

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Audronė VILDŽIŪNAITĖ**

**VIDINĖS – IŠORINĖS DARBO MOTYVACIJOS ŠVIETIMO  
ORGANIZACIJOSE ĮVERTINIMAS IR FORMAVIMO  
GALIMYBĖS  
(UKMERGĖS MOKYKLŲ PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

## Santrauka

A. Vildžiūnaitė. Vidinės – išorinės darbo motyvacijos švietimo organizacijose įvertinimas ir formavimo galimybės (Ukmergės mokyklų pavyzdžiu). / Mokslinis vadovas doc. dr. J. Pacevičius. Šiauliai: Šiaulių Universitetas, socialinių mokslų fakultetas, vadybos katedra, 2011.-78 p. [Rankraštis]. Saugomas ŠU informacinėje sistemoje.

Darbuotojų motyvavimas yra vienas pagrindinių ir reikšmingiausių organizacijos vadybos vertybių. Tyrimo tikslas — įvertinti švietimo organizacijų darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos lygį, šias motyvacijas formuojančius veiksnius bei parengti motyvacijos modelį. Atlikta anketinė apklausa Ukmergės Dukstynos pagrindinėje mokykloje ir A. Smetonos bei J. Basanavičiaus gimnazijose. Iš viso apklausta 102 respondentai: 51 respondentas iš gimnazijų ir 51 – iš pagrindinės mokyklos.

Darbe aptarti švietimo organizacijų darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos tyrimo aspektai leidžia teigti, kad švietimo organizacijų darbuotojų vidinė motyvacija yra aukštesnė už išorinę. Išaiškinta, kad darbuotojų motyvacijos lygį įtakoja jų amžius, bendras darbo stažas, išsilavinimas, kvalifikacija, šeimyninė padėtis. Didėjant mokytojų amžiui ir stažui, vidinė motyvacija mažėja, o išorinė – šiek tiek didėja arba išlieka pastovi. Vidinė ir išorinė motyvacija susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Mokyklų vadovai turėtų skirti didesnę dėmesį mokytojų motyvavimui, vertybių, nuostatų formavimui.

## Summary

Vildžiūnaitė. Assessing Intrinsic – Extrinsic Job Motivation and Its Formation Opportunities in Educational establishments (Based on Experience of Ukmergė Schools./ Scientific advisor doc. dr. J. Pacevičius. Šiauliai: Šiauliai University, faculty of social sciences, department of management, 2011. - 78 p. [Manuscript]. Kept in SU information system.

Motivation plays a critical role in management of an organization. It is fundamental to management process of an organization. The aim of the research is to assess personnel's intrinsic and extrinsic motivation in educational establishments and to create the model of work motivation. Provisions and generalizations are formulated based on assessment of personnel's motivation in educational establishments in Ukmergė. A questionnaire survey was conducted at Dukstynos Basic School, Antanas Smetona and Jonas Basanavičius gymnasiums. 102 respondents were included in the survey: 51 respondents were from Dukstynos Basic School and 51 respondents were from gymnasiums.

Aspects of the motivation study suggest that school personnel's intrinsic motivation level is higher than extrinsic motivation. It is clear that employees' level of motivation depends on age, previous experience, educational level, qualification, family status. High levels of intrinsic motivation are observed among younger employees; older employees have higher level of extrinsic motivation or it remains the same. Intrinsic and extrinsic motivation positively correlates with job satisfaction. Managers should pay more attention to formation of teachers' values and attitudes.

## TURINYS

<b>ĮVADAS .....</b>	<b>6</b>
<b>1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PROBLEMOS ĮVAIRIŲ MOTYVACIJOS TEORIJŲ KONTEKSTE.....</b>	<b>11</b>
1.1. Motyvacijos koncepcijos ir jų raida.....	11
1.2. Veiksniai, formuojantys darbuotojų vidinę motyvaciją.....	17
1.3. Veiksniai, formuojantys darbuotojų išorinę motyvaciją .....	19
1.4. Vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykis .....	22
1.5. Darbuotojų skatinimo priemonės ir jų reikšmė darbui .....	24
1.6. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo problema švietimo organizacijose .....	28
<b>2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS TYRIMAS .....</b>	<b>34</b>
2.1. Tyrimo metodika .....	34
2.1.1. Statistinių duomenų apdorojimo metodika.....	37
2.1.2 Tyrimo imties charakteristikos .....	38
2.2. Švietimo darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos tyrimo rezultatai, jų analizė ir aptarimas .....	41
2.2.1. Vidinės ir išorinės motyvacijos įvertinimas ir palyginimas.....	41
2.2.2. Motyvacijos potencialo rodiklis (MPR) .....	48
2.2.3. Pastangų ir pasitenkinimo darbu įvertinimas .....	52
2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	64
<b>3. VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE FORMAVIMO GALIMYBĖS .....</b>	<b>66</b>
3.1. Bendros pastabos dėl potencialaus šiuolaikinės švietimo organizacijos darbuotojų motyvavimo modelio formavimo .....	66
3.2. Potencialus šiuolaikinės švietimo organizacijos darbuotojų motyvavimo modelis .....	67
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>70</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>72</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>73</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>78</b>

## LENTELĖS

1 lentelė. Vidinės ir išorinės motyvacijos lygio nustatymas. ....	36
2 lentelė. Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal lytį.....	42
3 lentelė. Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal šeimyninę padėtį. ....	42
4 lentelė. Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal amžių. ....	43
5 lentelė. Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal bendrą darbo stažą.....	44
6 lentelė. Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal kvalifikaciją.....	45
7 lentelė. Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal išsilavinimą.....	46
8 lentelė. Respondentų motyvacijos potencialo rodiklio (MPR) išskaidymas proc.....	50
9 lentelė. Respondentų motyvai, rodantys papildomas pastangas darbe.....	52
10 lentelė. Veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe.....	57

## PAVEIKSLAI

1 pav. Elementarus motyvacijos procesas. ....	11
2 pav. Motyvacijos modelis pagal V. Wroom'o lūkesčių teoriją. ....	15
3 pav. L. Porter'io ir E. Louler'io motyvacijos modelis.....	16
4 pav. Veiksniai, formuojantys darbuotojų vidinę motyvaciją.....	18
5 pav. Veiksniai, formuojantys darbuotojų išorinę motyvaciją.....	21
6 pav. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija.....	23
7 pav. Tyrimo schema.....	35
8 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį. ....	41
9 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį. ....	41
10 pav. Respondentų vidinės ir išorinės motyvacijos vidurkiai balais pagal šeimyninę padėtį.....	43
11 pav. Respondentų vidinės ir išorinės motyvacijos vidurkiai balais pagal amžių. ....	44
12 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį pagal bendrą stažą.....	45
13 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį pagal bendrą stažą. ....	45
14 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį pagal kvalifikaciją.....	46
15 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį pagal kvalifikaciją. ....	46
16 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį pagal išsilavinimą. ....	47
17 pav. Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį pagal išsilavinimą.....	47
18 pav. Respondentų motyvacijos potencialo rodiklis (MPR) pagal kintamuosius.....	50
19 pav. Respondentų motyvai, skatinantys rodyti papildomas pastangas darbe.....	53
20 pav. Darbo užmokesčio įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal išsilavinimą.....	54
21 pav. Pripažinimo įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal išsilavinimą.....	54
22 pav. Darbo užmokesčio įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal kvalifikaciją.....	55
23 pav. Pripažinimo įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal kvalifikaciją.....	55
24 pav. Darbo užmokesčio įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal amžių.....	55
25 pav. Asmeninio intereso įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal amžių. ....	55
26 pav. Veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe.....	58
27 pav. Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal išsilavinimą.....	59
28 pav. Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal kvalifikaciją.....	60
29 pav. Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal amžių.....	61
30 pav. Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal bendrą darbo stažą.....	61
31 pav. Siūlomas švietimo organizacijų darbuotojų motyvavimo modelis. ....	68

## PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

**Motyvacija** — tai psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu. Tai veiksmų bei elgesio žadinimas ir skatinimas. Motyvacija apima žmogaus poreikius, interesus, norus, vertybes, įsitikinimus ir t. t. Ji parodo asmenybės kryptingumą (Jovaiša, 1993).

**Motyvai** — veiksmų skatuliai, lemiantys pobūdį ir kryptį. Jie sukuria bendrą nusiteikimą. Tarptautinių žodžių žodyne motyvai apibrėžiami kaip veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu — aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus (Vaitkevičiūtė, 2001).

**Motyvavimas** — tai savo ir kitų veiklos skatinimo procesas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų (Sakalas, Šilingienė, 2000).

**Vidinė motyvacija** — tai noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos ir būti veiksmingam. Vidinės motyvacijos esmė — išgyventi patį veiksmą, o ne mėgautis jo pasekmėmis, teikiančiomis pasitenkinimą (Marcinkevičiūtė, 2010). Tai troškimas kažką daryti, nes tai įdomu, patrauklu, jaudina, teikia pasitenkinimą ar asmeniškai vilioja (Robbins, 2003).

**Išorinė motyvacija** — tai poelgiai, kylantys iš išorės paskatų, išorinio stimulo, o ne iš vidinio jausmo. Tai socialinis spaudimas atlikti tam tikras veiklas (Marcinkevičiūtė, 2010). Išorinė motyvacija dažniausiai formuojama išorinių paskatų, apdovanojimų ar bausmių.

**Pasitenkinimas darbu** — individo nuostata į savo darbą. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos, jei nepatenkintas, jo nuostatos dėl darbo neigiamos (Robbins, 2003).

**Darbuotojų poreikiai** nusako vidinę žmonių būseną, nervinę ar psichinę įtampą, kurią sukelia jų egzistavimui būtinų dalykų stygius. Poreikiai būna: pasiekimų, t. y. sėkmės siekiant tikslo; pripažinimo, t. y. draugiškų ryšių su kitais asmenimis; dominavimo, kuris pasiekiamas tampant lyderiu, įgaunant valdžios kitiems, t. y. pasiekiant geriausių rezultatų. V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2003) teigimu, kiekvienas poreikis „savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą“.

**Švietimas** — plačiuoju požiūriu suprantamas kaip sistema, apimanti visas formaliąsias ir neformaliąsias struktūras, ir kaip procesas, kurio metu suaugusieji įgyja žinių, įgūdžių, gebėjimų, formuojasi jų nuostatos ir elgesys. Siauruoju požiūriu švietimas dažniausiai suvokiamas kaip pagrindinė ugdymo funkcija (Jovaiša, 1993). Plačiuoju požiūriu švietimas apibrėžiamas kaip žmonijos, konkrečios visuomenės patirties kaupimas ir perteikimas siekiant žmogaus tobulėjimo (Pukelis, 1998).

## ĮVADAS

### Tiriamoji problema

Darbuotojų motyvavimas tampa vienas pagrindinių ir reikšmingiausių organizacijos vadybos vertybių. Sugebėjimas motyvuoti darbuotojus, sukurti motyvavimo modelį ir praktiškai jį įdiegti organizacijoje, įrodo organizacijos rūpinimąsi žmogiškaisiais ištekliais. Mūsų dienomis jau ir Lietuvoje niekas neabejoja, kad vienu iš svarbiausių veiksnių, lemiančių visuomenės požiūrį į konkrečią organizaciją, yra tos organizacijos darbuotojai, kurie savo ruožtu turėtų būti lojalūs ir motyvuoti darbui.

Sukūrus gerą organizacijos darbuotojų motyvavimo modelį, tokios nuostatos pasklinda ir visuomenėje, t. y. tarp potencialių prekių ar paslaugų vartotojų. Tuomet vartotojai geriau vertina organizaciją, teikia jai pirmenybę konkurenčių atžvilgiu ir t. t. Žinoma, reikia puoselėti organizacijos kultūrą, suprasti, kad darbuotojai yra pagrindiniai įstaigos ištekliai. O be to, kad ir koks efektyvus būtų darbuotojų motyvavimas, ne visus darbuotojus vienodai veikia motyvavimo priemonės.

Žmogiškojo kapitalo plotmėje personalas laikomas svarbiausiu organizacijos ištekliumi. Vadinas, vadovas turi rūpintis darbuotojų kompetencija, motyvavimu, požiūriu į darbą, įsipareigojimais organizacijai ir t. t. Konkurentabilioje rinkoje išlieka tos organizacijos, kurios turi gerai veikiančią motyvavimo sistemą. Motyvuotas specialistas dirba kūrybingiau ir produktyviau, kelia sau ambicingus tikslus, siūlo naujovių ir nuolat kelia savo kompetenciją. Šiuolaikinis gyvenimo ritmas, naujovės, pokyčiai politikoje, socialinėje aplinkoje, ekonomikoje ir visose kitose gyvenimo sferose reikalauja iš darbuotojų nuolatinio tobulėjimo, kuris atsispindėtų ir jų atliktuose darbuose.

Svarbu paminėti, kad geriausia paskata dirbantiems žmonėms yra siekti tikslų, kuriuos iškeliant jie patys dalyvavo ir jaučiasi įsipareigoję juos įgyvendinti. Šioje kategorijoje galima iškelti *vidinės motyvacijos* aspektą — tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Kita vertus, yra darbuotojų, kurie neišgyvena paties veiksmo, o mėgaujasi jo pasekmėmis, teikiančiomis pasitenkinimą. Tada reikalinga *išorinė motyvacija* — išorinio atlygio siekis arba noras išvengti bausmės.

Kintančio pasaulio, kuriame dirbame, tendencijos nuolat keičiasi ir reikalauja vis naujo suvokimo ir gebėjimo veikti. Šie reikalavimai aktualūs ir švietimo sistemoje, pedagogų darbe. Thomas R. Guskey (2004) teigia: „švietimo minties teoretikai kasdien atskleidžia naujų žinių apie mokymo ir išmokymo procesus. Profesinių žinių bazei plečiantis, iš visų lygių švietimo darbuotojų reikalaujama naujų tipų patirties.“ Tad mokyklų darbuotojai turėtų būti kūrybingi, motyvuoti ir siekiantys tobulėjimo profesinėje srityje.

Apibendrinant, galima teigti, kad šio darbo *tiriamoji problema* — vidinė ir išorinė motyvacija švietimo organizacijose. Svarbu išsiaiškinti, kaip motyvacija sąveikauja su profesiniu tobulėjimu (išsilavinimu ir kvalifikacija), pasižyminčiu tikslingumu, nenutrūkstamumu ir sistemingumu, darbuotojų amžiumi, darbo stažu.

Lietuvos švietimo sistemoje visuose lygmenyse vykdyti<sup>1</sup> ar vykdomi reformos veiksmai<sup>2</sup> suponuoja įvairius mokymo sistemos tyrimus, siekiant realiai įgyvendinti mokymo sistemos tobulinimo imperatyvus. Vadybos požiūriu švietimo organizacijos vertintinos kaip mokymo paslaugos tiekėjai. Toks švietimo organizacijų vertinimas jokių būdu neniveliuoja mokymo įstaigų kilnios misijos. Tačiau laikantis vadybos analizės schemas, galima teigti, kad išugdytas, išlavintas žmogus yra švietimo paslaugų komplekto produktas. Supaprastinant švietimo organizacijų gyvavimo bendrąją schemą, galima išžiūrėti tokius santykius: *mokytojai*<sup>3</sup> (*tiekėjai*) + *mokslas (prekė)* → *mokiniai*<sup>4</sup> (*virtotojai*). Vadinasi, vadybos paradigma leidžia formuluoti vidinės ir išorinės motyvacijos švietimo organizacijose problemą.

### **Temos aktualumas**

Reikia pažymėti, kad motyvacijos tyrimų sklaida Lietuvoje ir užsienyje yra labiau asocijuojama su verslo sektoriumi<sup>5</sup>, tačiau, manytina, kad demografinė Lietuvos padėtis (mokinių mažėjimas<sup>6</sup>) skatina vertinti ir švietimo organizacijų konkurencingumą, o šis, t. y. konkurencingumo klausimas, yra besąlygiškai susijęs su mokslo įstaigų paslaugų kokybe, kurią, neabejotinai, lemia ir darbuotojų elgsena. Galima drąsiai teigti, kad motyvuotas darbuotojas ir nemotyvuotas darbuotojas yra sėkmingo arba nesėkmingo organizacijos gyvavimo veiksnys.

Darbuotojų motyvacijos tyrimų schemas (plg. Everard, Morris (1997), Fullan (1998), Hargreaves (1998), Sergiovanni (2005), Slater (2007), Owen (2008), Lepeškienė (1999),

<sup>1</sup> Plg. LR Švietimo ir mokslo ministerijos pranešimus. 1773 m. pabaigoje įsteigta Lenkijos Karalystės ir Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės Edukacinė komisija laikoma viena iš seniausių švietimo ministerijų Europoje. Ši komisija reformavo švietimo sistemos valdymą, jai vadovaujant buvo rengiami nauji vadovėliai, kito mokymas ir jo turinys, augo mokyklų skaičius. Mokyklos supasaulietintos ir priartintos prie gyvenimo. Švietimą prioritetu iškelė ir pirmosios nepriklausomos Lietuvos vyriausybės ir valstybės vadovai 1918 m. švietimo kūrėjų idėjos — nešti kokybišką švietimą visiems ir užtikrinti stiprią valstybės ateitį.

<sup>2</sup> Plg. LR Švietimo ir mokslo ministerijos pranešimus. Dabar yra sukurta moderni švietimo sistema, visuomenė ja pasitiki. Veikia nauja švietimo teisinė bazė, įgyvendinama švietimo strategija iki 2012 metų, reformuotas mokymo turinys, pažangi egzaminų sistema, sutvarkytas mokyklų finansavimas pagal moksleivio krepšelio metodiką. Mokyklos renovuojamos, kompiuterizuojamos, perkami geltonieji autobusai.

<sup>3</sup> Šioje pozicijoje apibendrinta visa mokyklos žmogiškoji infrastruktūra (administracija, mokytojai, specialiojo ugdymo pedagogai).

<sup>4</sup> Turint omenyje, kad mokiniai nėra sąmoningi virtotojai renkantis mokymo įstaigą, tai čia įeina ir mokinių tėvai.

<sup>5</sup> Edukologų darbuose tirama mokinių mokymosi motyvacija.

<sup>6</sup> Statistikos departamento duomenimis, nuo 2000 metų kasmet vis sparčiau mažėja mokinių. Per pastaruosius dešimt metų (2000–2010 m.) mokinių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose sumažėjo 139 tūkst. (23 proc.), arba daugiau nei šiuo metu yra gyventojų Šiaulių mieste (126 tūkst.). 2000–2004 m. mokinių bendrojo lavinimo mokyklose kasmet mažėjo vidutiniškai po 15 tūkst., o nuo 2005 m. – po 24 tūkst. 2008–2009 mokslo metų pradžioje bendrojo lavinimo mokyklose mokėsi 465 tūkst. mokinių, palyginti su praėjusiais mokslo metais, mokinių sumažėjo 25 tūkst. (5 proc.). 2008 m., palyginti su 2007 m., 1–4 klasėse mokinių sumažėjo 6,4 tūkst. (5 proc.), 5–10 klasėse – 18,4 tūkst. (7 proc.).



Adamonienė (2002), Mikoliūnienė (2009) ir kt.) yra daugiau mažiau universalios. Mokslininkų tyrimų objektas — veiksminga vadyba darbuotojų veiklos tobulinimui, veiksniai gerinantys darbo kokybę, organizacijos kultūrą, lyderiavimo organizacijoje prasmę. Minimi klausimai yra neatsiejama nuo darbuotojų motyvavimo organizacijoje.

Nepaisant to, kad tyrimo modeliai taikomi siekiant išsiaiškinti verslo sektoriaus motyvavimo veiksnius, tačiau ir mokymo įstaigų siekis gali būti apibendrintas tuo pačiu vardikliu. Kaip pažymi T. J. Peter'is, ir R. H Waterman'as (1982), svarbiausia vadybos užduotis yra pasiekti, kad žmonės judėtų reikiama kryptimi. Toks imperatyvas aktualus ir Lietuvos ugdymo įstaigoms. Ypač tai pasakytina apie šių dienų mokyklas, kai dėl minėtų reformos veiksnių (plg. krepšelio principas ir pan.) kiekvienai mokyklai svarbu pritraukti ir išlaikyti vartotojus (mokinius). Kaip tik toks pragmatinis argumentas lemia *tiriamąją problemą* — identifikavus vidinės ir išorinės motyvacijos veiksnius, galima sukurti konkurentabilios mokymo įstaigos prototipą. Įstaiga, kurioje veikia tinkamos išorinės ir vidinės motyvacijos schemas, yra potenciali išlikti ir tada, kai bus nepalankios (plg. mokinių skaičiaus mažėjimas, mokyklų finansavimo tvarka, ugdymo turinio reforma) švietimo įstaigoms gyvuoti sąlygos. Vadinasi, motyvacijos tyrimai yra pagrįsti ir prasmingi, nes empirinis tyrimas garantuoja savalaikius duomenis įstaigoms keisti motyvacijos strategijas įstaigose.

Su tiriamąja problema kaip šoninės tyrimo žinios sietini edukologų ir sociologų atliekami tyrimai, kuriais tyrėjai siekia išsiaiškinti pedagogų kvalifikacijos orientacijas, t. y. gilinamasi į nuostatas dėl mokymosi visą gyvenimą.

### **Darbo hipotezė**

Tiriamoji problema — vidinė ir išorinė motyvacija švietimo organizacijose — suponuoja kelis *probleminius klausimus*: kas yra vidinė ir išorinė motyvacija, kokie jų skirtumai; kokie yra vidinės ir išorinės motyvacijos nustatymo kriterijai; kokios yra galimybės formuoti švietimo organizacijų darbuotojų vidinę motyvaciją; kokios yra galimybės formuoti švietimo organizacijų darbuotojų išorinę motyvaciją. Pirmiausia prieš pateikiant hipotetines išvagas, reikia pabrėžti, kad siekiant apibendrinti vidinės ir išorinės motyvacijos švietimo organizacijose veiksnius, bus apsiribota pedagoginio personalo ir administracinio personalo nuostatų tyrimu. Ūkio personalo eliminavimas iš tyrimo grindžiamas jų netiesioginėmis funkcijomis ugdymo procesui organizuoti.

Pirmoji hipotezė (**H1**) — švietimo organizacijų darbuotojų vidinė motyvacija yra aukštesnė už išorinę.

**H2** — darbuotojų motyvacijos lygį įtakoja jų amžius, bendras darbo stažas, išsilavinimas, kvalifikacija, šeimyninė padėtis.

### **Darbo objektas**

Darbe tiriama švietimo organizacijų darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija. Gilinamasi į darbuotojų pasitenkinimą darbu, į esamą darbuotojų motyvavimo situaciją švietimo įstaigose ir, jau atlikus apklausą bei remiantis empirine medžiaga, siūloma, kaip švietimo įstaigų vadovai turėtų motyvuoti darbuotojus bei formuoti vidinės ir išorinės motyvacijos galimybes. Darbe išvalgos ir apibendrinimai formuluojami, remiantis Ukmergės švietimo organizacijų darbuotojų darbo motyvacijos įvertinimu.

**Darbo tikslas** — įvertinti švietimo organizacijų darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos lygį, jį formuojančius veiksnius, bei parengti motyvacijos modelį Ukmergės švietimo organizacijoms.

### **Darbo uždaviniai**

Siekiant užsibrėžto tikslo, kelti tokie uždaviniai:

- 1) išstudijuoti teorinius šaltinius ir atlikti skirtingų motyvacijos teorijų lyginamąją analizę;
- 2) kiekybiškai išmatuoti vidinės ir išorinės motyvacijos lygį bei motyvacijos potencialo rodiklį taikant psichometrinius metodus;
- 3) identifikuoti švietimo organizacijų darbuotojų veiklą motyvuojančius bei demotyvuojančius veiksnius ir įvertinti ryšį tarp jų;
- 4) parengti potencialų Ukmergės švietimo organizacijų darbuotojų motyvacijos modelį.

### **Tyrimo metodai**

Teorinėje darbo dalyje derinami tyrimo metodai:

1. *mokslinės literatūros šaltinių analizė* (teoriškai nušviečiama vidinės ir išorinės motyvacijos problema);
2. *abstrahavimas* (išskiriamos tos mintys iš tiriamųjų procesų ir reiškinių, kurios yra esminės tiriamajai problemai);
3. *indukcija* (remiantis mokslinės literatūros analizės skirtingų išvalgų sintetinimu, konstruojama tyrimų teorija);
4. *palyginimas* (palyginamos esančios vidinės ir išorinės motyvacijos teorijos).

Atliekant empirinį tyrimą remiamasi tokiais metodais:

1. *atrankos (imčių)* (naudojantis formule nustatoma imtis, kad būtų kuo mažesnė paklaida);

2. *anketinės apklausos* (surenkama kuo tikslesnė informacija darbo temai pagrįsti);
3. *aprašomoji (deskriptyvinė) statistika* (duomenys vaizduojami lentelių, paveikslų, grafikų pavidalu bei jie aprašomi);
4. *kompiuterinis duomenų apdorojimas* (SPSS programa apdorojami duomenys, analizuojami tyrimo koncepcijos požiūriu, sprendžiama apie tyrimo hipotezės patvirtinimą (atmetimą), formuluojamos išvados);
5. *interpretacinis* (interpretuojamas ir induktyviai įvertinamas hipotezių teisingumas ir klaidingumas).

Tyrimų medžiaga renkama anoniminių anketų pavidalu. Anketose atsispindi darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos bei pasitenkinimo darbu lygiai, be to, įvadinė anketos dalis yra skiriama demografiniam socialiniam tiriamojo portretui kurti.

### **Darbo struktūra**

**Įvade** pristatoma darbo tema, jos aktualumas. **Pirmojoje darbo dalyje** išsamiai aptariama darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo problema švietimo organizacijose, **motyvavimo sistemos prioritetų nustatymo svarba, aprašomi** veiksniai, darantys įtaką darbuotojų vidinei ir išorinei motyvacijai, kreipiamas dėmesys į vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykį. **Antrojoje dalyje** aprašoma vidinės ir išorinės motyvacijos Ukmergės švietimo organizacijose tyrimo metodologija, teoriniai svarstymai siejami su konkrečiu empiriniu tyrimu, pateikiami tyrimo rezultatai: nusakomas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir tarpasmeninių santykių, darbo sąlygų, administracijos kontrolės ir kt. **Trečiojoje dalyje** nusakomas potencialus šiuolaikinės švietimo organizacijos gyvavimo modelis bei darbuotojų ir vadovų elgsenos suderinamumas: galimybių ir siekiamybių sklaida. Kiekvienos dalies pabaigoje daromas apibendrinimas, tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse, paveiksluose. Darbas baigiamas **išvadomis ir rekomendacijomis**. Darbe yra pateikta **santrauka** lietuvių ir anglų kalba, **priedai**, sudarytas naudotos **literatūros sąrašas**.

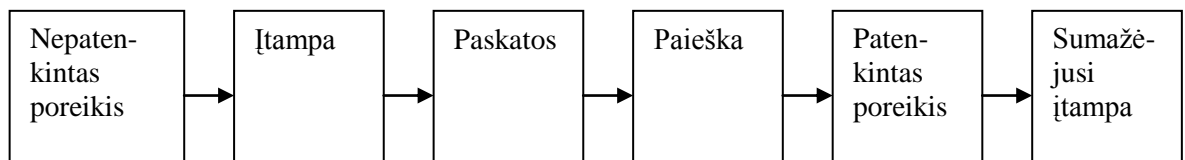
## 1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PROBLEMOS ĮVAIRIŲ MOTYVACIJOS TEORIJŲ KONTEKSTE

Lietuva — globalaus pasaulio ūkio, bendros informacinės, technologinės ir kultūrinės erdvės dalis, kur aukščiausios kokybės prekė yra naujausia informacija, žinios ir profesiniai įgūdžiai. O. Visockienė (2001) teigia, kad vystantis žinių ir informacinei visuomenei, išryškėja naujos charakteristikos, „apibūdinamos kaip greitėjantys pasikeitimai bei intensyvėjantis problemų sudėtingumas, todėl iškyla klausimas, kaip gyventi ir kurti greitai kintančioje visuomenėje“ (Visockienė, 2001, p. 3). Pokyčiai įvairiose gyvenimo srityse reikalauja atitinkamų švietimo sistemos pokyčių, kuriems didžiausią įtaką daro organizacijų darbuotojai, vadovai, jų darbo motyvacija.

Norint pasiekti pagrindinį darbo tikslą — identifikuoti konkrečių švietimo organizacijų darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos unikalumą — pirmiausia privalu konceptualizuoti motyvacijos sampratą ir sklaidą, remiantis motyvacijos teorijomis. Taip pat svarbu išskirti darbuotojų pasitenkinimo darbu bei vidinės ir išorinės motyvacijos ryšius, apibrėžti švietimo organizacijų darbuotojų veiklą motyvuojančius bei demotyvuojančius veiksniai. Taigi, siekiant šių tikslų, apžvelgiamos įvairios motyvacijos teorijos (pradedant A. Maslow poreikių teorija), akcentuojami veiksniai darantys įtaką motyvacijai, aprašomos švietimo organizacijų darbuotojų motyvacijos paieškos, ypatybės.

### 1.1. Motyvacijos koncepcijos ir jų raida

Motyvacija (*lot. k.* „morere“ — judinti, skatinti) — procesas, skatinantis elgtis taip, kad būtų pasiekta svarbių žmogui tikslų arba kad būtų patenkinti poreikiai ir motyvai (Dubauskas, 2006). Kitaip tariant, tai yra veiksmų bei elgesio žadinimas. Motyvacijos šaltiniu galima vadinti poreikius ir siekius juos patenkinti. Elementarus motyvacijos procesas, išskiriantis pagrindines nuostatas pateikiamas 1 pav.



**1 pav.** Elementarus motyvacijos procesas

Šaltinis: Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: KAM Leidybos ir informacijos aprūpinimo tarnyba, p. 108.

I. Bučiūnienė (1996) knygoje „Personalo motyvavimas“ pateikia R. Frances darbo motyvacijos apibrėžimą: „darbo motyvacija yra visumą siekių, — nesąmoningų ir

neapčiuopiamų reiškinių — kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba“ (Bučiūnienė, 1996, p. 18). Veiklos rezultatas, pasiekiamas darbe, yra sąmoningas, aprašomas ir turi skirtingą poveikio jėgą atskiroms darbuotojų kategorijoms, net atliekantiems tą patį darbą.

Motyvacija – sąlygų ir motyvų sistemos sukūrimas, kuri daro įtaką žmogaus elgesiui, nukreiptam organizacijai palankia kryptimi, skatina bendradarbiavimą ir stengimasi siekti užsibrėžto tikslo (Ильин, 2004). Pasak, J. Palidauskaitės (2007), motyvacija gali būti priskirta prie latentinių reiškinių, ir tiriant nėra garantijų, kad matuojami dydžiai, kurie ir lemia žmonių pažiūras bei elgesį. Kita vertus iškyla problema matuojamų dydžių (pasitenkinimas darbu, lūkesčių išsipildymas ir kt.) apibrėžtumui, aiškumui ir jų tarpusavio santykiams.

Motyvacijos teorijos nagrinėja priežastis, kurios skatina žmogų veikti. Jos ieško atsakymo, kodėl žmogus taip elgiasi. Išskirtinos dvi motyvacijos koncepcijos — vidinė (motyvai kyla iš veiklos — pasiekimų džiaugsmas, laimėjimai, ateities tikslai, kompetencija) ir išorinė (skatuliai ateina iš aplinkos). Vidinė ir išorinė motyvacijos tarpusavyje glaudžiai susijusios. Pasak, E. Jensen (2001), „kad žmonės taptų kūrybiškesni, mažesni, įgautų didesnę susidomėjimą dalyku, reikalinga vidinė motyvacija“ (Jensen, 2001, p. 235). Tačiau individai, patiriantys stresą savo aplinkoje, remiasi išorine motyvacija.

Motyvaciją gali sukelti ir mintys, kognityviniai elementai, bet kokios žinios, bet kokia nuomonė ar įsitikinimas apie aplinką, save patį, savo elgesį. Dar antikiniuose mituose, Biblijoje, padavimuose jau minimi skatuliai ar bausmės už atliktus ar — atitinkamai — neatliktus darbus, žygdarbius, poelgius. Taigi, galima teigti, kad motyvacijos, kaip paveikos praktikos, ištakos siekia gilią senovę, nes jau tada žinota, kaip sąmoningai paveikti individą vykdyti užduotis.

Atsiradus pramonei, gerėjant gyvenimo sąlygoms, nebeužteko skatinti žmonių vien darbo užmokesčiu, tad didžiulę reikšmę motyvacijos koncepcijų raidai bei sklaidai turėjo biheviorizmas.

Bihevioristinėse teorijose motyvacija traktuojama išoriniu, aplinkos poveikio aspektu. Pagrindinė sąvoka šiose teorijose yra *pastiprinimas*. Remiantis šiuo aspektu, galima išskirti kelias biheviorizmo teorijos šakas:

- klasikinio sąlygojimo teorijoje pastiprinimas veikia reflekso pagrindu;
- operantinio determinavimo teorijos atstovas B. F. Skinner'is, tyrinėdamas elgesio ir išmokimo dėsningumus, nustatė, kad norint išmokyti konkretaus elgesio, svarbu atrasti tinkamus pastiprinimus, jų pateikimo būdą ir kartojimų skaičių;
- socialinio išmokimo teorija skiria keturias išmokimo stadijas — dėmesį, išlaikymą atmintyje, atgaminimą ir motyvaciją (Marcinkevičiūtė, 2010).

Kitos psichologinės motyvacijos teorijos:

- Geštaltistų pažiūra (K. Levin'as) — veiklos pradžia — poreikiai;

- Kognityvinė pažiūra (T. J. Murray) — veiklą reguliuoja ir skatina žinojimas, kodėl taip reikia elgtis;
- Humanistų pažiūra (A. Maslow) — poreikių hierarchijos teorija, kurioje išskiriami penki poreikiai: fiziniai (komforto), saugumo ir globos (prieglobsčio), meilės ir bendrumo (socialiniai), savigarbos (pagarbos, išskirtinumo), savęs aktualizavimo (saviraiškos) (Marcinkevičiūtė, 2010).

Poreikiai piramidės principu išdėlioti tam, kad pabrėžtų griežtą hierarchinę tvarką ir atskleistų, kad kiekvienas žmogaus poreikis yra skirtingos svarbos ir daro įtaką skirtingoms pastangoms aktualizuoti, atskleisti, efektyviai panaudoti savo potencines galimybes. Fiziologinius poreikius galima pavadinti tokiais poreikiais, kurie yra būtini išgyvenimui (organizacijose tai atlyginimas, geros darbo sąlygos). Aukštesnės pakopos poreikiai — saugumo, t. y. tokie, kurie apsaugotų nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų. Socialiniai poreikiai apima meilės, prisirišimo poreikį, poreikį būti priimtam sau lygiu (Sakalas, Šilingienė, 2000). Pagarbos poreikiai apima tiek savigarbos, tiek kitų pripažinimo poreikius. Aukščiausioje piramidės pozicijoje pateiktas noras realizuoti savo potencialią, tobulėti, kaip asmenybei — saviraiškos poreikiai. Svarbiausias šios piramidės aspektas — poreikių turinio kitimas, t. y. siekimas patenkinti kuo aukštesnius, svarbesnius, stipresnius poreikius (Maslow, 2006). Galima teigti, kad ši hierarchijos teorija yra pati populiariausia motyvacijos teorija, nors, kita vertus, ji yra kiek nepastovi, neuniversali ir atsako ne į visus su motyvacija ir poreikiais susijusius klausimus, kuriuos ryškiau, plačiau plėtoja kiti tyrėjai.

K. Alderfer'is pasiūlė lankstesnį motyvacijos proceso modelį nei A. Maslow poreikių hierarchijos teorija. Modelis žinomas kaip ERG (existence-relatedness-growth) teorija:

1. *egzistencijos poreikiai* (plg. su A. Maslow fiziologiniais ir saugumo poreikiais);
2. *sąveikos poreikiai* (plg. su A. Maslow socialiniais, tarpusavio santykių poreikiais);
3. *augimo poreikiai* (plg. su A. Maslow savigarbos, pagarbos ir saviraiškos poreikiais).

K. Alderfer'io ERG teorijoje šalia progreso vyksta ir regreso, žlugimo procesas, nes „kai individas žlunga bandydamas patenkinti augimo poreikius jis gali nukreipti savo pastangas patenkinti žemesnius poreikius“ (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 11). Taigi ši teorija atvėrė naują požiūrį į poreikių vaidmenį bei tenkinimą.

Dar viena, su A. Maslow hierarchine piramide sietina, poreikių teorija — D. McClelland'o motyvacijos teorija. Pastarasis tyrėjas išskiria tris, jo manymu, pagrindinius darbo situacijose, žmogaus poreikius. Tai:

1. *pasiekimų, sėkmės poreikis* (noras ir siekis kažką pranokti (plg. su A. Maslow pagarbos ir saviraiškos poreikiais));
2. *galios, valdžios poreikis* (noras kontroliuoti, daryti įtaką);

3. *bendrumo, narystės poreikis* (noras užmegzti asmeninius santykius, nekonfliktuoti (plg. su A. Maslow socialiniais poreikiais)).

Kaip teigia V. R. Kulvinskienė ir A. Šalčius (1994), D. McClelland'o žmogaus poreikių teorija turi tiek privalumų, tiek trūkumų, nes kiekvienos poreikių grupės efektyviam panaudojimui būtinos sąlygos, kurias, viena vertus, lemia paties žmogaus nuostatos, kita vertus — organizacijoje sudarytos sąlygos.

Dar vienas motyvacijos teorijos šalininkas, tyrėjas F. Herzberg'as taip pat remiasi A. Maslow poreikių hierarchija. Anot jo, žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dvi grupės veiksnių: higieniniai ir motyvaciniai veiksniai (Kulvinskienė, Šalčius, 1994). Šie du veiksniai yra labai susiję ir daro vienas kitam įtaką, t. y. jei yra nepalankūs higieniniai veiksniai (prastos darbo sąlygos, tarpusavio santykiai, mažas atlyginimas ir t. t.), tai nėra pasitenkinimo darbu, motyvacijos. Kita vertus, tenkinant žemesnius poreikius, neįmanoma aktualizuoti saviraiškos ir laimės pajautos darbe.

Remiantis F. Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacijos teorija, visus žmonių poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

1. poreikiai, susiję su bado, troškulio, skausmo numalšinimu bei panašių poreikių patenkinimu;
2. dvasiniai poreikiai (asmenybės tobulėjimo siekimas).

Šiems poreikiams įtaką daro, F. Herzberg'o vadinami, „skatintojai“ (Everard, Morris, 1997):

- *laimėjimas* (tai galimybės pasinaudoti visais savo gebėjimais ir įnešti vertingą įnašą);
- *atsakomybė* (veiksmų laisvė priimant sprendimus, stiliaus ir darbo tobulinimas);
- *pripažinimas* („grįžtamojo ryšio“, ir gero, ir blogo kiekybės ir kokybės požymis);
- *pažanga* (rodo, ar darbas teikia galimybių kilti);
- *pats darbas* (ar darbas įdomus, kokia jo apimtis, ar įvairus it pan.);
- *asmens augimas* (reiškia galimybes mokytis ir bręsti).

Visgi F. Herzberg'o motyvacijos skirstymas į dviejų veiksnių teoriją ne visada gali būti taikoma ir nėra absoliučiai universali, kadangi ne visiems žmonėms tas pats veiksnys gali sukelti pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu. Be to, higieniniai ir motyvaciniai veiksniai negali būti apibūdinami kaip atskiri ar nepriklausomi (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Minėtos, A. Maslow, K. Alderfer'io, D. McClelland'o, F. Herzberg'o, teorijos vadinamos *turininėmis*, turinio motyvacijos teorijomis (Bučiūnienė, 1996; Šavareikienė, Dubinas, 2003). Kaip matyti, šių teorijų pagrindas — žmogaus poreikių, kurie transformuojasi į vidines paskatas ir suponuoja individo elgesį, tenkinimas.

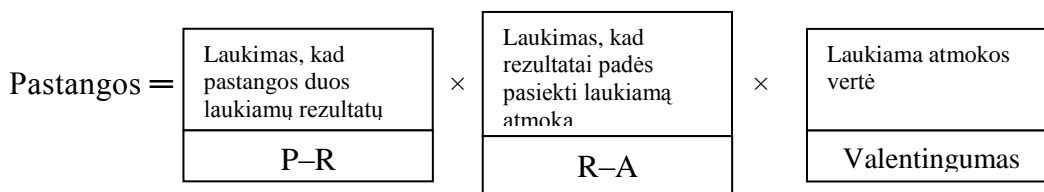
Kita motyvavimo teorijų grupė — *proceso motyvacijos teorijos* — stengiasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimo

modelius (Šavareikienė, Dubinas, 2003). Tokios — V. Wroom'o lūkesčių ir J. Adams'o teisingumo, pusiausvyros — teorijos aktualizuoja idėjas, kad individo ypatybės, elgsena, motyvus lemia ne vien jis pats ir analizuoja elgesio modelio pasirinkimo priežastis. Pastarojo teoretiko „pusiausvyros teorijoje, kitaip nei turinio teorijose, elgesį lemia ne vidinės, asmeninės poreikių ir motyvų struktūros, o įnašų ir atmokų sąveika“ (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 13). Teorija paaiškina, kad žmonės subjektyviai nustato įdėtų pastangų (darbo sąnaudų) ir atlygio santykį, o tai lemia jo elgesį. Teisinga situacija yra tada, kai įnašas ir atpildas yra lygiaverčiai, nors kita vertus, tai sunku nustatyti, nes, kaip minėta, teisingumo suvokimas yra ne objektyvus, o subjektyvus: žmogus dažniau linkęs sureikšminti savo pastangas. O. Dubauskas (2006) šią teoriją apibūdina keturiais pagrindiniais teiginiais:

1. žmogus stengiasi sukurti ir išlaikyti teisingumo būseną;
2. suvokimas, kad padėtis yra neteisinga, sukuria įtampą, kurią žmogus stengiasi sumažinti ar visai panaikinti;
3. kuo neteisingumas yra geriau suvokiamas, tuo didesnė motyvacija sumažinti tą įtampą;
4. žmonės nepalankų jiems neteisingumą (per maža alga) suvokia greičiau negu jiems palankų (per didelė alga).

Tad daug kas šiose situacijose priklauso nuo vadovų, darbdavių, nuo jų motyvavimo būdų ir galimybių. Svarbiausia darbuotojui, kad būtų įvertintos jo individualios savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai, darbo subtilybės, organizacijos ypatybės.

V. Wroom'o lūkesčių teorija, analizuodama darbo motyvaciją, pabrėžia trijų ryšių svarbą (2 pav.): *pastangos–rezultatas* (įdėto darbo ir pasiektų rezultatų santykis), *rezultatai–atlygis* (atmokų už padarytą darbą tikėjimasis), *atlygis–atlygio valentingumas*. Pastarasis lygis yra iš dalies subjektyvus, nes kiekvieno žmogaus atlygio poreikis skiriasi (valentingumas gali kisti nuo -1 (visai nelaukiama) iki +1 (labai laukiama)), tad konkretus atlygis gali neturėti jokios reikšmės.



**2 pav.** Motyvacijos modelis pagal V. Wroom'o lūkesčių teoriją

Šaltinis: Kulvinskienė, V. R., Šalčius, A. (1994). *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius: VU leidykla, p. 32.

Taigi lūkesčių teorija pabrėžia, kad atlygio lūkesčiai yra be galo svarbūs, kad atlygi visada būtina susieti su veikla, naudinga konkrečiai organizacijai, o atlyginant organizacijos veiklos rezultatus, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius: „motyvuotas elgsys





universalūs ir svarbūs žmogaus egzistencijai, o žmonių patirtis skirtinga, tai antrieji žmonių poreikiai yra kur kas įvairesni. Daugelis socialinių ir psichologinių poreikių pasireiškia tik asmenybei subrendus (pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, pripažinimo, valdžios, pareigos, meilės, karjeros poreikis ir pan.) (Jucevičienė, 1994). Kuo intensyvesni yra darbuotojo socialiniai–psichologiniai poreikiai, tuo sudėtingesnis jo motyvavimo mechanizmas.

Apibendrinant motyvacijos koncepcijas ir jų raidą galima teigti, kad motyvacijai paaiškinti sukurta daug teorijų, tačiau jas sujungti į vieną universalią būtų labai sudėtinga ir gal net beprasmiška, nes kiekviena gyvenimo sritis reikalauja skirtingų motyvų, tenkina skirtingus poreikius. Todėl svarbu išskirti veiksnius, darančius įtaką vidinei ir išorinei motyvacijai.

## **1.2. Veiksniai, formuojantys darbuotojų vidinę motyvaciją**

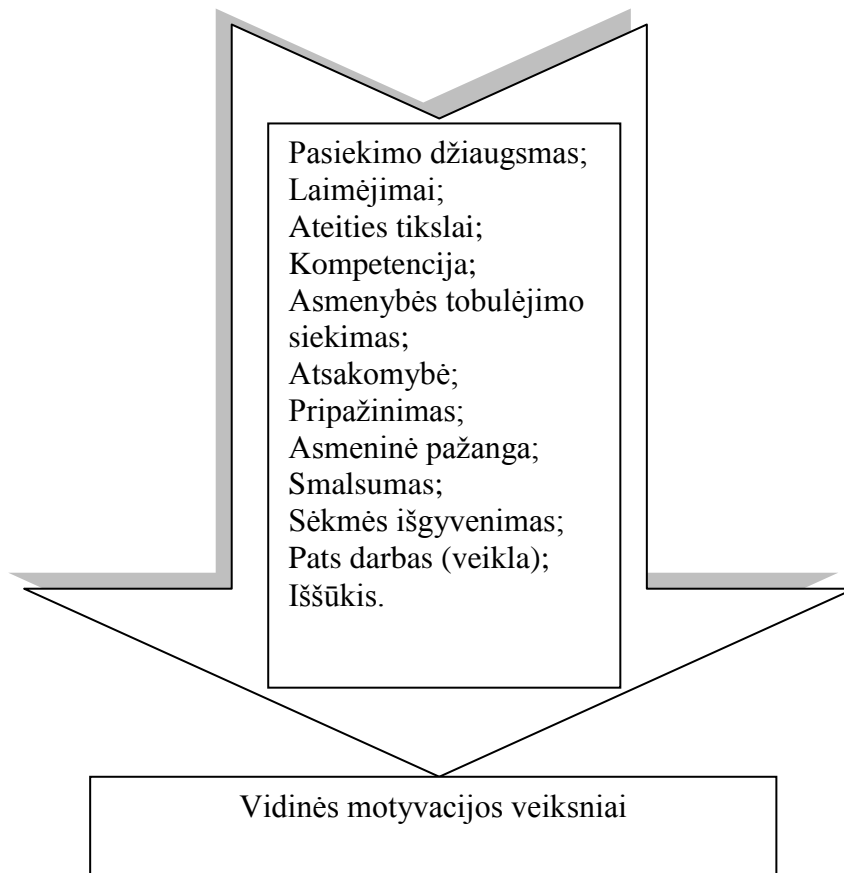
Vidinė motyvacija – tai impulsas naudoti savo sugebėjimus nepriklausomai nuo visų išorinių pagalbų. Vidinė motyvacija ragina individą gyvenimo cikle ieškoti ir visais būdais siekti naujų sugebėjimų. Jei asmuo savo veiklos rezultatais yra patenkintas, jis toliau ieško pasitenkinimo ir savo kompetencijos įrodymų. Vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais. Kiekvienas žmogus kažką laiko svarbiu ir, norėdamas tą dalyką pasiekti, nukreipia į jį savo veiksmus. Elgesys, kuris remiasi vidine motyvacija, mažiau priklauso nuo išorinių situacijos aplinkybių. Ji labiau susijusi su vertybių sistema ir asmenybės bruožais. Vidinė motyvacija lemia didesnę įsitraukimą į veiklą ir atkaklumą siekiant tikslo (Šavareikienė, 2008). Žmonės daug daugiau pasiekia, kai jiems patinka tai, ką jie daro, o ne tada, kai jie kažką daro dėl pinigų ar iš baimės.

R. I. Arends (1998) pabrėžia, kad motyvacija yra asmens vidinis dalykas, padedantis suvokti labai įdomius individų elgesio bruožus, paaiškinti, kas elgesį gali orientuoti į tikslą. Kaip jau minėta, vidinė motyvacija — tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Vidinė motyvacija padeda siekti laimėjimų, ypač tuomet, kai žmonės dirba savarankiškai. Individo elgesys priklauso nuo laukiamo rezultato pobūdžio. Kai kurie rezultatai savaime jau yra vidinis atlygis, kurį pajunta pats individas. Tai yra užbaigtumo pojūtis, padidėjęs savigarbos jausmas, pasitenkinimas lavinant naujus sugebėjimus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Knygoje „Efektyvus mokyklos valdymas“ autoriai teigia, kad „laimėjimo jausmas kyla, kai žmogus suvokia tikslą ir gali planuoti, kaip tą tikslą pasiekti, įgyvendinti savo planą, kontroliuoti rezultatus“ (Everard, Morris, 1997, p. 31).

A. Punis (1996) vidinės motyvacijos supratimui naudoja terminą „savaiminė motyvacija“, kuri reiškia, kad pati tiesioginė veikla yra savaime individą motyvuojantis veiksnys. Jis teigia, kad veiksmas yra „savaime motyvuotas“, kai jis tematiškai atitinka rezultatą. Pavyzdžiui, veikla yra „savaime“ motyvuota, jei ji yra skirta tiesioginiam tikslui pasiekti, nes tai išsprendžia problemą arba

leidžia vertinti savo kompetenciją. Todėl „savaime“ motyvuota veikla negali būti nukreipta pasiekti netiesioginiams tikslams (pavyzdžiui, padaryti kitiems išpūdį, uždirbti pinigų kuriems nors kitiems tikslams). Vidinė motyvacija apima darbo veiklą bei darbo rezultatą ir pasireiškia tuomet, kai tam tikras veiksmas seka ne dėl tam tikro efekto, tačiau vien tik iš atlikimo intereso, noro išbandyti savo jėgas ir pan. Susidomėjimas dalyku (smalsumas), paskata ir sėkmės laukimas yra vidinės motyvacijos sudedamosios dalys.

D. Šavareikienė (2008) akcentuoja, kad vidinės motyvacijos kontekste labai svarbios tokios dimencijos, kaip savigarbos puoselėjimas, bendravimo, partnerystės džiaugsmas, savo gebėjimų įgyvendinimo galimybės. Taigi darbuotojus motyvuoja įdomios užduotys, noras dirbti, meistriškumo siekis, jausmas, kad yra išmanūs, vertingi, kūrybingi. D. Šavareikienės (2008, p.48-49) teigimu, vidinė motyvacija yra paveldimas poreikis ieškoti naujovių ir iššūkių, plėtoti bei naudoti savo galias, atradinėti ir mokytis. Vadybinėje literatūroje vidinė motyvacija analizuojama kaip individo veiksniai, generuojami iš vidaus, įtakojantys veikti ypatingu būdu ar veikti konkrečia kryptimi (Arends, 1998). Jei darbuotojo veikla organizuota iš vidaus, jis daro kažką, kad suteiktų sau malonumą, todėl tokiu atveju yra didesnė tikimybė pasiekti geresnių rezultatų. Todėl akcentuotina, kad vidinė motyvacija – tai motyvacija negaunant matomo aiškaus atpildo, tai darbas dėl paties savęs.



**4 pav.** Veiksniai, formuojantys darbuotojų vidinę motyvaciją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Stoner, A. F., Freeman R. E., Gilbert R. D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 662.; Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 129.

Taigi svarbiausi veiksniai, formuojantys darbuotojų vidinę motyvaciją bei skatinantys dirbti, veikti — pasiekimo džiaugsmas, atsakomybė, asmeninė pažanga ir kt. (4 pav.). Kita vertus, skirtingiems žmonėms tinka skirtingi motyvavimo būdai, bet kiekvienas būdas turi teikti energijos ir nukreipti, t. y. motyvuoti, elgesį.

Dabartinis požiūris į vidinę motyvaciją apima ir pažintinius, ir emocinius komponentus. L. E. Deci ir M. R. Ryan (2000) pažintinė vertinimo teorija teigia, kad apsisprendimas ir kompetencija yra vidinės motyvacijos skiriamieji ženklai.

Manoma, kad praktiškiausias metodas asmens vidinei motyvacijai, yra sąmoningai keisti savybes jo darbinėje veikloje. B. M. Staw (1989) teigia, kad norint padidinti vidinę motyvaciją, reikia pakeisti darbo atlikimą, t.y. būtina darbo įvairovė, neapibrėžtas darbas, socialinis bendravimas darbe, darbo identiškumas, darbo reikšmingumas. atsakomybė už rezultatus rezultatų žinojimas (plg. Deci, Ryan (2000). J. Pacevičius (1999) teigia, kad Lietuvoje organizacijų vadovai vis dar darbuotojus motyvuoja primityviais finansinio skatinimo būdais, taip stiprindami baimės motyvaciją (pvz. grasinimais atleisti iš darbo). Žinoma, kad toks motyvavimas neaktualizuoja vidinės motyvacijos mechanizmų.

Kadangi švietimo organizacijų darbuotojų darbas yra neatsiejamas nuo kūrybos proceso, T. Amabile, K. G. Hills ir kt. (1994) atliko plataus masto tyrimų kūrybos valdymo srityje. Jie mano, kad individuali kūryba priklauso nuo trijų kintamųjų:

- patirties (techninių ir procedūrinių žinių bei bendros erudicijos);
- kūrybinio mąstymo įgūdžių (lankstumo, vaizduotės, intelektualinio atkaklumo);
- vidinės motyvacijos.

Kuo labiau prityręs yra darbuotojas, tuo platesnę žinių bazę jis gali panaudoti problemų atskleidimui ir sprendimui. Kūrybinio mąstymo įgūdžiai nulemia požiūrį į problemų sprendimą. Tačiau rezultatyvus kūrybinis darbas neįmanomas be vidinės motyvacijos. Vidinė motyvacija – tai noras atlikti veiksmą, kai atlygis glūdi pačiame veiksmo. T. Amabile, K. H. Hills ir kt. (1994) teigia, kad kūrybos skatinimui svarbesnė yra vidinė motyvacija.

Taigi norėdami sužadinti ir palaikyti vidinę motyvaciją, organizacijų vadovai turi suteikti galimybę spręsti ir rinktis, atsižvelgti į individo reikmes ir tikslus, naudoti įvairius motyvavimo būdus.

### **1.3. Veiksniai, formuojantys darbuotojų išorinę motyvaciją**

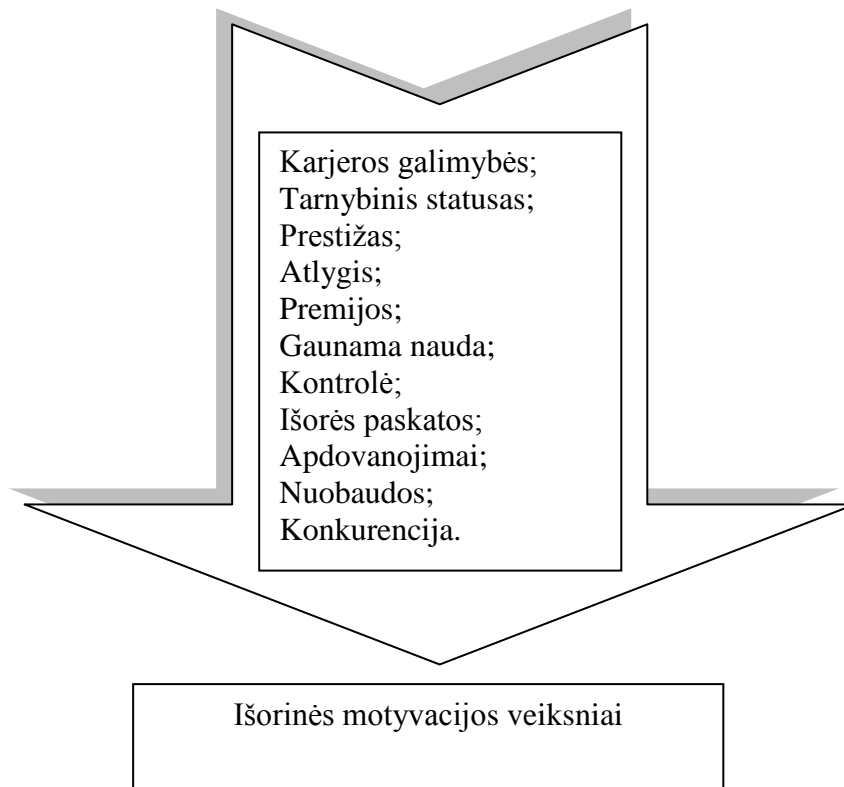
Vadybiniu požiūriu išorinė motyvacija yra sąlygojama ne paties darbo, bet inicijuojama organizacijos: karjera, pagyrimas bei pripažinimas, tarnybinis statusas ir prestižas, darbo užmokestis, gaunama nauda (Kulvinskienė, Šalčius, 1994).

Ypač svarbus atlygio funkcionalumas — materialiniai motyvai — kadangi pastarasis faktorius gali silpninti arba stiprinti darbuotojų motyvaciją. O tai priklauso nuo to, ar juo siekiama kontroliuoti, ar informuoti. Tinkamai kontroliuojami materialiniai motyvai organizacijose skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Tai sudėtinga sistema ir „kad ji būtų veiksmi, svarbu naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams“ (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 20). Juk elementaru, kad žmonės geriau dirba tada, kai žino, ką vėliau už tai gaus, kaip jiems bus atlyginta.

Anot A. Punio (1996), išorinė motyvacija reiškia, kad motyvuojantis veiksnys yra tai, kas yra išraiška tiesioginei veiklai, pvz. individą kontroliuojantys arba „pastiprinantys“ išoriniai poreikiai. Išoriškai motyvuota veikla vyksta tuomet, kai veiksmai ir jų tikslai nėra tematiškai vieningi, kai veiksmas ir jo rezultatas tampa priemone kuriems nors kitiems tikslams pasiekti. Vadinasi, išorinė motyvacija apima pagrindines darbo sąlygas, t.y. atlyginimą, kontrolę, organizacijos struktūrą, kilimo galimybes, fizikines darbo sąlygas ir t.t. Ji formuojasi išorinių paskatų, apdovanojimų, bausmių pagrindu.

Išorinės motyvacijos pagrindas – dalykai, veikiami aplinkos. Šia motyvacija remiasi tas, kuris siekia naudos arba nori išvengti nuostolių. Veikiant išorinei motyvacijai, elgesys kontroliuojamas ne pačiame žmoguje glūdinčių priežasčių. Tuo tarpu akivaizdžiai individualios elgesio priežastys byloja apie vidinę motyvaciją. Išorinė motyvacija - veiklos atlikimas siekiant išvengti nemalonių padarinių ar gauti materialinę naudą - yra linkusi mažinti vidinę motyvaciją - veiklos atlikimas pasitenkinimui, kurį pats atlikimas suteikia (Kulvinskienė, Šalčius, 1994).

Didesnės darbo motyvacijos galimybė yra įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus (Everard, Morris, 1997). Nėra nieko blogiau ir nuobodžiau, nei vykdyti betikslės užduotis — darbuotojas neturės motyvacijos nei noro dirbti tai, kas jam atrodo beprasmiška ir taip bus gaištamas laikas beverčiams veiksams. Tam, kad darbas motyvuotų reikia konkrečių, net sudėtingų, bet įveikiamų tikslų, aiškių vizijų, kitaip nebus kelio tobulėjimui ir darbas bus neveiksmingas. Dažnai organizacijose patartina susidaryti darbo planus. Kaip teigia Thomas R. Guskey (2004), verta numatyti siekiamus rezultatus, net suformuluoti pageidaujamų rezultatų sąrašą. Detalumas padeda ne tik matyti darbo pažangą, bet ir leidžia džiaugtis kiekvienu realiu sprendimu, o tai taip pat motyvuoja. D. Šavareikienės (2008) teigimu, išorinė motyvacija – puikus valdymo instrumentas siekiant organizacijos tikslų, motyvacijos taikymas plečia vadovo veiklos galimybes: vadovas, siekdamas efektyviau įgyvendinti iškeltus tikslus, privalo gebėti koordinuoti veiklą ir priversti žmones juos vykdyti.



**5 pav.** Veiksniai, formuojantys darbuotojų išorinę motyvaciją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 129.; Punis, A. (1996). Savaiminės – Išorinės veiklos motyvacijos ypatybės. (Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai: psichologija). Vilnius, p. 70.

Kaip matoma iš 5 pav. veiksniai, formuojantys darbuotojų išorinę motyvaciją yra susiję su išorine aplinka.

Išorinė motyvacija turi keletą rimtų trūkumų:

- ❖ Nėra tvari. Kaip panaikinama paskata ar bausmė, motyvacija dings.
- ❖ Gausite mažėjančią gražą. Jei paskata ar bausmė liks tame pačiame lygyje, motyvacija lėtai pranyks. Kitą kartą tai pačiai motyvacijai pasiekti reikės padidinti paskatą.
- ❖ Išorinė motyvacija pažeidžia vidinę motyvaciją. Baudžiant ar skatinant žmones panaikinamas jų vidinis noras tai padaryti patiems. Nuo to visą laiką reikės juos skatinti ar bausti, kad jie tai padarytų. Viename A. Kohn'o (2007) pavyzdyje mažo miesto vaikams buvo duodami taškai už knygas paimtas vietinėje bibliotekoje per vasaros atostogas. Taškai galėjo būti pakeisti į nemokamą picą, norint paskatinti vaikus skaityti. Tikrai, vaikai kurie dalyvavo šioje programoje skaitė daugiau, tačiau kai programa baigėsi šie vaikai pradėjo skaityti mažiau nei vaikai nedalyvavę programoje. Jų vidinis noras skaityti buvo prijungtas prie išorinio paskatinimo ir kai toks dingo, vidinė motyvacija taip pat dingo.

R. Bénabou & J. Tirole (2002) atliktas eksperimentas taip pat parodė, kad išorinė motyvacija kartais gali prieštarauti vidinei motyvacijai. Eksperimento metu koledžo studentams buvo mokama

arba nemokama užtai, kad jie žaistų su įdomia dėlionė tam tikrą laiką. Ta grupė studentų kuriai nebuvo mokama žaidė gerokai ilgiau nei tos grupės studentai, kuriems buvo mokama, ir jie parodė didesnę susidomėjimą užduotimi. Šis eksperimentas buvo pakartotas daug kartų įvairiomis variacijomis. Toks pats efektas buvo fiksuotas su moksleiviais atliekant žodinius pratimus ir ikimokyklinukais atliekant piešimo uždavinius. Tačiau tie, kurie gaudavo apdovanojimus, rodė geresnę užduoties atlikimą pradžioje ir blogesnę ilgesniame laikotarpyje, nei tiek kurie negaudavo apdovanojimų. Šie tyrimai rodo, kad paskatinimas turi ribotą įtaką įtraukiant į veiklą (atliekamai veiklai) ir negatyvią įtaką pakartotinai įtraukiant į veiklą (tęsiamai veiklai).

Kaip rodo mokslininkų (Amabile, 1994; Guskey, 2004; R. Bénabou & J. Tirole, 2002), tyrimų rezultatai išoriškai motyvuoti asmenys yra labiau nekantrūs, nelankstūs, atliekant užduotis, jų skurdesnės žinios, prastesnis kompleksinių problemų sprendimas, skurdesnis išmokimas, žemesnis kūrybiškumo lygis. Tokius skirtumus mokslininkai pastebėjo po laikinai sukeltų vidinių bei išorinių motyvacinių būsenų. Pastebėtos vidinės bei išorinės motyvacinės orientacijos elgesio pasekmės. Pavyzdžiui, asmenys, esantys stipriai motyvuoti išoriškai, sieks rinktis tokias užduotis, kurios stiprintų išorinę motyvaciją.

Apibendrinant norima pastebėti, kad ir išorinė darbuotojų motyvacija turi teigiamą poveikį ir patiems darbuotojams, ir organizacijai. Įvairios organizacijos tokiam darbuotojų motyvavimui turi premijinius fondus ar kitus motyvavimo veiksnius (galimybė naudotis automobiliu asmeniniais tikslais, degalai, telefonas, neprivalomas draudimas įmonės lėšomis, įvairūs abonementai, paskolos, įvairios pramogų ir mokymo tikslais organizuojamos išvykos). Švietimo organizacijų vadovai turi mažas galimybes tokiais būdais kelti darbuotojų išorinę motyvaciją, todėl reikia ieškoti kitų priemonių (konkurencijos, karjeros galimybės, apdovanojimai, kontrolė). Be to, motyvų įtaka nėra vienoda, todėl be galo svarbu išskirti vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykį.

#### **1.4. Vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykis**

Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu - tai apibendrinta darbuotojo nuostata į savo darbą. Pastaruoju metu, organizacijos norėdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje vis daugiau dėmesio skiria personalo valdymui. Todėl pasitenkinimo darbu pasekmės yra lygiai taip pat svarbios, kaip ir priežastys, sukeliančios pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu.

Dauguma pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. Kita vertus, kai žmonės nepatenkinti savo darbu, neigiamas efektas visai organizacijai yra neginčijamas. Taigi iš vienos pusės pasitenkinimas darbu reikalauja užtikrinti minimalius reikalavimus, iš kitos pusės atneša organizacijai naudą ir veiklos efektyvumą, todėl šis procesas tampa vis svarbesnis organizacijų veikloje. Norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą

darbu atskirų darbo veiksmų požiūriu, pirmiausia patartina įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.

Pasak F. Herzberg'o, pasitenkinimą sukeliantys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Vadovai, kurie stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu keliančius veiksmus, nesukuria motyvacijos, t. y. nedidina darbuotojų suinteresuotumo. Vadinasi higienos veiksniai neužtikrina darbuotojų pasitenkinimo darbu. Jei norima paskatinti darbuotojus siūloma pabrėžti veiksmus, susijusius su pačiu darbu ar jo tiesioginiais rezultatais.

<b>Higienos veiksniai,</b> darantys įtaką nepasitenkinimui darbu	<b>Motyvacijos veiksniai,</b> darantys įtaką pasitenkinimui darbu
Vadovavimo kokybė	Galimybės kilti pareigose
Atlygis	Galimybės asmeniškai tobulėti
Organizacijos politika	Pripažinimas
Fizinė darbo sąlygos	Atsakomybė
Santykiai su kitais	Laimėjimai
Darbo užtikrintumas	

**Didelis    Nepasitenkinimas darbu    0    Pasitenkinimas darbu    Didelis**

**6 pav.** F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija

Šaltinis: Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.69.

Kaip matoma iš 6 pav. F. Herzberg neišskyrė darbuotojo pastangų, kaip faktoriaus įtakojančio darbuotojo motyvaciją, bet daug dėmesio skyrė žmonių poreikiams, veiklos motyvams. Motyvacinius veiksmus suskirstęs į dvi grupes: higieninius bei motyvacinius teigia, kad higienos veiksniai tiesiogiai susiję su išorine motyvacija, kai tuo tarpu motyvaciniai veiksniai stiprina vidinę motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

Kaip jau teigta, pasitenkinimas atliekamu darbu yra vienas labiausiai individą motyvuojančių veiksmų. A. Jonaitytė (2007) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip žmogaus emocinę reakciją į savo darbą. Kaip jau minėta, žmonių požiūris į tai, kas svarbu darbe ir kas teikia pasitenkinimą, gali labai skirtis. Tam įtaką daro įvairūs aspektai: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, įvairiausi asmenybės būdo bruožai, charakterio savybės. Kiekvienos organizacijos privalumas, siekis — patenkintas darbuotojas. Toks, kuris yra kūrybiškas, lojalus, gerai save vertinantis, mylintis darbą. Pasak V. Toločkienės (2002), vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad tam tikroje organizacijoje egzistuoja problemos, yra pernelyg menkas pasitenkinimas darbu. Todėl taikant įvairias motyvavimo priemones reikėtų atsižvelgti į veiksmus, kurie sukeltų darbuotojų pasitenkinimą.



Kaip teigia J. Palidauskaitė (2007), kiekvienas individas įvertina siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį prieš imdamasis bet kokių veiksmų. Nuo darbuotojo subjektyvios nuomonės šiuo klausimu taip pat priklauso pasitenkinimo lygis. Visgi, kalbant apie atlyginimą kaip pasitenkinimo darbu veiksnį, mažesnę reikšmę reikėtų teikti jo absoliutaus dydžio vertinimui, o labiau atsižvelgti į atlyginimų lygį, būdingą tam tikros profesijos ar kategorijos darbams (Toločkienė, 2002).

Dėmesys, naujos prasmės parodymas, saugumo jausmo užtikrinimas — šiais laikais vieni labiausiai motyvuojančių veiksmų, skatinančių darbuotojų aktyvumą, sukeliančių teigiamus jausmus ir pasitenkinimą darbu, aplinka, savimi. Pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės (1999), poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva. Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos.

Egzistuoja daugybė faktorių, susijusių su pasitenkinimo darbu vertinimu. Žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų. Derama darbo drausmė taip pat atsiranda tik palankioje darbo aplinkoje, palankaus organizacijos klimato sąlygomis, esant stipriam savitarpio atsakomybės jausmui ir nuoširdžiam bendradarbiavimui, tuomet pasireiškia ir aukšta darbuotojų moralė bei savikontrolė. Be to, teigiama, aukštas pasitenkinimas darbu nebūtinai sąlygoja aukštą darbuotojų produktyvumą. Gali būti ir atvirkštinė priklausomybė tarp produktyvumo ir pasitenkinimo darbu. Gali pasitaikyti tokia situacija, kai darbdavys per daug dėmesio skiria malonių ir komfortabilių darbo sąlygų sukūrimui, dėl ko darbuotojų produktyvumas tik mažėja (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Kaip matyti, laviruoti tarp motyvavimo ir reikalavimų tinkamai atlikti darbą, išpildyti organizacijos ir jos vadovo lūkesčius, patenkinti darbuotojų poreikius yra gana sunku, kadangi tai — sudėtingas reiškinys. Tam įtaką daro ne tik skirtingi individai, charakteriai, organizacijos funkcijos, misija, aplinka, sąlygos, laikas, bet ir nestatiška motyvacijos sistemos prigimtis, nuolatinė kaita. Nors jai paaiškinti sukurta daug teorijų, iki šiol nėra vienos, visa apimančios, kuri galėtų absoliučiai tiksliai nusakyti būdus, priemones, kaip sužadinti individo pasitenkinimą darbu (Marcinkevičiūtė, 2010).

Atskleidus vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykį, reikia pažymėti ir tai, kad ypač svarbus išlieka darbuotojų skatinimo sistemos kūrimas.

### **1.5. Darbuotojų skatinimo priemonės ir jų reikšmė darbui**

Motyvacija gali kisti — silpnėti arba stiprėti. Žinoma, idealiausia, kai organizacijoje vyrauja stabilumas ir darbuotojas dirba, siekia tikimusi rezultatų. Vis dėlto, organizacijoje labai

svarbu motyvavimo prioritetų nustatymas. Norėdami tinkamai valdyti personalą, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti (Kulvinskienė, Šalčius, 1994). Tai savotiškas darbuotojų asmeninių savybių pažinimas, palengvinantis darbuotojų ir jų grupių valdymą.

Pagal B. Everard ir G. Morris (1997) vadybiniai santykiai ir bet kokios metodikos taikymas turi būti grindžiami trimis pagrindinėmis taisyklėmis:

1. įtraukti žmones į juos liečiančius sprendimus;
2. psichologiniai poreikiai yra nevienodi, todėl būtina juos atpažinti ir numatyti;
3. vadovavimo būdą reikėtų taikyti ir prie asmenybių, ir prie situacijos;

Tai turėtų būti prioritetinės vertybės motyvuojant darbuotojus, laukiant iš jų norimų darbo rezultatų.

Darbuotojų skatinimas gali būti realizuojamas įvairiai: tobulinant ar palaikant darbo užmokesčio sistemą, didinant darbuotojų atsakomybę, savarankiškumą, sudarant galimybes kilti karjeros laiptais. G. Dubauskas (2006, p. 131) pateikia dvi grupes skatinimo priemonių:

1. turinčias finansinę, materialinę išraišką: atlyginimas, premijos, kt.;
2. turinčias socialinę išraišką: pagyrimas, pripažinimas, pasitenkinimas darbu, laimėjimo pojūtis, savigarba, socialinis pripažinimas.

Vis dėlto skatinimas motyvuoja tik tada, kai jis yra pelnytas, o neužtarnautas skatinimas neturi vertės (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

A. Kjerulf (1999) teigia, kad daug žmonių nejaučia motyvacijos darbe, o to paaiškinimas yra paprastas – darbdavių motyvacijos naudojimas tiesiog darbuotojų neveikia. Jei klasėje geriausi studentai gauna geriausius pažymius, o geriausi darbuotojai gauna atlyginimų pakėlimus, tai tikima, kad paskatinimas skatina geresnį darbą. Tačiau tyrimai iliustruoja, kad tai nėra taip, kaip buvo manyta. Jei skatinimas, pagyrimas ar varžybų laimėjimas matomi kaip priežastis įsitraukti į veiklą, tai veikla bus matoma kaip mažiau patraukli. Darbuotojai, kurie jaučiasi nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu mano, kad jų indėlio į darbą nekompensuoja gaunamas atlygis. Todėl, kalbant apie atlyginimą kaip pasitenkinimo darbu veiksmą, mažesnę reikšmę reikėtų teikti jo absoliutaus dydžio vertinimui, o labiau atsižvelgti į atlyginimų lygį, būdingą tam tikros profesijos ar kategorijos darbams. Bateman, T. S., Crant J. M. (1995) ištyrė 729 dirbančius suaugusiuosius, norėdami nustatyti ryšius tarp išorinių apdovanojimų (atpildo) ir vidinės motyvacijos ir pabrėžė atlyginimo bei finansinių paskatinimų įtaką darbuotojo motyvacijai. Tuo tarpu Deci & Ryan (2000) teigė, kad išoriniai paskatinimai nereikalingi motyvacijai ir materialūs apdovanojimai sumažina motyvaciją įdomiai veiklai.

Kadangi motyvavimo sistema yra gana neapibrėžta ir nevienodai veikia atskirus individus, tai vadovas kaip motyvacijos metodus gali naudoti šiuos veiksnius (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 23):

1. skatinimas pinigais;
2. nuobaudų skyrimas;
3. dalyvavimo jausmo ugdymas;
4. motyvavimas darbu;
5. laimėjimų pripažinimas ir atlyginimas;
6. dalyvavimas valdyme;
7. grupinio darbo skatinimas;
8. darbuotojų bendradarbiavimo ugdymas;
9. ribojančių veiksnių eliminavimas.

Būtina pažymėti, kad motyvacija turi būti ne tik asmens, individo, bet ir organizacijos mastu. D. Tošivo (1982) teigia, kad organizacijos veiklos dinamiškumą galima motyvuoti tokiomis priemonėmis:

1. įmonės perspektyva;
2. darbuotojų dalyvavimu numatant organizacijos veiklos tikslų perspektyvas (tai pagerina moralinę personalo būseną);
3. aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais, bendravimu;
4. įvertinant pasiektus rezultatus.

Visos šios priemonės naudotinos kaip motyvaciniai darbo veiksniai, kurie daro didelę įtaką atitinkamiems rezultatams. Tad „personalo valdymo procesas derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą nukreipiamas, motyvuojamas tikslų siekimo linkme“ (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 24).

Nereikėtų pamiršti paminėti ir demotivacijos, kaip griaušančio mechanizmo. Dažniausiai darbuotojai gali prarasti motyvaciją dėl nepasitenkinimo darbu, jo sąlygomis, kad vadovai neišnaudoja visų jų gebėjimų, žinių, įgūdžių, o dirbantieji negali savęs realizuoti. Geriausia išeitis, norint išvengti tokių neigiamų organizacijai veiksnių, nuolat tirti organizacijos „klimatą“, audituoti darbuotojų požiūrį į darbą, rengti apklausas, asmeninius pokalbius.

Apibendrinant galima teigti, vieniems individams svarbu jaustis saugiams, kiti, trokšta pripažinimo ir prestižo, kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, ketvirtieji siekia savirealizacijos (Šavareikienė, Dubinas, 2003). Tam sąlygas ir įtaką daro vadovas, kuris turėtų turėti ne vien profesionalų akademinį pasiruošimą, išmanyti vadybos teorijas, bet ir sugebėti derinti rūpestį organizacijos veikla bei su jam pavaldžių žmonių skatinimu, motyvavimu. Taiigi labai svarbu

stiprinti, tobulinti organizacijos kultūrą, o savo elgesio pavyzdžiu suteikti galimybę tobulėti profesinėje srityje.

Kadangi egzistuoja daugybė motyvavimo modelių, tai kiekvienas vadovas turi sukurti savitą motyvacinės vadybos koncepciją, pagrįstą geromis žmogaus veiklos ir elgesio motyvų žiniomis (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 6). Vis dėlto, kyla metodologinio pobūdžio problemos, nes neaišku, į ką turėtų būti telktinas dėmesys siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją bei nusistatyti motyvavimo prioritetus. Remiantis A. Maslow teorija, galima teigti, kad svarbiausia neapsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, o atkreipti dėmesį į aukštesniojo lygio (socialinius-priklausomumo, pagarbos, savęs realizavimo) poreikius.

Jau minėta, kad žmonės trokšta saviraiškos, todėl jiems būtina suteikti daugiau autonomijos, skirti sudėtingas ir didelės atsakomybės reikalaujančias užduotis (Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Tai turėtų būti prioritetinga motyvavimo priemonė, kadangi didžiausia klaida yra pamiršti, kad geriausia paskata žmonėms — siekti tikslų, kuriuos iškeliant ji patys dalyvavo ir dėl to jaučiasi įsipareigoję juos įgyvendinti (Everard, Morris, 1997).

Tiek organizacijos vadovas, tiek dirbantysis savo veikloje ieško motyvuojančių priežasčių. Motyvai, skatinantys individą dirbti yra tiesioginiai ir netiesioginiai. Kaip teigia V. R. Kulvinskienė ir A. Šalčius (1994), veikiant tiesioginiams motyvams, individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais, o „esant netiesioginei motyvacijai, individą traukia ne pats darbas ir jo rezultatai, bet pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir t. t.“ (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 18).

Kaip minėta, skatinimas gali būti susietas su kilimu karjeros laiptais bei kvalifikacijos kėlimo galimybėmis. Reikia pažymėti, kad nuolatinis kvalifikacijos kėlimas turėtų būti neformalus, remtis individualia, motyvuota darbuotojų iniciatyva, jų aktyvia pozicija ir atsakomybe (Marcinkevičiūtė, 2010).

Dar vienas svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai, yra organizacijos dėmesys dvasiniams ir socialiniams individų poreikiams (įdomus darbas, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos, pagarba ir t. t.). Kaip teigia A. Jonaitytė (2007), vadovai turėtų stiprinti tokią organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojas būtų vertinamas ir gerbiamas kaip asmenybė, juo pasitikima kaip sugebančiu priimti sprendimus vadovaujantis savo nuomone.

Didžiausią įtaką darbuotojų skatinimui daro būtent vadovas. Todėl jam keliami ypatingi reikalavimai: jis turi būti motyvuojantis vadovas. Toks, kuris, pasak R. Želvio (2003), vadovaujasi aiškiai suformuluotais tikslais ir uždaviniais. Apie darbuotojų darbo kokybę jis sprendžia pagal pasiektus rezultatus, tačiau užuot baudęs prastai dirbančius pavaldinius, stengiasi padėti jiems tobulėti. „Motyvuojantis vadovas visada laiku priima sprendimus ir

realiai vertina kylančius konfliktus. Jis linkęs perduoti dalį savo funkcijų personalui ir įtraukti šį į sprendimų priėmimo procesą“ (Želvys, 2003, p. 74). Vadovas turi ne tik telkti dėmesį į darbuotojų lūkesčius ir jų tenkinimą. Kaip teigia V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003), svarbu tinkamai suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktinius resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis, t. y. rasti jų pusiausvyrą. Tad galima teigti, kad motyvacijos formos ir metodai žymia dalimi priklauso ir nuo įmonės organizacinės struktūros.

Apibendrinant galima teigti, kad vienas iš efektyvaus organizacijos valdymo faktorių yra darbuotojų skatinimas, t. y. atsižvelgimas į jų interesus, norą save išreikšti, išklausymas jų poreikių bei lūkesčių. Tai galima pavadinti nematerialiniu, o intelektualiniu paskatinimu, stimuliavimu, kuris padeda darbuotojams įsisavinti problemas ir jų sprendimo būdus, padeda atsirasti naujoms mintims, reflektuoti idėjas. Kalbant apie efektyvios organizacijos darbuotojų skatinimo sistemos kūrimą, reikia paminėti seminarus bei praktinius mokymus, kurių organizavimas yra rekomenduotinas ir svarus indėlis. Taigi žmonių, darbuotojų motyvaciją lemia platus poreikių spektras, o motyvuojantis vadovas turėtų sudaryti sąlygas tų poreikių tenkinimui tokiu būdu, kad jie darytų teigiamą ir svarią įtaką organizacijos tikslų įgyvendinimui.

### **1.6. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo problema švietimo organizacijose**

Pasaulis, kuriame gyvename, dirbame, nuolat keičiasi ir reikalauja vis naujo suvokimo, mokėjimo, žinojimo ir gebėjimo veikti. Aplinka greitai kinta, įvairūs švietimo politikos sumanymai, gausybė naujovių gali prislėgti mokyklas. Norint susitvarkyti su tokio masto ir tokia sudėtinga kaita, reikia ilgalaikės perspektyvos. Svarbiausia vadovauti kaitai, sukurti veiksmingas ir lanksčias struktūras, sudaryti sąlygas žmonėms (Hopkins, Ainscow, West, 1998). Siekiant švietimo kokybės, būtina formuoti vadybinio profesionalumo ir vadybinės kultūros sampratą. Mokytojas turi būti ne tik informacijos pardavėjas, organizatorius, auklėtojas, bet ir ugdymosi/mokymosi procesų skatintojas, visos bendruomenės vadovas (Bankauskaitė-Sereikienė, 2006).

Kaip jau minėta darbo įvade, siekiant apibendrinti vidinės ir išorinės motyvacijos konkrečios vietovės švietimo organizacijose veiksnius, apsiribojama pedagoginio personalo ir administracinio personalo nuostatų tyrimu. Kadangi administracinio personalo motyvavimas yra daugiau universalus ir tinkantis daugeliui organizacijų, tai švietimo organizacijų darbuotojų motyvacija nagrinėtina išryškinant esmines mokyklos vadovų, mokytojų veiklos motyvavimo problemas.

Žvelgiant per pasaulio rinkos prizmę, dėmesį telkiant į vis didesnius mokyklai keliamus reikalavimus, galima teigti, kad mokytojo darbas dabartiniu laikotarpiu yra sudėtingesnis nei kada nors anksčiau: „mokytojas privalo reaguoti į įvairialypės, besikeičiančios moksleivių populiacijos poreikius, į sparčią technikos pažangą ir tenkinti visų visuomenės grupių keliamus tobulumo reikalavimus“ (Fullan, 1998, p. 19). Kadangi mokytojo darbas yra daugialypis, tai jo veiksmingumas priklauso nuo to, kaip organizuojamas (Hargreaves, 1999). Atrastas balansas tarp darbuotojų sugebėjimų bei motyvacijos lemia sėkmingą mokyklos veiklą, tad mokytojų skatinimas turėtų būti vienas pagrindinių klausimų mokyklos vadovams.

Pagrindiniai Lietuvos švietimo plėtotės uždaviniai išryškina esminį mokyklos vadovo veiklos tikslą: profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ir mokytojo ugdymąsi bei gyvenimo sėkmę (Visockienė, 2001). Taigi mokyklos vadovas turi kuo daugiau dėmesio kreipti į žmogiškuosius išteklius, privalo gerai suprasti mokytojų poreikių prioritetus, išmanyti klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką pedagogo poreikiams turi įvairios motyvacijos formos (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Tinkamas mokyklos personalo administravimas daro didžiulę įtaką ne tik sėkmingam darbo organizavimui, gabių ir kompetentingų specialistų pritraukimui, jų išlaikymui, bet ir individo lojalumo skatinimui, savivertės jausmo kėlimui, apskritai visos mokyklos, mokytojų bei mokinių veiklos sėkmei.

Mokytojo darbo sėkmė priklauso ne tik nuo profesinių kompetencijų (pedagoginių žinių, gebėjimų, asmenybės savybių), bet ir nuo *profesinio kryptingumo*. Profesionaliam mokytojui būtina turėti teigiamą nuostatą į ugdymą, pedagoginio darbo motyvaciją. Kaip teigia L. Rupšienė ir D. Gustienė (2005), pedagogų darbo kokybė labai priklauso nuo jų motyvacijos, o pastaroji — nuo to, kaip pedagogai motyvuojami dirbti. K. Miškinis (1987) pateikia tokius pedagogų skatinimo būdus: prašymas, pasitikėjimas, moralinis rėmimas, įtikinimas, įtaiga, netiesioginis poveikis, pritarimas, pagyrimas, apdovanojimas (pagyrimo raštu), priekaištas, užuomina, ironija, pastaba, perspėjimas, pasipiktinimas, „nuvainikavimas“ (skirtas tiems, kurie labai geros nuomonės apie savo darbą, nors iš tiesų taip nėra), „sprogimas“ (kai sugriaunama klaidinga pozicija, kurią užėmė pavaldinys), pasmerkimas, įsakymas, baudimas. Reikia paminėti, kad mokytojų skatinimą ir bausmių taikymą reglamentuoja mokyklos nuostatai. Nustatyti mokinių ir darbuotojų skatinimo bei atsakomybės sistemą — mokyklos tarybos ir direktoriaus teisė bei pareiga.

R. I. Arends (1998) teigimu, pedagogai, kaip ir bet kurie kiti darbuotojai, turi patenkinti psichologinius poreikius ir motyvus. Mokslininkas išskiria tris mokytojus veikti skatinančius veiksnius:

1. *laimėjimo motyvas* (profesinė sėkmė, veiklos kūrybiškas atlikimas, emocinis ir moralinis pasitenkinimas);
2. *priklausymo motyvas* (išryškėja, kai mokytojai ima vertinti savo bendradarbius už paramą, draugiškumą, kolegiškumą);
3. *įtaka* (mokytojų siekimas įgyti svaresnį balsą mokyklos valdyje, pirmauti, siekti karjeros, jausti pasitenkinimą savo darbu).

Kaip matyti, materialieji skatuliai (atlyginimas, darbo sąlygos) mokyklos bendruomenei nėra pirminiai motyvacijos veiksniai. F. Herzberg'o teorija, teigia, kad pedagogų pasitenkinimą darbu lemia *motyvuojantys veiksniai*: laimėjimas, atsakomybė, pripažinimas, pažanga, darbo turinys, asmens augimas. Tai liudija ir M. Teresevičienės bei I. Tandzegolskienės (2001) tyrimo duomenys — pedagogams svarbiausi pagarbos, įvertinimo ir saviraiškos poreikiai.

Vis dėlto, R. Želvys (2003) pabrėžia F. Herzberg'o higienos veiksnius, kaip nuolat pedagogo darbe kylantį rūpestį. Mokytojai skundžiasi prastomis darbo sąlygomis, nepakankamu atlyginimu, žemu profesiniu statusu visuomenėje ir pan. Kaip minėta, nepasitenkinimo darbu veiksniai, yra susiję su darbo aplinka ir iššaukia išorinę motyvaciją, o motyvaciniai — vidinę, kuri lemia teigiamą požiūrį į darbą. V. Targamadzės (1996) teigimu, nepakankamas F. Herzberg'o higienos ir motyvacijos veiksnių veikimas mokykloje gali sukelti pasitenkinimo darbu, taigi ir teigiamos motyvacijos trūkumą. Didžiausią rūpestį, pasak R. Kontautienės (2002), pedagogams kelia atlyginimo ir saugumo poreikių tenkinimas: labiausiai pedagogai nepatenkinti atlyginimu už darbą, nesaugumu dėl darbo perspektyvų, nuolat jaučia nerimą, įtampą ir baimę dėl ateities.

Išmanant higienos ir motyvacijos veiksnių ypatybes, tinkamai taikant dviejų veiksnių teoriją, galima efektyviai didinti pasitenkinimą atliekamais darbais, veikla, orientuotis į pedagogų profesinę motyvaciją bei kontroliuoti mokinių pažangumo, praleidžiamų pamokų, darbuotojų kaitos ir pan. priežastis. Kita vertus, pedagogo profesija yra gana įdomi, o tai reiškia ir motyvuojanti. Kaip teigia R. Želvys (2003), mokytojų darbas, palyginti su kitų profesijų atstovais, yra pakankamai savarankiškas ir atsakingas, rezultatai yra pastebimi ir pažįstami, egzistuoja asmenybės auginimo galimybių. Šios nuomonės šalininkė ir R. Kontautienė (2002), kuri teigia, kad pažangos bei asmens augimo motyvai mokyklose yra susiję su pačia pedagogo profesija ir mokytojo darbo ypatybėmis.

Pedagogo veiklos kryptingumą lemia asmenybės turinys, kuris reiškiasi noru (interesu), paskui – pasiryžimu, pagaliau – vykdymu. Žmogus nori to, kas geriausiai atitinka jo esmę, pasiryžta vykdyti savo norą, paisydamas savo idealų turinio, vykdo pasiryžimą pagal savo valios tvirtumą (Tijūnelienė, 2001). XX a. pabaigos pedagogai pabrėžia mokytojo siekiamybių svarbą: visi mokytojai turi aktyviai ir sąmoningai siekti moralinio tikslo bei mokymosi sąlygų gerinimo,

reikalingo nuolatiniam pokyčiams (Fullan, 1998). Kitaip tariant, mokytojai turėtų stengtis optimizuoti mokymosi procesą, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai, kad mokiniams mokymasis taptų malonus.

Mokytojo siekiai, jo asmenybės kryptingumas, veiklos motyvacija – viena iš svarbiausių asmenybės veiklos efektyvumą apsprendžiančių faktorių. Ne mažiau svarbi ir pedagogo *profesinė motyvacija*. Labai svarbu, kad motyvacija būtų savalaikė. Pedagogai teigia, kad pavėluotas, nemotyvuotas apsisprendimas tapti pedagogu (neretai paskutinėmis dokumentų pateikimo dienomis) trukdo ir vėliau, studijų metu ir jau dirbant susiformuoti pedagogo savybėms (Tamošiūnas, 1998). Motyvacija veikia saviugdą, kuri lemia pedagogo profesionalumo augimą. Be to, pedagogo saviugdą motyvacija sąlygoja ir mokinio motyvaciją; mokiniui tampa aišku, kodėl reikia mokytis to ar kito dalyko. Tai apsprendžia pedagogo ir mokinio kūrybinį kryptingumą, bendro tikslo siekimą. Kai mokiniui atsiranda noras mokytis, pedagogas gali jam padėti sužinoti daugiau. Taigi motyvacija visų pirma yra tai, kas skatina žmogų kryptingai veikti, kitaip tariant, tai – psichologinė elgesio priežastis siekiant tikslų (Adamonienė, 2002). Motyvacija – tai siekimas atrasti savąjį Aš. Pagrindiniai motyvacijos bruožai – išaiškinti aukštesnius poreikius ir motyvus, vedančius į siekimą save realizuoti (beje, tai įgimta, o ne išmokstama), organizuoti veiklą, kuri patenkintų vis sudėtingesnius tikslus. A. Maslow (2006) tvirtina, kad poreikiai įgimti, o elgesio išmokstama. Žmonės mokosi dėl to, kad patenkintų savo poreikius. Elgesį apsprendžia deficitas, atsirandantis nepatenkinus tam tikro poreikio.

Dirbant mokytoju labai svarbus yra *pedagoginis pašaukimas*, kuris suvokiamas kaip motyvacinių, potencialių ir asmenybės charakterio bruožų derinys. Galima teigti, kad vidinė mokytojo motyvacija siejasi su pedagoginiu pašaukimu. Pedagoginio pašaukimo problemą Lietuvoje nagrinėjo nemažai autorių. A. Gučas (1937) ir L. Jovaiša (1981) siekė pažinti pedagoginio pašaukimo psichologinius aspektus. Pedagoginis pašaukimas – motyvacinių, potencialinių ir charakterologinių asmenybės savybių derinys, įgalinantis rinktis ugdymo darbą, sėkmingai dirbti pedagoginį darbą, jausti pasitenkinimą savo darbo rezultatais ir gyvenimo prasme (Jovaiša, 1993). Pedagoginio pašaukimo motyvacija – tai poreikis ir siekimas perimti filosofines pažiūras ir išmokyti dalykus, kurių reikės dirbant ir bendraujant su jaunimu, perteikiant kultūros vertybes, o svarbiausia – pačiam gyventi pagal tas vertybes (Šileikaitė, 2002). Dabartinė švietimo sistema kelia naujus reikalavimus mokytojui: ne tik profesinius, bet ir asmenybės požiūriu. Mokytojui metamas iššūkis – siekiant išugdyti visuminę mokinio asmenybę, reikia visuminės mokytojo asmenybės. Dėl to ieškoma adekvačių mokytojo veiklos tobulinimo būdų. Iki tol dar nepakankamai buvo akcentuojama vidinė mokytojo veiklos pusė – jo profesinė savimonė – pasireiškianti, pirmiausia, atsidavimu savo profesinei veiklai, pedagoginio darbo prasmės suvokimu, pasitenkinimu savo darbu siekimu ir pan. Mokytojas iš pašaukimo nelaukia nei naujų



vadovėlių, nei nurodymų „iš viršaus“ - pats suranda tinkamą momentą ir būdą mokyti kitus bei tobulėja pats. Mokytojas iš pašaukimo ne tas, kuris turi labai daug enciklopedinio pobūdžio žinių (technologiniai pasiekimai leidžia formalias žinias „turėti po ranka“), bet tas, kuris moko iš neapbrėptų žinių lavinos atpažinti, pasirinkti ir kūrybiškai naudoti pačias svarbiausias žinias (Stulpinienė, 2008).

Pasak V. Kavaliauskienės (2001), atlikti tyrimai mokytojo pedagoginio pašaukimo srityje rodo, kad stipri ir pedagoginei veiklai adekvati vidinė mokytojo veiklos pusė padeda sutelkti, išlaikyti pastangas ir atkakliai siekti kokybiškos pedagoginės veiklos. Taip yra dėl to, kad tie poreikiai kyla iš paties mokytojo, o nėra primetami iš šalies. Todėl siekiant šioje srityje pažangos, tikslingiau būtų kalbėti ne apie mokytojų tobulinimą, o tobulinimąsi.

Mokytojo veiklos motyvacija siejama su dvasinių vertybių poreikiu. Lietuvių pedagogas J. Vabalas-Gudaitis (1983) aukščiausiu ugdymo tikslu laikė ateities meilę. Ji kartu yra svarbiausias pedagogo veiklos motyvas. Aktyvi veikla, skirta kito žmogaus ateities laimei, - ne šiaip sau skambi frazė, bet pedagoginio pašaukimo bruožas. Pedagoginis pašaukimas neišivaizduojamas be asmenybės vertybinės saviraiškos. Pedagogas ne tik tai jaučia dvasinių vertybių ir jų perteikimo kitiems poreikį, bet ir poreikį gyventi tomis vertybėmis, jas realizuoti savo mąstymu ir elgesiu. Todėl pedagogo asmenybė tampa asmeniniu pavyzdžiu.

Būtų idealu, jei šiandienos mokytojai gebėtų suvokti priežastinius ryšius, siejančius darbo sąlygas mokyklos lygiu ir savo pačių gebėjimą veiksmingai dirbti klasėje – taip jie įgautų motyvaciją bendradarbiauti su kitais ir drauge siekti mokyklos bei mokyklų sistemos pokyčių (Fullan, 1998). Neturėdamas reikiamos profesinės motyvacijos, mokytojas negali deramai išugdyti savo mokinių.

Švietimo vadybos teoretikai bei praktikai, tokie kaip T. J. Sergiovani (2005), K. Illeris (2003) teigia, kad mokyklos charakterio kūrimas, jos valdymas, atitinkant valstybės ir kitų išorinių šaltinių lūkesčius, reikalauja didelio atidumo plėtojant standartus, reikalavimus, prisiimant atsakomybę. Švietimo organizacijos tikslų praktiškai neįmanoma pasiekti be ilgalaikio pedagogų pasiaukojimo, tad pagrindiniu mokyklų vadovų tikslu iškeliamas uždavinys — pasiekti, kad kiekvienas pedagogas sąmoningai siektų savo ir savo mokyklos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojai jaustų moralinį, dvasinį pasitenkinimą savo veikla mokykloje.

Už mokymą ir mokymąsi dažniausias atlygis būna pasitenkinimo jausmas, kylantis, kai padedama mokiniui išmokyti, tačiau kai kurios mokyklos už tai atlygina ir apdovanojimais, paskatinimais, paaukštinimais. Tai daugiausia priklauso nuo mokyklos vidaus politikos ir nuostatų, nes kol kas nėra sukurta universalios, teisiškai, įstatymiškai reglamentuotos mokyklų

vadovų ir mokytojų skatinimo sistemos, kuri galėtų daryti įtaką švietimo organizacijų darbuotojų motyvacijai, veiklai.

Kad būtų kiek įmanoma maksimaliai pasiekti mokyklos tikslai, vizija, misija, kvalifikuoti vadovai turi periodiškai peržiūrėti ir atitinkamai keisti naudojamus skatinimo, pripažinimo metodus, palaikyti kolektyvo darbo tonusą. Švietimo organizacijų vadovai, norėdami išvengti darbuotojų demotyvacijos, kaip ir bet kurių kitų organizacijų lyderiai, privalo tirti, nagrinėti mokyklos mikroklimato pokyčius, sudaryti visas galimybes mokytojų gebėjimų, žinių bei įgūdžių realizacijai. Taigi šiuolaikinės švietimo organizacijos valdymas aprėpia planavimo, organizavimo, kontroliavimo, koordinavimo, motyvavimo, išlaikymo veiklą. Galima teigti, kad pedagogų skatinimo ir motyvavimo procesas yra gana sudėtingas, palyginti su ekonominės sferos valdymo ypatumais, tačiau „įveikiamas“, suvokus motyvacijos teorijų esmę, pasirinkus efektyviausias priemones bei metodus, jas pritaikius praktiškai.

Apibendrinant švietimo darbuotojų motyvavimo ir motyvacijos ypatumus, galima teigti, kad nei viena motyvacijos teorija nėra tobula ir negali pateikti konkretaus, universalus „recepto“. Kiekvieno individo motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, tad reikia atsižvelgti į tai, kokie skatinimo metodai gali suteikti švietimo sistemos darbuotojams laisvės, atsakomybės, saviraiškos, kūrybiškumo, pasitenkinimą darbu. Mokyklų vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos mokytojų motyvacijai didinti, visuomet turės teigiamą atsaką, kadangi ir iš pedagogų reikalaujama ypatingų kompetencijų bei asmenybės ypatumų (Lepeškienė, 1999): gebėjimų bendrauti, bendradarbiauti, sąmoningai pasirinkti profesinius uždavinius, tikslus, remtis dvasinėmis vertybėmis, gebėti reflektuoti, pažinti save, sąmoningai rinktis bei apsispręsti įvairiose pedagoginio darbo situacijose. Skatulių, darančių įtaką švietimo organizacijų darbuotojų darbo motyvacijai, žinojimas leidžia formuoti pačios organizacijos motyvacijos modelį, nustatyti įsitraukimo į darbą lygmenį, numatyti personalo išlaikymo ir bendradarbiavimo perspektyvas, susipažinti su asmeninėmis darbuotojų nuostatomis.

Norint įsitikinti, kas labiausiai skatina mokytojus veikti, kas kelia jiems nepasitenkinimą ir išsiaiškinti jų vidinės ir išorinės motyvacijos lygį, aptariami atlikto tyrimo rezultatai.

## 2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika

Šiame darbe naudojamas kiekybinis tyrimas (Švietimo organizacijų darbuotojų apklausa) su kokybinio tyrimo elementais (asmens patirties tyrimas). Kiekybinei analizei būdingas duomenų, gautų tam tikroje populiacijoje arba jai atstovaujančių žmonių grupėje, apibendrinimas (Kardelis, 2002). K. Kardelis (2002) nurodo, kad kokybinė analizė atliekama naudojant interpretacinius aiškinimus, o kiekybinėje analizėje vyksta statistinių reiškinių interpretacija bei nuodugnus duomenų patikrinimas.

Pirmiausia atlikta mokslinės literatūros analizė. Ja siekta išsiaiškinti darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos sampratas, motyvacijos modelius pasauliniame kontekste, pagrįsti temos naujumą ir aktualumą, sudaryti ir teoriškai pagrįsti darbuotojų motyvacijos modelį. Lietuvos ir pasaulio literatūros analizė papildė sampratas apie darbuotojų motyvaciją pasauliniame kontekste.

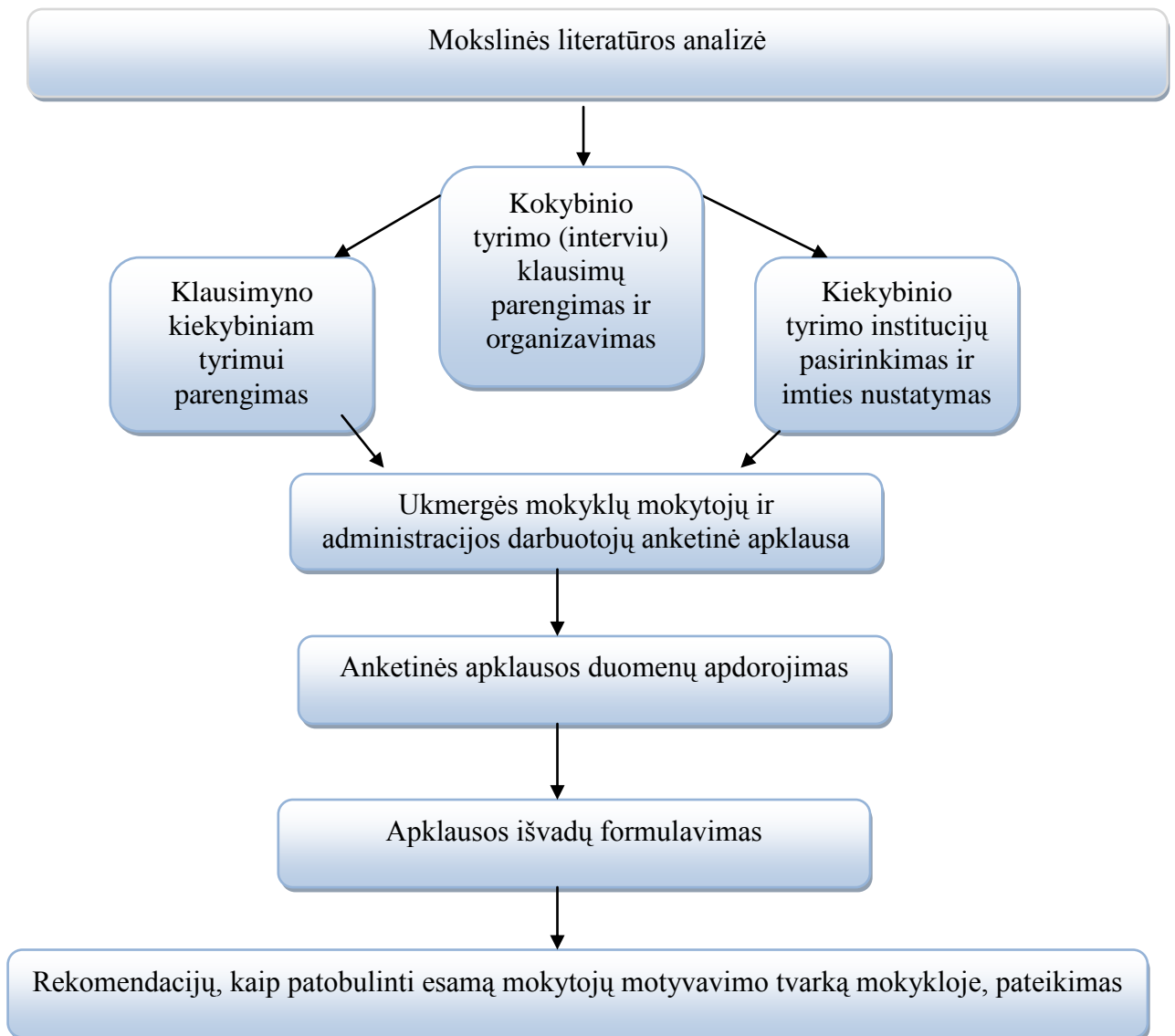
Tyrimo schema pateikiama 7 pav., kuriame nuosekliai pavaizduota darbo veiklos eiga.

Apžvelgus mokslinę literatūrą ir juos išanalizavus, vykdytas interviu. Interviu buvo siekta išsiaiškinti mokytojų požiūrį į pasitenkinimą darbu. Buvo klausama atsitiktinai pasirinktų penkių mokytojų: kas juos skatina rodyti papildomas pastangas darbe ir kokie dalykai jiems kelia nepasitenkinimą darbe.

Aptarus magistrinio darbo tyrimo metodologiją (metodologines nuostatas, tyrimo duomenų analizę, statistinių duomenų apdorojimo metodika), sudarytos anketos mokytojams (*1 priedas*). Konstatuojamajame tyrime empiriškai vertinama švietimo darbuotojų (mokytojų) vidinė ir išorinė motyvacija, nustatytas motyvacijos potencialo rodiklis.

Tyrimas turi šiuos etapus:

1. Tyrimo institucijų pasirinkimas.
2. Tyrimo schemos parengimas.
3. Tyrimo klausimų – anketos parengimas.
4. Tyrimo vykdymas.
5. Duomenų analizė.
6. Išvadų parengimas.
7. Rekomendacijų pateikimas.



**7 pav.** Tyrimo schema

Siekiant įvertinti vidinę ir išorinę darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius buvo atlikta anketinė apklausa Ukmergės Dukstynos pagrindinėje mokykloje ir A. Smetonos bei J. Basanavičiaus gimnazijose.

Anketos „Švietimo organizacijų darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija“ *tikslas* – individualių vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skirtumų įvertinimas bei motyvacijos potencialo rodiklio nustatymas, veiksmingo darbuotojų motyvavimo modelio sukūrimas. Norima nustatyti vidinės ir išorinės motyvacijos veiksnius, vadovaujantis prielaida, kad šie motyvai gali egzistuoti kartu. Skirtingai nei Deci ir Ryan (2000), kurie kūrė matavimo skales, norėdami įvertinti bendras priešastinio ryšio orientacijas, kurios gali tapti vidinės bei išorinės motyvacijos padariniais. Į anketą įtraukti klausimai ne tik apie darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją, bet ir apie jų kompetencijos suvokimą ir apsisprendimo poreikį, apie darbo reikšmingumą, savarankiškumą, pastangas bei pasitenkinimą darbu, kurie turi įtakos darbuotojų vidinei ir išorinei motyvacijai.

Anketa sudaryta iš demografinio bloko ir dviejų klausimynų, kurie skirti įvertinti darbuotojų vidinę – išorinę motyvaciją bei motyvacijos potencialą. Taigi anketą sudaro 4 dalys:

- Respondentų demografinis blokas (1 – 10 klausimai);
- Vidinės – išorinės motyvacijos klausimynas (11 – 40 klausimai);
- Motyvacijos potencialo rodiklis (MPR) (41 – 45 klausimai);
- Pastangų ir pasitenkinimo darbu įvertinimas (45 – 46 klausimai).

**Vidinės motyvacijos veiksniai:** pasiekimo džiaugsmas, laimėjimai, ateities tikslai, kompetencija, asmenybės tobulėjimo siekimas, atsakomybė, pripažinimas, asmeninė pažanga, smalsumas, sėkmės išgyvenimas, pats darbas (veikla), iššūkis.

**Išorinės motyvacijos veiksniai:** karjeros galimybės, tarnybinis statusas, prestižas, atlygis, premijos, gaunama nauda, kontrolė, išorės paskatos, apdovanojimai, nuobaudos.

Atsakydami į vidinės – išorinės motyvacijos klausimyną (11 – 40 anketos klausimai) respondentai savo nuomonę išreiškė sureitinguodami kiekvieną teiginį ir priskirdami tik vieną raidę (N – niekada arba beveik niekada, K – kartais, D – dažnai, V – visada arba beveik visada). Vertinimai parodė respondentų reakciją į jų motyvaciją. Pirmieji trisdešimt anketos teiginių yra sudaryti remiantis T. Amabile parengta skale (Work Preference Inventory) (pgl. Aamodt, 2004). Teiginiai parašyti pirmuoju asmeniu. Nors teiginiai apima bendras motyvacinės orientacijas, visų pirma, jie buvo nukreipti į respondentų darbą. Teiginių apie vidinę ir išorinę motyvaciją skaičius yra vienodas. Kad įvertinti šį aprašą už N skiriamas 1 balas, už K – 2, už D – 3, už V – 4 balai. Kad nustatyti vidinę darbuotojų motyvaciją, sudedami klausimų 13, 15, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 27, 30, 33, 36, 37, 38, 40 balai. Kad nustatyti išorinę darbuotojų motyvaciją, sudedami 11, 12, 14, 16, 20, 22, 25, 26, 28, 29, 31, 34, 35, 39 balai. 32 klausimas vertinamas kitaip (V – 1, D – 2, K – 3, N – 4) ir pridamas šis rezultatas prie kitų 14 klausimų. Iš 1 lentelės matoma, kaip nustatoma darbuotojų motyvacija.

1 lentelė

#### Vidinės ir išorinės motyvacijos lygio įvertinimas

Motyvacijos lygis	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija
Aukštas	48 – 60	43 – 60
Aukščiau vidutinio	45 – 47	39 – 42
Vidutinis	43 – 44	37 – 38
Žemiau vidutinio	40 – 42	35 – 36
Žemas	15 – 39	15 – 34

Šaltinis: Aamodt, G. M. (2004). Applied Industrial/Organizational Psychology. Fourth Edition, p. 316.

Remiantis J. R. Hackman ir G. Oldham (1989) „Darbo charakteristikų modelių“ (ppl. Luthans, 1989) buvo sudaryti 41 – 45 anketos klausimai ir vertinamas motyvacijos potencialas, taikant motyvacijos potencialo rodiklį (MPR). Darbo charakteristikų modelis apima: įgūdžių įvairovę (41 klausimas), užduoties identiškumą (42 klausimas), užduoties reikšmingumą (43 klausimas), autonomiją (44 klausimas) ir grįžtamąjį ryšį (45 klausimas). Respondentai turėjo kiek įmanoma objektyviau įvertinti savo darbą, pažymėdami tą skaičių, kuris geriausiai atitinka jų situaciją darbe. Už pažymėtą 1 (labai mažai) skiriama 1 balas, už 2 (gana mažai) – 2,5 balai, už 3 (vidutiniškai) – 4 balai, už 4 (gana daug) – 5,5 balai ir už 5 (labai daug) – 7 balai. Gauti balai įrašomi į formulę:

$$\text{MPR} = \frac{\text{įgūdžių įvairovė} + \text{užd.identiškumas} + \text{užd.reikšmingumas}}{3} \times \text{autonomija} \times \text{grįžtamasis ryšys}$$

Taip apskaičiuojamas motyvacijos potencialo rodiklis (MPR), kuris didžiausias gali būti 343, o mažiausias – 1.

Apibendrinus mokytojų interviu atsakymus, buvo sudaryti 46 – 47 anketos klausimai. Respondentų prašoma pažymėti skaičiais pagal svarbą iki 5 svarbiausių dalykų: 1 – ypač svarbu, 2 – labai svarbu, 3 – svarbu, 4 – mažiau svarbu, 5 – dar mažiau svarbu. Atsakymai į šiuos klausimus parodo, kas labiausiai skatina darbuotojus rodyti papildomas pastangas darbe bei kokie dalykai jiems kelia nepasitenkinimą darbe.

Anketa skirta švietimo įstaigų darbuotojams. Tyrimas grįstas geranoriškumo ir konfidencialumo principais. Tiriamųjų buvo paprašyta pareikšti savo požiūrį į pateiktus klausimus, paaiškinant, kad jų atsakymai bus panaudoti rengiant darbuotojų motyvavimo modelį, be to jų atsakymai nebus skelbiami, nes tyrimui svarbios grupinės tendencijos.

### 2.1.1. Statistinių duomenų apdorojimo metodika

Iš respondentų gautų anketų duomenys buvo įvesti į Excel duomenų failą, kur buvo tvarkomi ir redaguojami. Duomenys taip pat buvo apdoroti naudojant SPSS (Statistical Package for Social Science) statistinių duomenų apdorojimo programa (SPSS for Windows 14.0). Anketinės apklausos metu surinktų duomenų analizei buvo panaudoti šie statistikos metodai:

- Aprašomoji statistika – dažniai, skaitinės charakteristikos, grafinis duomenų vaizdavimas.
- $\chi^2$  kriterijus.
- Tikrinant Likerto skalės instrumento patikimumą, panaudota koreliacinė analizė.

*Aprašomoji statistika* - tai duomenų susistemavimo ir grafinio atvaizdavimo metodai (Čekanavicius, Murauskas, 2001). Aprašomoji statistinė analizė leido įvertinti mokytojų vidinės ir išorinės motyvacijos lygį bei nustatyti motyvacijos potencialo rodiklį.  $\chi^2$  kriterijus dažniausiai taikomas lyginant empirinius skirstinius požymio, įvertinto rangine skale, dviejose skirtingose

grupėse. Jei abiejose grupėse požymis buvo vertinamas pagal tas pačias normas (buvo pateiktos tos pačios užduotys, tiriamieji atsakinėjo į tą patį klausimą ir pan.), galima išmatuoti skirtumą tarp skirstinių ir nustatyti jų sutapimo tikimybę. Jei pasirodo, kad grupės pagal matuojamą požymį skiriasi, vadinasi, požymis, pagal kurį grupės sudarytos, turi įtakos matuojamam požymiui. Kitaip sakant, chi kvadrato kriterijus padeda nustatyti ryšį tarp požymio ir jį sąlygojančio veiksnio.

Skirtumams tarp pedagoginio darbo stažo, mokytojų kvalifikacinės kategorijos, amžiaus, lyties tarpusavio ryšiui nustatyti naudoti statistinių išvadų patikimumo lygiai (Kardelis, 2002).

Visi reiškiniai susiję tikimybiniais ryšiais, dėl kurių jų struktūra ir funkcionavimas yra, nors ir silpnai, tačiau sąlygojami, jungiami į vieningą sistemą. Šie ryšiai egzistuoja objektyviai, tačiau mokslininkas nežino ir negali iš anksto žinoti, kokie yra tikrieji ryšiai; apie juos jis gali spręsti tik iš tyrimo duomenų, kurie yra riboti. Vadinasi, ribotos ir mokslininko žinios apie rastus ryšius. Todėl tyrėjas atskleidžia tik statistinius ryšius, iš kurių sprendžia apie tikruosius, tikimybinus ryšius. Statistiniai ryšiai tarp požymių vadinami *koreliacija*. **Koreliacinė analizė** leido išvelgti statistinę priklausomybę tarp kintamųjų. Koreliacijos koeficientas – tai koeficientas, apibūdinantis dviejų ar daugiau kintamųjų ryšio stiprumą (Čekanavičius, Murauskas, 2001). Koreliacinė analizė atlikta naudojant Pirsono koreliacijos koeficientą. Kuo koeficientas absoliučiuoju didumu didesnis, tuo priklausomybė stipresnė. Stipri koreliacija gali būti ir neigiama (kai  $r$  arti  $-1$ ). Koreliacija silpna, kai  $r$  arti  $0$  (Čekanavičius, Murauskas, 2001).

### 2.1.2. Tyrimo imties charakteristikos

Tiriamųjų imtį sudaro švietimo paslaugų tiekėjai – mokytojai bei mokyklų administracija.

Atliekant empirinį tyrimą, svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, kad galima būtų padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Imtis yra toks dalinis stebėjimas, kai stebima tik dalis tiriamosios visumos, o gauti rezultatai pritaikomi visai visumai (Kardelis, 2002).

Respondentų atranką nusako du pagrindiniai parametrai: generalinė visuma ir respondentų imtis, t.y. ta generalinės visumos dalis, kurią ištyrus gaunama informacija apie visą generalinę visumą. Anot K. Kardelio (2002), tais atvejais, kai generalinė aibė yra baigtinė, atveju skaičius apskaičiuojamas pagal vieną iš galimų formulių. Mokytojų imtis apskaičiuota taikant šią formulę:

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{\Delta^2}$$

kur  $n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje,  $z$  – koeficientas, pasirenkamas pagal tai, koki patikimumą norime gauti (pavyzdžiui, kai patikimumas 95 proc.,  $z = 1,96$ ),  $s$  – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis,  $\Delta$  – tikslumas (3 proc.).

Statistikos departamento duomenimis Ukmergės rajone yra 47,76 tūkstančiai gyventojų, mokytojai sudaro 2,45 proc., todėl  $s = \sqrt{2,45 \cdot (100 - 2,45)} = 15,46$

Atvejų skaičius atrankinėje grupėje bus:  $n = \frac{1,96^2 \cdot 15,46^2}{3^2} = 102$ , vadinasi tyrimo imtis yra 102 mokytojai.

Vienas iš svarbiausių tyrimo imties sudarymo reikalavimų – imties reprezentatyvumas. Imtis reprezentatyvi, jei ji teisingai atspindi tiriamo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas. Būtent reprezentatyvumas lemia, ar ištyrus imtį galima daryti patikimas išvadas apie populiaciją (Čekanavicius, Murauskas, 2001). Kadangi tyrime dalyvavo mokytojai iš trijų skirtingų mokyklų, buvo atstovaujama gimnazijos ir pagrindinių mokyklų kontekstui, todėl galima teigti, kad šis tyrimas reprezentuoja ir atspindi bendrą situaciją Ukmergės švietimo organizacijose.

Iš viso apklausta 102 respondentai: 51 respondentas iš gimnazijų ir 51 – iš pagrindinės mokyklos. Daugiausiai apklausoje dalyvavo mokytojų (87,2 proc.). 12,8 proc. apklaustųjų sudarė mokyklos administracijos atstovai bei mokyklų psichologai, soc. pedagogai (*2 priedas*).

Tyrimo dalyvavo mokytojai, turintys įvairias kvalifikacines kategorijas – 10,8 proc. neatestuotų mokytojų, 32,3 proc. vyresniųjų mokytojų, 55,9 proc. mokytojų metodininkų ir 1,0 proc. mokytojų ekspertų. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, jog pakankamai daug (10,8 proc.) yra neatestuotų mokytojų. Tai reiškia, kad padaugėjo jaunų specialistų baigusią kolegijas ir dar nespėjusių įgyti kvalifikacijos. Pažymėtina, kad net 72,7 proc. šių respondentų dirba pagrindinėje mokykloje. Mokytojo metodininko ir eksperto kvalifikacinę kategoriją dažniausiai turi pedagogai, mokyklose dirbę kelias dešimtis metų ir sukaupę didelę pedagoginę patirtį. Iš apklausoje dalyvavusių mokytojų metodininkų 70,2 proc. dirba gimnazijose ir tik 29,8 proc. pagrindinėje mokykloje. Apklaustas ir vienas ekspertas, dirbantis gimnazijoje. Pagrindinėje mokykloje daugiausia mokytojų (78,8 proc.) turi vyresniojo mokytojo kvalifikaciją.

Tirto mokytojų kontingento pasiskirstymas pagal pagrindinius socialinius demografinius požymius atspindi *2 priede*. Matoma, kad daugiausiai apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (88,2 proc. Iš jų net 27,4 proc. turi magistro laipsnį). 11,8 proc. respondentų yra baigę kolegijas ir neturi universitetinio išsilavinimo. 91,7 proc. neturinčių universitetinio išsilavinimo dirba pagrindinėje mokykloje. Tokia padėtis yra todėl, kad gimnazijose dirbantiems mokytojams keliami aukštesni išsilavinimo ir kvalifikacijos reikalavimai.



Akivaizdu, jog mokyklose vyrauja moteriški kolektyvai, nes didžiąją dalį tyrime dalyvavusių (89,2 proc.) sudaro moterys, likusiąją (10,8 proc.) – vyrai. Dauguma vyrų (63,6 proc.) dirba gimnazijose. Vadinasi, mokytojai vyrai renkasi darbą aukštesnio lygio mokymosi institucijose. Tačiau tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad mokytojo profesija yra paklausesnė moterų tarpe.

Daugiausiai (69,6 proc.) apklaustųjų yra vidutinio amžiaus (nuo 36 m. iki 55 m.). Didesnė dalis šio amžiaus mokytojų dirba gimnazijose. Be to, ir vyresnių nei 55 m. mokytojų taip pat dirba gimnazijose (53,3 proc.). O jaunesni amžiumi (73,3 proc.) mokytojai (nuo 26 m. iki 35 m.) dirba pagrindinėje mokykloje. Jausias mokytojas dirba pagrindinėje mokykloje, tuo tarpu gimnazijose dirba vyresni mokytojai. Tai siejasi su ankstesniais duomenimis, kad pagrindinėje mokykloje dirba daugiau neatestuotų ir turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą mokytojų.

Dauguma apklaustųjų (77,5 proc.) yra vedę (ištekę), augina vaikus (89,2 proc.), yra suinteresuoti darbo vietos išsaugojimu kaip vienu iš pagrindinių pragyvenimo šaltinių.

Vyresni mokytojai turi ir didesnę darbo stažą. Tyrime dalyvavo 40,2 proc. mokytojų turinčių didelę pedagoginę patirtį – nuo 21m. iki 30 m. darbo stažą. Tokį darbo stažą turi 58,5 proc. gimnazijų ir 41,5 proc. pagrindinės mokyklos mokytojų. Mažiausią pedagoginę patirtį turi pagrindinėje mokykloje iki 10 m. dirbantys mokytojai (83,3 proc.). Mokyklose nėra mažiau nei 3 m. darbo stažą turinčių mokytojų. Tai sąlygoja mažėjantis mokytojo profesijos populiarumas, mažėjantis vaikų gimstamumas, kaimuose uždarnos mokyklos. Jauni pedagogai renkasi kitas veiklos sritis, patrauklesnes, nei darbas mokykloje.

Reikia pastebėti, kad vykdant švietimo reformą, vyksta mokytojų migracija iš vienos mokyklos į kitą ieškant darbo. Todėl, net 13,7 proc. gimnazijų ir 5,9 proc. pagrindinės mokyklos mokytojų jose dirba tik iki 2 m. Iš anketinės apklausos paaiškėjo, kad 37,1 proc. gimnazijų mokytojų ir 55,2 proc. pagrindinės mokyklos mokytojų, kurie turi virš 10 m. darbo stažą dirba mokyklose nuo savo darbo pradžios (jų bendras darbo stažas sutampa su darbo stažu organizacijoje).

Apžvelgus visą tyrimo eigą, galima teigti, jog apklausoje dalyvavo pakankamas skaičius respondentų. Tai leidžia daryti išvadas apie Ukmergės švietimo organizacijų darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją. Pagrindiniai respondentai – gimnazijų ir pagrindinės mokyklos mokytojai. Mokyklų administracija ir kiti darbuotojai (psichologai, soc. pedagogai) sudarė respondentų mažumą.

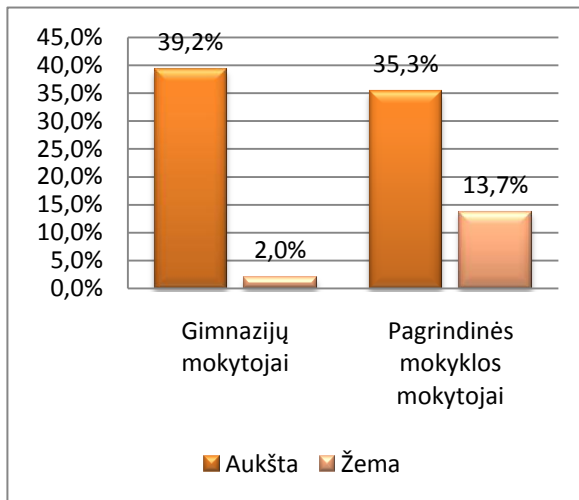
## 2.2. Švietimo darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos tyrimo rezultatai, jų analizė ir aptarimas

### 2.2.1. Vidinės ir išorinės motyvacijos įvertinimas ir palyginimas

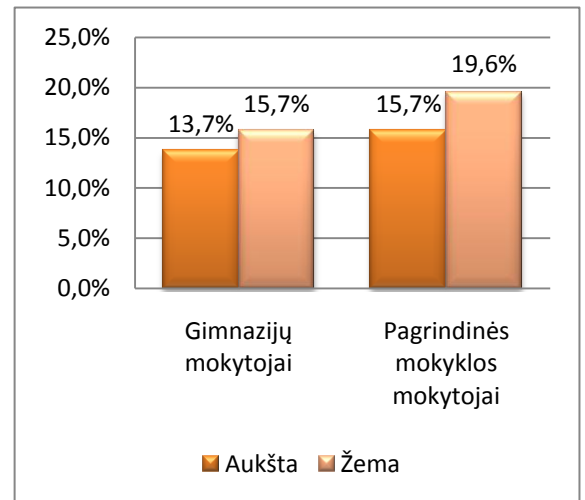
Mokytojų apklausoje buvo teiraujama apie jų vidinės ir išorinės motyvacijos veiksmus. Buvo siekiama išsiaiškinti ir palyginti darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją skirtingose švietimo organizacijose (pagrindinėje mokykloje ir gimnazijose).

Sudėtinga įvertinti mokytojų vidinę ir išorinę motyvaciją, nes ji nuolat keičiasi ir priklauso nuo daugelio veiksnių. Vertinimo sudėtingumą sąlygoja ir mokytojų kvalifikacija, amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas.

Atliktas tyrimas parodė, kad mokytojų vidinės motyvacijos vidurkis 46,0 balai, o išorinės – 38,0 balai. Vadinasi, pačių mokytojų subjektyviai įvertinta išorinė motyvacija yra vidutinio lygio, o vidinė – tarp aukšto ir vidutinio lygio. Gimnazijų mokytojų vidinės motyvacijos vidurkis – 46,1, išorinės – 38, pagrindinės mokyklos mokytojų vidinės motyvacijos vidurkis – 45,2, o išorinės – 38,3 balai. Kaip pasiskirstė respondentai, kurių motyvacijos balų vidurkiai yra aukšti arba žemi, matoma iš 8 – 9 paveikslų.



**8 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį



**9 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį

Pagal respondentų nuomonę galima teigti, kad 39,2 proc. gimnazijų mokytojų save mato kaip aukštos vidinės ir tik 2,0 proc. – žemos vidinės motyvacijos. Tuo tarpu net 13,7 proc. pagrindinės mokyklos mokytojų save mato kaip žemos vidinės motyvacijos ir jie yra aukštesnio žemos išorinės motyvacijos lygio, palyginus su gimnazijų mokytojais.

Analizuojant motyvacijos skirtumus pagal lytį, paaiškėjo, kad vyrų (46,7 balai) vidinės motyvacijos vidurkis aukštesnis negu moterų (45,6). Statistinė duomenų analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp vidinės motyvacijos ir lyties nėra.

**Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal lytį.**

Respondentų lytis	Motyvacijos vidurkiai (balais)		Aukšta motyvacija (proc.)		Žema motyvacija (proc.)	
	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė
Vyrai	46,7	38,3	36,4	9,1	9,1	18,2
Moterys	45,6	38,1	36,4	15,4	9,1	16,5
Statistinis reikšmingumas	p= 0,414	p= 0,304	p= 0,345	p= 0,018	p= 0,1	p= 0,025

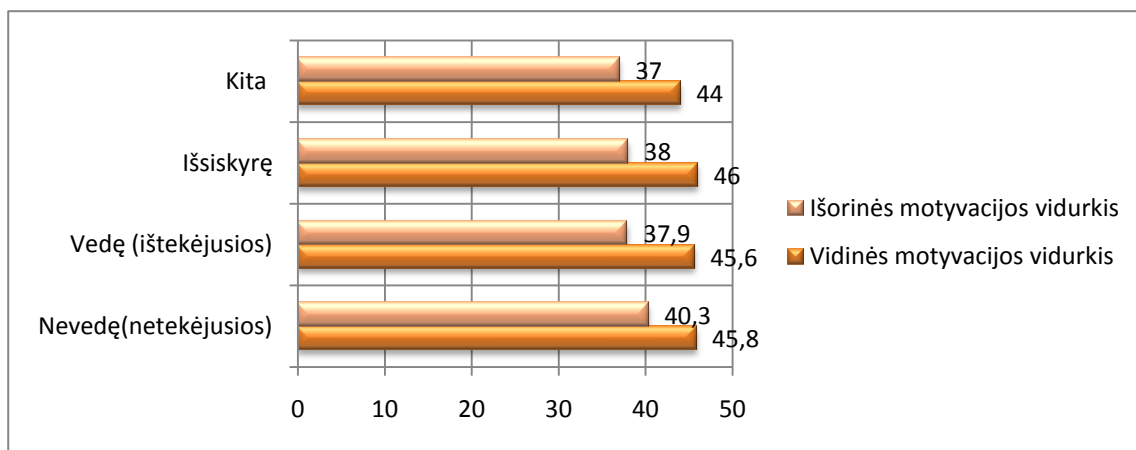
Iš 2 lentelės matyti, kad vyrų ir moterų išorinės motyvacijos vidurkiai beveik nesiskiria (38,3 ir 38,1 balai). Po 36,4 proc. vyrų ir moterų turi aukštą ir po 9,1 proc. žemą vidinę motyvaciją. Nustatytas statistinis reikšmingumas tarp kai kurių vidinės motyvacijos teiginių: „Netikėtos problemos, su kuriomis susiduriu darbe, manęs netrikdo“ ( $\chi^2=8,948$ ,  $p=0,030$ ,  $r=0,245$ ), „Man patinka spręsti sudėtingas problemas darbe“ ( $\chi^2=9,920$ ,  $p=0,019$ ,  $r=0,255$ ), „Svarbiausia, kad man patiktų tai, ką aš darau“ ( $\chi^2=10,454$ ,  $p=0,015$ ,  $r=-0,248$ ) ir lyties.

Vienas tyrimo tikslų – išsiaiškinti, ar yra motyvacijos skirtumai tarp respondentų, turinčių skirtingą šeimyninę padėtį.

**Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal šeimyninę padėtį**

Šeimyninė padėtis	Motyvacijos vidurkiai (balais)		Aukšta motyvacija (proc.)		Žema motyvacija (proc.)	
	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė
Nevedę (netekėjusios)	45,8	40,3	45,5	27,3	-	9,1
Vedę (ištekejusios)	45,6	37,9	36,7	15,2	8,9	19,0
Išsiskyre	46,0	38,0	36,4	-	9,1	18,2
Kita	44,0	37,0	-	-	-	-

Tyrimas parodė, kad tarp išorinės ir vidinės motyvacijos vidurkių nėra esminių skirtumų. Tačiau nei vienas nevedęs (netekėjusi) respondentas nėra žemos vidinės motyvacijos. Šios grupės 45,5 proc. respondentų turi aukštą vidinę ir 27,3 proc. aukštą išorinę motyvaciją. Nors vedusių (ištekejusių) vidinės motyvacijos vidurkis yra 45,6 balai, tačiau iš jų 36,7 proc. turi aukštą, o 8,9 proc. žemą vidinę motyvaciją. 15,2 proc. vedusių respondentų turi aukštą, o 19,0 proc. žemą išorinę motyvaciją. Vaizdžiau respondentų vidinės ir išorinės motyvacijos vidurkius balais pagal šeimyninę padėtį matoma iš 10 pav.



**10 pav.** Respondentų vidinės ir išorinės motyvacijos vidurkiai balais pagal šeimyninę padėtį.

Pagal duomenis, pateikiamus 10 paveiksle matyti, kad aukščiausią vidinės motyvacijos lygį turi išsiskyre respondentai, o aukščiausią išorinę motyvaciją – nevedę (netekęjusios) respondentai. Nustatytas statistinis ryšys tarp išorinės motyvacijos teiginio „Man rūpi, ką kiti žmonės galvoja apie mano darbą“ ir šeimyninės padėties ( $\chi^2=10,793$ ,  $p=0,095$ ,  $r=0,059$ ) bei respondentų, turinčių vaikų ( $\chi^2=5,722$ ,  $p=0,057$ ,  $r=0,198$ ).

Svarbu, kad 54,5 proc. respondentų, kurie neturi vaikų, yra aukštos ir nei vieno iš jų žemos vidinės motyvacijos. Nustatytas statistinis ryšys tarp savo darbo profesionalumo įvertinimo ir šeimyninės padėties ( $\chi^2=17,201$ ,  $p=0,009$ ,  $r=0,033$ ), respondentų, turinčių vaikų ( $\chi^2=6,094$ ,  $p=0,048$ ,  $r=0,027$ ), jų išsilavinimo ( $\chi^2=9,006$ ,  $p=0,061$ ,  $r=0,274$ ) bei amžiaus ( $\chi^2=24,927$ ,  $p=0,02$ ,  $r=0,001$ ). Svarbu išsiaiškinti, ar respondentų vidinei ir išorinei motyvacijai turėjo įtakos jų amžius.

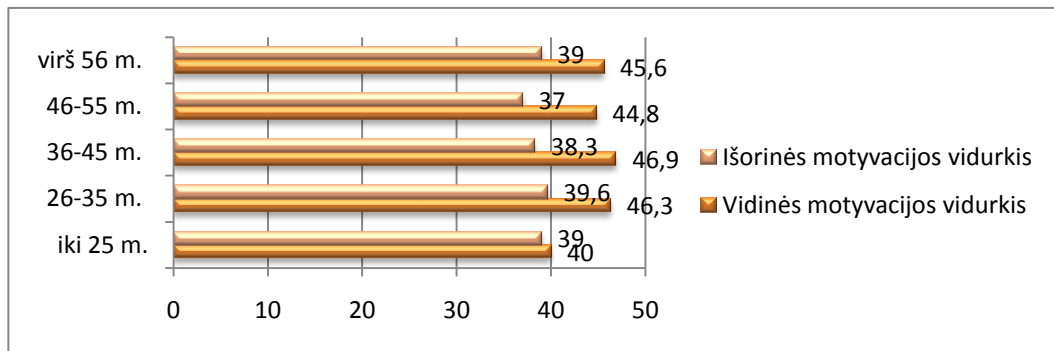
4 lentelė

#### Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal amžių.

Respondentų amžius	Motyvacijos vidurkiai (balais)		Aukšta motyvacija (proc.)		Žema motyvacija (proc.)	
	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė
18-25 m.	40,0	39,0	-	-	-	-
26-35 m.	46,3	39,6	40,0	26,7	6,7	13,3
36-45 m.	46,9	38,3	36,1	11,1	-	16,7
46-55 m.	44,8	37,0	31,4	17,1	11,4	25,7
Virš 56 m.	45,6	39,0	40,0	20,0	6,7	6,7

Iš 4 lentelės matoma, kad amžius įtakoja darbuotojų motyvaciją. Nei viena respondentų amžiaus grupė nesiekia vidinės motyvacijos vidurkio aukščiausios ribos (48-60 balų). Daugiausiai respondentų (26,7 proc.) turi aukštą išorinę motyvaciją 26-35 m. amžiaus. Galima teigti, kad šio amžiaus respondentams aktualu materialinė gerovė, jie teikia pirmenybę darbui, už kurį gauna atlygį. Aukštos vidinės motyvacijos yra 26-35 m. amžiaus ir virš 56 m. amžiaus

respondentai (po 40,0 proc.), tačiau po 6,7 proc. šių respondentų yra žemos vidinės motyvacijos. Net 25,7 proc. 46-55 m. amžiaus respondentų yra žemos išorinės motyvacijos.



**11 pav.** Respondentų vidinės ir išorinės motyvacijos vidurkiai balais pagal amžių.

Iš 11 paveikslo matyti, kad aukščiausias (46,9 balai) vidinės motyvacijos vidurkis – 36-45 m. amžiaus respondentų, o žemiausias išorinės motyvacijos vidurkis (37,0 balai) yra 46-55 m. amžiaus respondentų. Pastebėta, jauni respondentai (nuo 26 m. iki 45 m.) turi didesnę vidinę motyvaciją darbui, tačiau pačių jauniausių (iki 25 m. amžiaus) respondentų ji yra žemiausia (40,0 balų). Vyresnių nei 46 m. vidinė motyvacija žemėja, o išorinė didėja.

Nustatytas statistinis ryšys tarp išorinės motyvacijos teiginio „Man daugiau rūpi atlygis, nei atliekamas darbas“ ir amžiaus ( $\chi^2=19,096$ ,  $p=0,086$ ,  $r=0,105$ ) bei stažo ( $\chi^2=129,360$ ,  $p=0,035$ ,  $r=0,169$ ), o tarp vidinės motyvacijos teiginio „Esu labiau patenkintas, galėdamas pats išsikelti darbo tikslus ir juos įgyvendinti“ ir amžiaus ( $\chi^2=24,796$ ,  $p=0,016$ ,  $r=-0,156$ ) bei stažo ( $\chi^2=20,431$ ,  $p=0,059$ ,  $r=-0,176$ ).

Nagrinėjant mokytojų vidinę ir išorinę motyvaciją, svarbu, kaip pasiskirstė respondentų motyvacija pagal bendrą darbo stažą.

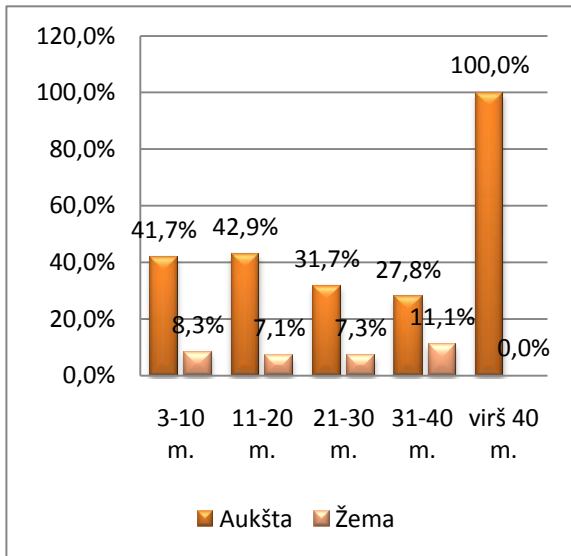
5 lentelė

#### Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal bendrą darbo stažą.

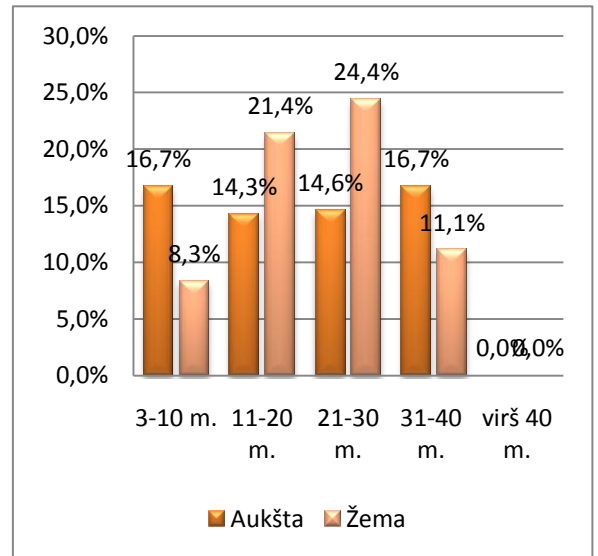
Bendras darbo stažas	Motyvacijos vidurkiai (balais)		Aukšta motyvacija (proc.)		Žema motyvacija (proc.)	
	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė
3-10m.	46,3	38,6	41,7	16,7	8,3	8,3
11-20m.	46,4	38,5	42,9	14,3	7,1	21,4
21-30m.	45,2	37,8	31,7	14,6	7,1	24,4
31-40m.	44,7	38,2	27,8	16,7	11,1	11,1
Virš 40m.	49,3	38,7	100,0	-	-	-

Remiantis respondentų atsakymais teigtina, kad visų respondentų aukštesnė yra vidinė motyvacija, kuri stažui didėjant šiek tiek mažėja, o dirbančių virš 40 m. ženkliai padidėja (49,3

balai). Tuo tarpu išorinė motyvacija visuose bendro stažo tarpsniuose išlieka beveik pastovi (nuo 37,8 iki 38,7 balo). Visų respondentų, kurių stažas virš 40 m., vidinė motyvacija yra aukštesnė nei bendras vidurkis. Išryškėjo respondentų skirtumai tarp žemos ir aukštos motyvacijų, kurie matomi 12 – 13 pav.



**12 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį pagal bendrą stažą



**13 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį pagal bendrą stažą

Iš 12 – 13 paveikslų matyti, kad žemiausia vidinė motyvacija (po 7,1 proc. respondentų) yra dirbančių nuo 11 iki 30 m. Tačiau didžiausias proc. šių respondentų yra žemos išorinės motyvacijos (21,4-24,4 proc.). Nustatyta, kad mokytojų norui spręsti sudėtingas problemas darbe turi įtaką bendras darbuotojų stažas ( $\chi^2=19,859$ ,  $p=0,070$ ,  $r=-0,085$ ), tačiau visiškai nedaro poveikio amžius ( $\chi^2=8,675$ ,  $p=0,730$ ). Noras, kad kiti žmonės sužinotų apie respondentų gerai atliekamą darbą turi statistinį ryšį su bendru darbo stažu ( $\chi^2=18,838$ ,  $p=0,093$ ,  $r=-0,201$ ) ir kvalifikacija ( $\chi^2=18,089$ ,  $p=0,034$ ,  $r=-0,198$ ).

Paanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal kvalifikaciją, paaiškėjo, kad tik mokytojų metodininkų vidinės motyvacijos vidurkis (46,2 balai) didesnis nei bendras visų respondentų.

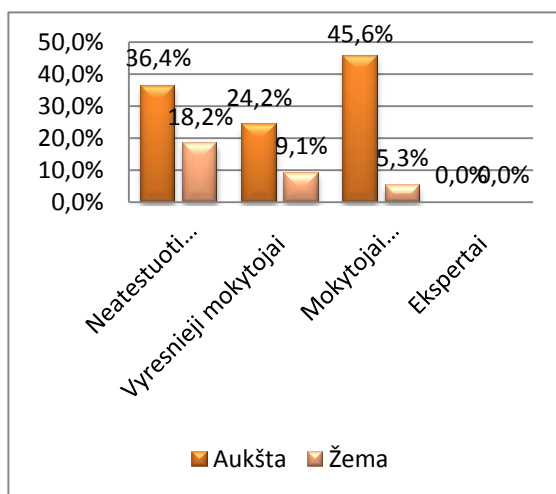
6 lentelė

#### Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal kvalifikaciją

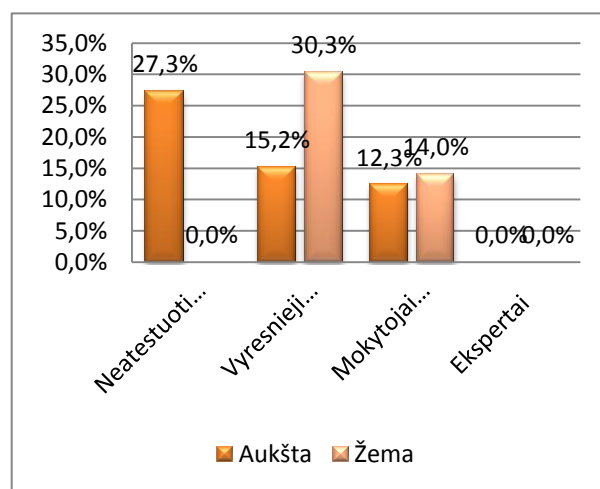
Kvalifikacija	Motyvacijos vidurkiai (balais)		Aukšta motyvacija (proc.)		Žema motyvacija (proc.)	
	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė
Neatestuoti mokytojai	45,0	40,0	36,4	27,3	18,2	0,0
Vyresnieji mokytojai	45,0	37,6	24,2	15,2	9,1	33,0

Mokytojai metodininkai	46,2	38,1	45,6	12,3	5,3	14,0
Ekspertai	41,0	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Neatestuotų mokytojų ir vyresniųjų mokytojų šis vidurkis po 45,0 balus, o ekspertų tik 41,0 balas. Tuo tarpu išorinės motyvacijos vidurkis kiek skirtingas: neatestuotų mokytojų ir ekspertų – 40,0 balų, vyresniųjų mokytojų – 37,6 ir mokytojų metodininkų – 38,1 balas. Tačiau, nors visumoje jie nepasiekia aukšto tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos lygio, žemiau pateiktuose paveiksluose matoma, kad dalis respondentų visgi yra aukštos vidinės motyvacijos.



**14 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį pagal kvalifikaciją



**15 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį pagal kvalifikaciją

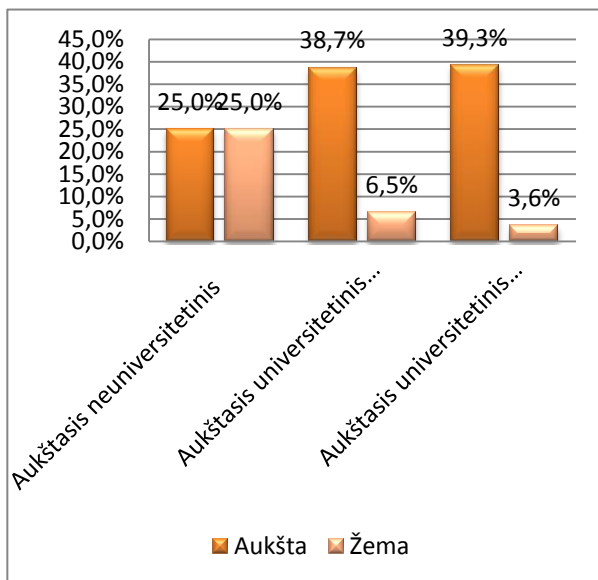
Analizuojant respondentų atsakymus pagal išsilavinimą nustatyta, kad žemiausia vidinė ir išorinė motyvacija yra respondentų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (vidinė – 43,6 balai ir išorinė – 37,9 balai).

7 lentelė

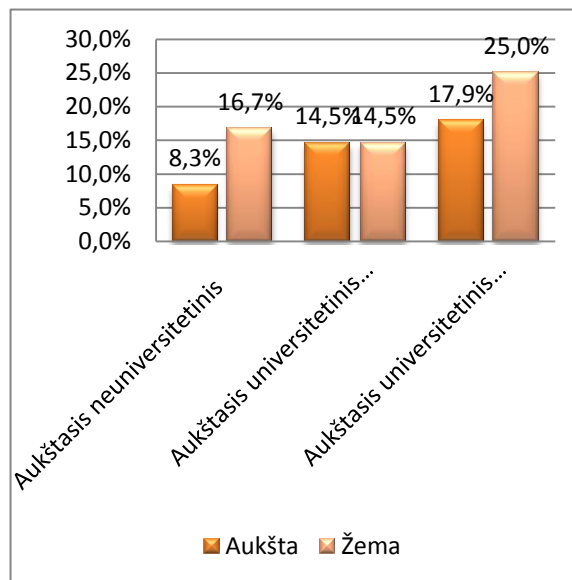
#### Respondentų vidinė ir išorinė motyvacija pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Motyvacijos vidurkiai (balais)		Aukšta motyvacija (proc.)		Žema motyvacija (proc.)	
	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė	Vidinė	Išorinė
Aukštasis neuniversitetinis	43,6	37,9	25,0	8,3	25,0	16,7
Aukštasis universitetinis (bakalauras)	45,8	38,2	38,7	14,5	6,5	14,5
Aukštasis universitetinis (magistras)	46,3	38,1	39,3	17,9	3,6	25,0

Iš 7 lentelės matyti, kad žemiausi vidinės ir išorinės motyvacijos vidurkiai yra aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių respondentų. Aukščiausių vidinės motyvacijos vidurkį iš visų respondentų (46,3 balai) turi magistrai. Nors bakalauro vidinės motyvacijos vidurkis 45,8 balo (t.y. nesiekia bendro 46), tačiau išorinės motyvacijos yra aukštas (38,2 balo). Vaizdžiau kaip pasiskirstė šių respondentų aukšta ir žema motyvacija matyti iš 16 – 17 pav.



**16 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis vidinės motyvacijos lygį pagal išsilavinimą



**17 pav.** Respondentų skaičius (proc.), rodantis išorinės motyvacijos lygį pagal išsilavinimą

Pastebėta, kad išsilavinimas turi įtakos vidinei motyvacijai. Jeigu, turintys aukštąjį universitetinį (bakaluro ar magistro) išsilavinimą (38,7 proc. ir 39,3 proc.) respondentų turi aukštą vidinę motyvaciją, tai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ją turi tik 25,0 proc. Tai įtakoja ir išorinės motyvacijos rodiklius. Vienodą aukštą ir žemą išorinę motyvaciją turi 14,5 proc. bakalauro. Tačiau 8,3 proc. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių respondentų yra aukštos išorinės motyvacijos ir 16,7 proc. – žemos. Nustatyta – respondentų noras, kad darbe būtų sudarytos sąlygos jų saviraiškai priklauso nuo išsilavinimo ( $\chi^2=13,394$ ,  $p=0,037$ ,  $r=0,136$ ), bet nepriklauso nuo kvalifikacinės kategorijos ( $\chi^2=2,566$ ,  $p=0,979$ ). Tačiau nustatytas statistiškai esminis skirtumas tarp išorinės motyvacijos teiginio „Man rūpi, kaip kiti žmonės reaguoja į mano pasiūlymus ir idėjas“ ir išsilavinimo ( $\chi^2=19,751$ ,  $p=0,003$ ,  $r=0,127$ ) bei visiškas skirtumas tarp stažo organizacijoje ( $\chi^2=181,805$ ,  $p=0,000$ ,  $r=-0,059$ ).

Norėta išsiaiškinti, ar yra vidinės ir išorinės motyvacijos skirtumų tarp gimnazijų ir pagrindinės mokyklos mokytojų. Iš 3 priedo matyti, kad daugiausiai aukštos vidinės motyvacijos respondentų yra tarp gimnazijų neatestuotų, turinčių magistro išsilavinimą (41,7 proc.), nuo 3 m. iki 20 m. bendrą darbo stažą (50,0-53,3 proc.) ir 36-45 m. amžių (45,0 proc.). Pagrindinės mokyklos aukštos vidinės motyvacijos respondentų yra mažiau. Jų tarpe aukšta vidine motyvacija išsiskiria



mokytojai metodininkai (52,9 proc.), turintys bakalauro ar magistro išsilavinimą (po 37,5 proc.). Jei pagrindinės mokyklos 25 proc. magistrų yra žemos vidinės motyvacijos, tai gimnazijų tokio pat išsilavinimo mokytojai sudaro tik 8,3 proc. Išsiskiria pagrindinės mokyklos mokytojai, turintys 3-10 m. bendrą darbo stažą. Jų tarpe net 40,0 proc. yra aukštos ir tik 10,0 proc. – žemos vidinės motyvacijos. Tuo tarpu 50 proc. 3-10 m. bendrą darbo stažą turinčių gimnazijų mokytojų yra aukštos vidinės motyvacijos ir 50,0 proc. – žemos. Net 28,6 proc. pagrindinės mokyklos virš 56 m. amžiaus mokytojų yra žemos vidinės motyvacijos, gimnazijos tokio amžiaus mokytojų yra tik 12,5 proc. Nei vienas aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys gimnazijos mokytojas nėra žemos vidinės ir išorinės motyvacijos, kai pagrindinės mokyklos šio išsilavinimo 9,1 proc. mokytojų yra žemos vidinės ir 18,2 proc. žemos išorinės motyvacijos. Galima padaryti išvadą, kad gimnazijų mokytojai pagal daugumą apklausos veiksnių yra aukštesnės vidinės motyvacijos nei pagrindinės mokyklos mokytojai. Gimnazijų mokytojai labiau suinteresuoti lavinti savo profesinius įgūdžius, spręsti sudėtingas problemas, nuolat ieško įvairesnių problemų sprendimo būdų, žinių troškimas yra jų veiklos stimulas.

Skiriasi gimnazijų ir pagrindinės mokyklos mokytojų nuomonė apie išorinę motyvaciją. Nežymus procentas 46-55 m. amžiaus mokytojų metodininkų, turinčių magistro išsilavinimą ir 21-30 m. bendrą darbo stažą yra aukštos išorinės motyvacijos. Pagrindinės mokyklos mokytojų tarpe šie rodikliai yra daug aukštesni. Verta pastebėti, kad pagrindinėje mokykloje dirbantys mokytojai daugiau suinteresuoti, ką apie jų darbą galvoja kiti, žino savo užsibrėžtus darbo tikslus, daugiau jiems rūpi atlygis nei atliekamas darbas, juos motyvuoja kitų žmonių pripažinimas.

Vadinasi, tyrimo rezultatai atskleidžia ryšį tarp vidinės ir išorinės motyvacijos. Vidinę motyvaciją skatina iššūkis (galimybė iškelti iššūkius sau ir įveikti naujas užduotis), bendradarbiavimas (galimybė bendradarbiauti ir padėti kitiems), pripažinimas (gavimas prasmingą teigiamą darbo pripažinimą), laimingumas darbe (žmonės, kurie mėgsta savo darbą ir darbo vietą dažniausia randa vidinę motyvaciją), pasitikėjimas (kai pasitiki tais su kuriais dirbi, vidinė motyvacija ateina daug greičiau). Išorinę motyvaciją skatina atlygis už darbą, kitų žmonių paliepimai, nurodymai bei pripažinimas, kad dirba geriau už kitus.

### **2.2.2. Motyvacijos potencialo rodiklis (MPR)**

Gilinantį į darbuotojų motyvacijos veiksnius reikia atsižvelgti į tokius reikšmingus faktorius kaip įgūdžiai, darbo identiškumas ir reikšmingumas, autonomija ir grįžtamasis ryšys, kurie įtakoja darbuotojų darbo motyvaciją.

Remiantis J. R. Hackman ir G. Oldham (1989) „Darbo charakteristikų modeliu“ (pgl. Luthans, 1989) buvo vertinamas respondentų motyvacijos potencialo rodiklis (MPR), kuris ir

apima: įgūdžių įvairovę, užduoties identiškumą, užduoties reikšmingumą, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį.

Pabrėžiama darbuotojų įgūdžių įvairovė, užduočių reikšmingumas ir identiškumas kaip faktoriai, įtakojantys darbo atlikimą, kuris įtakoja motyvacijos potencialo rodiklį. Akivaizdu, kad kuo didesnis MPR, tuo didesnė darbuotojo vidinė motyvacija darbui. Ir atvirkščiai, žemesnis MPR įtakoja žemesnę darbuotojo motyvaciją. Nustatytas palyginti aukštas bendras visų respondentų MPR vidurkis, kuris yra lygus 149,29.

Gilinant ir skaičiuojant respondentų motyvacijos potencialo rodiklių (MPR) vidurkius, sulaukta skirtingų rezultatų (*4 priedas*). Pastebėta, kad aukščiausią 343 balų MPR pasiekė tik 1,0 proc. respondentų, o žemiausią 25 balų MPR – taip pat 1 proc. respondentų (abu rodikliai yra gimnazijų mokytojų).

Apskaičiuoti MPR vidurkiai parodė, kad gimnazijų mokytojų MPR vidurkis yra aukštesnis (159,98), o pagrindinės mokyklos mokytojų MPR žemesnis – 138,61. Aiškiau, kokie MPR vidurkiai pagal atskiras mokytojų grupes matomi *4 priede*.

MPR vidurkiui turėjo įtakos ir respondentų bendras darbo stažas. Turinčių nuo 21–30 m. ir virš 40 m. darbo stažą respondentų MPR vidurkiai yra žymiai aukštesni už darbuotojų, kurie turi 3-10 m. darbo stažą. Išaiškinta, kad respondentų, turinčių 3-10 m. ir 31-40 m. bendrą darbo stažą MPR vidurkis nesiekia bendro respondentų MPR vidurkio.

Išaiškinti panašūs skirtumai pagal mokytojų kvalifikaciją. Mokytojų metodininkų MPR vidurkis – 160,59, kai tuo tarpu neatestuotų mokytojų – tik 110,64. Aukščiausias MPR vidurkis yra ekspertų (269,50). Mokytojų metodininkų ir ekspertų MPR vidurkiai yra aukštesni už bendrą visų respondentų vidurkį.

Statistiniai duomenys rodo, kad respondentų išsilavinimas didesnės MPR vidurkiui reikšmės neturi. Jis svyruoja nuo 136,24 (aukštasis neuniversitetinis) iki 155,09 (aukštasis universitetinis (bakalaurai)).

Nustatyti MPR vidurkių skirtumai pagal amžių. Anketiniai duomenys parodė, kad kuo jaunesnio amžiaus respondentai, tuo MPR vidurkiai jų yra žemesni. Ypač žemas MPR vidurkis yra 18-25 m. amžiaus respondentų. Didžiausias MPR vidurkis (166,82) yra 46-55 m. amžiaus respondentų. Vyresnio nei 56 m. amžiaus MPR vidurkis jau žemėja (136,13). Nuo 36 m. iki 55 m. respondentų MPR vidurkis yra aukštesnis nei bendras visų respondentų.

Analizuojant duomenis pastebėta, kad MPR vidurkis mokytojų ir kitų darbuotojų nėra aukštas ir nesiekia bendro MPR vidurkio. Aukštesniu MPR vidurkiu (166,38) išsiskiria administracijos darbuotojai.

Pastebėta, kad vedusių ir turinčių vaikų respondentų MPR vidurkis (151,49 – 152,26) yra aukštesnis nei neturinčių vaikų (124,73) ir nevedusių (121,25). Tai matyt įtakoja jų gyvenimo sąlygos ir aplinka (4 priedas).

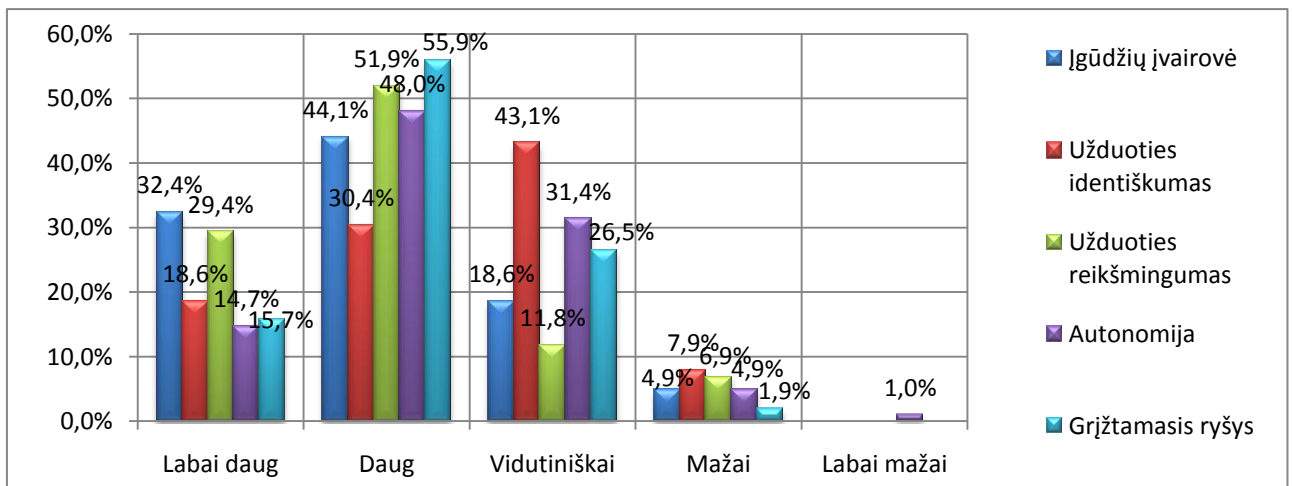
Atkreiptas dėmesys į MPR kintamųjų reikšmes bei koks respondentų procentas ir kaip įvertino atskirus rodiklio kintamuosius.

8 lentelė

**Respondentų motyvacijos potencialo rodiklio (MPR) išskaidymas proc.**

MPR kintamųjų vertinimas pagal svarbą	MPR kintamieji				
	Įgūdžių įvairovė	Užduoties identiškumas	Užduoties reikšmingumas	Autonomija	Grįžtamasis ryšys
Labai daug	32,4	18,6	29,4	14,7	15,7
Daug	44,1	30,4	51,9	48,0	55,9
Vidutiniškai	18,6	43,1	11,8	31,4	26,5
Mažai	4,9	7,9	6,9	4,9	1,9
Labai mažai	-	-	-	1,0	-

Iš 8 lentelės matyti, kad didžiausias respondentų skaičius (nuo 43,1 proc. iki 55,9 proc.) nurodė, kad visi MPR kintamieji (išskyrus užduoties identiškumą) jiems yra svarbesni nei vidutiniškai. 32,4 proc. respondentų aukščiausiai vertino tai, kad darbas yra įvairus ir jame visada gali panaudoti savo įgūdžius bei talentą, o 44,1 proc. nurodė, kad tai naudoja labai dažnai. Darbo turinys ir darbuotojų gebėjimų pritaikymas darbe gali būti galinga motyvavimo priemonė, tačiau dalis darbuotojų, mėgstantys savo darbą, nori jį atlikti įprastais būdais, jie nenori tobulėti, mano, kad jiems pakanka profesinių įgūdžių, atliekant kasdienį mokymą.



**18 pav.** Respondentų motyvacijos potencialo rodiklis (MPR) pagal kintamuosius

Iš 18 paveikslo matyti, kad 43,1 proc. respondentų nuomone jų atliekamas darbas tik yra bendro darbo dalis, kuri užbaigia kiti žmonės. Tik 18,6 proc. respondentų galvoja, kad darbą atlieka nuo pradžios iki pabaigos, o jų darbo rezultatas yra matomas. Leidimas darbuotojams atlikti darbą iki pabaigos ir pasirinkti priemones numatytiems tikslams įgyvendinti skatina didesnę darbuotojų išipareigojimą. Kaip rodo užsienio praktika, sumažėjus vadovų dalyvavimui procese, kontrolės funkciją perima pats darbuotojas, o jo darbo motyvacija tik didėja.

Iš apklausos rezultatų galima teigti, kad net 51,9 proc. mokytojų neužtikrinti, kad jų darbas yra labai svarbus ir reikšmingas ir, kad gali paveikti kitus žmones. 6,9 proc. respondentų mažai tiki savo darbo rezultatais. Tai patvirtina N. Pimpa (2008) atlikto tyrimo rezultatus, kurie atskleidė stiprų ryšį tarp darbuotojų motyvacijos ir pasiekimų darbe. Priešingai, pabrėžiamas silpnas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir jų atsakomybės už darbą. Darbuotojai, negalėdami realizuoti savo profesinius gebėjimus, palaiapsniui susitaiko su esama situacija, jie neturi motyvacijos tobulėti ir tampa abejingais vykdytojais.

Pastebėta, kad darbuotojų tarpe trūksta savarankiškumo (autonomijos). 1 proc. respondentų savo darbo savarankiškumą įvertino „labai mažai“, o 4,9 proc. respondentų – „mažai“. Tačiau 14,7 proc. respondentų mano, kad jie yra savarankiški ir visiškai atsakingi už sprendimus kaip atlikti pavestą darbą, o 48 proc. respondentų daugumoje yra savarankiški ir tam tikrus dalykus sprendžia patys. Leidimas darbuotojams savarankiškai rinktis nėra vien organizacinės struktūros ar procesų pakeitimas. Tai ir vidinė žmogaus būseną, kuriai pasiekti reikalingos tam tikros nuostatos. Darbuotojai turi imtis iniciatyvos, atsakomybės. Žmonės turi tris integralius poreikius: autonomiją, kompetenciją ir susisiejamą (giminingumą). Iš jų autonomija ir kompetencija yra pagrindiniai vidinės motyvacijos varikliai. Tačiau vidinė motyvacija gali būti pakeista pridėdant išorinės motyvacijos komponentą. Vidinė motyvacija gali būti sustiprinta, padidinant individo autonomijos ir kompetencijos suvokimą. Mokslininkas įrodė, kad išorinės motyvacijos poveikis vidinei buvo įtakojamas prigimtinių, išorinių paskatinimų. Pvz.: Teigiamas atsiliepimas, kuris nėra laikomas kaip kontrolė, sustiprina individo nuomonę apie savo kompetenciją ir turi teigiamą įtaką vidinei motyvacijai (Deci ir kt., 2000).

Tyrimai (Spence, Helmreich, Pred, 1987) rodo, kad grįžtamasis ryšys, naudojant patvirtinimo principą, pagreitina informacijos sklaidą. Jis kartu veikia ir motyvaciją. 15,7 proc. respondentų supranta, kad visada gerai atlieka paskirtą darbą ir yra matomas to darbo grįžtamasis ryšys iš vadovo ar bendradarbių. Tačiau daugiausiai, net 55,9 proc. respondentų, darbo grįžtamasis ryšys matomas gana dažnai. Tik 1,9 proc. respondentų – gana retai. Tai rodo mokyklos vadovo įtaką darbuotojų motyvacijai.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad mokyklos vadovas turėtų prisidėti prie tinkamos aplinkos, darbo sąlygų kūrimo, tinkamo darbo užmokesčio darbuotojams paskyrimo, nes visa tai

stiprina darbuotojų motyvaciją. Jei asmuo jaučiasi organizacijos dalis ir jei vadovas sudaro sąlygas dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo, tai ypač įtakoja jo darbo motyvaciją. Be to darbo aplinka turi stiprų poveikį darbuotojų motyvacijai, taip pat nemažiau reikšmingi faktoriai darbuotojų motyvacijai yra tokie, kaip: darbuotojų savarankiškumas, paslaugos, suteikiamos darbuotojui, pasitenkinimas darbu, mokytojų bendradarbiavimas.

### 2.2.3. Pastangų ir pasitenkinimo darbu įvertinimas

Gilinantis į vidinės ir išorinės motyvacijos švietimo organizacijose problemas, nustatyta, kad darbo motyvacija susijusi su pasitenkinimu darbu. Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad tam tikroje organizacijoje egzistuoja problemos, yra pernelyg menkas pasitenkinimas darbu. Todėl reikalingais ir tikrai vertingais tampa ir pasitenkinimo darbu tyrimai.

Šiame tyrime pasitenkinimas darbu analizuojamas tiek, kiek jis svarbus vidinei ir išorinei darbuotojų motyvacijai. Vadovų domėjimasis darbo problemomis, nuomonių išklauskimas rūpimais klausimais, visada didina pasitenkinimą darbu. Šiuolaikiniai švietimo organizacijų vadovai supranta, jog vien tik pinigų už darbą neužtenka, kad žmogus atėjęs į darbą siektų kuo efektyviau panaudoti savo gabumus. Užsienio psichologai (ppl. Jermakovienė, 2001) pabandė išskirti veiksnius, kurie atneša naudos organizacijai: patogi darbo vieta, malonus darbas, entuziazmas, adekvatus darbo krūvis ir santykiai kolektyve. Jeigu organizacijoje šis penketukas egzistuoja, žymiai padidėja darbuotojo pasitenkinimas darbu, darbo našumas ir bendras organizacijos efektyvumas. Tyrimo rezultatai leidžia teigti apie respondentų motyvus, kurie skatina rodyti papildomas pastangas darbe.

9 lentelė

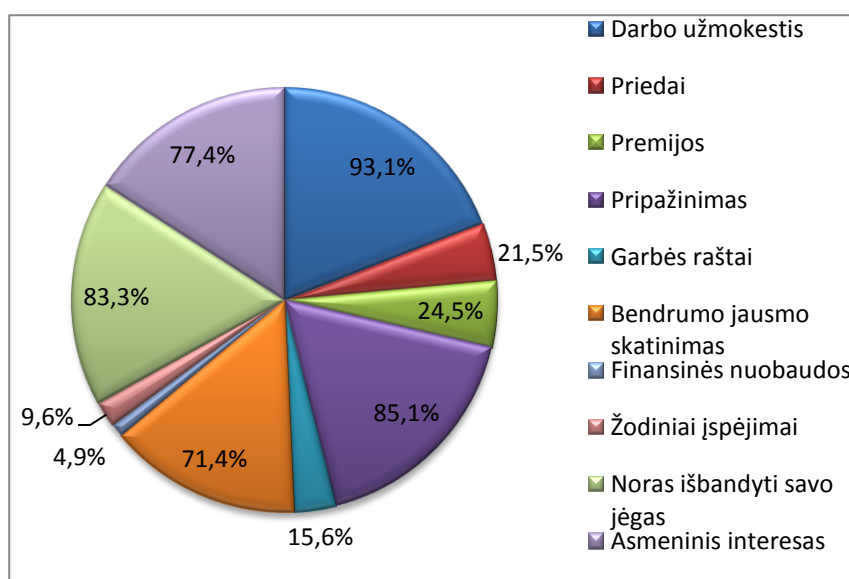
#### Respondentų motyvai, rodantys papildomas pastangas darbe

Motyvai	Atsakymai pagal svarbą (proc.)					Iš viso
	Ypač svarbu	Labai svarbu	Svarbu	Mažiau svarbu	Dar mažiau svarbu	
Darbo užmokestis	21,6	11,7	21,6	21,6	16,6	93,1
Priedai	0,9	5,9	3,9	4,9	5,9	21,5
Premijos	0,9	5,9	2,0	5,9	9,8	24,5
Pripažinimas	16,6	19,6	18,6	15,6	14,7	85,1
Garbės raštai	2,0	0,9	2,9	6,9	2,9	15,6

Bendrumo jausmo skatinimas	7,8	17,6	23,5	9,8	12,7	71,4
Finansinės nuobaudos	0,0	0,0	0,0	2,0	2,9	4,9
Žodiniai įspėjimai	0,9	0,0	0,9	3,9	3,9	9,6
Noras išbandyti savo jėgas	21,6	20,6	16,6	17,6	6,9	83,3
Asmeninis interesas	25,6	15,6	8,8	9,8	17,6	77,4

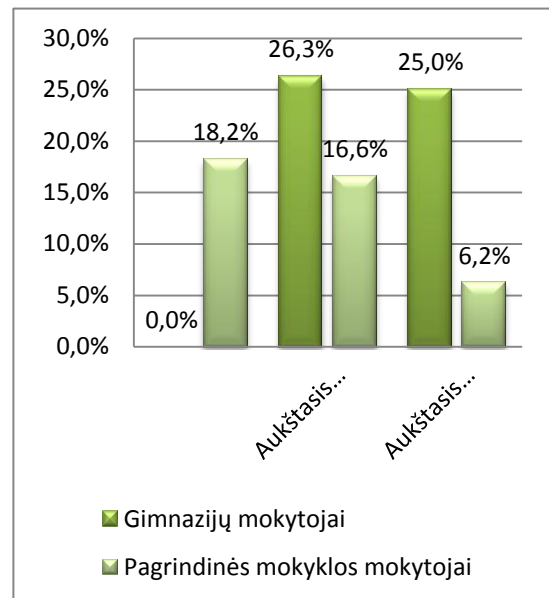
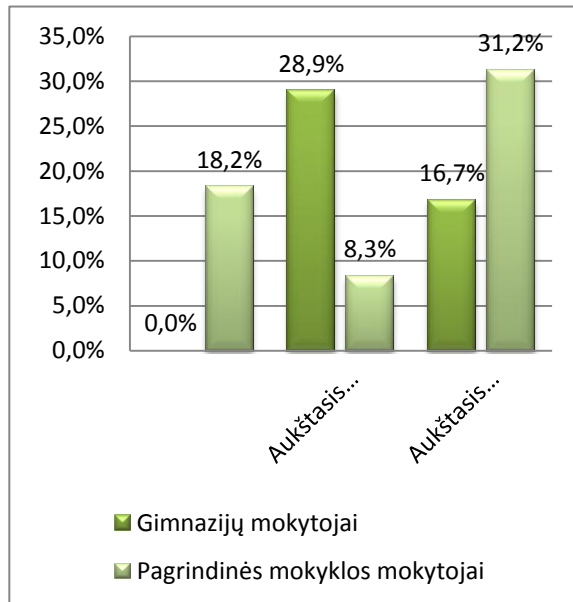
Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentus daugiausiai darbe skatina darbo užmokestis (93,1 proc.). Lietuvos sąlygomis, galima neabejoti, kad dar bent kelis dešimtmečius daugumai piliečių piniginis darbo atlyginimas bus viena svarbiausių paskatų kokybiškai dirbti. Taip pat darbuotojus skatina pripažinimas (85,1 proc.), noras išbandyti savo jėgas (83,3 proc.), asmeninis interesas (77,4 proc.), bendrumo jausmo skatinimas (71,4 proc.). Tačiau ypač svarbiais respondentai laiko tik asmeninį interesą (25,6 proc.), darbo užmokestį ir norą išbandyti savo jėgas (po 21,6 proc.).

Mažai respondentai kreipia dėmesį į finansines nuobaudas (4,9 proc.) ir žodinius įspėjimus (9,6 proc.). Vaizdžiau respondentų motyvai matyti 19 pav.



19 pav. Respondentų motyvai, skatinantys rodyti papildomas pastangas darbe

Kaip matyti iš 19 pav. iš visų dešimt motyvų, nurodytų anketoje, pagal respondentų nuomonę, labiausiai išsiskyrė penki (nuo 71,4 proc. iki 93,1 proc.). Kiti motyvai ne tokie svarbūs rodant darbuotojams papildomas pastangas darbe. Toliau analizuojama, kokią įtaką darbo užmokestis ir pripažinimas, rodant papildomas pastangas darbe, turi gimnazijų ir pagrindinės mokyklos mokytojams pagal išsilavinimą.

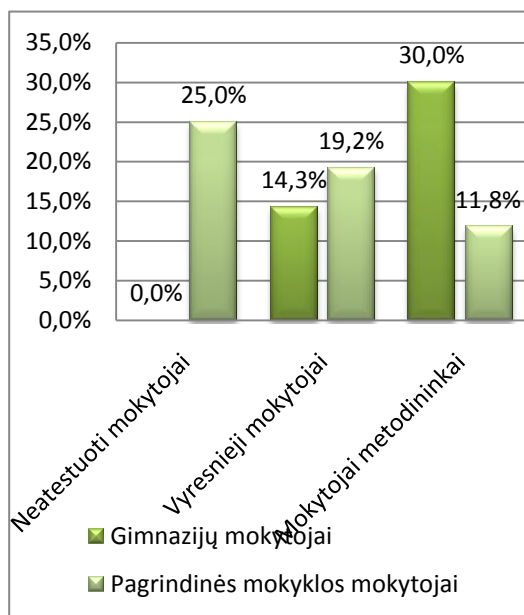


**20 pav.** Darbo užmokesčio įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal išsilavinimą.

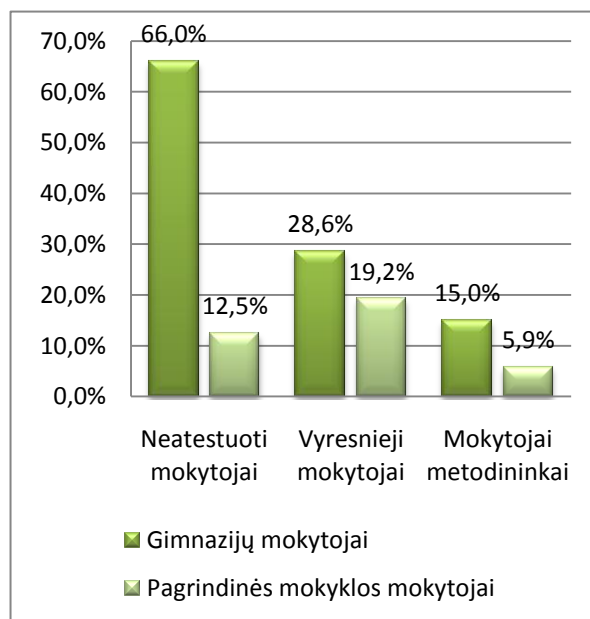
**21 pav.** Pripažinimo įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal išsilavinimą.

Vadinasi, kad pagrindinės mokyklos magistrus labiausiai įtakoja darbo užmokestis (31,2 proc.) ir gimnazijų bakalaurus (28,9 proc.). Finansinio skatinimo priemonės - piniginės premijos, darbo užmokestis, priemokos už gerai atliktą darbą - yra stiprus motyvatorius darbuotojams. Tačiau to nepakanka, kad darbuotojai būtų patenkinti darbu. Pripažinimas, papildomos atostogos, sprendimų laisvė - visa tai yra nefinansinio skatinimo priemonės, kurios padeda vystyti darbuotojų pasitenkinimą ir gerai jaustis darbo vietoje bei vertinti organizaciją. Labiau skatina darbe pripažinimas gimnazijų mokytojus (bakalaurus 26,3 proc., magistrus 25,0 proc.), kai tuo tarpu pripažinimą skatina tik 18,2 proc. pagrindinės mokyklos respondentų, turinčių neuniversitetinį išsilavinimą.

Šiandien dažniausiai mokytojai rūpinasi savo kvalifikacijos lygiu, todėl norėta sužinoti, ar papildomoms pastangoms darbe turėjo respondentų kvalifikacija. Kaip žinoma, yra keliami reikalavimai mokytojo karjerai – tobulėti, reflektuoti, nagrinėti, plėtoti turimas kompetencijas ir įgyti naujas, t. y. mokytis visą gyvenimą, siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančių gyvenimo ir veiklos sąlygų. Šiame kontekste mokytojas turėtų kurti tokią terpę, kurioje kauptų savo gyvenimiškąją patirtį, o mokykla būtų ta vieta, kuri turėtų didelės įtakos tokios patirties kaupimui ir būtų glaudžiai susijusi su kitais darbuotojo aplinkos elementais.

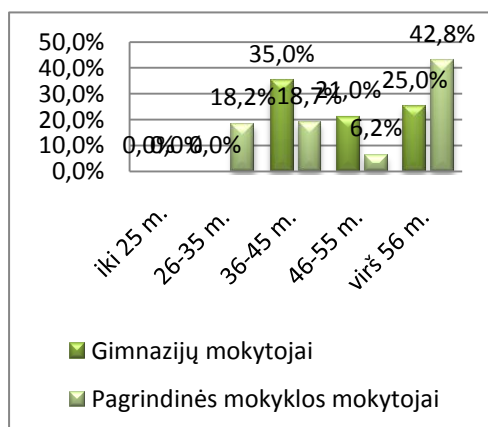


**22 pav.** Darbo užmokesčio įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal kvalifikaciją.

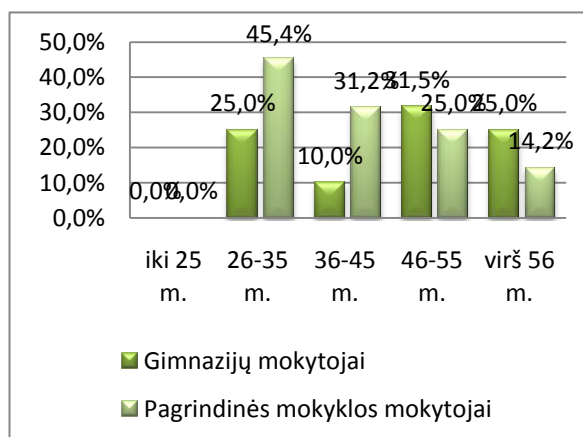


**23 pav.** Pripažinimo įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal kvalifikaciją.

Iš 22 – 23 paveikslų matome, kad tiek pagrindinės, tiek gimnazijų mokytojus metodininkus labiau domina darbo užmokestis nei pripažinimas. Susidaro nuomonė, kad jie jau pasiekę savo kvalifikacijos aukštumas ir kolektyvo pripažinimas jiems nesvarbus. Tuo tarpu vyresnieji mokytojai (gimnazijų 28,6 proc. ir pagrindinės mokyklos 19,2 proc.) teikia pirmenybę pripažinimui nei darbo užmokesčiui. Ypač išsiskiria gimnazijų neatestuoti mokytojai, kuriems net 66,6 proc. svarbu pripažinimas ir nei vienam iš jų darbo užmokestis. Pagrindinės mokyklos šios kvalifikacijos 25,0 proc. mokytojų svarbu darbo užmokestis ir 12,5 proc. – pripažinimas. Suprantant, kad išorinė motyvacija yra vienas iš pagrindinių variklių verslo pasaulyje, kompensacijos ir kitos skatinimo priemonės turi paveikti vidinę motyvaciją. Ar papildomoms pastangoms darbe turėjo respondentų amžius matoma iš 24 –25 pav.



**24 pav.** Darbo užmokesčio įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal amžių.



**25 pav.** Asmeninio intereso įtaka papildomoms pastangoms darbe pagal amžių.



Darbo užmokestis didžiausią įtaką papildomoms pastangoms darbe turi 36-45 m. amžiaus gimnazijų mokytojams (35,0 proc.) ir virš 56 m. amžiaus pagrindinės mokyklos mokytojams (42,8 proc.). Vyresniems gimnazijų mokytojams papildomoms pastangoms darbe darbo užmokestis turi įtakos nuo 21,0 iki 25,0 proc. Pagrindinės mokyklos tik 6,2 proc. mokytojams tai turėjo įtakos. Svarbu, kad 26-35 m. amžiaus pagrindinės mokyklos net 45,4 proc. mokytojų papildomoms pastangoms darbe turi įtakos asmeninis interesas. Didėjant amžiui šis interesas mažėja. Virš 56 m. amžiaus tik 14,2 proc. domina asmeninis interesas.

Tuo tarpu gimnazijų mokytojams amžius neturi žymios įtakos. Jis 25-35 m. ir virš 56 m. amžiaus vienodas (po 25,0 proc.). Išsiskiria 36-45 m. amžiaus gimnazijų mokytojai – tik 10,0 proc. mokytojų papildomas pastangas skiria asmeninam interesui. Respondentų nuomonės, kas skatina juos rodyti papildomas pastangas darbe, lyginant jų atsakymus pagal bendrą darbo stažą, neišsiskyrė.

Kaip buvo minėta, respondentai nurodė penkis svarbiausius motyvus, skatinančius rodyti papildomas pastangas darbe. Pagal svarbą respondentų motyvai išsiskyrė, todėl toliau pasirinkta analizuoti tik tuos motyvus, kurie jiems ypač svarbūs (5 – 6 priedai).

Paaikškėjo, kad pagrindinės mokyklos mokytojams darbo užmokestis ypač svarbus turintiems 31-40 m. bendrą darbo stažą (36,4 proc.), magistro išsilavinimą (31,3 proc.), neatestuotiems mokytojams (25,0 proc.) ir virš 50 m. amžiaus (42,9 proc.). Tuo tarpu gimnazijų mokytojams darbo užmokestis ypač svarbus turintiems bakalauro išsilavinimą (28,9 proc.), 36-45 m. amžiaus (35,0 proc.) ir mokytojams metodininkams (30,0 proc.). Jei gimnazijų mokytojus, rodyti papildomas pastangas darbe skatintų priedai (2,5 proc. mokytojus metodininkus ir 8,3 proc. magistrus) ir premijos (2,5 proc. mokytojus metodininkus ir 6,6 proc. 11-20 m. turinčius bendrą darbo stažą), tai pagrindinės mokyklos mokytojus tai nedomina. Juos darbe skatintų garbės raštai (3,8 proc. vyresniųjų mokytojų ir 18,2 proc. turinčius aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą) bei žodiniai įspėjimai (6,3 proc. 36-45 m. amžiaus ir 100,0 proc. 18-25 m. amžiaus). Kaip jau minėta, ypač svarbiu motyvu respondentai laiko pripažinimą. Tai ypač svarbu 66,7 proc. gimnazijos mokytojams, turinčių magistro išsilavinimą (25,0 proc.) ir 3-10 m. bendrą darbo stažą, 26-35 m. amžiaus (po 50,0 proc.). Pagrindinės mokyklos mokytojams ypač svarbus pripažinimas jaunesniems ir mažesnę darbo stažą turintiems respondentams. Svarbiu motyvu – norą išbandyti savo jėgas – laiko 31-40 m. amžiaus gimnazijų mokytojų (14,3 proc.) ir visi gimnazijų mokytojai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Pagrindinės mokyklos mokytojams šis motyvas yra mažiau reikšmingas: 9,0 proc. mokytojams, turintiems aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 35,3 proc. mokytojams metodininkams. Asmeninis interesas rodyti papildomas pastangas darbe taip pat ypač svarbus daugumai respondentų. Gimnazijų mokytojams asmeninis interesas yra svarbesnis (išskyrus gimnazijų mokytojus, turinčius aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir

turinčius 3-10 m. bendrą darbo stažą) nei pagrindinės mokyklos mokytojams (išskyrus 18-25 m. amžiaus ir turinčius virš 40 m. bendrą darbo stažą) (5 – 6 priedai).

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina L. Ušeckienės (2005), A. Palujanskienės (2002) tyrimo rezultatus, kurie atskleidė ryšį tarp vidinės motyvacijos (ypač malonumo, pomėgio) ir darbo patirties (laiko, dirbto toje srityje). Paaiškėjo, kad kuo daugiau metų dirba žmonės tą patį darbą, tuo mažiau patiria malonumo, dirbant tą darbą, taip pat tokie žmonės mažiau trokšta pripažinimo darbe. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad kai kurie žmonės mažiau kreipia dėmesio asmeniniam malonumui savo darbe, nes jie subrendę profesiniame darbe. Galbūt jie tampa pervargę, „išsikvėpę“, kai jie jau tampa pensijinio amžiaus, o galbūt jie labiau susitelkia ties jaunais darbuotojais nei savimi. Gali būti, kad išoriniai motyvai taip ilgai nefunkcionuoja taip stipriai, kadangi pripažinimo bei pasitenkinimo lygiai jau pasiekti. Teigiama, kad jaunesnė dalis visuomenės yra labiau orientuota siekiant asmeninio malonumo, pripažinimo.

Vienas iš tyrimo tikslų – nustatyti, kokie veiksniai kelia darbuotojų nepasitenkinimą darbe. Manoma, kad apie darbuotojų poreikius galima spręsti jeigu jis turi didesnę nei vienerių metų darbo stažą. Dirbdami ilgiau darbuotojai pradeda tobulėti, didėja jų motyvacija darbui. Šio tyrimo respondentai turi didesnę nei dviejų metų darbo stažą. Kas kelia respondentų nepasitenkinimą darbe, matome iš 10 lentelės.

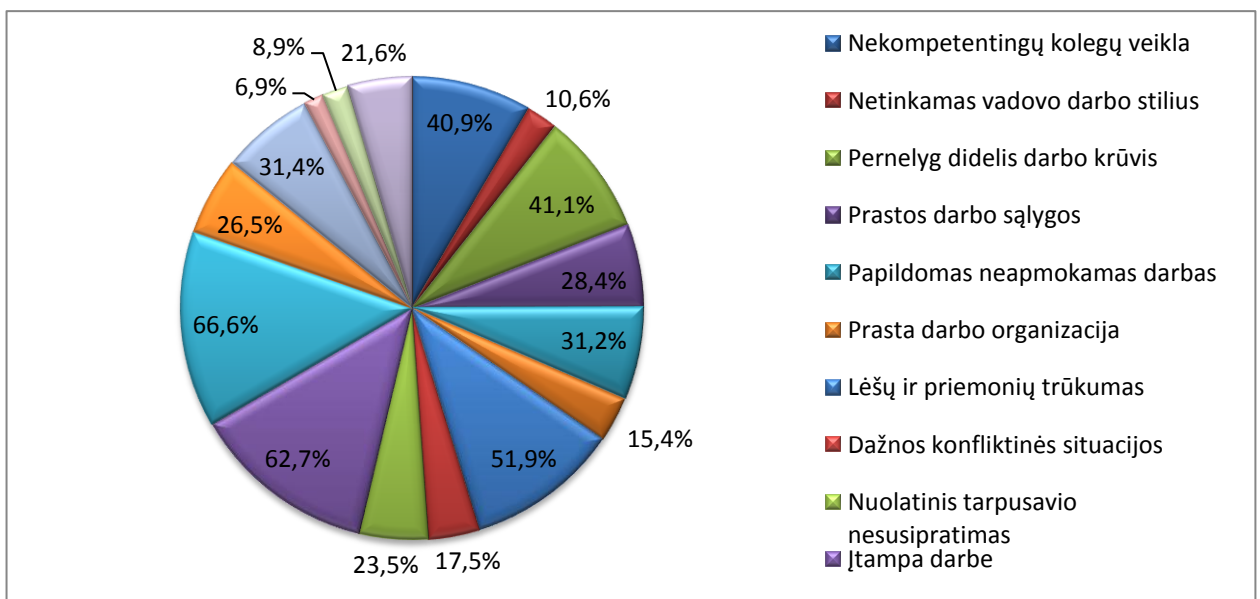
10 lentelė

#### Veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe

Veiksniai	Atsakymai pagal svarbą (proc.)					Iš viso
	Ypač svarbu	Labai svarbu	Svarbu	Mažiau svarbu	Dar mažiau svarbu	
Nekompetentingų kolegų veikla	12,7	3,9	8,7	3,9	11,7	40,9
Netinkamas vadovo darbo stilius	0,9	2,9	2,0	0,9	3,9	10,6
Pernelyg didelis darbo krūvis	8,8	6,9	8,8	12,7	3,9	41,1
Prastos darbo sąlygos	3,9	5,9	5,9	5,9	6,8	28,4
Papildomas neapmokamas darbas	3,9	4,9	8,8	6,8	6,8	31,2
Prasta darbo organizacija	0,9	0,9	7,8	2,9	2,9	15,4
Lėšų ir priemonių trūkumas	12,7	12,7	5,9	9,8	10,8	51,9
Dažnos konfliktinės situacijos	2,9	4,9	3,9	4,9	0,9	17,5
Nuolatinis tarpusavio nesusipratimas	6,9	4,9	3,9	2,9	4,9	23,5
Įtampa darbe	8,8	16,6	11,8	11,8	13,7	62,7
Per didelis „popierizmas“	20,5	14,7	11,8	12,7	6,9	66,6
Padidinta rizika sveikatai ir	4,9	5,9	2,9	6,9	5,9	26,5

gyvybei						
Pastangų nevertinimas arba jų numenkinimas	5,9	6,9	5,9	10,8	1,9	31,4
Nėra sąlygų tobulėti	0,0	2,0	2,0	0,0	2,9	6,9
Monotoniškas ir nuobodus darbas	2,0	2,0	0,9	2,0	2,0	8,9
Menkas užmokestis	3,9	2,0	5,9	2,0	7,8	21,6

Respondentų atsakymuose kaip pagrindiniai sunkumai matomi tokie: per didelis „popierizmas“ (66,6 proc.), įtampa darbe (62,7 proc.), lėšų ir priemonių trūkumas (51,9 proc.), per didelis darbo krūvis (41,1 proc.) ir nekompetentingų kolegų veikla (40,9 proc.). Iš atsakymų pažymėtina, kad 31,2 proc. yra nepatenkinti dirbti papildomai neapmokamą darbą, 21,6 proc. nepatenkinti darbo užmokesčiu.



**26 pav.** Veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe

Neatsitiktinai, net 28,4 proc. respondentų nurodė prastas darbo sąlygas, kaip keliančias nepasitenkinimą darbe. Kadangi švietimo darbuotojai (mokytojai) darbe praleidžia pusę ir daugiau savo laiko, tai, logiškai mastant, darbo sąlygos ir aplinka yra ne mažiau svarbios nei namų.

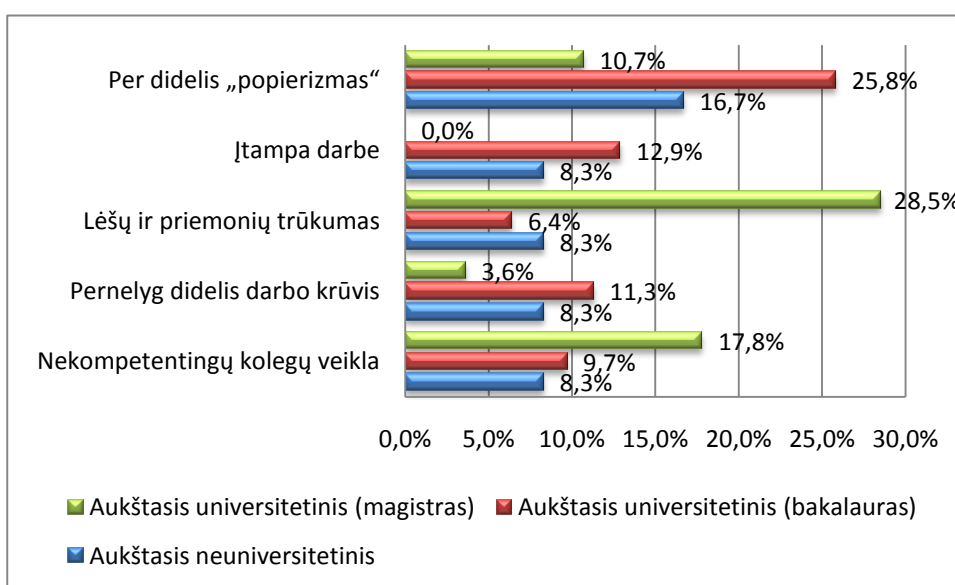
Tik 10,6 proc. respondentų nurodė, kad nepasitenkinimą kelia netinkamas vadovo darbo stilius, vadinasi daugumai mokytojų tinka vadovavimas, manoma, kad mokytojams sudaromos sąlygos atvirai bendrauti su vadovais (siūlyti idėjas, aptarti kylančius sunkumus ir pan.). Daugelis tyrimų konstatuoja faktą, kad tie darbuotojai, kurie bendrauja su vadovais yra labiau patenkinti darbu ir motyvuotesni (Davies, Ellison, 2006). Didelė įtaką darbuotojų motyvacijai turi organizacijos vadovas. Jis turėtų sugebėti patenkinti darbuotojų lūkesčius, tokiu būdu padidindamas darbuotojų lojalumą bei įsitraukimą į veiklą.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima pasakyti, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti savo darbu, tačiau išsiskiriamos kai kurios nepasitenkinimo sritys. Pavyzdžiui jauni darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu negu jų vyresni kolegos. Darbo užmokestis – tai dažniausiai pabrėžiamas nepasitenkinimo darbu aspektas. Darbuotojai, kurie jaučiasi nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu mano, kad jų indėlio į darbą nekompensuoja gaunamas atlygis.

Net 26,5 proc. respondentų savo darbą įvertino kaip sunkų nervinės įtampos požiūriu. Nuolatinė psichinė įtampa ir fizinis nuovargis, dirbant su nemotyvuotais mokiniais veikia tiek fizinę, tiek psichinę būseną. Nors dauguma darbuotojų, galima teigti, yra patenkinti užimamomis pareigomis, tačiau 8,9 proc. teigė, kad atliekamas darbas yra nuobodus ir monotoniškas. Šiuos atsakymus galima paaiškinti prieaišumu savo profesijai. Dėl aukšto nedarbo lygio, nepaklausios profesijos ir nenoro persikvalifikuoti dalis darbuotojų susitaiko su ekonominės situacijos nepalankumu šalyje ir tampa abejingais. Tai rodo atsakymas į teiginį „nėra sąlygų tobulėti“ – 6,9 proc.

Darbe kreipiamas dėmesys, kokie respondentų veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe, jiems ypatingai svarbūs. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonė pagal išsilavinimą, žymint atsakymą „ypač svarbu“ matyti iš 27 pav.

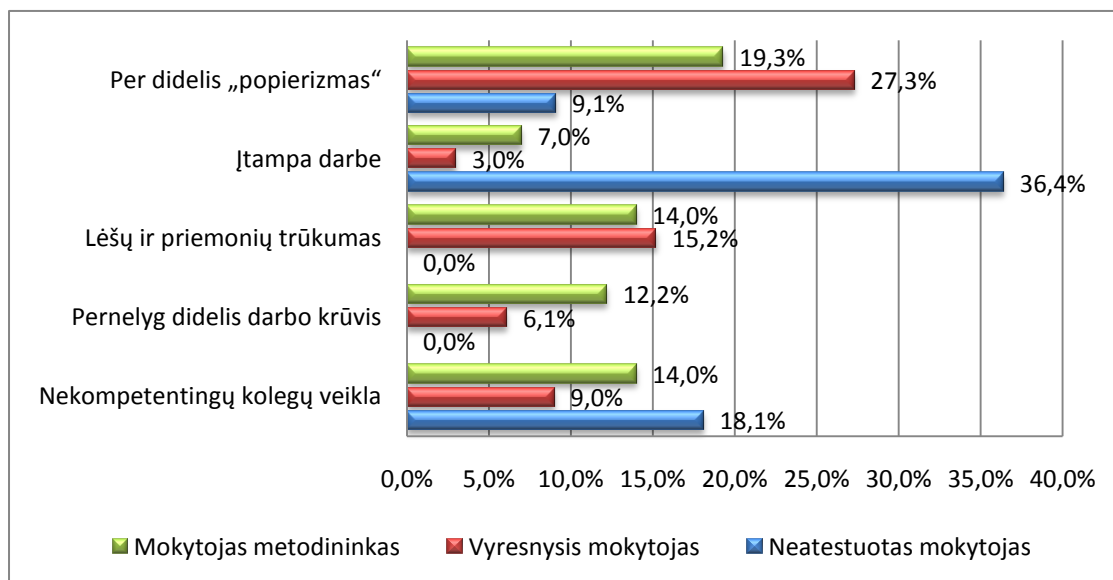
Analizuojant anketinius duomenis, nustatyta, kad įtampa darbe ir per didelis „popierizmas“ nepasitenkinimą kelia mažesnio išsilavinimo darbuotojams. Tuo tarpu net 17,8 proc. magistrų nepasitenkinimą kelia nekompetentingų kolegų veikla ir 28,5 proc. lėšų ir priemonių trūkumas. Galima padaryti išvadą, kad šie darbuotojai, turėdami aukštesnį išsilavinimą, nepripažįsta kolegų patarimų, o jų darbui pavyairinti trūksta mokymo priemonių.



**27 pav.** Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal išsilavinimą

Mažiausiai (po 8,3 proc.) nepasitenkinimą kelia darbuotojams, turintiems aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, nekompetentinga kolegų veikla, per didelis darbo krūvis, įtampa darbe, lėšų trūkumas ir net 16,7 proc. teigia, kad nepasitenkinimą darbe kelia per didelis „popierizmas“.

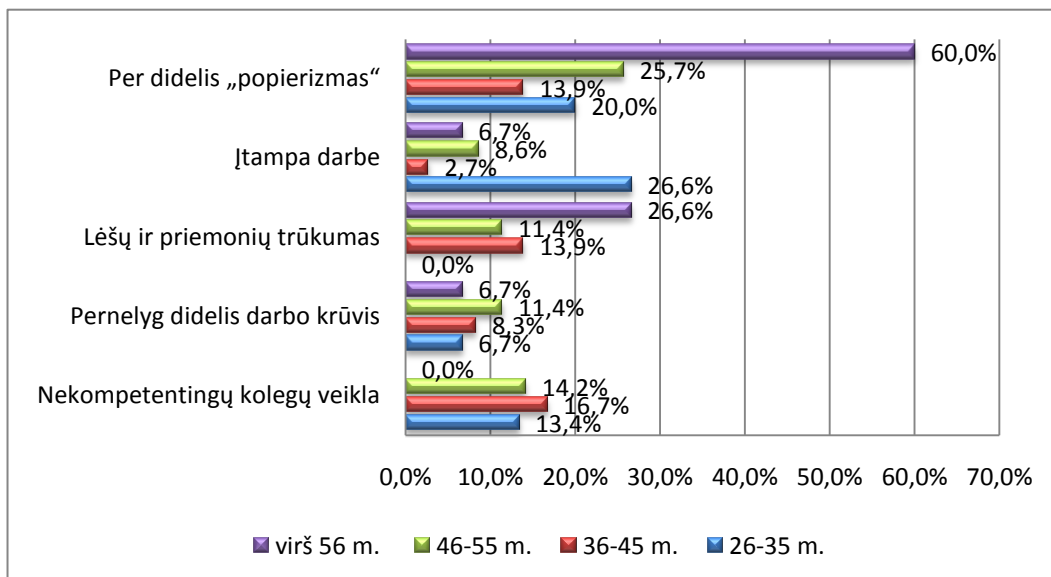
Kaip pasiskirstė respondentų nuomonė pagal kvalifikaciją, žymint atsakymą „ypač svarbu“, matoma iš 28 pav.



**28 pav.** Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal kvalifikaciją

Kaip teigta anksčiau, taip ir pagal respondentų kvalifikaciją, aišku, kad visiems nepasitenkinimą darbe kelia per didelis „popierizmas“ (metodininkams – 19,3 proc., vyresniems mokytojams – 27,3 proc. ir neatestuotiems mokytojams – 9,1 proc.). Iš 28 paveikslo matyti, kad neatestuoti mokytojai labiausiai nepatenkinti nekompetentinga kolegų veikla (18,1 proc.) ir įtampa darbe (36,4 proc.). Galima daryti išvadą, kad aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai neįvertina jų pastangų darbe. Kaip ir anksčiau minėtiems magistrams, taip ir mokytojams metodininkams (net 14,0 proc.) nepasitenkinimą darbe kelia nekompetentinga kolegų veikla, kas ir įtakoja įtampą darbe. Kylant darbuotojų kvalifikacijai, turėtų augti ir jo profesinė karjera, nes žmogus nemėgsta klysti. Ypač nemėgsta, kai jam prikišamai rodomos jo klaidos. Tačiau dažnai nori pagalbos, patarimo, kaip atlikti komplikotą užduotį, kaip įveikti kilusią kliūtį, kaip greičiau priartėti prie numatytų tikslų. Organizacijose darbuotojai (net rimčiausi srities specialistai) kreipiasi į vadovus, projektų koordinatorius, kolegas klausdami patarimo, nuomonės. Tai rodo, kiek mums svarbi aplinkinių nuomonė ir kaip nenorime (ar net bijome) likti „vieni dykumoje“. Organizacijų tyrimai patvirtina, kad darbuotojas labiau palaiko tą patarimą, kurį vadovas ar aukštesnės kvalifikacinės kategorijos kolega jam leido atrasti pačiam.

Kaip pasiskirstė respondentų nuomonė pagal amžių, žymint atsakymą „ypač svarbu“, matoma iš 29 pav.

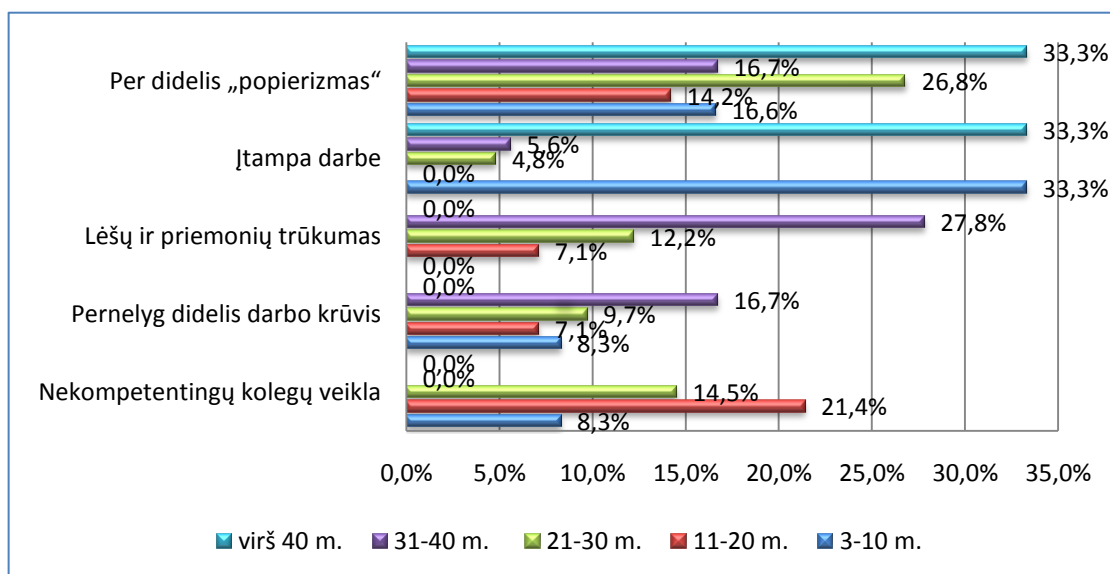


**29 pav.** Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal amžių

Darbuotojų amžius turi reikšmės nepasitenkinimui darbu. Išsiskiria jauniausi ir vyriausi respondentai. Jei jaunesniems (nuo 26m. iki 35 m.) nepasitenkinimą kelia įtampa darbe (26,6 proc.) ir per didelis „popierizmas“ (20,0 proc.), tai vyresniems (nuo 46 m. iki 55 m.) – per didelis „popierizmas“ kelia nepasitenkinimą 25,7 proc. o virš 56 m. – net 60,0 proc. respondentų.

Tyrimo rezultatai leido atskleisti Ukmergės švietimo organizacijų darbuotojų nepasitenkinimo darbu ypatumus ir patvirtino užsienio autorių tyrimų rezultatus, rodančius, kad žemesnio išsilavinimo ir kvalifikacijos, ilgesnės darbo patirties organizacijoje nepasitenkinimo darbu vertinimas yra didesnis už tų, kurių išsilavinimas aukštesnis, amžius ir patirtis mažesnė.

Kaip pasiskirstė respondentų nuomonė pagal darbo stažą, žymint atsakymą „ypač svarbu“, matoma iš 30 pav.



**30 pav.** Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe pagal bendrą darbo stažą

Statistiniai duomenys leidžia teigti, kad iki 10 m. ir virš 40 m. darbo stažą turintiems respondentams didžiausią nepasitenkinimą darbe kelia įtampa ir per didelis „popierizmas“ (po 33,3 proc.).

Per didelis „popierizmas“ darbe kelia nepasitenkinimą ir kitokio darbo stažo respondentams. Didžiausią nepasitenkinimą darbe tai kelia respondentams, turintiems 21-30 m. darbo stažą (26,8 proc.). Tačiau šiai grupei tik 4,8 proc. nepasitenkinimą kelia įtampa darbe. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad 21,4 proc. respondentų, turintiems nuo 11 m. iki 20 m. darbo stažą kelia nepasitenkinimą nekompetentinga kolegų veikla. Šis nepasitenkinimo rodiklis labiausiai išsiskiria tarp gimnazijų (14,3 proc.) ir pagrindinės mokyklos (7,1 proc.) mokytojų. Skirtingai įvertino gimnazijų ir pagrindinės mokyklos mokytojai pernelyg didelį darbo krūvį (gimnazijų mokytojai – 5,6 proc. ir pagrindinės mokyklos mokytojai – 11,1 proc.) ir lėšų ir priemonių trūkumą (gimnazijų mokytojai – 11,1 proc. ir pagrindinės mokyklos mokytojai – 16,7 proc.). Galima padaryti išvadą, kad gimnazijos yra geriau aprūpinamos inventoriumi, joms skiriama daugiau lėšų nei kitoms mokykloms.

Ypač svarbūs veiksniai, kurie daugumai respondentų kelia nepasitenkinimą darbe yra: nekompetentingų kolegų veikla, pernelyg didelis darbo krūvis, lėšų ir priemonių trūkumas, įtampa darbe ir per didelis „popierizmas“. Kiti veiksniai turi mažesnę svarbą. Iš 7 – 10 priedų matyti, kad gimnazijų ir pagrindinės mokyklos mokytojų nuomonės apie veiksnius, keliančius nepasitenkinimą darbe, išsiskyrė. Jei nekompetentingų kolegų veikla ypač svarbi 33,3 proc. gimnazijų mokytojų, tai pagrindinės mokyklos ji ypač svarbi tik 12,0 proc. mokytojų. Per didelis darbo krūvis, kaip keliantis nepasitenkinimą, ypač svarbus gimnazijų 14,3 proc. turintiems vyresniojo mokytojo kvalifikaciją, 15,0 proc. 36-45 m. amžiaus, 15,8 proc. turintiems bakalauro išsilavinimą ir 14,3 proc. turintiems 31-40 m. bendrą darbo stažą. Tuo tarpu pagrindinės mokyklos mokytojams per didelis darbo krūvis ypač svarbus 12,5 proc. 46-55 m. amžiaus, 11,8 proc. mokytojams metodininkams ir 18,2 proc. turintiems 31-40 m. bendrą darbo stažą. Per didelis darbo krūvis nekelia nepasitenkinimo darbu nei vienam 18-25 m. amžiaus respondentui ir nei vienam neatestuotam mokytojui. Lėšų ir priemonių trūkumu daugiausiai nepatenkinti gimnazijos ir pagrindinės mokyklos mokytojai magistrai (33,3 proc. ir 25,0 proc.), turintys 31-40 m. bendrą darbo stažą (28,6 proc. ir 27,2 proc.) ir virš 56 m. amžiaus (25,0 proc. ir 28,5 proc.). Kaip ir ankstesnis, taip ir šis veiksnys ne ypač svarbus 18-35 m. amžiaus ir neatestuotiems mokytojams (gimnazijų ir pagrindinės mokyklos). Pastebėta, kad įtampa darbe nepasitenkinimą kelia 25,0 proc. pagrindinės mokyklos ir 66,7 proc. gimnazijų neatestuotiems mokytojams ir turintiems 3-10 m. bendrą darbo stažą 20,0 proc. pagrindinės mokyklos ir 100,0 proc. gimnazijų mokytojų. Įtampa darbe ne ypatingai svarbi mokytojams magistrams ir turintiems vyresniojo mokytojo kvalifikaciją. Daugiausiai respondentams nepasitenkinimą darbe kelia per didelis „popierizmas“. Šis veiksnys ypač

svarbus abiejų organizacijų respondentams. Didžiausią nepasitenkinimą jis kelia gimnazijų mokytojams ekspertams (100,0 proc.), vyresniesiems mokytojams (28,6 proc.), virš 56 m. amžiaus ir turintiems 21-30 m. bendrą darbo stažą (po 37,5 proc.), o pagrindinės mokyklos mokytojams, turintiems bakalauro išsilavinimą (33,3 proc.), 26-35 m. amžiaus (27,3 proc.). Gimnazijų mokytojams ypač svarbus veiksnys, keliantis nepasitenkinimą darbe – netinkamas vadovo darbo stilius. Tuo tarpu pagrindinės mokyklos mokytojams tai nekelia ypatingo nepasitenkinimo darbe. Pagrindinės mokyklos respondentams veiksnys „dažnos konfliktinės situacijos“ ypač svarbus 37,5 proc. neatestuotiems mokytojams, 8,3 proc. bakalaurams ir 9,1 proc. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintiems ir visiems 18-25 m. amžiaus mokytojams. Šios mokyklos mokytojams monotoniškas ir nuobodus darbas ypač kelia nepasitenkinimą darbe (net 14,3 proc. virš 56 m. amžiaus, 9,1 proc. turintiems 31-40 m. bendrą darbo stažą, 5,8 proc. mokytojų metodininkų). Ypač svarbiu veiksmiu, keliančiu nepasitenkinimą darbu pagrindinės mokyklos mokytojams yra menkas užmokestis. Jis aktualus nuo 5,9 proc. turintiems 21-30 m. iki 15,4 proc. turintiems 11-20 m. bendrą darbo stažą, 18,8 proc. 36-45 m. amžiaus, 11,6 proc. vyresniesiems mokytojams ir 9,3 proc. turintiems aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Pagrindinėje mokykloje, respondentų nuomone, ypač kelia nepasitenkinimą darbu ir papildomas neapmokamas darbas. Ypač svarbiu veiksmiu tai nurodė 18,2 proc. turintys 31-40 m. bendrą darbo stažą, 11,8 proc. mokytojų metodininkų ir 14,3 vyresnių nei 56 m. respondentų. 4,2 proc. bakalaurų, 5,9 proc. mokytojų metodininkų ir 6,3 proc. 46-55 m. amžiaus respondentų nepatenkinti ir prasta darbo organizacija pagrindinėje mokykloje. Paaiškėjo, kad visiems respondentams ne ypatingai svarbus veiksnys „nėra sąlygų tobulėti“.

Apibendrinant, galima teigti, kad menkos motyvacijos požymiai yra pripažinimo trūkumas, nepakankamai įdomus darbas, menkos profesinio tobulėjimo galimybės, atlikto darbo nepagrįstas kritikavimas, pastangų neskatinimas, pernelyg didelis darbo krūvis ir „popierizmas“. Mokytojai nori, kad už gerą užduoties įvykdymą būtų ir atlyginta. Tačiau atlyginimas nebūtinai darbo užmokestis. Atlyginti galima geru žodžiu: pagiriant girdint kolegoms, kūrybiškai išsprendžiant kokią nors problemą, už gražią iniciatyvą, už suteiktą pagalbą kolegai ir pn. Mokyklose esama vidinė tvarka ne visiškai motyvuoja darbuotojus dalyvauti darbo gerinime. Daugumoje viskas siejama su finansinėmis galimybėmis, pakankamai nevertinant mokytojų kūrybiškumo ir jų vidinių potencialių galių. Darbuotojų pasitenkinimas darbu atspindi bendrąją individo nuostatą dėl darbo. Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus ir siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei įgalina sužinoti savo darbo įvertinimą. Mokyklų vadovai turėtų skirti didelį dėmesį mokytojų vertybių, nuostatų formavimui. Darbuotojo veiklos rezultatai ir pasitenkinimas darbu turėtų būti geresnis, jei jo vertybės gerai dera su



organizacijos vertybėmis. Vadovai turėtų domėtis savo darbuotojų nuostatomis, nes nuostatos daro įtaką elgesiui. Patenkinti darbu darbuotojai rečiau nei nepatenkintieji keičia darbą. Kadangi aplinka (mokykla) ir žmogaus (mokytojo) būseną nuolat kinta, tai praėjus tam tikram laikotarpiui reikia vėl grįžti į pradinį tašką ir vėl analizuoti darbuotojų motyvaciją, jų besikeičiančius poreikius. Motyvacija nėra pastovi, nuolatinė būseną, todėl ją reikia nuolat atnaujinti, keičiant motyvavimo priemones.

### 2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Išorinės ir vidinės motyvacijos atskyrimas yra ilgalaikis interesas švietime. Nors šios dvi motyvacijos dažnai priimamos kaip priešingi poliai, tyrimas parodė, kad išorinė ir vidinė motyvacija gali koegzistuoti. Tyrimu nustatyta, kad mokytojų išorinė motyvacija yra vidutinė, o vidinė – tarp aukštos ir vidutinės. Gimnazijų mokytojų vidinės motyvacijos vidurkis aukštesnis už pagrindinės mokyklos mokytojų, o išorinės – žemesnis.

Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad 37,2 proc. respondentų yra aukštos vidinės motyvacijos. Tai mokytojai, siekiantys ieškoti įvairesnių problemų sprendimo būdų, įvairiai lavina savo profesinius įgūdžius, kelia kvalifikaciją, dalinasi savo darbo patirtimi su kolegomis ir kitomis mokyklomis, imlūs naujovėms, darbe pirmenybę teikia sprendžiant aktualias mokymo problemas, savo auklėtinius bando sudominti informacinių technologijų naujovėmis ir yra patenkinti savo darbu. Vidinė motyvacija yra vienas iš svarbiausių šių respondentų elgesį įtakančių veiksnių. Ji suteikia energijos, nukreipia veiklą tikslo link. Motyvai visada susiję su žmogaus poreikiais, interesais, vertybėmis, pažiūromis, įsitikinimais. 55,1 proc. respondentų balansuoja tarp aukštos ir žemos vidinės motyvacijos. Jie spontaniškai sprendžia visas esamas problemas, reikalui esant kelia savo kvalifikaciją, nepastoviai tobulinasi. 7,7 proc. respondentų turi žemą vidinės motyvacijos lygį. Tai 11,0 proc. vyresnių nei 46 m. amžiaus ir po 6,0 proc. virš 36 m. ir 56 m. amžiaus. Nors dauguma jų turi mokytojo metodininko kvalifikaciją, nuo 20 m. iki 40 m. darbo stažą, turi šeimas ir vaikų, tačiau darbe pasitenkina tuo, ką žino, nesistengia gilinti savo profesinių įgūdžių ir dirba tik tai, kas nustatyta mokymo planuose.

Pastebėta, kad 11,8 proc. respondentų yra aukštos išorinės motyvacijos ir 18,6 proc. – žemos. 69,6 proc. respondentų išorinė motyvacija yra tarp aukštos ir žemos. Aukštos išorinės motyvacijos mokytojų didžiausias motyvas dirbti yra atlygis. Jie teikia pirmenybę darbui, kurie tiksliai apibrėžtas, nurodytas, juos motyvuoja kitų žmonių pripažinimas, kad jie dirba geriau už kitus.

Nustatytas palyginti aukštas bendras visų respondentų motyvacijos potencialo rodiklio (MPR) vidurkis, kuris yra lygus 149,29 (aukščiausias gali būti 343). Motyvacijos

potencialo rodiklis (MPR) apima tokius kintamuosius: įgūdžių įvairovę, užduoties identiškumą, užduoties reikšmingumą, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį. Kuo didesnis MPR, tuo darbuotojas labiau motyvuotas darbui. Tyrimas parodė, kad gimnazijų mokytojų MPR vidurkis (159,98) yra aukštesnis nei pagrindinės mokyklos mokytojų (138,61). MPR vidurkiui įtakos turi mokytojų amžius, bendras darbo stažas, kvalifikacija, išsilavinimas, šeimyninė padėtis. Jaunesnio amžiaus ir turinčių iki 10 m. darbo stažą respondentų MPR yra žemas. Didžiausi MPR vidurkiai yra mokytojų, turinčių 21-30 m. darbo stažą ir 46-55 m. amžių (vyresnių nei 56 m. MPR žemėja). Išsilavinimas didesnės reikšmės MPR neturi, skirtingai nei kvalifikacija. Mokytojai metodininkai turi aukštesnę vidurkį nei neatestuoti mokytojai.

Vidinė ir išorinė motyvacija švietimo organizacijose susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Nustatyta, kad pripažinimas labiau skatina gimnazijų mokytojus nei pagrindinės mokyklos mokytojus. Mokytojus metodininkus labiau skatina dirbti darbo užmokestis, tuo tarpu vyresnieji mokytojai pirmenybę teikia pripažinimui nei darbo užmokesčiui. Darbo užmokestis svarbus jauniems respondentams ir vyresniems nei 56 m. amžiaus. Noras išbandyti savo jėgas darbe daugiau motyvuoja pagrindinės mokyklos mokytojus, turinčius magistro išsilavinimą ir gimnazijų mokytojus, turinčius aukštąjį universitetinį (bakaluro) išsilavinimą. Bendrumo jausmo skatinimas motyvuoja gimnazijų ir pagrindinės mokyklos mokytojus, turinčius aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Asmeninis interesas darbe mažėja su amžiumi.

Išsiaiškinti pagrindiniai sunkumai, keliantys mokytojų nepasitenkinimą darbu: per didelis „popierizmas“ (66,6 proc. mokytojų), įtampa darbe (62,7 proc.), lėšų ir priemonių trūkumas (51,9 proc.), per didelis darbo krūvis (41,1 proc.), nekompetentinga kolegų veikla (40,9 proc.). Net 26,5 proc. mokytojų savo darbą įvertino kaip sunkų nervinės įtampos požiūriu, 8,9 proc. teigė, kad darbas yra nuobodus ir monotoniškas, o 6,9 proc. mokytojų neturi sąlygų tobulėti. Įtampa darbe ir per didelis „popierizmas“ nepasitenkinimą kelia aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį (bakaluro) išsilavinimą turintiems mokytojams. Tuo tarpu magistro laipsnį turintiems mokytojams nepasitenkinimą kelia lėšų ir priemonių trūkumas bei nekompetentingų kolegų veikla. Neatestuoti mokytojai labiausiai nepatenkinti kolegų veikla ir įtampa darbe. Net 60 proc. vyresniems nei 56 m. mokytojams nepasitenkinimą kelia per didelis „popierizmas“. Žemesnio išsilavinimo ir kvalifikacijos, ilgesnės darbo patirties organizacijoje nepasitenkinimo darbu vertinimas yra didesnis už tų, kurių išsilavinimas aukštesnis, o patirtis mažesnė.

Apibendrinant, reikia paminėti, kad tyrimas išskiria ir patvirtina individualius darbuotojų skirtumus vidinėje ir išorinėje motyvacinėje orientacijoje.

### 3. VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE FORMAVIMO GALIMYBĖS

#### 3.1. Bendros pastabos dėl potencialaus šiuolaikinės švietimo organizacijos darbuotojų motyvavimo modelio formavimo

Žmogus jaučiasi motyvuojamas, kai jam patinka tai, ką jis dirba, kai yra atsidavęs darbui, jaučia tobulėjimą, mato konkrečius rezultatus, jaučia stiprią vidinės paskirties prasmę. Taigi, motyvacija yra svarbi tuo, kad ji gali skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus. Kad juos pasiekti, vadovas nustato, ką konkrečiai turi padaryti organizacija, kada, ką, kas ir kaip turi tai padaryti. Vadovas, norėdamas efektyviai siekti tikslų, privalo koordinuoti žmonių darbą ir priversti juos nuoširdžiai jį atlikti. Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojai labiau įsipareigoja vykdyti sprendimą, kurį priėmė patys nei nurodymą „nuleistą iš viršaus“ ir geresnių rezultatų pasiekia tie darbuotojai, kurie plėtoja savo stipriąsias sritis, nei tie, kurie tobulina silpnąsias. Galių suteikimas, kaip darbuotojų motyvavimo priemonė, Vakarų Europoje ir JAV tapo populiarius paskutiniame praėjusiojo amžiaus dešimtmetyje (Fullan, 1998). Didėjant kvalifikuotos darbo jėgos poreikiui darbuotojų savarankiškumo, iniciatyvumo, įsipareigojimo, „nuosavybės“ jausmo ugdymas padeda šiuolaikinėms organizacijoms išsaugoti didžiausią savo konkurencinį pranašumą – žmones.

Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Vadybinio pobūdžio literatūroje nėra sukurtų standartų, kaip tai pasiekti, tik nurodoma, kas žmones skatina veikti ir koks yra jų veikimo procesas. Vadinasi, patiems organizacijų vadovams reikia sukurti darbuotojų motyvacijos modelį. Vadybos moksluose modelis – tai bendriausio pobūdžio eskizas, kuriame pažymėti svarbiausi reiškinio bruožai. Gerai parengtame modelyje numatomi jo kintamųjų poveikis galutiniam rezultatui (Marcinkevičiūtė, 2010). Organizacijose vadovaujamosi įvairiais motyvacijos modeliais bei teorijomis. Motyvavimo modelis – tai įmanomai formalizuota motyvavimo priemonių, apimančių visus galimus darbuotojų motyvavimo veiksmus, vieninga visuma, turinti konkrečius tikslus bei realizavimo būdus (Sakalas, Šilingienė, 2000). Be to, patys vadovai, žinodami daug motyvacijų teorijų, stengiasi praktikoje pritaikyti tai vieną, tai kitą modelį. Dėl to kenčia valdymo efektyvumas, nes darbuotojai nespėja suvokti vieno modelio ir vėl turi persiorientuoti į kitą. Dar vienas vadovavimo trūkumas, kad vadovai dažnai neatsižvelgdami į lietuviškas tradicijas, savo darbuotojus motyvuoja vakarietiškais metodais. Motyvacijos modeliai kiekvienai organizacijai turi būti skirtingi ir nėra vienodo jai formuliaro. Pastebėtas dar vienas įdomus faktas – dabartinėje Lietuvoje (o ypač švietimo organizacijose) svarbu darbuotojams išlaikyti

savo darbo vietą, o vadovams per daug nereikia jų motyvuoti. Vadovų požiūris į motyvavimą yra paviršutiniškas. Tačiau vadovai, norintys motyvuoti darbuotojus, privalo nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius, kurie lemia darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją. Vadovai patys turi kurti darbuotojų motyvacijos kultūrą.

Organizacijų darbuotojų motyvavimo modelio kūrimas yra sudėtingas uždavinys. Norint sukurti veiksmingą švietimo organizacijų darbuotojų motyvavimo modelį, reikia laikytis tam tikro loginio nuoseklumo. Pirmiausia įvertinti esamą darbuotojų motyvavimo lygį. Po to kurti darbuotojų motyvų struktūrą atitinkantį modelį. Daugumos vadovų esminė motyvavimo klaida yra ta, kad jie skatina kiekvieną organizacijos darbuotoją, kuris sąžiningai dirba ir atlieka tiek, kiek reikalauja tiesioginės pareigos. Tačiau skatinti turėtų tuos darbuotojus, kurie viršija nustatytas normas, darbą atlieka kokybiškiau. Švietimo organizacijų vadovams yra sunkiau tai įvertinti nei verslo įstaigų vadovams. Be to, reikia atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo individualias ypatybes. Žinodamas, koks poreikis yra svarbiausias konkrečiam darbuotojui, vadovas gali pasirinkti efektyviausią būdą tą poreikį patenkinti. Tarkime, darbuotojui, kuriam svarbiausi fiziologiniai poreikiai, tinka ekonominiai valdymo metodai – skatinimas pinigais ir kitais materialiniais svertais, o darbuotojui, siekiančiam saviraiškos, labiau tinka socialiniai-psichologiniai metodai – dalyvavimas valdyme, galimybė savarankiškai priimti sprendimus, moralinis skatinimas.

### **3.2.Potencialus šiuolaikinės švietimo organizacijos darbuotojų motyvavimo modelis**

Darbuotojų motyvavimo modeliams skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju švietimo organizacijų darbuotojams skatinti bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Skirtingiems darbuotojams aktualūs skirtingi motyvai. Vadovai turi žinoti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keičiasi. Kaip jau minėta, motyvavimo priemonių yra labai daug, ir kiekvienam žmogui jos gali būti taikomos skirtingai. Siekiant visapusiškai skatinti darbuotojus efektyviam darbui, būtina kompleksiskai taikyti visų motyvavimo formų priemones ir būdus, kurios taip pat skatintų darbuotojus kokybiškai dirbti organizacijoje.

Remiantis tyrimų duomenimis, švietimo organizacijų vadovams pasiūlytas rekomendacinio pobūdžio darbuotojų motyvavimo modelis (31 pav.). Rezultatai pristatyti apklausoje dalyvavusių mokyklų vadovams ir mokytojams (*11-13 priedai*).

Motyvai, stiprinantys darbuotojų IŠORINĘ MOTYVACIJĄ.	Laiku mokėti sutartą atlyginimą. Suteikti apmokamas atostogas. Mokėti už papildomą darbą. Sudaryti darbo ir kolektyvinę sutartį. Įvardyti aiškius darbuotojų pareiginius nuostatus.
	↓
	Įvairiais būdais mažinti darbuotojų įtampą, tarpusavio nesusipratimus, konfliktines situacijas darbe. Pagal galimybes mažinti neapmokamą papildomą darbą ir „popierizmą“. Sudaryti palankias sąlygas karjerai. Pastebėti ir apdovanoti darbuotoją pasiekus rezultatų. Sudaryti darbuotojams sąlygas tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Duoti darbuotojams sudėtingų ir svarbių užduočių ir juos kontroliuoti.
Motyvai, stiprinantys darbuotojų VIDINĘ MOTYVACIJĄ.	Skatinti bendrumo jausmą organizacijoje. Rengti su darbuotojais individualius ir bendrus reguliarius pasitarimus. Neardyti neformalių grupių, jeigu tik jos nedaro organizacijai realios žalos. Sudaryti sąlygas darbuotojų bendravimui ne darbo metu (bendros išvykos ir renginiai).
	↓
	Pripažinti ir vertinti darbuotojų pastangas. Žadinti darbuotojų smalsumą, duoti užduočių, leidžiančių jiems išgyventi sėkmę.
	↓
	Skatinti ir sudaryti sąlygas darbuotojų saviraiškai ir kūrybiškumui. Įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą. Deleguoti darbuotojams papildomas teises ir pareigas.

**31 pav.** Siūlomas švietimo organizacijų darbuotojų motyvavimo modelis  
Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai vadovams rūpi jų darbuotojų gerovė, jie taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derina personalo ir įmonės interesus.

Pirmiausia darbuotojai turi jausti saugumą darbe, t.y. už atliktą darbą laiku mokamas atlygis, suteikiamos apmokamos atostogos, sudaryta darbo ir kolektyvinė sutartis, įvardyti pareiginiai nuostatai, sudarytos tinkamos darbo sąlygos.

Bendrumo jausmas organizacijoje mažina darbuotojų įtampą, tarpusavio nesusipratimus, konfliktines situacijas darbe. Individualių ir bendrų reguliarių pasitarimų su darbuotojais organizavimas supažindina juos su naujovėmis ir numatomomis priemonėmis

tobulinant organizacijos darbą. Bendros išvykos ir renginiai sudaro sąlygas darbuotojų bendravimui ne darbo metu.

Kiekvieno darbuotojo pastebėjimas ir pripažinimas, skatinimas tobulėti sudaro palankias sąlygas karjerai, o tuo pačiu didėja ir pačios organizacijos prestižas. Jei darbuotojai nesinaudoja teikiamomis galimybėmis, nekelia savo kvalifikacijos, jie tampa abejingais vykdytojais, kurie mato tik, jų nuomone, galutinį tikslą – darbo užmokestį.

Aukščiausias motyvavimo būdas – paversti darbuotojus vadybos dalyviais, sudaryti organizacijos kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipiantį kiekvieno organizacijos nario pastangas norima linkme. Švietimo organizacijų darbuotojams turėtų būti svarbesnė vidinė motyvacija ir kilti iš jų vidaus, o asmeniniai tikslai ir misija sutapti su darbo poreikiais ir organizacijos tikslais.

**IŠVADOS**

Vidinės – išorinės darbo motyvacijos švietimo organizacijose tyrimo duomenys leidžia daryti tokias išvadas:

1. Lietuvos ir užsienio mokslininkų teoriniuose ir praktiniuose darbuose yra nagrinėjama darbuotojų vidinė – išorinė motyvacija. Analizuojant mokslinę vadybinę ir psichologinę literatūrą išryškėjo labiausiai pripažintos A. Maslow, C. Alderfer, D. J. McClelland ir F. Herzberg motyvacijos teorijos, kurios nusako specifinius poreikius, motyvuojančius darbuotojus veiklai;
2. Tirtų švietimo organizacijų darbuotojų vidinė motyvacija yra aukštesnė už išorinę. Tai patvirtina pirmąją hipotezę. Gimnazijų mokytojų vidinė motyvacija yra aukštesnė nei pagrindinės mokyklos mokytojų, o išorinė motyvacija skiriasi labai nežymiai. Tačiau, kad mokytojų vidinė motyvacija išliktų aukšta, būtinai turi būti tenkinami „higieniniai“ poreikiai;
3. Pasitvirtino antroji hipotezė – švietimo organizacijų darbuotojų motyvacijos lygi įtakoja jų amžius, bendras darbo stažas, išsilavinimas, kvalifikacija, šeimyninė padėtis. Aukščiausios vidinės motyvacijos yra 36-45 m. amžiaus mokytojai, išsiskyrę respondentai ir mokytojai, turintys magistro laipsnį. Aukščiausios išorinės motyvacijos yra 26-35 m. amžiaus mokytojai. Jauniausių respondentų bei mokytojų, turinčių 11-30 m. darbo stažą, vidinės motyvacijos vidurkiai yra žemiausi. Mokytojų metodininkų vidinės motyvacijos vidurkis yra didesnis nei bendras visų respondentų;
4. Nustatytas palyginti aukštas bendras visų respondentų motyvacijos potencialo rodiklio (MPR) lygis. Gimnazijų mokytojų MPR vidurkis yra aukštesnis nei pagrindinės mokyklos mokytojų. MPR lygiui įtakos turi mokytojų amžius, bendras darbo stažas, kvalifikacija, išsilavinimas, šeimyninė padėtis. Jaunesnio amžiaus ir turinčių iki 10 m. darbo stažą respondentų MPR yra žemas. Didžiausi MPR vidurkiai yra mokytojų, turinčių 21-30 m. darbo stažą ir 46-55 m. amžių (vyresnių nei 56 m. MPR žemėja). Išsilavinimas didesnės reikšmės MPR neturi, skirtingai nei kvalifikacija. Mokytojai metodininkai turi aukštesnį vidurkį nei neatestuoti mokytojai. Taip pat vedusių ir neturinčių vaikų respondentų MPR lygis yra aukštesnis nei nevedusių ir turinčių vaikų. Didžiausias respondentų skaičius nurodė, kad visi MPR kintamieji (išskyrus užduoties identiškumą) jiems yra svarbesni nei vidutiniškai. Trečdalis respondentų aukščiausiai vertino tai, kad darbas yra įvairus ir jame visada gali panaudoti savo įgūdžius bei talentą;
5. Darbuotojų motyvacija švietimo organizacijose susijusi su jų pasitenkinimu darbu. Vadovų domėjimasis darbo problemomis, nuomonių išklausa rūpimais klausimais

didina mokytojų pasitenkinimą darbu. Nors mokytojų vidinė motyvacija yra aukštesnė už išorinę, tačiau rodyti papildomas pastangas darbe daugiausiai mokytojų skatina darbo užmokestis. Taip pat pripažinimas, noras išbandyti savo jėgas, asmeninis interesas, bendrumo jausmas. Mažiausiai mokytojus skatina finansinės nuobaudos ir žodiniai įspėjimai. Nustatyta, kad pripažinimo motyvacija labiau skatina gimnazijų mokytojus nei pagrindinės mokyklos mokytojus. Mokytojus metodininkus labiau skatina dirbti darbo užmokestis, tuo tarpu vyresnieji mokytojai pirmenybę teikia pripažinimui nei darbo užmokesčiui;

6. Išaiškinti pagrindiniai sunkumai, keliantys mokytojų nepasitenkinimą darbu: per didelis „popierizmas“, įtampa darbe, lėšų ir priemonių trūkumas, per didelis darbo krūvis, nekompetentinga kolegų veikla. Žemesnio išsilavinimo ir kvalifikacijos, ilgesnės darbo patirties organizacijoje nepasitenkinimo darbu vertinimas yra didesnis už tų, kurių išsilavinimas aukštesnis, o patirtis mažesnė;
7. Vidinė motyvacija – tai impulsas naudoti savo sugebėjimus nepriklausomai nuo visų išorinių pagalbų. Išaiškinti svarbiausi veiksniai, formuojantys darbuotojų vidinę motyvaciją bei skatinantys dirbti, veikti — pasiekimo džiaugsmas, laimėjimas, atsakomybė, asmeninė pažanga ir tobulėjimas, smalsumas, sėkmės išgyvenimas, kompetencija ir iššūkis.
8. Vadybiniu požiūriu išorinė motyvacija yra sąlygojama ne paties darbo, bet inicijuojama organizacijos. Nustatyti išorinės motyvacijos veiksniai: karjera, pagyrimas, apdovanojimai, tarnybinis statusas ir prestižas, darbo užmokestis, gaunama nauda, kontrolė, konkurencija.
9. Švietimo organizacijos vadovas turėtų žinoti svertus, stiprinančius mokytojų motyvaciją, ieškoti būdų, kaip kelti darbuotojų pasitenkinimą darbu, t.y. sukurti organizacijos motyvavimo modelį, jį pristatyti darbuotojams. Reikia nepamiršti, kad aplinka ir darbuotojų būsenos nuolat kinta, todėl, praėjus kiek laiko, vadovas turi analizuoti darbuotojų motyvaciją keičiant motyvavimo modelį.



**REKOMENDACIJOS**

Remiantis tyrimo duomenimis pateikiamos rekomendacijos:

1. Kadangi švietimo organizacijų darbuotojams didžiausią nepasitenkinimą kelia per didelis „popierizmas“, įtampa darbe, siūlyti mokyklų administracijoms šiuos mokytojų nepasitenkinimą keliančius veiksnius pašalinti;
2. Remiantis tyrimo duomenimis, švietimo organizacijų darbuotojams yra svarbesnė vidinė motyvacija, todėl vadovams siūloma pastoviai ją stiprinti, atsižvelgiant į ją formuojančius veiksnius (pasiekimo džiaugsmas, atsakomybė, asmeninė pažanga);
3. Kadangi darbuotojų motyvai kinta, tai švietimo organizacijų vadovams siūloma parengti savo organizacijos darbuotojų motyvavimo modelį ir bent kartą į metus, atlikus darbuotojų apklausą ir įsitikinus, kokie motyvai lemia jų požiūrį į darbą, modelį koreguoti.

## LITERATŪRA

1. Aamodt, G. M. (2004). *Applied Industrial/Organizational Psychology*. Fourth Edition, p. 452.
2. Adamonienė, R. (2002). Profesijos pedagogo saviugdos motyvacija // *Pedagogika*, nr. 59, p. 117–123.
3. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations.// *Journal of Personality and Social Psychology* 1994, Vol. 66, No. 5, p.950-967.
4. Arends, R. I. (1998). *Mokomės mokyti*. Vilnius. Margi raštai, p.519.
5. Bagdonas, E. Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, p. 228.
6. Bankauskaitė-Sereikienė, G. (2006). *Mokinių vertinimas ir motyvavimas europinių edukacinių ir Lietuvos mokytojų kompetencijų kontekste*. Programa, pateikta Atviro mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų konkursui.
7. Bateman, T.S., Crant J. M. (1995). *Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation: Evidence from Working Adults*. Prieiga per internetą:  
[http://www.commerce.virginia.edu/faculty\\_research/facultydirectory/documents/IntrinsicJ PSP.pdf](http://www.commerce.virginia.edu/faculty_research/facultydirectory/documents/IntrinsicJ PSP.pdf) [2010 01 13].
8. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija, p. 387.
9. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 327.
10. Bénabou R., Tirole J. (2002). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Prieiga per internetą:  
<http://www.restud.org.uk/PDF/intrinsicresfeb4.pdf> [2010 01 14].
11. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, p. 76.
12. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV, p. 165.
13. Davies, B., Ellison, L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Vilnius: Homo liber. p. 199.
14. Deci L. E., Ryan M. R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* Copyright 2000, Vol. 11, No. 4, 227–268. Prieiga per internetą:

- [http://www.psych.rochester.edu/SDT/documents/2000\\_DeciRyan\\_PIWhatWhy.pdf](http://www.psych.rochester.edu/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf)  
[2011 03 10].
15. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: KAM Leidybos ir informacijos aprūpinimo tarnyba, p. 162.
  16. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 320.
  17. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba, p. 213.
  18. Gage N. L., Berliner D. C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius. Alma litera, p. 623.
  19. Gučas A. (1937). *Pašaukimas ir darbas*. Kaunas: Lietuvos psichotechnikos ir profesinės orientacijos d-ja, p.87.
  20. Guskey, T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis, p. 302.
  21. Hargreaves, M. (1998). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba, p. 355.
  22. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba, p. 317.
  23. Illeris, K. (2003). *Žvilgsnis į suaugusiųjų mokymosi motyvaciją*. Vilnius: Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija, p. 26.
  24. Jensen, E. (2001). *Tobulas mokymas*. Vilnius. AB OVO, p. 294.
  25. Jermakovienė, I. (2001). *Kaip skatinti darbuotojus*. Prieiga per internetą:  
<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6> [2011 01 03].
  26. Jonaitytė, A. (2007). *Į darbą kaip į šventę*. Prieiga per internetą:  
[http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new\\_id=1089](http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089) [2010 04 24].
  27. Jovaiša, L. (1981). *Asmenybė ir profesija*. Kaunas: Šviesa, p. 243
  28. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa, p. 264.
  29. Jucevičienė, A. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p.201.
  30. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX, p. 398.
  31. Kavaliauskienė, V. (2001). *Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas*. Klaipėda: Druka, p. 175.
  32. Kjerulf, A. (1999). *Why "Motivation By Pizza" Doesn't Work*. Prieiga per internetą:  
[http://www.salesandmarketing.lt/leidiniai/SalesandMarketing.lt\\_Nr.7\\_A4.pdf](http://www.salesandmarketing.lt/leidiniai/SalesandMarketing.lt_Nr.7_A4.pdf) [2010 01 15].

33. Kohn, A. (2007). *Rethinking Homework*. Prieiga per internetą: <http://www.alfiekohn.org/teaching/rethinkinghomework.htm> [2010 02 02].
34. Kontautienė, R. (2002). Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška // *Tiltai*, Nr. 2. p. 27-30.
35. Kulvinskienė, V. R., Šalčius, A. (1994). *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 32.
36. Lepeškienė, V. (1999). Mokytojo vertybių ir asmenybės ypatumai: tarpkultūrinių skirtumų ir poveikio galimybių tyrimas // *Ugdymo psichologija*, T. 2, nr. 2, p. 38–48.
37. Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw-Hill Book Company, p. 372.
38. Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: Akademija, p. 198.
39. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa, p. 405.
40. Mikoliūnienė, V. (2009). *Veiksminga vadyba ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui*. Vilnius: Garsų pasaulis. p. 116.
41. Miškinis, K. (1987). *Vadovavimo mokyklai pagrindai*. Vilnius: Mokslas, p. 214.
42. Owen, J. (2008). *Kaip būti lyderiu*. Vilnius: Verslo žinios. p. 212.
43. Pacevičius, J. (1999). Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai // *Studijuojantiems psichologiją: 1 sąsiuvinis*. Šiauliai: ŠU, p. 4-15.
44. Paliduskaitė, J. (2007) Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 19, p. 33-45.
45. Palujanskienė, A. (2002). Vidinė profesijos pedagogo motyvacija darbo veikloje // *Pedagogika*, T. 59, p. 111-116.
46. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, Harper and Row. New York.
47. Pimpa, N. (2008). *Terrorism and Work Motivation Teachers in the Southern Thailand*. Prieiga per internetą: <http://www.aare.edu.au/08pap/pim08045.pdf> [2010 11 19].
48. *Pirmoji švietimo reforma įvyko prieš 230 metų*. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/naujienos/pranesimai.htm?id=462> [2009 12 27].
49. Pukelis, K. (1998). *Mokytojų rengimas ir filosofinės studijos*. Kaunas: Versmė, p. 536.
50. Punis, A. (1996). *Savaiminės – Išorinės veiklos motyvacijos ypatybės*. (Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai: psichologija). Vilnius: VU leidykla, p. 70.

51. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 374.
52. Rupšienė, L., Gustienė, D. (2005). Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas // *Pedagogų rengimo paradigma*, p. 21-28.
53. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 205.
54. Sergiovanni, T. J. (2005). *Vadovavimas: ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis. p. 127.
55. Slater, R. (2007). *29 Jacko Welcho lyderystės paslaptys*. Vilnius: Alma littera. p. 150.
56. Spence, J., Helmreich, R., Pred, Robert S. (1987). Impatience versus achievement strivings in the Type a pattern: Differential effects on students' health and academic achievement. // *Journal of Applied Psychology*. Vol 72(4), Nov 1987, p. 522-528. Prieiga per internetą: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1988-09108-001&CFID=496701&CFTOKEN=54400155> [2009 12 23].
57. Stoner, A. F., Freeman R. E., Gilbert R. D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 662.
58. Stulpinienė, I. (2008). *Apie fizinio auklėjamojo potencialą arba Svarbiausio formulėmis neapskaičiuosi*. Prieiga per internetą: <http://www.humanistinepedagogika.lt/index.php?psl=7.2.1> [2011 03 11].
59. Šavareikienė D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, p.177.
60. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 129.
61. Šileikaitė, D. (2002). *Immanuelio Kanto pedagogikos sistema*. (Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, edukologija (07S) ). Vilniaus: VU I-klos sp., p. 34.
62. Tamošiūnas, T. (1998). *Profesinio ir ikiprofesinio pedagogų rengimo sąveika*. (Daktaro disertacijos santrauka, socialiniai mokslai (edukologija). Šiauliai: ŠU leidykla, p. 26.
63. Targamadzė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 146.
64. Teresevičienė, M., Tendzegolskienė, I. (2001). Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai // *Pedagogika*, T. 50, p. 12-21.
65. Tijūnelienė, O. (2001). Veiklumas- mokytojo dorybė ir autoriteto raiška // *Acta paedagogica Vilnensia*, 8, p. 113.
66. Toločkienė, V. (2002). Pasitenkinimo darbu tyrimai. Prieiga per internetą: <http://verslobanga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb/> [2009 11 10].

67. Ušeckienė, L. (2005). Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsajos// *Pedagogika*, p. 85-90. Prieiga per internetą:  
<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/79/useckiene.pdf> [2009 12 28].
68. Vabalas-Gudaitis, J. (1983). *Psichologijos ir pedagogikos straipsniai*. Vilnius: Mokslas, p. 247.
69. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, p. 1039.
70. Visockienė, O. (2001). *Kritinio mąstymo ugdymo galimybės bendrojo lavinimo mokyklos aukštesniosiose klasėse*. Kaunas: KTU, p.192.
71. Želvys R (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla, p. 150.
72. Ильин, Е (2004). *Мотивация и контроль за действием*. Санкт – Петербург: Питер.
73. Тошиво, Д. (1982). Мотивация и производительность // *Современные тенденции в управлении в капиталистических странах*. Москва.

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas vykdo tyrimą, kurio tikslas – įvertinti švietimo organizacijų darbuotojų motyvaciją. Anketos duomenys bus panaudoti rengiant darbuotojų motyvavimo modelį. Duomenys nebus skelbiami, tyrimui svarbu grupinės tendencijos. Atsakykite į klausimus vadovaudamiesi nuostata kaip yra, o ne kaip turėtų būti.

*Atsakykite bendruosius klausimus. Įrašykite ar pažymėkite tinkamą atsakymą varnele.*

1. **Įrašykite savo darbovietės pavadinimą**

2. **Įrašykite savo darbo stažą metais šioje organizacijoje**

3. **Bendras Jūsų darbo stažas metais:**

- Iki 2 m.
- 3-10 m.
- 11-20 m.
- 21-30 m.
- 31-40 m.
- Virš 40 m.

4. **Jūsų užimamos pareigos:**

- Vadovas (-ė)
- Pavaduotojas (-a)
- Mokytojas (-a)
- (kita) .....

5. **Jūsų kvalifikacija:**

- Mokytojas (-a)
- Vyr. mokytojas (-a)
- Mokytojas (-a) metodininkas (-ė)
- Ekspertas (-ė)

6. **Jūsų amžius:**

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.

Virš 56 m.

7. **Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

8. **Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Spec. vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis (bakalauras)
- Aukštasis universitetinis (magistras)

9. **Jūsų šeimyninė padėtis:**

- Nevedęs (netekėjusi)
- Vedęs (ištekejusi)
- Išsiskyręs (išsiskyrusi)
- (kita) .....

10. **Ar turite vaikų?**

- Taip
- Ne

*Įvertinkite kiekvieną teiginį ir priskirkite (apibraukite) tik vieną raidę pagal šias reikšmes:*

*N – niekada arba beveik niekada*

*K – kartais*

*D – dažnai*

*V – visada arba beveik visada*

Eil. Nr.	Teiginys	Įvertinimas N – niekada arba beveik niekada K – kartais D – dažnai V – visada arba beveik visada
11.	Man rūpi, ką kiti žmonės galvoja apie mano darbą.	N K D V
12.	Pirmenybę teikiu <i>kitų</i> man išskeltiems darbo tikslams.	N K D V
13.	Sudėtingesnė problema mane skatina ieškoti įvairesnių problemos sprendimo būdų.	N K D V
14.	Aš žinau, kokius tikslus turiu pasiekti.	N K D V
15.	Aš noriu, kad mano darbas suteiktų man galimybių įgyti naujų žinių, lavinti profesinius įgūdžius.	N K D V
16.	Man sėkme reiškia – dirbti geriau nei <i>kiti</i> .	N K D V
17.	Darbe aš teikiu pirmenybę dalykams, kuriuos perprantu pats.	N K D V
18.	Nesvarbu, koks projekto rezultatas – aš patenkintas, jei jaučiu, kad įgijau naujos patirties.	N K D V
19.	Man nepatinka paprastos, nesudėtingos užduotys.	N K D V
20.	Aš žinau savo užsibrėžtus darbo tikslus.	N K D V
21.	Žinių troškimas yra mano profesinės veiklos stimulas.	N K D V
22.	Man daugiau rūpi atlygis, nei atliekamas darbas.	N K D V
23.	Netikėtos problemos, su kuriomis susiduriu darbe, manęs netrikdo.	N K D V
24.	Man labiau patinka atlikti neviršijančius mano gebėjimų ir kompetencijų darbus.	N K D V
25.	Man rūpi, kaip <i>kiti</i> žmonės reaguoja į mano pasiūlymus ir idėjas.	N K D V
26.	Aš galvoju apie darbo kokybę ir apdovanojimus.	N K D V
27.	Esu labiau patenkintas, galėdamas pats išsikelti darbo tikslus ir juos įgyvendinti.	N K D V
28.	Manau, kad nėra prasmės siekti darbo rezultatų, jei niekas kitas apie tai nesužinos.	N K D V
29.	Didžiausias mano motyvas dirbti – pinigai, kuriuos aš galiu uždirbti.	N K D V
30.	Svarbu, kad darbe aš galėčiau daryti tai, kas man patinka labiausiai.	N K D V
31.	Aš teikiu pirmenybę darbui projektuose, kuriuose darbo atlikimo tvarka yra tiksliai apibrėžta.	N K D V
32.	Kol aš galiu daryti tai, kas man patinka, man nelabai rūpi piniginis paskatinimas.	N K D V
33.	Aš įsitraukiu į veiklą taip, kad pamirštu viską aplinkui.	N K D V
34.	Mane motyvuoja kitų žmonių pripažinimas.	N K D V
35.	Aš turiu žinoti, kad už mano darbą visada bus pakankamai atlyginama.	N K D V
36.	Man patinka spręsti sudėtingas problemas darbe.	N K D V
37.	Svarbu, kad darbe būtų sudarytos sąlygos mano saviraiškai.	N K D V
38.	Man svarbu pačiam žinoti, kad esu profesionalus darbuotojas.	N K D V
39.	Noriu, kad <i>kiti</i> žmonės sužinotų, kaip gerai aš galiu atlikti savo darbą.	N K D V
40.	Svarbiausia, kad man patiktų tai, ką aš darau.	N K D V

Pagalvokite ir nusakykite kiek įmanoma objektyviau savo darbą. Pažymėkite tą skaičių, kuris geriausiai atitinka jūsų situaciją darbe.

**41. Kiek įvairus yra jūsų darbas? (t.y. kiek įvairios yra jūsų darbinės užduotys, kuriose galite panaudoti savo įgūdžius bei talentus?)**

1. Labai mažai: darbas reikalauja atlikti vis tuos pačius rutininis darbus.
2. Gana mažai
3. Vidutiniškai
4. Gana daug
5. Labai daug: darbas reikalauja atlikti daug įvairių dalykų, panaudojant visą eilę įgūdžių ir talentų.

**42. Kiek jūsų darbas yra užbaigtas, turintis pradžią ir pabaigą? Ar tai tik dalis bendro darbo, kurį užbaigia kiti žmonės?**

1. Mano darbas – mažytė bendro darbo dalis, todėl mano veiklos rezultatai nėra matomi galutiniame produkte ar paslaugoje.



2. Mano darbas – gana maža bendro darbo dalis.

3. Mano darbas – tai vidutinio dydžio bendro darbo dalis – mano darbo rezultatai yra matomi galutiniame produkte ar paslaugoje.

4. Mano darbas apima gana didelę viso darbo dalį.

5. Aš atlieku pilną darbą – nuo pradžios iki pabaigos – mano darbo rezultatai aiškiai matomi galutiniame produkte ar paslaugoje.

**43. Kiek jūsų darbas yra svarbus ir reikšmingas? (t.y. kiek tikėtina, kad jūsų darbo rezultatai reikšmingai paveiks kitų žmonių gyvenimą ar gerbūvį?)**

1. Visiškai netikėtina.

2. Mažai tikėtina.

3. Negaliu pasakyti, ar tai tikėtina, ar ne.

4. Tikėtina.

5. Labai tikėtina.

**44. Kiek jūsų darbe yra autonomijos (savarankiškumo)? (t.y. kiek jūsų darbas leidžia pačiam spręsti, kaip daryti tam tikrus dalykus darbe?)**

1. Labai mažai.

2. Gana mažai.

3. Vidutinė autonomija: daugumą dalykų kontroliuoju ne aš, tačiau galiu priimti tam tikrus sprendimus, susijusius su mano darbu.

4. Gana daug.

5. Labai daug: aš visiškai atsakingas už sprendimus, kada ir kaip atlikti darbą.

**45. Kiek jūsų darbas pats savaime suteikia informacijos apie tai, kaip gerai jūs jį atlikote, šalia tam tikros informacijos iš vadovų ar bendradarbių? (t.y. ar matomas jūsų darbo grįžtamasis ryšys?)**

1. Labai mažai

2. Gana mažai

3. Vidutiniškai

4. Gana daug

5. Labai daug

**46. Kas Jus skatina rodyti papildomas pastangas darbe? (pažymėkite skaičiais pagal svarbą iki 5 svarbiausių dalykų: 1- ypač svarbu, 2- labai svarbu, 3-svarbu, 4-mažiau svarbu, 5-dar mažiau svarbu)**

Darbo užmokestis

Finansinės nuobaudos

Priedai

Žodiniai įspėjimai

Premijos

Noras išbandyti savo jėgas

Pripažinimas

Asmeninis interesas

Garbės raštai

(kita) .....

Bendrumo jausmo skatinimas

**47. Kokie dalykai Jums kelia nepasitenkinimą darbe? (pažymėkite skaičiais pagal svarbą iki 5 svarbiausių dalykų: 1- ypač svarbu, 2- labai svarbu, 3-svarbu, 4-mažiau svarbu, 5-dar mažiau svarbu)**

Nekompetentingų kolegų veikla

Netinkamas vadovo darbo stilius

Pernelyg didelis darbo krūvis

Prastos darbo sąlygos

Papildomas neapmokamas darbas

Prasta darbo organizacija

Lėšų ir priemonių trūkumas

Dažnos konfliktinės situacijos

Nuolatinis tarpusavio nesusipratimas

Įtampa darbe

Per didelis „popierizmas“

Padidinta rizika sveikatai ir gyvybei

Pastangų nevertinimas arba jų numenkinimas

Nėra sąlygų tobulėti

Monotoniškas ir nuobodus darbas

Menkas užmokestis

(kita) .....

## Respondentai iš Ukmergės miesto mokyklų

	Iš viso		Iš jų			
			Gimnazijų mokytojai		Pagrindinės mokyklos mokytojai	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<b>Užimamos pareigos</b>						
Vadovas	1	1,0	1	100,0	-	-
Pavaduotojas	6	5,9	4	66,7	2	33,3
Mokytojas	89	87,2	44	49,4	45	50,6
Kita (psichologas, soc. pedagogas ir kt.)	6	5,9	2	33,3	4	66,7
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x
<b>Kvalifikacinė kategorija</b>						
Neatestuotas mokytojas	11	10,8	3	27,3	8	72,7
Vyresnysis mokytojas	33	32,3	7	21,2	26	78,8
Mokytojas metodininkas	57	55,9	40	70,2	17	29,8
Mokytojas ekspertas	1	1,0	1	100,0	-	-
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x
<b>Išsilavinimas</b>						
Aukštasis neuniversitetinis	12	11,8	1	8,3	11	91,7
Aukštasis universitetinis (bakalauras)	62	60,8	38	61,3	24	38,7
Aukštasis universitetinis (magistras)	28	27,4	12	42,9	16	57,1
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x
<b>Amžius</b>						
18-25 m.	1	1,0	-	-	1	100,0
26-35 m.	15	14,7	4	26,7	11	73,3
36-45 m.	36	35,3	20	55,6	16	44,4
46-55 m.	35	34,3	19	54,3	16	45,7
Virš 56 m.	15	14,7	8	53,3	7	46,7
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x
<b>Lytis</b>						
Vyras	11	10,8	7	63,6	4	36,4
Moteris	91	89,2	44	48,4	47	51,6
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x

<b>Šeimyninė padėtis</b>						
Nevedęs (netekėjus)	<b>11</b>	<b>10,8</b>	4	36,4	7	63,6
Vedęs (ištekėjusi)	<b>79</b>	<b>77,5</b>	40	50,6	39	49,4
Išsiskyres (-usi)	<b>12</b>	<b>11,7</b>	7	58,3	5	41,7
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x
<b>Turi vaiku</b>						
Taip	<b>91</b>	<b>89,2</b>	48	52,7	43	47,3
Ne	<b>11</b>	<b>10,8</b>	3	27,3	8	72,7
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x
<b>Bendras darbo stažas</b>						
Iki 2 m.	-	-	-	-	-	-
3 – 10 m.	<b>12</b>	<b>11,8</b>	2	16,7	10	83,3
11 – 20 m.	<b>28</b>	<b>27,5</b>	15	53,6	13	46,4
21 - 30 m.	<b>41</b>	<b>40,2</b>	24	58,5	17	41,5
31 – 40 m.	<b>18</b>	<b>17,6</b>	7	38,9	11	61,1
Virš 40 m.	<b>3</b>	<b>2,9</b>	3	100,0	-	-
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x
<b>Darbo stažas organizacijoje</b>						
Iki 2 m.	<b>10</b>	<b>9,8</b>	7	13,7	3	5,9
3 – 10 m.	<b>29</b>	<b>28,4</b>	14	27,5	15	29,4
11 – 20 m.	<b>37</b>	<b>36,3</b>	17	33,3	20	39,2
21 - 30 m.	<b>19</b>	<b>18,6</b>	8	15,7	11	21,6
31 – 40 m.	<b>5</b>	<b>4,9</b>	3	5,9	2	3,9
Virš 40 m.	<b>2</b>	<b>2,0</b>	2	3,9	-	-
<b>Iš viso</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	51	x	51	x

## Vidinė ir išorinė respondentų motyvacija

	Motyvacijos vidurkiai				Aukšta motyvacija				Žema motyvacija			
	Vidinės(balai)		Išorinės(balai)		Vidinė(proc.)		Išorinė(proc.)		Vidinė(proc.)		Išorinė(proc.)	
	Gimna zijų	Pagrin dinės	Gimna zijų	Pagrin dinės	Gimna zijų	Pagrin dinės	Gimna zijų	Pagrin dinės	Gimna zijų	Pagrin dinės	Gimna zijų	Pagrin dinės
<b><u>Pagal bendrą darbo stažą</u></b>												
3-10 m.	47,0	46,2	41,0	38,2	50,0	40,0	-	10,0	50,0	10,0	-	10,0
11-20 m.	47,3	45,2	37,4	39,6	53,3	30,8	-	15,4	6,7	23,1	26,7	15,4
21-30 m.	45,5	44,7	38,4	37,1	29,2	35,3	4,2	11,8	16,7	11,8	12,5	35,3
31-40 m.	43,9	45,2	37,7	38,5	14,3	36,4	-	18,2	14,3	18,2	14,3	9,1
Virš 40 m.	49,3	-	38,7	-	100,0	-	-	-	-	-	-	-
<b><u>Pagal kvalifikaciją</u></b>												
Neatestuotas mokytojas	49,3	43,5	43,0	39,1	66,7	25,0	-	25,0	66,7	12,5	-	-
Vyresnysis mokytojas	44,9	45,0	35,6	38,2	14,3	23,0	-	11,5	-	19,2	42,9	26,9
Mokytojas metodininkas	46,2	46,4	38,1	38,1	42,5	52,9	2,5	11,8	12,5	11,8	15,0	17,6
Ekspertas	41,0	-	40,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b><u>Pagal išsilavinimą</u></b>												
Aukštasis neuniversitetinis	42,0	43,7	35,0	38,1	-	27,3	-	18,2	-	9,1	-	18,2
Aukštasis universitetinis (bakalauras)	46,2	45,1	38,2	38,4	39,5	37,5	2,6	12,5	15,8	12,5	18,4	12,5
Aukštasis universitetinis (magistras)	45,3	46,4	37,9	38,2	41,7	37,5	8,3	6,3	8,3	25,0	16,7	25,0
<b><u>Pagal amžių</u></b>												
18-25 m.	-	40,0	-	39,0	-	-	-	-	-	-	-	-
26-35 m.	45,3	46,7	38,8	39,9	12,5	9,1	-	45,5	12,5	27,3	12,5	9,1
36-45 m.	47,3	45,3	38,6	38,0	45,0	31,3	-	12,5	15,0	6,3	15,0	18,8
46-55 m.	45,4	44,1	37,4	36,5	36,8	31,3	5,3	18,8	10,5	12,5	21,0	37,5
Virš 56 m.	45,4	46,0	38,0	42,0	37,5	42,9	-	14,3	12,5	28,6	12,5	-
<b><u>Pagal lytį</u></b>												
Vyrai	45,8	48,2	37,5	39,7	28,6	50,0	-	-	-	25,0	14,3	25,0
Moterys	46,1	45,0	38,1	38,2	40,9	34,0	2,3	14,9	15,9	12,8	13,6	19,1

## Respondentų motyvacijos potencialo rodiklis (MPR)

	Respondentai (proc.)	MPR vidurkis
<b><u>Pagal mokyklas</u></b>		
Gimnazijų	50	159,98
Pagrindinės	50	138,61
<b><u>Pagal bendrą darbo stažą</u></b>		
3-10 m.	11,8	100,84
11-20 m.	27,5	151,98
21-30 m.	40,2	165,13
31-40 m.	17,6	136,58
Virš 40 m.	2,9	177,84
<b><u>Pagal kvalifikaciją</u></b>		
Neatestuotas mokytojas	10,8	110,64
Vyresnysis mokytojas	32,3	139,01
Mokytojas metodininkas	55,9	160,59
Ekspertas	1,0	269,50
<b><u>Pagal išsilavinimą</u></b>		
Aukštasis neuniversitetinis	11,8	136,24
Aukštasis universitetinis (bakalauras)	60,8	155,09
Aukštasis universitetinis (magistras)	27,4	142,05
<b><u>Pagal amžių</u></b>		
18-25 m.	1,0	40,0
26-35 m.	14,7	118,98
36-45 m.	35,3	153,40
46-55 m.	34,3	166,82
Virš 56 m.	14,7	136,13
<b><u>Pagal pareigas</u></b>		
Administracija	6,9	166,38
Mokytojai	87,3	148,63
Kiti darbuotojai	5,8	139,15
<b><u>Pagal šeimyninę padėtį</u></b>		
Nevedęs (netekėjusi)	10,7	121,25
Vedęs (ištekejusi)	77,5	151,49
Išsiskyres (-usi)	10,8	157,25
Kita	1,0	196,63
<b><u>Pagal vaikus</u></b>		
Turi	89,2	152,26
Neturi	10,8	124,73

**Ypač svarbūs motyvai, skatinantys rodyti papildomas pastangas darbe (proc.) pagal amžių ir bendrą darbo stažą**

Motyvai	Mokytojų amžius									
	18-25 m.		26-35 m.		36-45 m.		46-55 m.		Virš 56 m.	
	Gimnazių	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės
Darbo užmokestis				18,2	35,0	25,0	21,1	6,2	25,0	42,9
Pripažinimas			50,0	9,1	15,0	18,8	21,0	12,5	12,5	14,3
Bendrumo jausmo skatinimas					10,0	6,2	5,3	25,0	12,5	
Noras išbandyti save			25,0	18,2	25,0	6,2	21,0	31,3	25,0	28,5
Žodiniai įspėjimai		100,0				6,3				
Garbės raštai				9,1		6,2				
Asmeninis interesas			25,0	45,4	15,0	31,3	31,0	25,0	25,0	14,3

Motyvai	Mokytojų bendras darbo stažas									
	3-10 m.		11-20 m.		21-30 m.		31-40 m.		Virš 40 m.	
	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės
Darbo užmokestis		10,0	20,0	23,1	33,3	5,9	28,5	36,4		
Priedai					4,2					
Premijos			6,6							
Pripažinimas	50,0	10,0	26,7	23,1	16,7	11,8	14,3	9,1		
Bendrumo jausmo skatinimas			6,7		4,2	23,5	14,3			
Noras išbandyti save	50,0	10,0	20,0	15,4	20,8	17,6	14,3	36,4	66,7	
Asmeninis interesas		50,0	20,0	37,0	20,8	29,4	28,6	9,0	33,3	
Žodiniai įspėjimai		10,0				11,8				
Garbės raštai		10,0		7,7						

**Ypač svarbūs motyvai, skatinantys rodyti papildomas pastangas darbe (proc.) pagal išsilavinimą ir kvalifikaciją**

Motyvai	Mokytojų išsilavinimas					
	Aukštasis universitetinis				Aukštasis neuniversitetinis	
	Magistrai		Bakalaurai			
	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės
Darbo užmokestis	16,7	31,3	28,9	12,5		9,1
Priedai	8,3					
Premijos			2,6			
Pripažinimas	25,0	6,2	18,5	16,7		9,1
Bendrumo jausmo skatinimas	8,3	12,5	5,3	4,2		18,2
Noras išbandyti save	16,7	12,5	23,7	29,1	100,0	9,0
Asmeninis interesas	25,0	37,5	21,0	29,2		18,2
Žodiniai įspėjimai						18,2
Garbės raštai				8,3		18,2

Motyvai	Mokytojų kvalifikacija							
	Mokytojai		Vyresnieji mokytojai		Mokytojai metodininkai		Ekspertai	
	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės
Darbo užmokestis		25,0	14,3	19,2	30,0	11,8		
Priedai					2,5			
Premijos					2,5			
Pripažinimas	66,7	12,5	28,6	19,2	15,0	5,9		
Bendrumo jausmo skatinimas				7,7	7,5	17,6		
Noras išbandyti save	33,3	12,5	42,8	11,6	22,5	35,3		
Asmeninis interesas		25,0	14,3	38,5	20,0	17,6	100,0	
Žodiniai įspėjimai		12,5				11,8		
Garbės raštai		15,0		3,8				

## Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe (proc.) pagal amžių

Veiksniai	Mokytojų amžius									
	18-25 m.		26-35 m.		36-45 m.		46-55 m.		Virš 56 m.	
	Gimn azijų	Pagri ndi nės	Gim nazi jų	Pag rind inės	Gim nazi jų	Pagri ndi nės	Gimn azijų	Pagri ndi nės	Gim nazi jų	Pagri ndi nės
Nekompetentinių kolegų veikla				18,2	25,0	25,0	15,8	6,2		42,9
Pernelyg didelis darbo krūvis				9,1	15,0		11,0	12,5	12,5	
Prastos darbo sąlygos					10,0					14,3
Papildomas neapmokamas darbas						12,5	5,2	6,2		14,3
Lėšų ir priemonių trūkumas					10,0	18,8	15,8	6,2	25,0	28,5
Dažnos konfliktinės situacijos		100,0								
Nuolatinis tarpusavio nesusipratimas					10,0	18,8		6,3		
Įtampa darbe			50,0	18,2	5,0		5,2	12,5	12,5	
Per didelis „popierizmas“				27,3	15,0	12,5	26,0	25,0	37,5	14,3
Padidinta rizika sveikatai			25,0		5,0	6,2	10,0			
Pastangų nevertinimas					5,0		11,0	12,5	12,5	
Prasta darbo organizacija								6,3		
Monotoniškas ir nuobodus darbas						6,2				14,3
Menkas užmokestis				9,0		18,8				
Netinkamas vadovo darbo stilius			25,0							



## Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe (proc.) pagal bendrą darbo stažą

Veiksniai	Mokytojų bendras darbo stažas									
	3-10 m.		11-20 m.		21-30 m.		31-40 m.		Virš 40 m.	
	Gim nazi jų	Pag rind inės	Gim nazi jų	Pag rindi nės	Gim nazi jų	Pag rindi nės	Gim nazij ū	Pag rindi nės	Gim nazij ū	Pag rindi nės
Nekompetentingų kolegų veikla		10,0	26,7	5,4	8,3	11,8				
Netinkamas vadovo darbo stilius			6,7							
Pernelyg didelis darbo krūvis		10,0	13,3		12,5		14,3	18,2		
Prastos darbo sąlygos			6,6		8,3			9,1		
Lėšų ir priemonių trūkumas			13,3	7,7	12,5	11,8	28,6	27,2		
Nuolatinis tarpusavio nesusipratimas			13,3	23,1		5,9		9,1		
Įtampa darbe	100,0	20,0			4,2	11,8	14,3		33,4	
Per didelis „popierizmas“		20,0	6,7	23,0	37,5	23,5	28,6	9,1	33,3	
Padidinta rizika sveikatai			6,7	7,7	12,5					
Pastangų nevertinimas			6,7		4,2	11,8	14,2		33,3	
Papildomas neapmokamas darbas						11,8		18,2		
Prasta darbo organizacija						5,9				
Monotoniškas ir nuobodus darbas				7,7				9,1		
Menkas užmokestis		10,0		15,4		5,9				

Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe (proc.) pagal išsilavinimą

Veiksniai	Mokytojų išsilavinimas					
	Aukštasis universitetinis				Aukštasis neuniversitetinis	
	Magistrai		Bakalaurai		Gimnazijų	Pagrindinės
	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės		
Nekompetentingų kolegų veikla	25,0	12,5	13,1	4,2	-	9,1
Netinkamas vadovo darbo stilius	8,3	-	-	-	-	-
Pernelyg didelis darbo krūvis	-	6,3	15,8	4,2	-	9,1
Prastos darbo sąlygos	8,3	-	5,2	-	-	9,0
Lėšų ir priemonių trūkumas	33,3	25,0	7,8	4,2	-	9,0
Nuolatinis tarpusavio nesusipratimas	-	12,5	5,2	4,2	-	18,2
Įtampa darbe	-	-	13,1	12,5	-	9,1
Per didelis „popierizmas“	16,8	6,2	21,0	33,3	100,0	9,1
Padidinta rizika sveikatai	-	-	11,0	4,2	-	-
Pastangų nevertinimas	8,3	6,3	7,8	4,2	-	-
Papildomas neapmokamas darbas	-	12,5	-	4,2	-	9,0
Dažnos konfliktinės situacijos	-	-	-	8,3	-	9,1
Monotoniškas ir nuobodus darbas	-	6,2	-	4,2	-	-
Menkas užmokestis	-	6,3	-	8,1	-	9,3
Prasta darbo organizacija	-	-	-	4,2	-	-

## Ypač svarbūs veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbe (proc.) pagal kvalifikaciją

Veiksniai	Mokytojų kvalifikacija							
	Mokytojai		Vyresnieji mokytojai		Mokytojai metodininkai		Ekspertai	
	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės	Gimnazijų	Pagrindinės
Nekompetentingų kolegų veikla	33,3	12,5		11,6	17,5	5,9		
Pernelyg didelis darbo krūvis			14,3	3,8	12,5	11,8		
Prastos darbo sąlygos			28,5		2,5	5,8		
Papildomas neapmokamas darbas				7,7		11,8		
Lėšų ir priemonių trūkumas			14,3	15,5		11,8		
Nuolatinis tarpusavio nesusipratimas		12,5		7,7	5,0	11,8		
Įtampa darbe	66,7	25,0		3,8	7,5	5,9		
Per didelis „popierizmas“		12,5	28,6	26,9	22,5	11,8	100,0	
Padidinta rizika sveikatai			14,3	3,8	7,5			
Pastangų nevertinimas				3,8	7,5	5,9		
Prasta darbo organizacija					15,0	5,9		
Dažnos konfliktinės situacijos		37,5						
Monotoniškas ir nuobodus darbas				3,8		5,8		
Menkas užmokestis				11,6		5,8		
Netinkamas vadovo darbo stilius					2,5			