seniūnijose, aktyvėjant bendruomenių judėjimams lengvai identifikuojamas, smerkiamas.

Tyrimo metodika

Tyrimo lauku pasirinktas Akmenės rajonas, jame veikiančios seniūnijos, nes 2015–2016 metais ši šiaurės Lietuvos savivaldybė, turėdama gana didelį nedarbo lygį, išsiskyrė iniciatyvų gausa, gebėjimu išmintingai spręsti socialines problemas. Rajono meras buvo išrinktas 2016 m. Metų meru. *Atvejo tyrimas* (Akmenės rajono seniūnijos) 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, pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis. Taikant mišrių metodų strategiją, metodai derinami taip, kad vienu metodu gauti duomenys papildytų ar patikrintų kitu metodu surinktus ar išanalizuotus duomenis. Remiantis Creswell (2013), mišrių metodų tyrimų strategijų tipologija (nuoseklių procedūrų tyrimas, lygiagrečiai vykstančių procedūrų tyrimas, transformuojančių /

pakeičiančių procedūrų tyrimas), šiam tyrimui buvo pasirinktas *lygiagrečiai vykstančių procedūrų tyrimas*, nes jis paremtas dedukcine teorija (tyrimo instrumentai parengti remiantis teorinėmis išvalgomis).

Šiame tyrime buvo derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai, rezultatams interpretuoti naudota mokslinė literatūra. Anoniminei seniūnijų darbuotojų apklausai naudota *pusiau uždara anketa*, adaptuota pagal 2008 metais Valstybės tarnybos departamento prie VRM užsakymu atliktą valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo klausimyną (LR Vidaus reikalų ministerija, 2008). Pažymėtina, kad 2016 metų rudenį Akmenės rajono seniūnijose atliktame tyrime savitranscendencijos raiškos seniūnijose tema (*organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvavimo sistemos orientavimas į saviraiškos poreikį / savitranscendenciją*) buvo viena iš kelių platesniame tyrime (Statkuvienė, 2017), siekiant pamatyti, kaip kuriamos ir veikia darbuotojų motyvavimo sistemos savivaldybėse, todėl su savitranscendencijos motyvacinio veiksnio svarba susijusių klausimų blokų toje anketoje buvo nedaug. Buvo siekiama aptikti savitranscendencijos apraiškų Akmenės rajono seniūnijose, įvertinti jos aktualumą tarp kitų motyvacinių poreikių.

Remiantis oficialioje Akmenės rajono savivaldybės interneto svetainėje (www.akmene.lt) pateikta informacija, šio rajono seniūnijose dirba 50 darbuotojų. Buvo taikyta *visuminė atranka*, į imtį įtraukti visi populiacijos nariai, tai rekomenduoja mokslininkai (Gaižauskaitė ir Mikėnienė, 2014), kai populiacija nėra didelė. Anketa buvo išdalinta 49 iš 50 darbuotojų, nes viena iš tyrėjų – šio straipsnio bendraautorė – yra vienos Akmenės rajono seniūnijos seniūnė. Anketas užpildė 46 darbuotojai, t. y. 95 proc. grįžtamumas, todėl galima teigti, kad tyrimu buvo užtikrintas tikslumas ir patikimumas. Sociodemografiniai seniūnijų darbuotojų rodikliai liudija, kad seniūnijose dirba daugiau moterų (85 proc.), daugiau darbuotojų, vyresnių nei 50 metų (41 proc.; iki 30 metų – 13 proc.; 31–40 metų – 15 proc.; 41–50 metų – 31 proc.), pagal darbo stažą savivaldos institucijose dauguma dirba iki 10 metų (70 proc.), 11–20 metų patirties savivaldoje turi 11 proc., daugiau nei 20 metų – 19 proc. Tarp apklaustųjų 74 proc. sudarė administracijos darbuotojai, kiti – pagalbinių darbuotojai. Apklaustos duomenų apdorojimui buvo pasitelkta specializuota statistinė programa SPSS.

Informantų interviu buvo vykdomas kaip *diskusija tikslinėje grupėje* su 5 seniūnijų (Naujosios Akmenės, Akmenės, Ventos, Papilės, Naujosios Akmenės kaimiškosios seniūnijos) vadovais (2 moterys ir 3 vyrai, žr. 1 lentelę), tikintis tikslesnio savitranscendencijos reiškinio suvokimo, šio teorinio mokslinio koncepto paplitimo identifikavimo. Visi

diskusijos dalyviai buvo pildę ir apklausos anketą. Diskusijos vedėja (viena straipsnio bendraautorė) seniūnams pateikė teminį klausimų bloką: *Kaip trumpai apibūdintumėte savo organizacijos kultūrą? Koks joje vyrauja požiūris į darbuotojų skatinimą, motyvavimą? Kaip Jūsų seniūnijoje vertinama altruistinė, dažnai daug laiko reikalaujanti, finansiškai neatlygintina vardan bendruomenės gerovės vykdoma veikla? Kaip motyvuojate seniūnijos dar-*

buotojus ir bendruomenės žmones įsitraukti į tokias veiklas? Kai buvo pavartotas terminas savitranscendencija, teko jį paaiškinti išsamiau, remiantis mokslo šaltiniais. Tai parodo, kad ir pati savitranscendencijos sąvoka, ir ja apibrėžiamas iš individo kylantis ir veikti dėl kitų nukreipiantis veiksmas dar laukia išsamesnių tyrimų, taip pat ir valstybės tarnybos kontekste.

1 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: Statkuvienė, R. (2017). Seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistema: Akmenės rajono atvejis (magistro darbas, Šiaulių universitetas), 59 psl.

Tikslinės grupės diskusijos duomenų apdorojimui ir analizei pasirinktas 4 žingsnių turinio duomenų analizės metodas (kodų kūrimas, kodų aprašymas ir palyginimas, kategorijų sudarymas ir conceptualus jų aprašymas, teorijų patikrinimas arba kūrimas).

Savitranscendencijos raiškos Akmenės rajono seniūnijose tyrimo rezultatai

Seniūnijos darbuotojų pasitenkinimas darbu. Kaip žinia, siekiant išsiaiškinti, ar organizacijose esama aukštesnių poreikių, motyvuojančių darbuotojus siekti organizacijos tikslų, svarbu žinoti, ar jie jaučia pasitenkinimą dirbdami organizacijoje. Anketinė apklausa parodė, kad dauguma seniūnijų darbuotojų yra patenkinti savo darbu, nes *dešimtbaleje 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. seniūnijų darbuotojų savo atliekamą darbą vertina neutraliai arba yra labiau patenkinti nei nepatenkinti darbu. Didesnį pasitenkinimą darbu seniūnijoje išsako vyrai (*vidurkis – 8,14 balo, standartinis nuokrypis – 1,78*), palyginti su darbuotojomis moterimis (*vidurkis – 7,71 balo, standartinis nuokrypis – 1,80*). Seniūnijose dirbančių vyrų yra mažuma, didžioji dalis – seniūnai.

Kaip ir Palidauškaitės 2008 metais atliktame tyrime, pasitenkinimas darbu Akmenės rajono seniūnijose tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo amžiaus, darbo patirties. Vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis: iki 30 metų pasitenkinimo vidurkis 7 balai; 31–40 metų – vidurkis 7,71 balo; 41–50 metų vidurkis – 7,71 balo; vyresnių nei

50 metų – vidurkis 8,05 balo. Didesnę patirtį savivaldos institucijose turintys darbuotojai objektyviau įvertina savo vaidmenį organizacijoje, todėl ir jų pasitenkinimas darbu yra didesnis, nors skirtumas labai nedidelis tarp pradėjusių dirbti ir per 20 metų dirbančių savivaldoje: iki 5 metų (*vidurkis 7,41 balo*); 6–10 metų (*vidurkis 7,80 balo*); 11–20 metų (*vidurkis 8,40 balo*); per 20 metų (*vidurkis 8,13*). Nuostabos nekelia tai, kad pagal užimamas pareigas aukštesnį pasitenkinimą darbu jaučia pagalbinis personalas (*vidurkis 8,33 balo*), palyginti su administracijos darbuotojais (*vidurkis 7,58 balo*). Remiantis mokslininkų išvalgomis (Jančiauskas, 2011; Vanagas ir Rakšnys, 2014), darytina prielaida, kad pagalbinis personalas labiau orientuotas į žemesnio lygmens poreikius, todėl ir jų keliami reikalavimai seniūnijose atliekamam darbu ir asmeninei naudai yra mažesni. Darbuotojų pasitenkinimo darbu seniūnijoje rezultatai atskleidžia palankias darbuotojų nuostatas vykdomos veiklos atžvilgiu, o tai svarbu palaikant, plėtojant, ugdant ir bendruomenės poreikius orientuotą motyvaciją.

Pagrindiniai motyvaciniai veiksniai seniūnijos veikloje. Respondentai 5 balų sistemoje (1 – visai nesvarbu, 5 – labai svarbu) vertino motyvacinių veiksnių svarbą ir situaciją (raišką) savo seniūnijoje. Iš anketoje pateiktų motyvacijai didžiausios įtakos galinčių turėti veiksnių ir savivaldybės padalinio organizacijos kultūrą atspindinčių 14 rodiklių (aiškūs ir suprantami organizacijos tikslai, dalyvavimas bendruomenės veikloje, visuomenės nuomonė apie darbuotojus, geras organizacijos klimatas, galimybė panaudoti savo gebėjimus, savirealizacijos ga-

limybė, darbas komandoje, darbuotojų įtraukimas į sprendimus, bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą, atgalinis ryšys apie atliktą darbą, iniciatyvumo skatinimas, galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, didesnė veiklos autonomija), nebuvo nė vieno, kurio svarbos, o kartu raiškos savo seniūnijose, nebūtų pažymėję darbuotojai. Svarbumo aspektu vertinimo vidurkis svyruoja nuo 3,83 iki 4,76 balo. Tarp kelių svarbiausių ir daugiau negu 4 balais įvertintų veiksnių (*geras mikroklimatas organizacijoje* – 4,76 balo; *atgalinis ryšys apie atliktą darbą* – 4,41 balo; *darbas komandoje* – 4,39 balo; *visuomenės nuomonė apie darbuotojus* – 4,30 balo; *orientacija į klientą ir galimybė panaudoti savo asmeninius ir profesinius įgūdžius, žinias* – 4,28 balo; *aiškūs ir suprantami organizacijos tikslai, vizija* – 4,217 balo; *galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu* – 4,196 balo; *darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą* – 4,133 balo; *savirealizacijos galimybė* – 4,109 balo) keli (pabraukti) atspindi aukštą saviraiškos, pereinant į savitranscendenciją, poreikio aktualizavimą. Kitus savitranscendencijos plėtrą galin-

čius aktyvinti motyvatorius darbuotojai vertino kiek žemesniu balu (*dalyvavimas bendruomenės veikloje* (3,83 balo), *bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą* (3,96), bet, žymėdami šių motyvuojančių veiksnių raišką savo seniūnijoje, jau rašė aukštesnį balą (žr. 2 lentelę), palyginti su tokio veiksnio poreikiu iš jų asmeninės pozicijos. Apskritai, tyrimo rezultatai parodo, kad seniūnijose kuriamoje organizacinėje kultūroje į klientą, į veikimą vardan visuomenės, bendruomenės orientuojančių paskatų, postūmių raiška didesnė, palyginti su tų motyvų poreikiu tarp darbuotojų. Pavyzdžiui, tokie skirtumai matomi *orientacijoje į klientą, bendruomenių įtraukime į sprendimų priėmimą, dalyvavime bendruomenės veikloje ir kt.* Tikėtina, kad seniūnai, geriau suvokdami seniūnijų paskirtį, įdeda nemažai pastangų, kad darbuotojai veikloje turėtų daugiau sąlyčio taškų su bendruomenėmis, bet dalis darbuotojų bendradarbiavimą su bendruomenėmis dar suvokia kaip formalią, privalomą veiklą, o ne kaip viešajame sektoriuje būtiną procesą savivaldos tikslams pasiekti, tuo labiau, kaip savirealizacijos galimybę.

2 lentelė

Seniūnijos darbuotojų motyvacijai svarbių veiksnių aktualizavimas ir raiška Akmenės rajono seniūnijose (N=46)

Veiksniai	Svarba	Situacija	Skirtumas
Geras darbo klimatas seniūnijose	4,761	4,578	0,183
Atgalinis ryšys apie atliktą darbą	4,413	3,956	0,457
Darbas komandoje	4,391	4,318	0,073
Visuomenės nuomonė apie darbuotojus	4,304	3,891	0,413
Orientacija į klientą	4,283	4,435	-0,152
Galimybė panaudoti savo gebėjimus, žinias	4,283	4,130	0,152
Aiškūs ir suprantami organizacijos tikslai, vizija	4,217	4,222	-0,005
Iniciatyvumo skatinimas	4,217	3,783	0,435
Galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu	4,196	4,196	0,000
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	4,133	4,109	0,025
Savirealizacijos galimybė	4,109	3,891	0,217
Bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą	3,957	4,043	-0,087
Didesnė veiklos autonomija	3,864	3,978	-0,114
Dalyvavimas bendruomenės veikloje	3,826	4,000	-0,174

Šaltinis: Statkuvienė, R. (2017). Seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistema: Akmenės rajono atvejis (magistro darbas, Šiaulių universitetas)

Kad seniūnijose šiuo metu daug kas priklauso nuo seniūno lyderystės, į visuomenės gerovę orientuotos intencijos ir savojo „aš“ peržengimo dirbant dėl bendruomenės, patvirtino seniūnų diskusija. Jos metu gautos medžiagos turinio analizė rodo, kad Akmenės rajono seniūnai tarp organizacijoje taikomų priemonių, galinčių motyvuoti darbuotojus daugiau atiduoti savęs veikiant dėl bendruomenės, t. y. skatinti darbuotojų *savitranscendenciją*, mato šias organizacines priemones, kurios paprastai taip pat

priskiriamos prie nematerialinio motyvavimo priemonių:

- darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą dėl planuojamų ir įgyvendinamų veiklų kaip galimybė pasireikšti iniciatyvai, kūrybingumui;
- komandinis darbas, kuriame svarbus demokratiškai veikiantis lyderis, dėmesys kiekvienam darbuotojui¹ („*Stengiuosi atsižvelgti į kiekvieno žmogaus charakterį, kad neatimčiau jų iniciaty-*

¹ Kalba netaisyta.

vos“; „Svarbu gerai žinoti savo žmones, nes vieniems reikia garbės raštų, kitiems – finansinės paskatos“; „Aš galvoju, svarbu žinoti, kas kam yra svarbu“; „Žmogus darbe turi būti įvertintas ir pastebėtas“.

- bendradarbiavimas su bendruomenėmis („Su bendruomenėmis būtina bendrauti“; „Mums svarbu padėti bendruomenėms idėjas įgyvendinti“; „Reikia žmonių idėjas palaikyti, nes visada tarp pelenų atsiranda perliukų blizgančių“; „Nenustumi bendruomenių ir seniūnaitių“; „Aš džiaugiuosi, kai yra iniciatyvūs žmonės iš bendruomenės, ir seniūnui lengviau, tada padedam. Kai yra iniciatyva bendruomenėse, tada galima pasiekti didesnę rezultatą“; „Iniciatyva, kai mes dirbam kartu su bendruomenėmis, o ne už jas padarom viską <...> norų palaikymas, duoda naudos“; „Taip pat svarbu pastebėti žmogų bendruomenėje ir palaikyti jį <...> tada galima gauti gerus rezultatus“).

Vadinasi, galima teigti, kad vienų organizacinių motyvavimo priemonių taikymas gali sukurti reikiamą terpę gimti ir plėtoti savitranscendencijai, kaip aiškiai savo darbo seniūnijoje suprantančio darbuotojo aukštam poreikiui (kartu ir motyvatoriui).

Savitranscendencija ir kitos motyvavimo priemonės: situacija ir plėtojimo galimybės. Anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma vertinant dešimtbalėje sistemoje (1 yra visai nesvarbu, o 10 – labai svarbu) pažymėti įprastai seniūnijose taikomų materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių svarbą (pripažįsta poreikį) ir situaciją (kiek tai naudojama seniūnijose ir kaip tokią raišką vertina). Nors savitranscendenciją galima priskirti prie nematerialių priemonių, anketoje ji buvo išskirta kaip atskiras motyvuojantis faktorius. 3 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad nematerialinis darbuotojų motyvavimas dabar (situacijos vertinimo vidurkis 7,00), kaip ir poreikis dirbti daugiau dėl savo bendruomenės (balo vidurkis 7,52) seniūnijose yra išreikšti stipriau negu materialinis motyvavimas (balo vidurkis 6,35). Tai dar kartą patvirtina, kad šiuo metu seniūnijose nematerialinis darbuotojų motyvavimas yra labiau paplitęs.

Žymėdami motyvavimo faktorių svarbą, aktualumą seniūnijose, darbuotojai kėlė balo kartelę ne vien galvodami apie materialinį darbuotojų skatinimą (svarbumas – 9,08 balo). Palyginti su situacijos vertinimu, jie pritartę didesniai nematerialinio motyvavimo ir savitranscendencijos aktualizavimui seniūnijose (savitranscendencija – 8,75 balo, nematerialios priemonės – 8,53 balo).

3 lentelė

Savitranscendencijos ir darbuotojų motyvavimo priemonių sąsajos Akmenės rajono seniūnijose: anketinės apklausos rezultatai (N=46)

Veiksniai (grupių)	Svarba	Situacija	Skirtumas
Savitranscendencija	8,75	7,52	1,23
Nematerialios priemonės	8,53	7,00	1,53
Materialios priemonės	9,08	6,35	2,73

Šaltinis: Statkuvienė, R. (2017). Seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistema: Akmenės rajono atvejis (magistro darbas, Šiaulių universitetas)

Diskusijos su seniūnais metu buvo siekiama labiau detalizuoti savitranscendencijos vietą darbuotojų motyvavimo sistemoje, kartu išsiaiškinti, kokius seniūnai įžvelgia šį reiškinį palaikančius veiks-

nus ir trikdžius jam plėtoti ir augti seniūnijose. Iš seniūnų pasisakymų išskirtos reikšminės kategorijos pateiktos 4 ir 5 lentelėse.

Akmenės rajono seniūnų nuomonė apie poreikio dirbti dėl kitų raiškos situaciją ir plėtojimo galimybes darbuotojų motyvavimo sistemoje

Reikšminė kategorija	Dalinė kategorija	Seniūnų pasisakymai (S1, S2, S3, S4)
Paveikiausios materialinės piniginės motyvavimo priemonės	Finansinio skatinimo svarba	<i>Geriausia motyvacija šiandien – finansinė parama. (S1). Finansinis skatinimas svarbiausia priemonė (S2). Finansinis skatinimas šiandien svarbiausia priemonė. (S4).</i>
	Detalesnio teisinio reglamentavimo poreikis	<i>Aš manau, kad skiriami vienkartiniai priedai nėra motyvacijos priemonė, nes taikomi visiems vienodai. (S2). Dokumentais apibrėžtos materialinės priemonės yra taikomos. Priedai motyvuoja, o į tai valdžia žiūri geranoriškai. Darbo vietos saugumas nėra vertinamas. Aprūpiname darbo priemonėmis, todėl sąlygos sudarytas. (S4).</i>
	Finansinis skatinimas kaip kompensacija už darbą	<i>Aš manau, kad skiriami vienkartiniai priedai nėra motyvacijos priemonė, nes taikomi visiems vienodai. Tai, mano nuomone, labiau kompensacija už mažus atlyginimus, nes palyginus su dabartine rinka atlyginimai yra maži. Šiuo metu finansinis skatinimas svarbiausia priemonė. (S3).</i>
Nematerialinio motyvavimo organizacinės / institucinės priemonės	Mokymai kaip skatinimo priemonė	<i>Ne visi mokymai yra skatinimo priemonė, bet kai kurie naudingi, nes mokymai leidžia pailsėti nuo tiesioginio darbo ir tada esi motyvuotas. <...> Mokymai, jei tai pateikiama darbuotojui kaip skatinimas ir yra naudos žmogui asmeniškai į juos važiuojant. (S3). Grįžę iš mokymų atsinaujiname. Nauda yra. Po mokymų grįžti papildęs žinias ir lengviau bendrauti su klientais. <...> Nežinau ar mokymai yra motyvacinė priemonė, bet jei mokymai kokybiški, tada manau motyvuoja, nes duoda naudos darbuotojui. (S4).</i>
	Mokymai dar nesuprasti kaip motyvavimas	<i>Mokymų nesiejau su motyvavimu. (S1), (S2).</i>
	Profesiniai renginiai	<i>Profesinių švenčių minėjimai. (S2). Kai turim išvykas su komisijom, įjungiam darbuotojus į veiklą ir išvykas. (S3).</i>
	Neformalūs darbo kolektyvo renginiai	<i>Išvykos savivaldos dienos proga. (S1). Kalėdinės šventės, ekskursijos. (S2).</i>
Nematerialinio psichologinio motyvavimo priemonių įvairovė	Padėkos ir garbės raštai turi išliekamąją vertę	<i>Dėmesys, padėka turi išliekamąją vertę, o pinigus greitai išleidžia. Tai ilgalaikė motyvavimo priemonė. (S1). Darbuotojams labai svarbu garbės raštai. Reikia pažinti žmones. (S3)</i>
	Motyvacijos susietumas su konkrečiu veiklos rezultatu	<i>Garbės raštai neturi būti dalinami į kairę ar dešinę. (S3). Labai svarbu, skatinant, motyvuojant, pasakyti už ką. Jei matai, kad dirba žmogus nuoširdžiai, tada reikia paskatinimo. (S1).</i>
	Kasdienis vadovo palaikymas	<i>Svarbus asmeninis vadovo dėmesys, įvertinimas iš karto po atlikto darbo. (S1). Svarbu ir pasakyti ačiū, pastebėti, ką jis gerai ir naujoviškai padaro. Dažnai mes pamirštam pasakyti ačiū, kad ir už smulkmeną. Žmogui tai labai svarbu. (S2). Už gerus darbus turi būti atsilyginama iš karto, o ne po kiek laiko, nes tada būna nebe efektyvu. <...> Mandagus elgesys su darbuotojais. Jam padarius klaidą, galima elgtis žmogiškai, pasakyti nekritiškai. (S3). Kartais užtenka paprasčiausio pastebėjimo, žodinio įvertinimo. Net komplimentas yra veiksmingas (žodinė motyvacija). Savo darbuotoja pastebėti yra gerai. (S4).</i>
	Dėmesys darbuotojams profesinių, asmeninių švenčių proga	<i>Sveikinimai per jubiliejus. (S2). Pabendravimas neformalioje aplinkoje prie kavos puodelio. Įvairūs susijimai po švenčių ar po darbo, pasveikinimas gimtadienio proga. (S4).</i>
Savitranscendenciją seniūnijoje palaikantys veiksniai	<i>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). 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 sutempti, o ne išmesti iš kolektyvo. (S3).</i>	

Savitranscendenciją seniūnijoje palaikantys veiksniai	Seniūnui lyderiui būdinga savitranscendencija	<i>Kai priiminėjama į darbą, darbuotojas turi suprasti iš karto, kokie mūsų organizacijos tikslai. Jei darbuotojas yra labai formalus darbe, tada mes, vadovai, pabendraujam ir laikui bėgant įsilieja į kolektyvą ir dirba visuomenės labui (S4).</i>
	Veiklos rezultato susietumas su kiekvieno darbuotojo gerove	<i>„Motyvacija yra, jei bendruomenės problemos liečia asmeniškai darbuotoją. Jei jis yra tos bendruomenės narys, tada dirbs motyvuotai“ (S1), (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)</i>
	Visuomenei skirtos altruistinės veiklos viešinimas	<i>Viešumas motyvuoja priklausomai nuo to, kaip tu žiūri į savo darbą. Jei nori, kad matytų tavo darbą, tu ir stengiesi (S1); „Pritariu S1 nuomonei <...> priklauso nuo charakterio, kiekvienam individualiai. Vienus viešumas motyvuojant, kitus – demotyvuoja“ (S2).</i>
	Veiklos pripažinimas ir palaikymas iš bendruomenės pusės	<i>„Būtinas bendruomenės palaikymas, bet jei ji pasidaro pasyvi, tam darbuotojui nelieka motyvacijos atlikti darbą tos bendruomenės labui.“ (S4).</i>

5 lentelė

Akmenės rajono seniūnų nuomonė apie veiksnius, mažinančius darbuotojų poreikį dirbti dėl kitų

Reikšminė kategorija	Dalinė kategorija	Seniūnų pasisakymai (S1, S2, S3, S4)
Problemiškas nematerialinio motyvavimo socialinių priemonių taikymas	Lankstaus darbo grafiko taikymo teisėtumo problema	<i>Jei kyla šeimyninių problemų, tai išleidi trumpam iš darbo, tik turi pasakyti, už kokį darbą išleidai, o ne šiaip. (S1). Kartais išleidžiu darbuotojus iš darbo, esant reikalui, šeimos reikalais ar sveikatos. (S2). Galėtų šie dalykai būti reglamentuoti teisiškai, kad už viršvalandžius gali duoti papildomą dieną, trumpesnę darbo dieną (S4).</i>
Savitranscendencijos plėtojimuisi seniūnijoje trukdantys veiksniai	Kompetencijų stoka, kaip šį poreikį skatinti	<i>Mums, kaip seniūnams, nėra galimybių kelti žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas, o tokį darbą dirbant reikia turėti atitinkamų žinių (S2).</i>
	Demotyvuojantis visuomenės požiūris į savivaldybių darbuotojus	<i>Biudžetininkai yra „liaudies priešai“, tai apie kokį atlyginimų kėlimą gali būti kalbama (S3);</i>

Seniūnų pasisakymų analizė atskleidžia, kad seniūnijose šiuo metu išnaudojamos visos teisinės galimybės motyvuoti darbuotojus materialinio ir nematerialinio motyvavimo priemonėmis. Paveikiausiomis iš materialinių yra piniginių motyvavimo priemonės, nors seniūnai pasigenda detalesnio jų reglamentavimo, siekiant išvengti lygiavos. Labai plačiai seniūnijose taikomos nematerialinio motyvavimo priemonės. Iš organizacinių motyvavimo priemonių (mokymai, profesiniai renginiai, neformalus darbo kolektyvo renginiai) galimybė dalyvauti mokymuose ne visų seniūnų dar suvokiama kaip motyvuojanti priemonė. Seniūnijose dažniausiai taikomas psichologinis darbuotojų motyvavimas kasdieninėje rutinoje ir atitinkamomis progomis. Dėl teisės aktų ribotumo išryškėjo socialinių motyvavimo priemonių, pavyzdžiui, lankstaus darbo grafiko, taikymo problemos. Savitranscendenciją, t. y. nematerialių psichosocialinių motyvatorių, seniūnijoje palaiko reikšminio vertės suvokimas, seniūnas lyderis, veiklos rezultato susietumas su visų darbuotojų gerove, altruistinės veiklos viešinimas, veiklos pripažinimas

ir palaikymas iš bendruomenės. Šio reikšminio augimą slopina, komplikuoja kompetencijų seniūnijoje, kaip šį aukščiausią darbuotojo poreikį skatinti, stoka, taip pat ir neretai demotyvuojantis visuomenės požiūris į savivaldybių darbuotojus.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad:

Pagal visuminės darbuotojų apklausos rezultatus, gana aukšto darbuotojų pasitenkinimo savo darbu kontekste (dešimtbalėje vertinimo skalėje 80 proc. apklaustųjų savo darbą įvertino 7–10 balų) seniūnijos darbuotojai tarp svarbių motyvacinių veiksnių išskyrė ir savirealizacijos galimybę (4,1 balo iš 5 galimų). Savitranscendenciją liudijantių motyvų raiška taip pat stipri (3,8–4,28 balo).

Seniūnijos darbuotojai greta materialinio motyvavimo priemonių aktualizuoja ir nematerialinį motyvavimą (materialinių priemonių svarbą įvertino 9,08 balais, nematerialinių – 8,53 balais iš 10 galimų). Savitranscendencijos, t. y. veiklos dėl kitų, poreikiui, motyvaciniam veiksmui skyry 8,75 balo.

Seniūnai mato, kad motyvuojant darbuotojus šiandien paveikiausias yra finansinis skatinimas, bet trūkstant tam lėšų naudojama didelė įvairovė nematerialinio motyvavimo priemonių, dažniausiai organizacinių, susijusių su psichologiniu motyvavimu.

Anketinės apklausos ir seniūnų diskusijos medžiaga patvirtino seniūno lyderystės svarbą orientuojant kolektyvą dirbti dėl bendruomenės.

Seniūnai taiko šias nematerialinio motyvavimo, savitranscendenciją aktyvinančias priemones: darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, į komandinį darbą, į bendradarbiavimą su bendruomenėmis.

Seniūnai išvėlgė savitranscendenciją seniūnijose palaikančius išorinius (altruistinės veiklos pripažinimas ir palaikymas iš visuomenės, šio reiškinio vertės suvokimas visuomenėje) ir vidinius veiksnius (seniūno pavyzdys, seniūnijos veiklos rezultatų susietumas su darbuotojo ir bendruomenės gerove, altruistinės veiklos viešinimas). Taip pat įvardijo ir šį reiškinį slopinančius veiksnius: demotyvuojantį, dažniau negatyvų visuomenės požiūrį į savivaldybių darbuotojus ir kompetencijų, kaip savitranscendenciją plėtoti valstybės tarnyboje, stoką.

Išvados

Įsigilinus į savitranscendencijos, t. y. vidinės motyvacijos dirbti dėl kitų, teorinį konceptą, šio reiškinio aktualizavimą valstybės tarnyboje, empiriniam savitranscendencijos raiškos ir svarbos seniūnijoje tyrimui pagrįsti, tyrimo instrumentams konstruoti buvo pasirinktos kelios teorinės perspektyvos: Maslovo poreikių teorijos integravimas su kitomis saviraiškos teorijomis ir savitranscendencijos, aukščiausio individo savirealizacijos poreikio, aktualizavimas valstybės tarnybos kontekste pagal Vanagą ir Rakšniją (2014); „save peržengiančio“ vadovo, lyderio koncepcija pagal H. J. Venter (2012); savirealizacijos poreikis valstybės tarnyboje pagal J. Palidauskaitę, (2008); lyderystė bendruomenės lygmeniu kaip esminė vietos savivaldos funkcionavimo sąlyga pagal M. Urvikį, (2016) ir kt. Teorinių šaltinių analizė parodė, kad kol kas stinga mokslo darbų, analizuojančių savitranscendenciją ne vien kaip individo poreikį nesavanaudiškai dirbti dėl kitų, realizuojant savo galimybes ir taip tobulėjant, bet ir kaip siekiamą viešojo sektoriaus organizacijos kokybę, suartinančią darbuotojo siekius su organizacijos misija (atliepti visuomenės lūkesčius). Taip pat akivaizdu, kad lietuvių kalboje reikėtų ir tinkamesnio termino – lietuviško savitranscendencijos termino atitikmens, išreiškiančio lyg ir savaime aiškia, privalomą valstybės tarnautojo kasdienę motyvaciją dirbti dėl kitų.

Visose Akmenės rajono seniūnijose atlikto tyrimo rezultatai parodė:

- gana palankią situaciją darbuotojų poreikiui realizuoti savo gebėjimus dirbant dėl kitų, kitaip tariant, savitranscendencijos poreikiui seniūnijose plėtotis;
- gana aukštą savitranscendenciją liudijančių motyvų raišką seniūnijose;
- darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, į komandinį darbą, į bendradarbiavimą su bendruomenėmis kaip savitranscendenciją plėtojančius veiksnius seniūnijoje;
- seniūno lyderystės svarbą orientuojant darbuotojus veikti vardan bendruomenės.

Tyrimas atskleidė, kad seniūnijose (kaip ir savivaldybių administracijose) dar nėra sisteminio suvokimo apie darbuotojo noro dirbti dėl kitų nesavanaudiškai palaikymą visuose su žmonių išteklių valdymu susijusiuose procesuose (darbuotojų atrankoje, darbuotojų vertinime, motyvavime, skatinime ir kt.). Žmonių išteklių valdymo tematika išlieka aktuali kalbant apie viešojo sektoriaus institucijas.

Literatūra

1. Baležentis, A. (2008). Seniūnijos vystymo problemų analizė. *Viešojo politika ir administravimas*, 24, 72–78.
2. Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
3. Frankl, V. E. (2010). *Žmogaus prasmės akivaizdoje*. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai.
4. Haugan, G. (2013). Self-transcendence, well-being, and nurse-patient interaction in cognitively intact nursing home patients (Thesis for the degree of Philosophiae Doctor, NTNU-Trondheim. S. 207).
5. Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302–317.
6. LR Vidaus reikalų ministerija (2008). *Seniūnijų ir seniūnų atliekamų funkcijų analizė*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Prieiga internete: <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes/analizes>.
7. LR Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994-07-20, Nr. 55-1049. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD-0966D67F/KOvWuQDrjs>.
8. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
9. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 19, 33–35.
10. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*, 25, 7–18.
11. Piktornaitė, I. (2013). Savivaldybių administracijų žmoniškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavi-

- mo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), 114–125.
12. Reed, P. G. (1991). Preferences for spiritually related nursing interventions among terminally ill and non-terminally ill hospitalized adults and well adults. *Applied Nursing Research*, 4(3), 122–128.
 13. Sagiv, L., Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1 (3), 176–90.
 14. Sperry, J.J. (2011). The Relationship of self transcendence, social interest, and spirituality to well-being in HIV/AIDS (Adults, A Dissertation Submitted to the Faculty of The College of Education, Florida Atlantic University. Boca Raton, Florida).
 15. Stankevičienė, A., Šarupičiūtė, J. (2014). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijoje. *Business: Theory & Practice*, 15(1), 93–101.
 16. Staponienė, V., Žilinskas, G. (2012). Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 1(11), 117–128.
 17. Statkuvienė, R. (2017). Seniūnijos darbuotojų motyvavimo sistema: Akmenės rajono atvejis (magistro darbas, Šiaulių universitetas).
 18. Urmonienė, D. (2012). Seniūnijų funkcijų harmonizavimas naujosios viešosios vadybos kontekste. *Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis. 5-oji mokslinė – praktinė konferencija*, 103–108.
 19. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas (daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba, 03S).
 20. *Valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas*. (2008). Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga internete: <http://vtd.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes-1>.
 21. Vanagas, R., Rakšnys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 2 (13), 318–330.
 22. Venter, J. H. (2012). Maslow's Self-Transcendence: How It Can Enrich Organization Culture and Leadership. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2 (7), 64
 23. Vileikienė, E., Pocienė, A., Aleknevičienė, J. (2015). *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje. Mokslo studija*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Liukinevičienė, L., Statkuvienė, R.

Manifestation of the Need to Realize One's Abilities Working for the Sake of Others in Akmenė District Eldershops

Summary

The works of Lithuanian scientists who have been analyzing human resource management issues in the context of public administration during the last decade show that human resource management processes in public sector institutions lack integrity with the strategic management of the entire organization, and that municipalities lack the experience in creating influential employee motivation systems as well as the experience in choosing the employees who have not only high professional competencies, but are also motivated to work selflessly for the sake of others. This is particularly relevant today as the decentralization of management is increasing (there are more than 3000 elderships and over 800 rural communities in Lithuania), and more and more functions are being transferred to municipalities. A part of the challenges facing the management sector has to be taken over by the elderships that possess a limited budget and a small number of employees (usually, there are up to 10 employees: 1–2 civil servants and the rest are contract staff). In these administrative structures, the inner motivation of employees and the inner need to implement their own skills working for the sake of the community and society in general, i.e. the self-transcendence (according to the English terminology), often facilitate to attain the

goals of the organization creatively, innovatively, and with a great responsibility.

Having penetrated into the theoretical conception of self-transcendence as the concept of motivation and the inner needs of an employee, and following the actualization of this phenomenon in the state service in order to validate the empirical analysis of the self-transcendence practice and significance in the eldership as well as to ground the construction of research instruments, the following theoretical perspectives were chosen: the integration of theory of needs with other theories of self-expression, by Maslow, and self-transcendence as the actualization of an individual's self-realization top need in the context of the state service, according to Vanagas and Rakšnis, 2014; the concept of a leader as a Self-Leading Leader, by Henry J. Venter, 2012; the need for self-realization in the public service, according to J. Paliduskaitė, 2008; community-level leadership as the essential condition for the functioning of local self-governance, by Urvikis, 2016, and others. Analysis of the theoretical sources testifies that there is still a lack of scientific works analyzing self-transcendence not only as an individual's need to work selflessly for the sake of others, realizing his / her abilities, and thus improving

oneself, but also as a desirable organizational quality of a public sector bringing the employees' aspirations closer to the mission of the organization (in order to meet public expectations). It can also be stated that the Lithuanian language would require a more appropriate term – a Lithuanian word – as an equivalent to the international term 'Self-transcendence' that would describe the motive of a civil servant to work for the sake of others, i.e. the motive arising from the inner need for self-realization.

Akmenė district was chosen as the research area. The study was carried out focusing on the elderships functioning in the district due to the fact that in 2015–2016 this rural municipality of Northern Lithuania, on the one hand, had quite a lot of unemployment, and on the other hand, it distinguished itself by the abundance of initiatives and wise activities applied to solve social problems. In 2016, V. Mitrofanov, the Mayor of the District, was elected Mayor of the Year.

This empirical research was based on the strategy of hybrid methods usage where the quantitative and qualitative research methods were combined. Research was carried out in all the elderships of Akmenė district, and its results testified quite a favourable situation for the employees' need to realize their abilities by working for the sake of others or, in other words, the results testified quite a favourable atmosphere to develop the need for self-transcendence:

1. According to the results of the general survey of employees, in the context of a relatively high level of employee satisfaction in their work (in a ten-point scale, 80% of the respondents rated their work by 7–10 points), the employees of the elderships identified the possibility of self-realization among the important factors (4.1 out of 5 points possible). Manifestation of the self-transcendence motives was also strong (3.8–4.28 points).
2. The eldership employees, in addition to the material motivation measures, also actualized the non-material motivation measures (importance of the material measures was assessed by 9.08 points, and the non-material ones were assessed by 8.53 points out of 10 points possible). 8.75 points were assigned to the motivating factor of self-transcendence, primarily functioning as activities to satisfy the needs of the others.

3. The leaders of the elderships were aware of the fact (the interview method of discussion was used) that the financial incentives were the most influential measures in motivating the employees, however, due to the absence of funding, a large variety of non-material motivational measures, mostly organizational and psychological, were used.
4. Both the questionnaire surveys and the material of the discussion of the elders confirmed the importance of each elder's leadership in orienting the team to work for the sake of the community.
5. The elders applied such non-material motivation measures, functioning as motivation measures for self-transcendence, as the involvement of employees in decision-making, teamwork, and cooperation with communities.
6. Eldership leaders perceived the external factors supporting the self-transcendence (recognition of an altruistic activity and its support by the public as well as the perception of its phenomenal value in the society) and the internal factors (the elder's exemplary behaviour; relationship of the activity results of the eldership with the welfare of the employees and the community; publicity of altruistic activities) supporting the self-transcendence in the elderships. They also identified the factors undermining this phenomenon, such as a demotivating and negative attitude of the society towards municipal employees, and the lack of competencies to improve self-transcendence in the civil service.

This empirical research has concluded that there is still no systematic perception of such a specific feature of an employee as the desire to work for the others' sake in an unselfish manner in all the processes related to human resource management (in the selection of employees, assessment of the employees' qualifications, their motivation and promotion, etc.) either in the rural elderships, or in the municipal administrations. Therefore, the topics of human resource management remain relevant dealing with public sector institutions.

Keywords: human resource management, employee motivation, self-transcendence, an eldership, an elder.