

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Nijolė Pakėnė**

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studentė

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVAVIMAS  
SĖKMEI, KAIP VEIKLOS EFEKTYVUMĄ SĄLYGOJANTIS  
VEIKSNYS: JONIŠKIO RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas (ė)  
dr. Birutė Šilėnienė

Šiauliai, 2015

## TURINYS

SANTRAUKA.....	2
SUMMARY.....	3
ĮVADAS.....	4
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Motyvacijos bei motyvavimo samprata ir esminės nuostatos.....	11
1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga.....	18
1.3. Darbuotojų motyvavimo prielaidos ir galimybės organizacijoje.....	26
1.3.1. Motyvavimo priemonių ir metodų klasifikacija.....	26
1.3.1.1. Finansinis darbuotojų motyvavimas ir jo sąsajos su darbo kokybe.....	28
1.3.1.2. Nefinansinis darbuotojų motyvavimas ir jo reikšmė organizacijos veiklos efektyvumui.....	30
1.3.1.3. Motyvavimas bausme.....	31
1.3.2. Motyvų atpažinimo ir taikymo esminiai aspektai bei motyvavimo sistemos kūrimas organizacijoje.....	32
1.3.3. Darbuotojų motyvavimą sėkmei sąlygojantys veiksniai.....	35
1.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimas sėkmei.....	37
1.4.1. Kokybės užtikrinimas švietimo organizacijoje.....	37
1.4.2. Asmeninės bei profesinės savybės, laiduojančios sėkmingą ikimokyklinio ugdymo pedagogo veiklą.....	41
1.4.3. Teorinės motyvavimo prielaidos ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.....	46
1.4.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo įstaigoje praktiniai aspektai.....	52
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVAVIMO SĖKMEI TYRIMAS.....	57
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	57
2.2. Tyrimo imties demografinė charakteristika.....	60
2.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu tyrimas.....	66
2.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasiryžimo siekti sėkmės savo darbe tyrimas.....	70
2.5. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo tyrimas.....	74
2.5.1. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų požiūrio į motyvavimą tyrimas.....	74
2.5.2. Vadovų požiūrio į IU pedagogų motyvavimą tyrimas.....	85
IŠVADOS.....	99
REKOMENDACIJOS.....	102
LITERATŪRA.....	104
PRIEDAI.....	111

## SANTRAUKA

**Nijolė Pakėnė. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVAVIMAS SĖKMEI, KAIP VEIKLOS EFEKTYVUMĄ SĄLYGOJANTIS VEIKSNYS: JONIŠKIO RAJONO ATVEJIS. Švietimo kokybės vadybos magistro baigiamasis darbas / mokslinė vadovė soc. m. dr. Birutė Šilėnienė; Šiaulių universitetas, Edukologijos katedra. – Šiauliai, 2015. – 122 p.**

**Tyrimo aktualumas.** Šiandieninės švietimo kaitos kontekste būtina reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius, skirti dėmesį darbuotojui, nes būtent darbuotojas tampa svarbiausiu veiksmu, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą. Taigi, akivaizdu, jog švietimo organizacijos, norėdamos išlikti ir sėkmingai gyvuoti šiandien vis labiau intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis, turėtų tinkamai motyvuoti darbuotojus, suprasti jų elgesį ir poreikius. Kitaip tariant, organizacijos, tinkamai neįvertinusios darbuotojų motyvavimo reikšmės bei neskiriančios pakankamai dėmesio darbuotojų pasitenkinimui darbu užtikrinti, rizikuoja patirti nesėkmę, nes būtent nuo šių veiksmų didele dalimi priklauso jų teikiamų paslaugų kokybė.

**Tyrimo objektas** – ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimas sėkmei.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti ikimokyklinio ugdymo (IU) pedagogų motyvavimo sėkmei raišką ir sąsajas su veiklos efektyvumu.

### **Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai: mokslinės literatūros bei LR švietimo dokumentų, reglamentuojančių ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklą, analizė.
2. Empiriniai: anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu.
3. Statistiniai: empirinių duomenų apdorojimas, analizavimas, taikant Microsoft Excel programą.
4. Interviu metu surinktų duomenų content analizė.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrime dalyvavo 68 Joniškio rajono IU pedagogai, dirbantys rajono darželiuose, lopšeliuose-darželiuose, mokyklose, turinčiose ikimokyklinio ugdymo grupes bei daugiafunkciame centre. Tyrimo metu buvo apklausti 6 šių įstaigų vadovai.

Teorinėje dalyje analizuojama motyvacijos ir motyvavimo sąvokos, jų esmė, aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos, jų vystymosi raida. Apibrėžiami motyvaciją lemiantys veiksniai, aiškinamasi, kokios yra motyvų rūšys. Analizuojamos dažniausiai organizacijose taikomos motyvavimo priemonės bei metodai. Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog keliamą hipotezę patvirtino iš dalies: nors vadovai ir pripažįsta, jog motyvavimas yra vienas pagrindinių veiksmų, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą bei teikiamų paslaugų kokybę, patys pedagogai mano, jog jų motyvavimui įstaigose nėra skiriamas pakankamas dėmesys: nekuriamos pagrįstos ir efektyvios darbuotojų poreikius atitinkančios motyvavimo sistemos arba jos neefektyvios, o įstaigų vadovai nepakankamai dėmesio skiria pedagogų motyvavimui, kaip procesui, galinčiam užtikrinti geresnius veiklos rezultatus.

## SUMMARY

**Nijolė Pakėnė. MOTIVATION OF PRE-SCHOOL EDUCATION TEACHERS FOR SUCCESS AS A CAUSING FACTOR: THE CASE OF JONISKIS DISTRICT. The master's thesis Management of Education Quality / supervisor Birutė Šilėnienė, Doctor of Social Science; Šiauliai University, Faculty of Educology . – Šiauliai, 2015. –122 p.**

**Urgency of research.** In nowadays context of education change it is necessary to react to changes which happen in our social environment, pay attention to worker because namely worker becomes the main factor which settles efficiency of organization work. So, it is obviously that education organizations which want to survive and exist successfully in conditions of more and more intensive competition should properly motivate their workers, understand their behavior and needs. In other words, organizations which do not value properly the meaning of workers motivation and do not pay enough attention to ensure workers' satisfaction of their work risk to experience failure because quality of their service depends mostly on these factors.

**Object of research** – pre-school education teachers' motivation for success.

**The aim of research** – theoretically give proof and empirically investigate expression of pre-school education teachers' motivation for success and connection with efficiency of work.

**Methods of research:**

1. Theoretical: analysis of science literature and education documents of Lithuanian Republic which regulate pre-school education teachers' work.
2. Empirical: survey and half-structural interview.
3. Statistical: working up and analysis of empirical data using Microsoft Excel program.
4. Analysis of interview content.

**Organization and proceeding.** 68 nursery, kindergarten, schools which have pre-school education groups and multifunctional center teachers from Joniskis district have taken part in this research. Also 6 leaders of organizations have been interviewed during the research.

In the theoretical part of research it is analyzed motivation and motivating conception and their essence. It is discussed the main theories of motivation, their development. It is determined factors which settle motivation, elucidated kinds of motivation. It is analyzed most often used methods and appliances. After analyzing results of research it is possible to assert that raised hypothesis was confirmed partly: although leaders admit that motivation is one of the main factors which settle efficiency of organization work and quality of service, teachers themselves think that it is not paid enough attention on their motivating in organizations: there are not well-grounded and effective motivation systems corresponding with teachers needs or they are not effective, and leaders of organizations do not pay enough attention to teachers motivating as a process which can ensure better results of work.

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Didėjanti konkurencija, globalizacija, technologijų tobulėjimas, žinių ekonomikos ir informacinės visuomenės kūrimasis sąlygoja inovacinį požiūrį į darbuotojus švietimo organizacijoje. Naujos inovacinės koncepcijos esmė yra ta, kad jos svarbiausias veiksnys – žmogiškojo potencialo ir kūrybiškumo skatinimas (Musulaitė ir kt., 2008). Šiandieninės švietimo kaitos kontekste būtina reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius, skirti dėmesį darbuotojui, nes būtent darbuotojas tampa svarbiausiu veiksniumi, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą, nuo darbuotojų kvalifikacijos ir motyvacijos tiesiogiai priklauso teikiamų paslaugų kokybė. Žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijoje pabrėžia ne vienas autorius. „Personalas šiandien yra pagrindiniai ištekliai organizacijoje, todėl geras valdymas priklauso nuo to, kokių mastu organizacija sugebės motyvuoti savo darbuotojus gerai atlikti jiems paskirtas pareigas. Atsižvelgiant į tai, kad neįmanoma priversti darbuotoją dirbti efektyviai, šiandien viena galimų organizacijos vystymo kryptių yra darbo motyvacijos proceso vystymas“ (Šavareikienė, 2012, p. 139). Kad organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo, pripažįsta ir J. Žaptorius (2007, p. 105): „Įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį – dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins proto ribose savo poreikius“.

Taigi, akivaizdu, jog švietimo - kaip ir bet kurios kitos - organizacijos, norėdamos išlikti ir sėkmingai gyvuoti šiandien vis labiau intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis, turėtų tinkamai motyvuoti darbuotojus, suprasti jų elgesį ir poreikius. Kitaip tariant, organizacijos, tinkamai neįvertinusios darbuotojų motyvavimo reikšmės bei neskiriančios pakankamai dėmesio darbuotojų pasitenkinimui darbu užtikrinti, rizikuoja patirti nesėkmę, nes būtent nuo šių veiksnių didele dalimi priklauso jų teikiamų paslaugų kokybė.

Taigi praktinė ir teorinė pasirinktos temos reikšmė yra neabejotina, kadangi pokyčiai visose visuomenės gyvavimo srityse neišvengiamai kelia ir naujų iššūkių darbuotojų, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų, motyvacijai ir motyvavimui.

**Temos ištirtumas.** Darbuotojų motyvavimo tyrimai yra aktualūs ir intensyviai vykdomi daugelyje pasaulio šalių, motyvacijos teorijos, veiksniai, raiška analizuojami pedagoginėje, psichologinėje, vadybinėje literatūroje. Lietuvoje darbuotojų motyvaciją nagrinėjo D. Šavareikienė (2003, 2008, 2012), L. Bagdonienė (2004, 2007, 2010, 2011), J. Žaptorius (2007), V. Barvydienė (2005), V. Gražulis (2005), P. Zakarevičius (2003), V. Šilingienė ir A. Sakalas, B. Leonienė (2001), I. Bučiūnienė (1996) ir kt. Šiame darbe taip pat remiamasi ir užsienio mokslininkų - G. Dessler (2001), S. P. Robins (2003), G. Felser (2006), K. L. Andrejevo ir M.

A. Jeremejevo (Андреев, Еремеев, 2008), A. Salanovos ir S. Kirmanen (2010), G. Schweikert (2013) bei kitų - darbais.

Studijuojant mokslinę literatūrą, aiškėja, jog mokslininkai savo darbuose labiau orientuojasi į motyvavimo teorijų raidos analizę, mažiau dėmesio skirdami motyvavimo modelių ir sistemų kūrimo, jų veikimo, poveikio darbuotojams įvertinimo nagrinėjimui. Kaip teigia L. Marcinkevičiūtė (2006), išsamesnių, papildomų tyrimų reikia, siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo raišką, sąveiką ir įtaką įmonių bei organizacijų veiklai.

Tiesa, pastaruoju metu, kai itin plačiai yra kalbama apie mokyklos kaitą, nuolatinį mokytojų kvalifikacijos tobulinimą, ugdymo kokybės užtikrinimą, pradedama domėtis ir tais veiksniais, kurie gali padėti pasiekti užsibrėžtus tikslus, skatinti teigiamą mokytojų požiūrį į darbą, numatyti mokytojų profesinio tobulėjimo prielaidas. Pradedama atsižvelgti į tai, jog mokytojo darbo sėkmė priklauso ne tik nuo jo profesinių sugebėjimų, bet ir „nuo jo požiūrio į darbą, nuo jo pedagoginio kryptingumo, kuriame būtų derinami asmeniniai, profesiniai ir visuomeniniai veiksniai“ (Teresevičienė, Tandzegolskienė, 2001, p. 52). Imta domėtis, kaip būtų galima motyvuoti mokytojus efektyvesniam ir kūrybiškesniam darbui bei savirealizacijai. Todėl pastaraisiais metais jau yra atlikta keletas tyrimų apie pedagogų - mokytojų, kolegijų ir aukštųjų mokyklų dėstytojų - motyvavimo ypatumus (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Marcinkevičiūtė, 2006; Kontautienė, 2002; Teresevičienė, Tandzegolskienė, 2001 ir kt.).

Tačiau, analizuojant literatūrą šia tema, paaiškėjo, kad Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo tema yra atlikta vos keletas tyrimų (Paulauskienė (2014) atliko tyrimą apie IU pedagogų motyvavimą Vilniaus mieste, o G. Sirusaitė (2010) – apie IU pedagogų profesinę motyvaciją). Analizuojant užsienio šalių mokslinę literatūrą, taip pat nustatyta, jog tyrimų šia tema beveik nėra atliekama. Todėl motyvacijos proceso raiška šiose organizacijose nėra pilnai atskleista ir neapima visų galimų aspektų.

**Problema.** Nuolatinė švietimo sistemos kaita, reikalaujanti ir pedagogo lankstumo, gebėjimo prisitaikyti, atnaujinti savo žinias, gebėjimus, įgūdžius, ekonominė šalies situacija, sąlygojusi sumažėjusį ir ne visada laiku mokamą atlyginimą, konkurencinė kova, bei daugelis kitų šiandienos problemų tampa žmonių emocinio streso priežastimi. Nuolatinė įtampa darbe, vis prastėjančios darbo sąlygos, netikrumas dėl darbo vietos, nuolat mažėjant vaikų skaičiui, kylantys tėvų reikalavimai, nepagrįstai maži atlyginimai neigiamai veikia ir ikimokyklinių įstaigų darbuotojus, o nemotyvuoti darbuotojai prasčiau dirba ir nėra suinteresuoti gerų rezultatų siekimu. Tai atsiliepia ir pačių organizacijų darbo kokybei, trukdo realizuoti užsibrėžtus tikslus, kenkia įstaigos įvaizdžiui.

Todėl darbuotojų motyvacijai ir efektyvios motyvavimo sistemos sukūrimui tiek Švietimo ir mokslo ministerija, tiek ir ikimokyklinių įstaigų vadovai turi skirti ypač daug dėmesio. Tai

pasiekama taikant tik tinkamai parinkus motyvavimo priemones, kurios atitinka besikeičiančius darbuotojų poreikius. Tačiau pabrėžtina, kad dėmesys darbuotojų motyvavimui, (iš dalies gal būt ir dėl švietimo sistemoje vis dar tebesitęsiančio ekonominio sunkmečio, sąlygojančių nepakankamą finansavimą) nėra pakankamas, nors darbuotojų motyvacijos stiprinimas gali būti vienas pagrindinių būdų padidinti organizacijos veiklos efektyvumą.

**Tyrimo objektas.** Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimas sėkmei.

**Tyrimo hipotezė.** Tikėtina, jog Joniškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra sukurta pedagogų motyvavimo sistema, o taikomi pavieniai metodai, nepasižymi įvairove ir neįgalina pedagogų siekti geresnės veiklos kokybės. Be to, daroma prielaida, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai nelinkę pripažinti, jog pedagogų motyvavimas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą bei teikiamų paslaugų kokybę.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti ikimokyklinio ugdymo (IU) pedagogų motyvavimo sėkmei raišką ir sąsajas su veiklos efektyvumu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti ir apžvelgti mokslinėje literatūroje pateiktas motyvacijos teorijas, motyvavimo priemones, metodus ir veiksnius, lemiančius darbuotojų motyvavimą sėkmei;
2. Išanalizuoti IU pedagogų motyvavimo prielaidas jų darbą reglamentuojančiuose dokumentuose.
3. Nustatyti, kaip IU pedagogai supranta sėkmės fenomeną ir kiek yra pasiryžę siekti sėkmės savo darbe;
4. Ištirti, kokie finansiniai ir nefinansiniai darbuotojų motyvavimo veiksniai yra taikomi Joniškio rajono švietimo organizacijose ir kiek jie atitinka pedagogų poreikius.
5. Identifikuoti IU pedagogus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, ištirti jų įtaką (pedagogų ir vadovų požiūriu) sėkmės siekimui ir organizacijos veiklos efektyvumui.

**Tyrimo metodologija.** Šiame darbe remiamasi *fenomenologiniu požiūriu* į tyrimo objektą.

A. Telešienė (2008), remdamasi J. W. Creswell aiškina, jog fenomenologiniu tyrimu siekiama aprašyti, suprasti, kaip skirtingi individai patiria tam tikrą reiškinį (fenomeną), kokias prasmes suteikia tam reiškiniui. Tyrėjo dėmesio centre – ne individai, bet reiškinys ir tai, kaip tas reiškinys yra patiriamas skirtingų individų. Tyrėjas ieško to, kas bendra skirtingose individų patirtyse, to, ką visi individai patiria susidūrę su reiškiniu (Telešienė, 2008). Ta bendra patirtis, o ne išankstinės tyrėjo žinios apie reiškinį kaip realybės dalį, ir yra reiškinio esmė. Tyrėjas renka duomenis iš asmenų, patyrusių tą reiškinį, ir analizuoja, ką ir kaip jie patyrė. Socialinės informacijos šaltiniai – individai, patyrę reiškinį. Dažniausiai duomenų rinkimui naudojami giluminiai interviu. A. Telešienė (2008) nurodo, kad įvairūs autoriai rekomenduoja apklausti nuo

5 iki 25 reiškinį patyrusių individų. Papildomai duomenys gali būti renkami ir kitais metodais, pvz., stebint, dienoraščius, įrašant pokalbius, prašant respondentų raštu aprašyti savo patirtis ar įspūdžius. Fenomenologinių tyrimų rezultatai, pasak minėtos autorės, leidžia giliau suvokti ir suprasti reiškinius tokius, kokius juos patiria individai. Tokio tyrimo procesas, duomenų analizė yra gana aiškūs, visgi fenomenologinis tyrimas kelia specifinius iššūkius tyrėjui. Pavyzdžiui, tyrėjas turi užtikrinti, kad kiekvienas į imtį patekęs respondentas turėtų išgyvenimų, susijusių su tiriamu reiškiniu. Bene didžiausias iššūkis – reikalavimas tyrėjui įvardinti ir atsiriboti nuo savo patirties ir išankstinio žinojimo apie reiškinį (Telešienė, 2008).

Be fenomenologinio požiūrio į tyrimą, šiame darbe remiamasi humanizmo ir pragmatizmo teorijomis.

*Humanizmas* (pranc. humanisme, lot. humanum – tai, kas žmogiška) – pažiūrų sistema, žmogų laikanti pagrindine vertybe, jo gerovę – socialinių institutų vertinimo kriterijumi, o lygybę, teisingumą, žmogiškumą – trokštamais žmonių santykių principais. Humanistinės psichologijos pradininkais ir kūrėjais laikomi tokie žymūs XX amžiaus psichologai, kaip Šarlota Biuler (Ch. Buhler), Gordonas Olportas (G.W. Allport), Henris Miurėjus (H. Murray), Gardneris Merfis (G. Murphey) ir daugelis kitų. Humanistinės psichologijos kūrėjai teigė, kad psichologija turi orientotis į realias žmogaus gyvenimo problemas ir praktinį jų sprendimą, o ne į siaurai suprastą mokslinį objektyvumą.

*Pragmatizmas* – filosofijos kryptis, kuri susiformavo XIX a. pab. – XX a. pr. JAV. Pragmatizmas siekia vertinti filosofiją pagal jos naudingumą. Pragmatizmo teorija kelia sau uždavinį moksliniais metodais analizuoti mąstymo struktūras, kad kuo efektyviau būtų galima jas taikyti praktikoje. Ši filosofija grindžiama nuostata „teisinga yra tai kas pateisinama praktinėmis išvadomis“, o tiesos kriterijus yra jos pateisinamumas praktikoje. Pragmatistus (Č. Pirsą (Ch. Peirce), V. Džeimsą (W. James), D. Diujį (J. Dewey)), nors jie laikėsi skirtingų pozicijų, vienijo vienas tikslas: jungti teoriją ir praktiką.

Atliekant šį tyrimą, buvo remiamasi dvejomis pagrindinėmis motyvacijos teorijų grupėmis: turinį analizuojančiomis teorijomis, kurios siekia atsakyti į klausimą, kodėl atsiranda motyvacija, bei procesą analizuojančiomis teorijomis, kurios stengiasi paaiškinti, kaip vyksta motyvacija, kaip ji sąlygoja individų elgesį. Organizuojant tyrimą, buvo remiamasi J. S. Adams (1965) Teisingumo motyvacijos teorija, V. H. Wroom (1964) Lūkesčių teorija, F. Herzberg (1968) Dviejų veiksmų teorija. Šiose motyvacijos teorijose vyrauja vidiniai ir išoriniai darbuotoją motyvuojantys veiksniai, kurie aiškina asmeninio augimo ir karjeros galimybių, pripažinimo, atsakomybės ugdymo, iššūkių priėmimo, skatinimo darbe, asmeninio tobulėjimo prielaidas. Konstruojant apklausos anketą ir buvo vadovaujama šiomis nuostatomis.



Nuo pedagogo motyvacijos didele dalimi priklauso veiklos efektyvumas ir kokybė. Šiame darbe vadovaujama dviem požiūriais į švietimo kokybę:

1. Kokybė kaip vartotojų/klientų poreikių patenkinimas ir/ar viršijimas. Šis požiūris skelbia, jog kokybė švietimo įstaigoje apčiuopiama per klientų pasitenkinimą teikiama paslauga. Čia svarbus uždavinys – identifikuoti švietimo paslaugos klientus/vartotojus, jų poreikius bei lūkesčius, keliamus atžvilgiu teikiamos paslaugos bei sukurti sistemą, leidžiančią nustatyti poreikių patenkinimo laipsnį bei subjektyvų klientų pasitenkinimo faktą arba nepasitenkinimo priežastis.

2. Kokybė, kaip vystymasis. Šiuo požiūriu mąstyme apie kokybę akcentuojamas nuolatinis teikiamų švietimo paslaugų tobulinimo procesas. Pagrindinis dėmesys skiriamas kokybės kaip kultūros normos plėtrai visoje organizacijoje, nuolatiniam atsinaujinimui. Besimokanti organizacija tampa kokybės prielaida. Statiška ir nesivystanti paslauga jau nėra traktuojama kaip kokybiška.

**Tyrimo metodai.** Užsibrėžtam tikslui bei iškeltiems uždaviniams įgyvendinti darbe naudojami tokie tyrimo metodai:

**teoriniai:**

- mokslinės literatūros analizė (atlikta, siekiant atskleisti darbuotojų motyvavimo sampratą, išanalizuoti motyvavimo metodus, jų taikymo ypatumus ir įtaką darbuotojų veiklos, o tuo pačiu ir teikiamų paslaugų kokybei. Šiame kontekste buvo siekiama plačiau apžvelgti ikimokyklinių įstaigų pedagogų motyvavimą sėkmei).
- dokumentų analizė, lyginimas ir apibendrinimas (apžvelgiami LR švietimo dokumentai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklą, siekiant išsiaiškinti, kaip juose yra apibrėžiamas pedagogų motyvavimas sėkmei, kas laikytina kokybiška pedagogine veikla ir kas lemia pedagogų darbo efektyvumą).

**empiriniai:** anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu,

**statistiniai:** empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas taikant Microsoft Excel programą.

**content analizė:** interviu metu surinktų duomenų apdorojimas.

Kiekybinė duomenų analizė buvo atliekama naudojantis Microsoft Excel programa, kurioje duomenys analizuojami modeliuojant grafikus ir aptariant bei interpretuojant gautus rezultatus.

Kokybinė tyrime gautų duomenų analizė atliekama sisteminant, klasifikuojant bei nustatant priežastinius, funkcinius ir struktūrinius ryšius.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrime dalyvavo 68 Joniškio rajono ikimokyklinio ugdymo pedagogai, dirbantys rajono darželiuose, lopšeliuose-darželiuose, mokyklose, turinčiose ikimokyklinio ugdymo grupes bei daugiafunkciame centre. Siekiant tyrimo rezultatų

patikimumo, buvo pasirinkta tikslinė imtis ir apklausta visa populiacija – 68 šiuo metu rajone dirbantys ikimokyklinio ugdymo pedagogai.

Tyrimo metu taip pat buvo apklausti 6 minėtų įstaigų vadovai.

### **Tyrimo etapai.**

1. 2013 m. rugsėjo – lapkričio mėn. – pasiruošimas tyrimui: temos formulavimas, tyrimo problemos aptarimas, preliminarus tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimas, hipotezės iškelimas.
2. 2013 m. gruodžio – 2014 m. birželio mėn. – mokslinės literatūros pasirinkta tema studijavimas, teorinės dalies parengimas.
3. 2014 m. rugsėjo – spalio mėn. – tyrimo organizavimas (instrumento parengimas, žvalgomasis tyrimas) ir pravedimas.
4. 2014 m. lapkričio – gruodžio mėn. – tyrimo metu gautų duomenų analizė, išvadų ir rekomendacijų pateikimas

### **Darbo teorinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.**

„Darbo motyvacija – jauna mokslo sritis ir jos vystymosi procesas yra jautrus įvairiapusiškam poveikiui“, teigia D. Šavareikienė (2008, p. 28). Autorė išsako nuomonę, jog sunku būtų rasti kitą tokią koncepciją, kurią noriai interpretuotų tiek daug įvairių mokslų. Darbuotojų motyvavimo tyrimais užsiima universitetai, gamybinės įmonės, viešojo administravimo institucijos, kiekvienos šių sričių specialistai kokį nors konkretų motyvacijos aspektą nagrinėja įvairiais būdais ir skirtingais lygiais, priklausomai nuo tyrėjo poreikio ar intereso.

Tačiau, studijuojant mokslinę literatūrą, pasigesta darbų, kuriuose būtų analizuojamas būtent ikimokyklinio ugdymo (IU) pedagogų motyvavimo darbu, sėkmės siekimui aspektas. Galima daryti prielaidą, kad tokie tyrimai neatliekami todėl, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoms Lietuvoje apskritai skiriamas nepakankamas dėmesys, ši švietimo grandis ir joje dirbantys pedagogai atsiduria tarsi ant žemiausio laiptelio švietimo sistemoje. O juk ikimokyklinėse įstaigose dirbantys žmonės taip pat neišvengiamai susiduria su kaitos keliamais iššūkiais, dažnai yra priversti dirbti didesniu krūviu, turi susidoroti su darbe tvyrančia įtampa, jaučiasi nesaugūs, pažeidžiami ir nepakankamai vertinami. Dėl šių ir kitų priežasčių dažnai atsiranda neigiamas požiūris į darbą, nukenčia darbo kokybė, todėl ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, siekdami sėkmingai gyvuoti šiandien vis labiau intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis turėtų stengtis suprasti darbuotojų elgesį, identifikuoti jų poreikius, bei užtikrinti tinkamą motyvavimą.

Pasigendama gilesnių studijų, kurios padėtų nustatyti ir palyginti, kokie yra šių įstaigų dirbančiųjų lūkesčiai ir kokius darbuotojų motyvavimo būdus ir priemones taiko ikimokyklinių

įstaigų vadovai. Kitaip tariant, norint atskleisti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo sėkmei specifiką, tikslinga išsiaiškinti, kaip šie darbuotojai suvokia sėkmę ir kiek yra pasiryžę jos siekti bei išskirti pagrindinius labiausiai motyvuojančius veiksnius. Remiantis tyrimo rezultatais, būtų galima vadovams teikti pasiūlymus, padedančius sukurti efektyvią darbuotojų motyvavimo sėkmei sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, padedančią užtikrinti vartotojų pasitenkinimą ir garantuoti įstaigos veiklos kokybę.

Be to, šis darbas galėtų būti pagrindu, žvelgiant į ikimokyklinių įstaigų pedagogų motyvavimą ir per kitą prizmę. Kaip teigia G. Cicėnaitė (2012), remdamasi D. J. Houston (2011) atliktu moksliniu tyrimu, galima pastebėti viešojo ir privačiojo sektorių personalą motyvuojančių veiksnių skirtingumą. Pasak autorės, minėtu tyrimu nustatyta, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja dirbti galimybė padėti kitiems žmonėms, visuomenei naudingas ir įdomus darbas, darbo vietos saugumas, o privačiojo sektoriaus darbuotojus - aukštos pajamos, paaukštinimo galimybės. Pateiktas pavyzdys leidžia manyti, jog viešojo sektoriaus darbuotojai prioritetą teikia kitiems motyvatoriams, nei dirbantys privačiame sektoriuje.

Studijuojant mokslinę literatūrą paaiškėjo, jog ikimokyklinės ugdymo įstaigos šiuo aspektu dar nėra nagrinėtos, nors privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos Lietuvoje kuriasi vis aktyviau ir jų tinklas nuolat plečiasi. Taigi, šis darbas galėtų būti tęsiamas, nagrinėjant ikimokyklinių įstaigų pedagogų, dirbančių privačiame ir viešajame sektoriuose, motyvavimą sėkmei.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (89 šaltiniai, 19 iš jų užsienio kalbomis), 5 priedai. Darbą iliustruoja 22 lentelės ir 32 paveikslai. Darbo apimtis (be priedų) – 110 puslapių.

## 2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1. Motyvacijos bei motyvavimo samprata ir esminės nuostatos

Analizuojant motyvacijos sampratą ir teorijas, pirmiausia reikėtų aptarti pagrindines sąvokas, padėsiančias suprasti ir atskirti, kas yra motyvacija ir motyvavimas, bei kodėl šie procesai tokie svarbūs šiuolaikinėje organizacijoje.

Kaip nurodo R. Maldūnienė (2013), anglų kalboje žodis „motivation“ reiškia tiek darbuotojų motyvavimą, tiek ir darbuotojo motyvaciją. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje lietuvių kalba „motyvacija“ reiškia vidinę individo motyvaciją, - tokią elgseną, kada nėra išorinių paskatų, tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Autorė pateikia tokius vidinės motyvacijos pavyzdžius, kaip alkis, pareigos jausmas, altruizmas ir kt.

Tuo tarpu išorinės motyvacijos nulemta elgsena būna tokia, kurią lemia fizinė aplinka, pinigai, įstatymai ar taisyklės, t.y. siekimas išorinio atlygio arba vengimas bausmės. „Išorinė motyvacija traktuojama kaip motyvavimas. Todėl poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodai ir priemonės – motyvavimo metodai ir motyvavimo priemonės“ (Korsakienė, Lobanova, 2011 p. 180-181).

Šį sąvokų skirtumą pripažįsta ir V. Gražulis (2005), teigdamas, jog vadybos teorijoje ir praktikoje *motyvacijos samprata reiškia asmens psichologinę būseną* (vidinę paskatą arba poreikį), kuris lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ siekti tam tikro tikslo. Autorius motyvacijos sąvoką rekomenduoja skirti nuo *motyvavimo sąvokos, kaip vadybos proceso dalies, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui, siekiant organizacijos tikslų*. Tačiau tuo pačiu jis pabrėžia, jog būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso centre. Vadinasi, galime daryti išvadą, jog neišsiaiškinę motyvaciją skatinančių veiksnių ir jų raiškos bei įtakos darbuotojų veiklos kokybei, negalėsime nagrinėti ir darbuotojų motyvavimo proceso.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama nemažai motyvacijos ir motyvavimo apibrėžimų, bet šių sąvokų esmė išlieka ta pati – skatinti individą (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

#### Motyvacijos ir motyvavimo sąvokų interpretavimas

Motyvacijos sąvokos apibrėžimas	Motyvavimo sąvokos apibrėžimas
<i>Motyvacija</i> (lot. Motus – proto veikimas, minties skrydis; pran. motif – skatinamoji priežastis, veiksmo pagrindas) – psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu (Jovaiša, 2007).	<i>Motyvavimas</i> – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. (Želvys, 2003).
<i>Motyvacija</i> – tai tam tikra individo elgsena, veiksmai, tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų (Kulvinskienė, Šalčius. 1994);	<i>Motyvavimas</i> – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas (Sakalas, 2000).
<i>Motyvacija</i> – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti, siekiant tam tikro tikslo (Leonienė, 2001);	<i>Motyvavimas</i> – vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui, siekiant organizacijos tikslų (Gražulis, 2005).

1 lentelės tęsinys 12 puslapyje

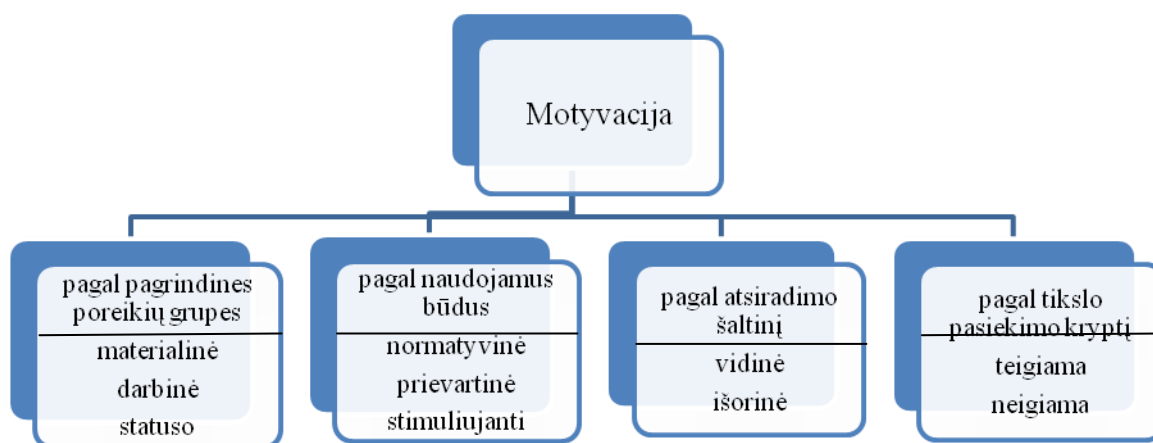
<i>Motyvacija</i> – tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas (TŽŽ, 2003).	<i>Darbuotojų motyvavimas</i> – tai poveikis darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimui norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones. (Leonienė, 2001).
<i>Motyvacija</i> – tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai (Šavareikienė, Dubinas, 2003).	

Analizuojant mokslinę literatūrą paaiškėjo, jog daugelis Lietuvių mokslininkų atskirai neišskiria motyvacijos ir motyvavimo, abiem procesams pažymėti dažniau naudojama viena sąvoka - „motyvacija“. (Šiame darbe bus naudojamos abi sąvokos, priklausomai nuo to, kaip jas atskiria arba neatskiria nagrinėjami autoriai.)

Būtent sąvoką „motyvacija“ naudoja ir D. Šavareikienė (2008), pateikdama ir šiuos pagrindinius *darbo motyvacijos uždavinius*:

- įvertinti darbuotojus, pasiekusius reikšmingų darbo rezultatų;
- parodyti organizacijos nuostatą siekti gerų rezultatų;
- skatinti personalo veiklos kokybę;
- naudoti įvairias nuopelnų pripažinimo formas;
- didinti darbuotojų moralinį pasitenkinimą per jų veiklos vertinimą;
- užtikrinti darbinio aktyvumo skatinimo procesą.

Motyvaciją, kaip nurodo V. P. Sladkievičius (Сладкевич, 2001), galima klasifikuoti pagal keletą požymių (žr. 1 pav.).



1 pav. **Motyvacijos klasifikacija**  
(sudaryta autorės pagal V. P. Sladkievičių (Сладкевич, 2001))

Taigi, *pagal pagrindines poreikių grupes motyvacija yra skirstoma į materialinę, darbinę ir statuso.*

*Materialinė motyvacija* – tai materialinės naudos, aukštesnio gyvenimo lygio siekimas, paremtas asmeninių pajamų lygiu ir priklausantis nuo to, kaip organizacijoje veikia materialinio skatinimo sistema. *Darbinė motyvacija* atsiranda santykyje su darbu: jo turiniu, sąlygomis,

proceso organizavimu, darbo režimu ir kt. Kiekvienas darbuotojas jaučia turiningo, įdomaus, naudingo darbo poreikį, siekia karjeros, jaučia pasitenkinimą, kai jo darbas yra gerai įvertinamas. *Statuso motyvacija* – vidinė žmogaus elgesio varomoji jėga, tiesiogiai susijusi su individo siekiu užimti aukštesnes pareigas, atlikti atsakingesnę ir sudėtingesnę darbą, dirbti prestižinėje organizacijos sferoje ir kt.

*Pagal naudojamus motyvavimo būdus motyvacija skirstoma į normatyvinę, prievartinę ir stimuliuojančią.*

*Normatyvinė motyvacija* – žmogaus pageidaujamo elgesio sužadimas įvairiais psichologiniais būdais: įtikinėjimu, informavimu, įtaigos ir kt.

*Prievartinė motyvacija* remiasi grasinimu ir valdžios panaudojimu tais atvejais, kai darbuotojo veiklos rezultatai neatitinka organizacijos lūkesčių.

*Stimuliuojanti motyvacija* – kai darbuotojo pageidaujamą elgesį bandoma sužadinti įvairiais jam patraukliais motyvatoriais, skatinimais.

*Pagal atsiradimo šaltinį motyvacija yra skirstoma į vidinę ir išorinę.* E. E. Jančiauskas (2011) teigia, kad *išorinė motyvacija* – tai pripažinimo motyvas vertinant darbo rezultatus gamybinėje ar kitose srityse. Plačiau išorinę motyvaciją apibrėžia J. Palidauskaitė (2008), tvirtindama, *išorinė motyvacija – tai yra materialinės (atlyginimas, premijos) ir nematerialinės paskatos, kurios dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.)*. Apibendrinant galima teigti, jog išorinė motyvacija veikia subjektą per darbo užmokestį, taisykles, nurodymus ir kt.

*Vidinė motyvacija* pasireiškia tada, kai žmogus, atlikdamas užduotį, formuoja tam tikrus vidinius motyvus. Pavyzdžiui, tai gali būti noras pabaigti darbą, pasiekti užsibrėžtą tikslą ir kt. V. P. Sladkievičius (Сладкевич, 2001) pažymi, jog esant vidinei motyvacijai, žmogus dirba ramiau, darbą atlieka sąžiningiau, sunaudoja tam mažiau jėgų, geriau įsisąmonina užduotį.

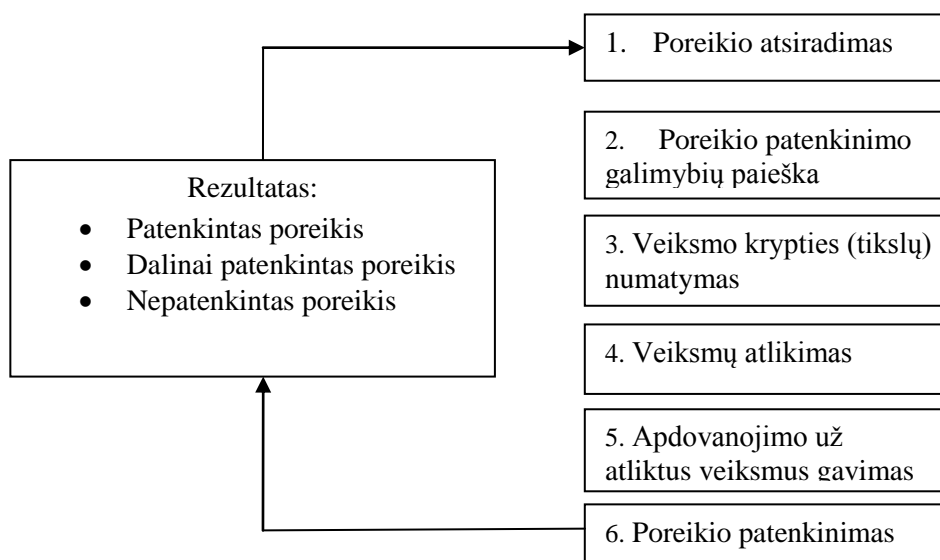
J. Palidauskaitė (2008) akcentuoja, jog vidinė ir išorinė motyvacija nėra griežtai atskirtos, nes tam tikrose situacijose motyvai gali kilti tiek dėl vidinių, tiek ir dėl išorinių priežasčių.

*Pagal tikslo siekimo kryptį* motyvacija gali būti *teigiama*, padedanti efektyviai siekti tikslo ir *neigiama*, užkertanti tam kelią.

*Teigiama motyvacija* reiškiasi per priemokų, premijų skyrimą, darbuotojo statuso kolektyve ir pasitikėjimo juo pakilimą, ypač atsakingų darbų skyrimą ir kt.

*Neigiama motyvacija* – tai materialinės nuobaudos, statuso kolektyve praradimas, psichologinė darbuotojo izoliacija, pažeminimas pareigose ir kt. **Šios įvairios apibrėžimuose pateiktos bei tarpusavyje susijusios vidinės ir išorinės jėgos ir sudaro motyvacijos procesą**, arba, kaip teigia V. R. Kulvinskienė ir A. Šalčius (1994), skatina individų darbinę elgseną.

Motyvacijos proceso struktūrą, remiantis V. P. Sladkievičiumi (Сладкевич, 2001), galima būtų pavaizduoti taip (2 pav):



2 pav. **Motyvacijos procesas**  
(sudaryta autorės pagal V. P. Sladkievičių (Сладкевич, 2001))

D. Šavareikienė (2008) pateikia platesnį šios schemos paaiškinimą:

- *poreikio atsiradimas* – poreikis atsiranda tada, kai žmogus pradeda jausti, kad jam kažko trūksta ir skatina žmogų imtis konkrečių veiksmų tam poreikiui patenkinti;
- *poreikio patenkinimo galimybių paieška* – šioje stadijoje žmogus gali juos ignoruoti, ieškoti, kaip juos patenkinti ar net nuslopinti;
- *veiksmo krypties numatymas* – žmogus išsiaiškina, ko ir kokiomis priemonėmis privalo siekti, kad poreikis būtų patenkintas;
- *veiksmų atlikimas* - žmogus deda pastangas tam, kad įgyvendintų siekius, kurie sudarytų galimybę gauti tai, kas patenkintų poreikius;
- *atlygio gavimas* – atlikęs tam tikrą darbą, žmogus gauna tai, ką jis panaudos poreikiams patenkinti arba tai jis galės išmainyti į pageidaujimą objektą;
- *poreikio patenkinimas* – priklausomai nuo to, ar įtampa atslūgsta ir nuo to, ar patenkintas poreikis susilpnina ar sustiprina veiklos motyvaciją, žmogus gali nutraukti veiklą iki naujo poreikio atsiradimo arba tęsti ją tol, kol poreikis bus visiškai patenkintas.

**Labai svarbų vaidmenį motyvacijos procese atlieka motyvai.**

O. P. Čekmariovas (Чекмарев, 2012-2013) pateikia motyvacijos ir motyvo sąvokų sąsają:

*Motyvacija* – tai motyvo formavimo procesas, pereinantis tam tikras stadijas ir etapus.

*Motyvas* – tai šio proceso (t. y., motyvacijos) produktas, rezultatas.

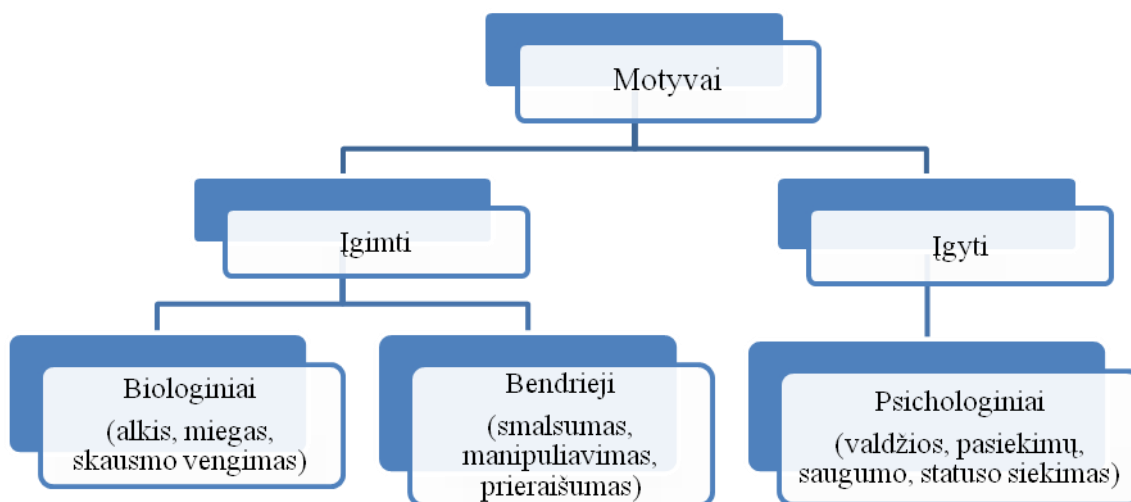
P. Zakarevičius (2003) *motyvą* apibūdina, kaip veiksni, kuris skatina žmogų veikti geriau ir to geresnio veikimo rezultatų pagrindu geriau tenkinti savo poreikius.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006), bei R. Želvys (2003), analizuodami *motyvus*, juos apibrėžia kaip veiklos priežastį, susijusią su poreikių patenkinimu. V. Gražulis (2005) akcentuoja, kad *motyvai* nuolat keičiasi ir todėl tai yra pagrindas, verčiantis žmones siekti tam tikrų tikslų dėl asmeninių poreikių tenkinimo.

Mokslinėje literatūroje galima pastebėti motyvų skirstymą į *vidinius* ir *išorinius*.

Anot D. Šavareikienės (2008), *išoriniai motyvai* sužadina žmogui siekį įgyti dar neturimą objektą arba išvengti jo, o *vidiniai motyvai* yra susiję su teikiamu pasitenkinimu jau turimu objektu, kurį norima išsaugoti.

S. Grigaitienė (2012) sako, jog visuotinai yra pripažintas motyvų grupavimas pagal prigimtį: į *įgimus motyvus* ir *įgytus motyvus* (žr. 3 pav.).



3 pav. **Motyvų grupės** (sudaryta autorės pagal S. Grigaitienę (2012))

Beje, kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, G. Felser (2002), formuoja kiek kitokias motyvų kategorijas:

- pasiekimų motyvai (tikslas – pasiekti),
- valdžios motyvai (tikslas – dominuoti),
- partnerystės motyvai (tikslas – palaikyti glaudžius ir artimus santykius su kitais).

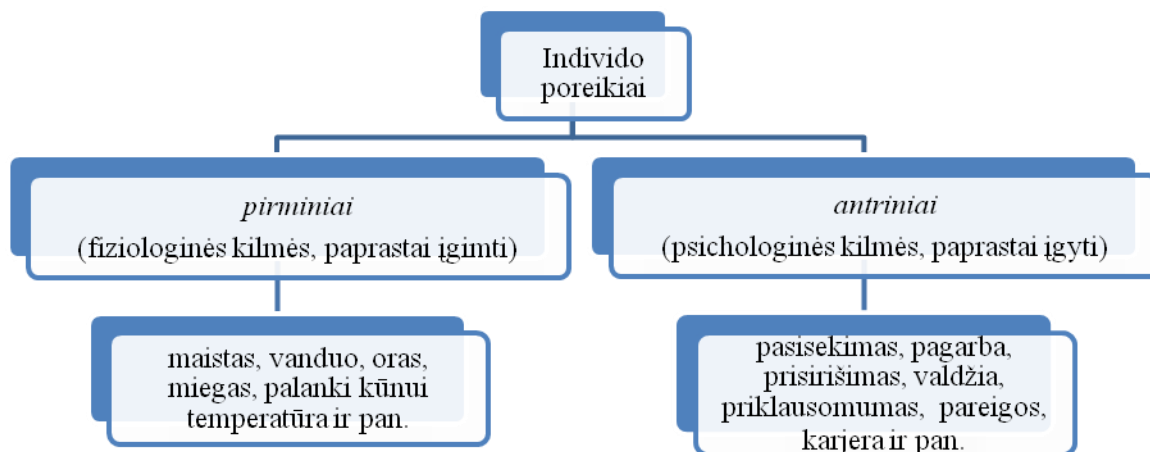
Visuose šiame darbe pateiktuose motyvų apibrėžimuose pastebimas glaudžios *motyvų* ir *individo poreikių* sąsajos, todėl tikslinga išsiaiškinti ir *poreikio*, kuris, V. Baršauskienės (1999) nuomone, sudaro motyvacijos pagrindą, sąvoką. To nepaneigia ir V. P. Sladkievičius (Сладкевич, 2001), sakydamas, jog būtent *poreikiai* skatina žmogų veikti tam tikru būdu ir tam tikra kryptimi.

Vienų autorių nuomone (Kulvinskienė, Šalčius, 1994) *poreikis* – tai *individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu*, kitų (Bučiūnienė, 1996) – *objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą*.



Išsamų poreikių apibrėžimą pateikia J. Žaptorius, teigdamas, kad *poreikiai – visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį.*

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad dažniausiai pasitaikanti poreikių klasifikacija yra tokia (žr. 4 pav.):



4 pav. **Individo poreikių klasifikacija**  
(sudaryta autorės pagal J. Žaptorių (2007), I. Bučiūnienę (1996) ir kt.)

J. Palidauskaitė (2007), analizuodama antrinius poreikius, pažymi, kad kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas, o S. Grigaitienė (2012), remdamasi G. Dubausku, teigia, kad *antrinius poreikius galima apibūdinti šiais požymiais:*

- ypač priklausantys nuo patirties;
- įvairiarūšiai ir nevienodo didumo;
- kiekvieno individo skirtingi;
- dažniau veikia keli iš karto nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui;
- neretai sąmoningai nesuvokiami;
- veikiantys elgesį.

„Poreikis, kaip psichologinė būseną, reguliuoja žmogaus elgesį, sąlygoja jo mąstymo, jausmų ir valios kryptį. Patenkinęs poreikį ir pasiekęs tikslą, žmogus tuo pačiu sukuria naujus objektus, naujas sąlygas, kurie sukelia naujus poreikius“, teigia V. P. Sladkievičius (Сладкевич, 2001, p.19).

Ryški poreikių savybė, autoriaus teigimu, yra ta, kad bet kuris poreikis gali įgyti konkretų turinį priklausomai nuo sąlygų ir patenkinimo būdų. Kiekvienas poreikis tam tikra prasme yra gyvenimo sąlygų – ekonominės padėties, išsilavinimo, tradicijų – atspindys.

Kaip pažymi A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006, p. 155), „problema kyla, siekiant pažinti darbuotojų poreikius, mat jų neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio“. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, siekti organizacijos tikslų, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva, todėl vadovai, norėdami žmones motyvuoti ir siekiantys efektyviai vadovauti žmonėms, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, žinoti poreikių klasifikaciją. Taip pat svarbu žinoti, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos, teigia minėtos autorės.

**Priešingas motyvacijai procesas yra demotivacija.** „Demotivacija apibrėžiama kaip būseną, kai nėra motyvacijos veikti: žmonės arba visai neveikia, arba veikia nenoriai, tiesiog atlieka veiksmus. To rezultatas – visiškas veiklos nevertinimas (Ryan, 1995), nekompetencijos atliekamai veiklai pojūtis (Bandūra, 1986) arba netikėjimas, jog veikla duos norimą rezultatą (Seligman, 1975)“ (Šavareikienė, 2008, p. 25).

Motyvacija – sudėtingas procesas, reikalaujantis kūrybiškai derinti įvairius įgūdžius, teigia Dž. Keisas, (2006) ir kiti knygos „Kaip motyvuoti žmones našiam darbui“ sudarytojai. Autoriai nurodo, jog, norėdami įkvėpti žmones būti išskirtiniais darbe, vadovai turėtų padėti jiems išžvelgti veiklos prasmę ir pasijusti reikalingais bei nepakeičiamais. Kartu būtina skatinti asmenines darbuotojų savybes, ugdyti savininkišką pasiaukojimą įmonei, tikėjimą organizacijos sėkme. Reikėtų skatinti ir žmonių norą atlikti daugiau, nei tik konkretų užduotą darbą. Motyvuotoje komandoje darbuotojai teikia vieni kitiems energijos siekti geresnių rodiklių, imasi atsakomybės ne tik už savo pačių užduotis, bet ir už visą proceso eigą. Sėkmingus darbo metodus jie siekia pritaikyti visos organizacijos mastu. Tokie žmonės supranta, kad jų pastangos turi tiesioginę įtaką organizacijos veiklos rodikliams ir jaučiasi už juos atsakingi.

Kad darbuotojų motyvacija išties sudėtingas reiškinys, pripažįsta ir D. Šavareikienė (2008), išsakydama nuomonę, jog šio proceso sudėtingumą sąlygoja keletas veiksnių. Pirmasis – tai *motyvo neapčiuopiamumas*. Galima jį tik nuspėti, numanyti, bet išaiškinti konkrečiu pavidalu labai sudėtinga. Kitas svarbus aspektas yra *motyvacinio proceso kaita*, pasireiškianti tuo, jog net labai gerai susipažinus su žmogaus motyvacinės struktūra, jo veiklos motyvais, gali pasireikšti nenumatyti pokyčiai darbuotojo elgsenoje, netikėta reakcija į motyvuojančius veiksnius. Dar vienas veiksnys, lemiantis motyvacinio proceso nuspėjamumą, yra *žmonių skirtumai*, skirtingas vieno motyvų priklausomybės nuo kitų laipsnis, kas lemia skirtingą darbuotojų elgseną.

Siekiant paaiškinti šį sudėtingą procesą, yra sukurta ir tebekuriama daugybė teorijų, bandančių paaiškinti, kas, kaip ir kokiomis sąlygomis skatina žmogų dirbti ir siekti geresnių rezultatų.

## 1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokių tikslų siekia individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato, kokie yra jų poreikiai.

K. L. Andrejevo ir M. A. Jeremejevo (Андреев, Еремеев, 2008) nuomone, tam, kad geriau būtų suprantama darbuotojų motyvacija darbo ekonomikos kontekste, būtina peržiūrėti ir išanalizuoti kai kurias motyvacijos teorijų klasifikacijas.

Teorijos – tai žinių visuma, kuri įprasmina žmonių pasaulio suvokimo patirtį. **“Formaliai teorija – nuosekli teiginių visuma, pateikta taip, kad paaiškintų ryšius tarp dviejų ar daugiau tiriamų faktų“** (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 40-41). Teorijos, šių autorių nuomone, suteikia stabilumo patirties suvokimui, padeda nustatyti kas svarbu. Jos moko veiksmingo bendravimo, įgalina ir ragina mus nuolat domėtis ir mokytis suprasti pasaulį, kuriame gyvename.

Kaip nurodo I. Bučiūnienė (1996), darbuotojų motyvavimo problema visada buvo aktuali, jau nuo seniausių laikų buvo bandoma rasti būdų, kaip motyvavimo pagalba padidinti žmonių darbo efektyvumą (jau 2 tūkst. m. p. m. e. Babilone įstatymu buvo įteisintas atlyginimų mokėjimas kai kuriems caro pavaldiniams, o 400 m. p. m. e. Persijos karalius Kiras iškėlė idėją, jog būtina iširti žmogaus motyvaciją skatinančias priežastis). Vadovai sąmoningai ar nesąmoningai stengėsi įgyvendinti darbuotojų motyvavimo funkciją. Seniausiais laikais tam buvo naudojamos bausmės, o išrinktiesiems – apdovanojimai.

Dar aktyviau žmonių motyvavimo idėjomis susidomėta kapitalizmo atsiradimo periodu: „1776 m. klasikinės politinės ekonomikos atstovas A. Smitas rašė, jog pagrindiniais žmogaus veiklos motyvais galima laikyti ekonominį interesą, maksimalios ekonominės naudos siekimą ir natūralų norą pagerinti savo asmeninę padėtį“ (Андреев, Еремеев, 2008, p. 12).

Mokslininkai, analizuojantys motyvacijos teorijas ir jų raidą, vieningai sutinka, jog motyvacijos idėjų pradininku laikomas anglų fabrikantas R. Ovenas, savo fabrike sėkmingai sprendęs gamybos gerinimo darbuotojų motyvavimo pagrindu problemas. Tam jis naudojo tokius motyvavimo būdus, kaip darbo sąlygų gerinimas, adekvataus darbo užmokesčio sistema, būsto suteikimas darbininkų šeimoms. Panašiai elgėsi ir F. Teiloras, pasiūlęs naudoti materialinius skatinimo būdus, kurių pagrindinis turėtų būti apdovanojimas, bei įvesti progresinį darbo apmokėjimą. Vis dėlto, nors ir sugebėjo patobulinti darbo operacijas bei įdiegė materialinio skatinimo sistemą, į darbuotojus F. Teiloras žiūrėjo ne kaip į asmenybes, o kaip į priemonę, padedančią efektyviai pagerinti darbo našumą. Tuo tarpu problemos sprendimas glūdėjo kur kas giliau - žmogiškųjų santykių valdymo srityje.

Sėkmingesniai darbuotojų motyvacijos valdymui buvo būtina atsižvelgti į žmogų, kaip asmenybę, išstudijuoti jo psichologines bei adaptacijos galimybes ir pan. Taip, pasak V. R. Kulvinskienės., A. Šalčiaus (1994), pradėjo formuotis „elgesio mokykla“, kuri tyrinėjo žmogaus

elgesį ir tai, kaip motyvacija priklauso nuo žmogaus moralinės – psichinės būsenos. Šios motyvacijos krypties pradininku laikomas E. Mėjo (E. Mayo), atlikęs mokslinius eksperimentus, kurie atskleidė, jog žmogaus motyvacija priklauso ne tik nuo organizacijoje veikiančios materialinio skatinimo sistemos, bet ir nuo daugelio socialinių – psichologinių faktorių. Atsižvelgiant į šių eksperimentų išvadas, buvo imta daugiau dėmesio skirti psichologiniams žmogaus elgesį gamybos procese sąlygojantiems veiksniams, pradėta atsižvelgti į grupės narių tarpusavio santykius, kolektyvo normas, komunikacijos barjerus, neformalių grupuočių įtaką, darbdavių ir darbuotojų santykių humanizavimą.

„Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas įveikė ne vieną istorinės ir konceptualiosios raidos etapą, kai vyravo tam laikotarpiui būdinga mokslinė mintis“, teigia L. Marcinkevičiūtė (2006, p.11). K. L. Andrejevas ir M. A. Jeremejevas (Андреев, Еремеев, 2008) nurodo, jog XX a. besitęsiantys moksliniai tyrimai leido daryti kai kuriuos apibendrinimus, kurių pagrindu susiformavo motyvacijos teorijos, kurias imta skirstyti į dvi grupes: **procesines ir turinines**. Tik XX a. aštuntajame – devintajame dešimtmečiuose, susikūrus minėtoms motyvacijos kryptims, mokslininkai daugiau dėmesio ėmė skirti motyvacijos teorijų raidos analizei.

Atliekant mokslinės literatūros analizę, pastebėta, jog mokslininkai, priklausomai nuo požiūrio į nagrinėjamą problemą, nurodo skirtingą teorijų kategorijų skaičių ir skirtingus jų klasifikavimo pagrindus. Pavyzdžiui, ir E. Iljin, tyrinėjantis motyvacijos teoriją psichologiniu požiūriu, (Šavareikienė ir Dubinas, 2003) ir F. Landy ir W. Becker (1987), kurių motyvacijos teorijos dažniausiai naudojamos vadybinių problemų kontekste, skiria po penkias, tačiau skirtingas teorijų grupes (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

**Motyvacijos teorijų klasifikavimas** (sudaryta autorės pagal D. Šavareikienę ir V. Dubiną (2003), bei F. Landy, W. Becker (1987))

<b>E. Iljin motyvacijos teorijos</b>	<b>F. Landy ir W. Becker motyvacijos teorijos</b>
Poreikių motyvacijos teorijos, Bihevioristinės motyvacijos teorijos, Kognityvinės motyvacijos teorijos, Psichoanalitinės motyvacijos teorijos, Biologizatorinės motyvacijos teorijos.	Poreikių teorijos, Pastiprinimo teorijos, Teisingumo teorijos, Lūkesčių (vilčių) teorijos, Tikslų nustatymo teorijos.

Vis dėlto dauguma motyvacijos teorijas nagrinėjančių lietuvių bei užsienio autorių (Bučiūnienė, 1996) bei V. R. Kulvinskienė ir A. Šalčius (1994), K. L. Andrejevas ir M. A. Jeremejevas (Андреев, Еремеев, 2008) ir kt. vieningai sutaria dėl motyvacijos teorijų skirstymo į dvi grupes, tai:

- ***motyvacijos turinį analizuojančios teorijos;***
- ***motyvacijos procesą analizuojančios teorijos.***

Šis klasifikavimo būdas mokslinėje literatūroje sutinkamas dažniausiai, juo bus remiamasi ir šiame darbe.

*Turinį analizuojančios teorijos* siekia atsakyti į klausimą, kodėl atsiranda motyvacija, o *procesą analizuojančios teorijos* stengiasi paaiškinti, kaip vyksta motyvacija, kaip ji sąlygoja individų elgesį.

**Turinio (poreikių) teorijos** aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. B. Leonienės (2001) teigimu, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, taigi – motyvų ir motyvacijos turiniu. I. Bučiūnienė (1996), B. Leonienė (2001), A. Sakalas (2003) pabrėžia, kad turinio teorijose kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t. y. motyvacijos turinį. Trumpiau tariant, motyvacijos *turinį analizuojančios teorijos* grindžiamos vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, nustatymu.

K. L. Andrejevas ir M. A. Jeremejevas (Андреев, Еремеев, 2008) pažymi, jog turinio motyvacijos teorijas jungia bendras joms visoms bruožas – žmogaus paskatinimas veiksmui. *Pagrindinis veiksnys čia yra poreikis, pasireiškiantis tam tikra specifine forma, priklausančia nuo individo asmenybės ir jos kultūrinio lygio.* Poreikis tampa pagrindine vidine asmens aktyvumo priežastimi, jis dominuoja motyvuose ir visoje veiklos motyvacijoje.

Šiai teorijų grupei yra priskiriamos *A. Maslow poreikių teorija*, *C. Alderfer ERG teorija*, *D. McClelland įgytų poreikių teorija*. Mokslininkai mano, kad iš dalies šiai teorijų grupei galima priskirti ir F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją, nors tai yra ne tiek motyvacijos, kiek pasitenkinimo darbu teorija, skelbianti, jog žmogaus darbo motyvaciją veikia dvi veiksnių grupės: higieniniai ir motyvaciniai veiksniai.

Šios krypties atstovų nuomone, žmogaus darbinės veiklos struktūroje pradiniai yra poreikiai, kurie per tam tikrus interesus ir motyvus skatina veikti. Todėl turinio motyvacijos teorijos į pirmą vietą iškėlė žmogiškojo faktoriaus reikšmę. Vis dėlto, reikia paminėti, jog šie mokslininkai išskiria šiek tiek skirtingas poreikių grupes (žr. 3 lentelę):

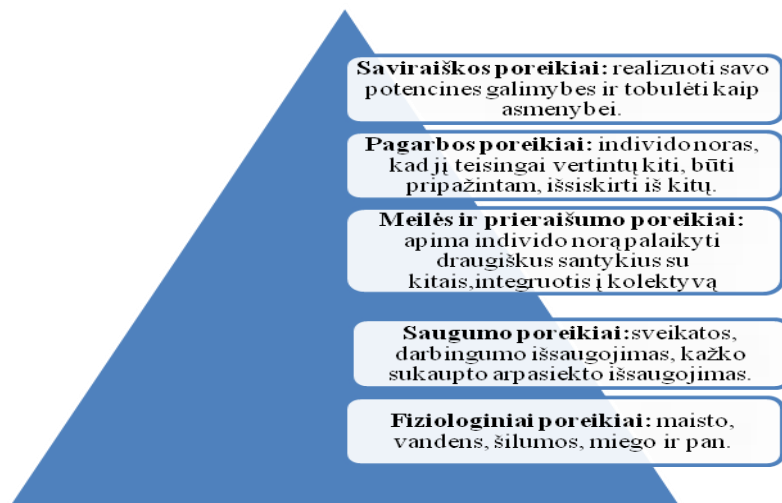
3 lentelė

### Poreikių teorijų grupės

(sudaryta autorės pagal A. Maslou, K. Alderferį, D. McClellandą)

<i>A. Maslow poreikių hierarchijos teorija</i>	<i>K. Alderferio modifikuota poreikių hierarchijos teorija</i>	<i>D. McClellando poreikių teorija</i>
1. Fiziologiniai poreikiai; 2. Saugumo poreikiai; 3. Meilės ir prierašumo poreikiai; 4. Pagarbos poreikiai; 5. Saviraiškos poreikiai.	1. Egzistencijos poreikiai; 2. Sąveikos poreikiai; 3. Augimo poreikiai.	1. Sėkmės poreikiai; 2. Valdžios poreikiai; 3. Narystės poreikiai.

Šiandien plačiai žinoma amerikiečių gydytojo–psichologo A. Maslow poreikių hierarchijos teorija. Pagrindinės šios teorijos idėjos (Maslow, 2006) piramidės forma pavaizduotos 5 paveiksle:



5 pav. A. Maslow poreikių piramidė

Kaip nurodo V. R. Kulvinskienė, A. Šalčius (1994) K. Alderferis pasiūlė modifikuotą A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją, pakeisdamas penkis hierarchinius lygius į tris. Šia modelis žinomas kaip ERG (existence – relatedness - growth) teorija:

- *Egzistencijos poreikiai* – reikalingi palaikyti žmogaus egzistavimą. Šiai kategorijai priklauso fiziologiniai ir saugumo poreikiai;
- *Sąveikos poreikiai* – rodo žmogaus ir socialinės aplinkos santykį. Šie poreikiai apima socialinius ir tarpusavio santykių poreikius;
- *Augimo poreikiai* – tai aukščiausi poreikiai, įskaitant savigarbos ir saviraiškos poreikius.

Minėti autoriai atskleidžia, jog K. Alderferio teorija skiriasi nuo A. Maslow dviem požiūriais: pirma, ERG teorija teigia, kad šalia pasitenkinimo – progreso, yra ir žlugimo – regreso procesas. Tai reiškia, kad, jei individas žlunga bandydamas patenkinti augimo poreikius, jis turi galimybę nukreipti savo pastangas žemesniųjų poreikių patenkinimui. Antra, K. Alderferis teigė, jog vienu metu gali būti veiksmingi ir kelių lygių poreikiai.

Žymų indėlių į motyvacijos teorijų raidą įnešė D. McClellando *įgytų poreikių teorija*. Šis mokslininkas nepaneigė poreikių, dominuojančių ankstesnėse teorijose, svarbos, tačiau pabandė išskirti svarbiausius iš aukštesniųjų poreikių, tokius, kurie atsiranda, kuomet yra patenkinamos žmogaus materialinės reikmės. Mokslininkas susikoncentravo ties trimis poreikiais, kurie, jo manymu, yra pagrindiniai darbo situacijose. *Tai sėkmės poreikis, valdžios poreikis bei narystės, arba dalyvavimo, poreikis* (Kulvinskienė, Šalčius, 1994).

*Sėkmės poreikis* – tai poreikis kuo nors pranokti, pasiekti daugiau, nei tai buvo padaryta iki šiol. Darbuotojai, turintys didelį sėkmės poreikį, rizikuoja vidutiniškai, mėgsta situacijas, reikalaujančias prisiimti atsakomybę ir nori, kad jų rezultatai būtų konkrečiai paskatinami.

*Valdžios poreikis* reiškiasi stipriu siekiu daryti įtaką kitiems, kontroliuoti. Individai, turintys aukštą valdžios poreikį, galėtų būti apibūdinami, kaip siekiantys vadovaujančių pozicijų grupėje, mokantys įtikinėti, pateikti savo nuomonę, turintys oratorinių gebėjimų.

*Narystės, arba dalyvavimo poreikis* pasireiškia dideliu narystės poreikiu, draugišku santykių palaikymu, parama kitiems. Tokie žmonės linkę rinktis darbus, kur labai svarbūs tarpusavio kontaktai, daug bendraujama.

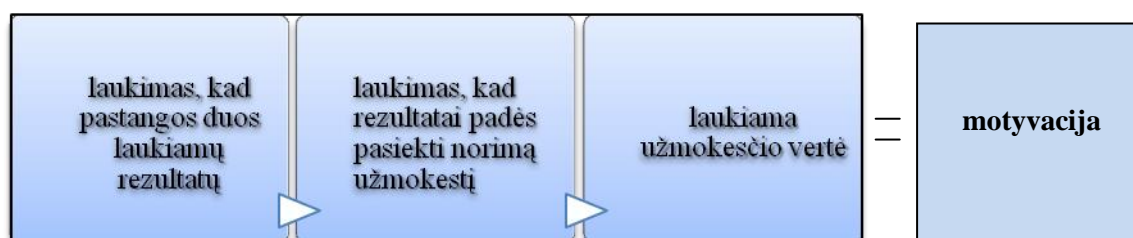
Pasak V. Gražulio (2005), F. Hercbergas 5-tajame XX a. dešimtmetyje atliko tyrimus ir nustatė, jog žmogaus požiūrį į darbą, o tuo pačiu ir jo darbo motyvaciją veikia dvi grupės veiksniai – *higieniniai ir motyvaciniai*. *Higieniniai* veiksniai yra susiję su darbo aplinka. Jiems priskiriamas darbo užmokestis, darbo vietos saugumas ir sąlygos (triukšmas, temperatūra, apšvietimas, komfortas ir kt.), statusas, taisyklės, darbo režimas, vadovybės kontrolės lygis, santykiai su kolegomis ir kt. *Motyvaciniai veiksniai* susiję su darbo pobūdžiu. Jie gali sukelti pasitenkinimą darbu, aukštą motyvacijos lygį, skatinantį siekti geresnių rezultatų. Tokiems veiksniams priskiriamas tikslo pasiekimas, galimybė sulaukti sėkmės ir pripažinimo, įdomus darbo turinys, galimybė veikti savarankiškai ir prisiimti atsakomybę, karjeros ir savirealizacijos galimybės. Išanalizavęs savo tyrimo rezultatus, F. Hercbergas padarė keletą išvadų:

- Higieninių veiksnų nepatenkinimas sąlygoja nepasitenkinimą darbu;
- Motyvaciniai veiksniai gali tik dalinai kompensuoti higieninių veiksnų nebuvimą;
- Įprastomis sąlygomis motyvacinių veiksnų prieinamumas darbuotojų suvokiamas kaip savaime suprantamas ir neturi motyvacinio poveikio;
- Didesnis motyvacinis poveikis pasiekiamas tuomet, kai motyvaciniai veiksniai naudojami su higieniniais veiksniais.

Antroji motyvacijos teorijų grupė – *proceso motyvacijos teorijos* - pagrįstos pirmiausia žmogaus elgesiu, jo išsiauklėjimu bei žiniomis. Šios teorijos analizuoja motyvavimo proceso reikšmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimo modelius. R. Adamonienės ir kt. (2002) teigimu, procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas skirtingų tikslų pasiekimui ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą. „Pasak S. P. Robbins (2003), procesinės teorijos analizuoja tai, kaip žmogus paskirsto savo jėgas siekdamas konkrečių tikslų ir kaip pasirenka tam tikrą elgesio būdą. Autorė pabrėžia, kad procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo, tačiau mano, kad žmonių elgesį nustato ne tik jų pačių poreikiai, bet ir socialiniai poreikiai“ (Grigaitienė, 2012, p. 17). Anot G. Dubausko

(2006), proceso teorijos neneigia poreikių egzistavimo, bet teigia, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai. Proceso teorijos stengiasi paaiškinti, kaip žmogus pasirenka elgesio modelius ir priimto sprendimo efektyvumo vertinimą, siekdami patenkinti individualius poreikius. Plačiausiai žinomos šios procesinės motyvacijos teorijos: V. Wroom lūkesčių teorija, Dž. Adamso teisingumo teorija, E. Loko tikslų iškelimo teorija ir kompleksinė, arba kitaip L. Porterio ir E. Loulerio teorija.

V. Wroom sukūrė *lūkesčių, arba vilčių teoriją*, kuri teigia, kad žmogaus sprendimai atlikti ar neatlikti tam tikrą veiksmą bei įdedamų pastangų dydis priklauso ne tik nuo poreikių, kuriuos patenkinti turi padėti šis elgesys, reikšmės, bet ir nuo žmogaus lūkesčių, jog šitaip pasielgus bus patenkintas norimas poreikis (Kulvinskienė, Šalčius, 1994). Motyvacijos modelis pagal V. Wroom būtų toks (žr. 6 pav.):



6 pav. **Motyvacijos modelis pagal V. Wroom**  
(sudaryta autorės pagal V. R. Kulvinskienę, A. Šalčių (1994))

Paveiksle matyti, jog žmogaus motyvaciją darbui lemia trys tarpusavyje susiję veiksniai:

- Laukimas, kad papildomai įdėtos pastangos duos pageidaujama rezultatą. Yra daug veiksnių, kurie daro įtaką darbuotojų vertinimui, ar jis gali pasiekti nurodytą darbo lygį: darbo patirtis, medžiagų kokybė, turimi ištekliai ir kt. Jei žmogus jaučia, kad įdėjus papildomai pastangų, nepavyks pasiekti norimo rezultato, motyvacija mažėja.
- Laukimas, kad pasiektas rezultatas garantuos norimą užmokestį. Jei nepastebimas tiesioginis ryšys tarp pasiektos rezultato ir gauto atlyginimo, motyvacija mažėja.
- Laukiamo užmokesčio vertė, arba valentingumas. Valentingumas – tai realiai gauto atlyginimo patrauklumo laipsnis, jo atitikimas lūkesčiams. Jei valentingumas lūkesčių neatitinka, motyvacija mažėja.

Kitas proceso motyvavimo teorijų grupės atstovas – S. Adams – suformulavo *teisingumo teorijos teiginius*: organizacijos darbuotojai, vertindami individualų atlygį už darbo rezultatus, siekia socialinio teisingumo (Kulvinskienė, Šalčius, 1994). Be to, individas lygina savo pastangas ir atlygį su analogišką darbą atliekančių bendradarbių atlygiu ir tuo remdamasis modifikuoja savo elgseną. Žinoma, toks lyginimas, pasak V. P. Sladkievičiaus (Сладкевич, 2001), yra subjektyvus, nes dažniausiai remiasi tik nepilna ar netikslią asmenine informacija, o



neretai ir gandas. Pastebėti neatitikimai darbuotojui sukelia psichologinę įtampą, siekdamas išvengti jų, žmogus, autoriaus nuomone, gali elgtis taip:

- Sumažinti darbo intensyvumą ir kokybę;
- Reikalauti atlyginimo pakėlimo, paaukštinimo darbe, darbo sąlygų pagerinimo;
- Perkainoti asmenines galimybes, prarasti pasitikėjimą savimi, nebesitikėti perspektyvų;
- Pabandyti priversti kolegas dirbti daugiau, nes jie gauna didesnę užmokestį;
- Paveikti vadovybę, kad ji, laikydamosi lygybės principo, sumažintų užmokestį kolegoms;
- Pasirinkti kitą lyginimo objektą, nuspręsdamas, jog kolega užima ypatingą padėtį (palaiko asmeninius ryšius su vadovybe arba turi ypatingų savybių ir gebėjimų);
- Pereiti į kitą skyrių arba išeiti iš darbo.

L. Porteris ir E. Louleris sukūrė **kompleksinį motyvacijos modelį**, kuriame figūruoja penki kintamieji: įdėtos pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis ir pasitenkinimo laipsnis (Kulvinskienė, Šalčius, 1994).

Pagal šį modelį, pasiekti rezultatai priklauso nuo įdėtų pastangų, darbuotojo sugebėjimų ir charakterio ypatybių, nuo savo vaidmens suvokimo. Įdėtų pastangų lygį lemia tikėjimas, jog šios pastangos leis pasiekti tam tikrą atlygio lygį. Tai gali būti vidinis atlygis, pavyzdžiui, pasitenkinimo jausmas, atlikus darbą, savigarbos ir kompetencijos jausmas arba išorinis atlygis – premija, kilimas tarnyboje ir kt. Pasitenkinimas yra atlygio vertės matas, kuris darys įtaką žmogaus suvokimui ir būsimose situacijose. Būtent požiūris, jog rezultatyvus darbas teikia darbuotojui pasitenkinimą prieštarauja kitoms motyvacijos teorijoms, skelbiančioms, jog patenkintas darbuotojas dirba rezultatyviau. Ši nuostata, skelbianti, jog aukštas darbo rezultatyvumais yra pasitenkinimo priežastis, o ne jo pasekmė, buvo įrodyta eksperimentais ir įnešė svarų indėlį į motyvacijos teorijų raidą.

Dar vieną požiūrį į motyvavimo procesą, kaip nuorodo V.Gražulis (2005), pateikė E. Lokas, sukūręs **tikslų nustatymo teoriją**. Ši teorija paremta teiginiu, jog individai yra motyvuoti, kai elgiasi taip, jog artėtų prie tikslų, kuriuos jie išsikelia ir deda tam tikras pastangas šiems išsikeltiems tikslams pasiekti. Šį modelį galima būtų nusakyti taip: žmogus, priklausomai nuo savo emocinės būsenos, vertina tai, kas vyksta aplinkui ir atsižvelgdamas į tai, išsikelia sau tam tikrus tikslus, kurie jiems atrodo realiai įgyvendinami, todėl ir priimtini, atlieka tam tikrus veiksmus šiems tikslams pasiekti ir gauna pasitenkinimą rezultatu. Teorija tvirtina, jog žmogaus pasirengimas dėti tam tikras pastangas didžiąja dalimi priklauso nuo keturių tikslo charakteristikų: tikslo sudėtingumo, jo specifiškumo, patrauklumo ir įsipareigojimų. Jei, atlikus darbą, gaunamas geras rezultatas, žmogus pajuntą pasitenkinimą, jei rezultatas neigiamas – jaučiamas nepasitenkinimas. Teigiama aplinkinių reakcija (vadovybės dėkingumas, atlyginimo pakėlimas, karjera, kolegų palaikymas ir pagyrimas) sukelia pasitenkinimą, o neigiama –

nepasitenkinimą. Toliau šia kryptimi dirbęs P. Drukeris pabrėžė vadovo vaidmenį, padedant darbuotojams patiems nusistatyti gana aukštus ir motyvuojančius siekius, atitinkančius organizacijos tikslus.

Šiai teorijų kryptčiai, pasak V. Gražulio (2005), priskiriama ir B. F. Skinnerio sukurta *pastiprinimo teorija*, kuri grindžiama idėja, jog žmogaus elgesys paremtas patirtimi, gauta, atliekant tokius pat veiksmus praeityje. Teorija teigia, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys mielai kartojamas, o elgesio, sukėlusio neigiamus padarinius, stengiamasi vengti. Jei praeityje atlikto veiksmo pasekmės buvo teigiamos, darbuotojo elgesys ir ateityje tokioje pat situacijoje bus analogiškas, jei ne – jo elgesys keisis.

Verta paminėti, jog pastarąsias dvi teorijas kai kurie autoriai (Šavareikienė, Dubinas, 2003) priskiria atskirai – *pastiprinimo teorijų grupei*.

“Kadangi dviejų vienodų žmonių mums surasti vargu ar pavyktų, manytina, kad darbuotojų motyvaciją pripažinus tikimybinio procesu galima naudingai nagrinėti visas klasikines motyvacijos teorijas. Laikantis šios nuostatos galima konstatuoti, kad motyvacijos teorijų paskirtis - ne sudėti visus taškus ant “i”, o pagal tam tikrą požymių sistemą parodyti galimas žmogaus elges tendencijas tam tikroje socialinėje ir ekonominėje terpėje, galbūt rytdienos vystymosi kontekste” (Gražulis, 2005, p. 144).

Išsiaiškinusi pagrindines motyvacijos teorijas, pagrindines jų nuostatas bei elementus, K. Buškevičiūtė (2008), pateikia trumpą jų apibūdinimą, išskirdama praktinio jų panaudojimo galimybes (galimas vadovų elgesio, naudojantis pagrindinėmis teorijų nuostatomis, alternatyvas), bei poveikį darbuotojų motyvacijai (žr. 1 priedą).

Svarbi motyvacijos teorijų ypatybė yra ta, kad nei viena iš jų neprarado savo reikšmės iki šių dienų. Atsiranda naujos teorijos, tačiau senosios, klasikinės motyvacijos teorijos taip pat nepraranda savo aktualumo. Tai gali būti aiškinama tuo, jog šiuolaikinių, siekiančių tobulėti ir išlikti organizacijų vadovai naudojami pagrindinėmis šių teorijų idėjomis, išvadamis ir rekomendacijomis. Šių teorijų esminės nuostatos sudaro esamų ar kuriamų darbuotojų motyvacijos sistemų pagrindą.

Taigi, galima daryti išvadą, jog motyvacijos teorijų išmanymas – tai atspirties taškas, kuriuo vadovaudamiesi organizacijų vadovai galėtų geriau suvokti, kaip darbuotojai paskirsto savo pastangas tikslams pasiekti, kokį elgesį ir kodėl jie pasirenka, kokie yra pagrindiniai motyvai (t. y., kas asmenį motyvuoja veiklai), lemiantys darbuotojų produktyvią veiklą, nuo kurios tiesiogiai priklauso organizacijos sėkmė ir konkurencingumas.

### 1.3. Darbuotojų motyvavimo prielaidos ir galimybės organizacijoje

#### 1.3.1 Motyvavimo metodų ir priemonių klasifikacija

Vienas iš pagrindinių organizacijos vadybos uždavinių – kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų atskleidimas ir jų panaudojimas organizacijos tikslų įgyvendinimui.

„Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Jeigu nurodymo vykdytoji negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas“, teigia B. Leonienė (2001, p. 142). „Motyvavimas ir vadovavimas – pagrindinis įmonės valdymo sėkmės garantas“, - teigia D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003, p. 35).

Kiekvienoje visuomeninėje ekonominėje formacijoje, autorių teigimu, motyvavimui buvo skiriamas didelis dėmesys, skyrėsi tik motyvavimo turinys, formos bei metodai. O XXI amžiuje, kuomet keičiasi pagrindinės žmonijos egzistencijos vertybės, kai orientuojamasi į veiksmų globalizaciją ir humanizaciją, neatsiejamai kinta ir minėtos motyvavimo charakteristikos, atsiranda nauji veiklos motyvai, orientuoti į žmogaus prigimtį ir jo vertybines orientacijas.

Yra pačių įvairiausių motyvavimo formų, kurių kiekviena gali savaip prisidėti prie asmeninės ar profesinės sėkmės, nurodo G. Felser (2002). Autorius teigia, kad žmonės, net ir esant tiems patiems reikalavimams, gali turėti pačių įvairiausių motyvų. To esmę sudaro nevienodi asmeniniai polinkiai, skirtinga aplinkos įtaka, įvairūs elgesio įpročiai.

Kuo geriau motyvacija atitinka mūsų vertybių sistemą, tuo ji yra stipresnė. Norint paveikti kitų elgesį norima linkme, pasak minėto autoriaus, galima taikyti įvairias priemones:

- Prievartą ir bausmes;
- Materialines ir moralines paskatas.

Mokslinėje literatūroje populiaru motyvavimo būdų klasifikacija į **materialinį ir moralinį skatinimą**, tačiau paskutiniu metu vis dažniau vartojamas motyvavimo skirstymas į **finansinę ir nefinansinę kategorijas**. D. Šavareikienė (2008) nurodo, jog kai kurie mokslininkai, svarstydami organizacijos personalo motyvavimo galimybes, naudoja dar ir *materialinio bei nematerialinio* skatinimo konceptus. Kaip matome, nežiūrint nedidelių sąvokų skirtumų, visų šių kategorijų esmė yra panaši. Kiekvienai iš dviejų kategorijų yra priskiriami konkretūs metodai, (pavyzdžiui, D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) pateikia tokius *motyvavimo metodus*, kaip skatinimas pinigais, nuobaudų skyrimas, dalyvavimo jausmo ugdymas, motyvavimas darbu, laimėjimų pripažinimas ir atlyginimas, dalyvavimas valdyme, grupinio darbo skatinimas, darbuotojų bendradarbiavimo ugdymas, ribojančių veiksmų eliminavimas).

Vis dėlto, „kiekvienas motyvas turi tik jam būdingų skatinamųjų sąlygų, skirtinga situacija sąlygoja skirtingą žmonių elgesį. Todėl būtina žinoti, kas kiekvienoje situacijoje gali skatinti konkretų žmogų“ (Felser, 2002, p. 31). Tačiau būtina paminėti, jog teoriškai kiekvienas žmogus

turi keletą motyvų, maža to, visai įmanoma, kad visi jie bus vienodai stiprūs. D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) akcentuoja, jog tiek globaliniu lygmeniu, tiek ir Lietuvoje vis didesnę reikšmę vaidina socialiniai psichologiniai metodai, susiję su žmonių santykiais organizacijoje. Priklausomai nuo organizacijos mikroklimato veiklos efektyvumas gali didėti arba mažėti. E. Šynas (2006) teigia, kad darbuotojus dažniausiai motyvuoja vienas iš aštuonių veiksnių, t. y., prioritetų, kurie lemia, kaip žmogus vertina save ir savo darbą (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

**Motyvuojančių veiksnių ir profesinių žmogaus charakteristikų ryšys**  
(sudaryta autorės pagal E. Šyną (2006))

<b>Veiksny</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Techninė (funkcinė) kompetencija	Dominuoja noras pasiekti tobulumą pasirinktoje darbo srityje. Pinigai ir galimybė gauti aukštesnes pareigas reiškia mažiau, nei sąlygos nuolat tobulinti savo amatą.
Bendroji vadovavimo kompetencija	Šio veiksnio motyvuojamas žmogus yra labiausiai prisitaikęs prie tradicinės karjeros organizacijoje sampratos. Jis nori išmokti atlikti daugelį funkcijų, sisteminti informaciją iš daugelio šaltinių, vadovauti vis didesnėms darbuotojų grupėms ir taikyti savo išstobulintus tarpasmeninio bendravimo įgūdžius. Tokia asmenybė siekia daryti karjerą ir gauti vis didesnę atlyginimą.
Autonomija/nepriklausomybė	Žmonės, turintys šį veiksni, nori visą laiką būti vieni. Jie patiria daugiausia pasitenkinimo, kai gali veikti pagal savo pačių nustatytas taisykles ir procedūras, jiems nepatinka, kai aiškinama, ką daryti. Jų tikslas – veikiau laisvė, nei prestižas.
Saugumas/stabilumas	Šią vertybę propaguojantys labiausiai vertina prognozuojamą aplinką – tokią, kurioje užduotys ir politika yra aiškiai apibrėžtos. Jie tvirtai save tapatina su organizacija, nesvarbu, kiek atsakomybės jiems tenka prisiimti.
Apsukrus kūrybingumas	Šiai kategorijai priklausantys žmonės siekia kurti ir nori patys vadovauti šiam procesui, todėl jaučia nepasitenkinimą, kai jų planams trukdoma.
Tarnystės jausmas	Šiems darbuotojams svarbiausia, kad jų darbas būtų orientuotas į tam tikrų konkrečių vertybių įgyvendinimą. Šiems darbuotojams pajamos nėra svarbiausia gyvenime, jiems daug svarbiau sutelkti dėmesį į konkretų kilnų tikslą.
Iššūkis	Šiai karjeros kategorijai priskiriami žmonės siekia įveikti vis sunkesnius iššūkius.
Gyvenimo būdas	Šių žmonių pagrindinis rūpestis yra užtikrinti, kad jiems būtų suteikta laisvė suderinti darbą ir asmeninius reikalus.

Darbuotojų motyvavimo ekspertas B. Nelsonas (2006), atlikęs darbuotojų apklausą, nustatė, jog žmonės labiausiai nori vadovo paramos ir bendradarbiavimo, t. y., kad vadovas išklaustų jų nuomonę, leistų dalyvauti priimant sprendimus, suteiktų laisvę patiems tvarkyti savo darbo reikalus, paremtų suklydus ir pan. Taip pat svarbūs veiksniai yra lankstus darbo grafikas, galimybė mokytis ir ugdyti įgūdžius, vadovų prieinamumas ir laisvas laikas.

Be to, darbuotojai dažnai nori, kad juos paprasčiausiai pagirtų. Tarp dešimties labiausiai norimų įvertinimo formų buvo keturi pagyrimo tipai: asmeninis pagyrimas, pagyrimas raštu, viešas pagyrimas ir pagyrimas elektroninio pašto žinute.

Šios apklausos rezultatus patvirtina ir D. Šavareikienė, cituodama Kouzes ir Posner (2003), kurie sako, jog „kai pagirti vėluojama ar visai pamirštama, žmonės pasijunta neįvertinti, demotyvuoti, nors girti yra lengviau, nei peikti, pagyrimai geriau girdimi, jų poveikis trunka ilgiau. Vadovai, girdami pavaldinius, moraliai paremia žmones... Savalaikis pagyrimas pranašesnis už bet kokią piniginę kompensaciją, kadangi kartu su asmeniniais emociniais

išgyvenimais dėl puikaus užduoties rezultato sumuojasi ir vadovo pagyrimas, įvertinimas, pripažinimas“ (Šavareikienė, 2008, p. 32).

J. Žaptorius (2007) nurodo, jog motyvavimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra ta, kad jas visi darbuotojai gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; 2) originalios priemonės, kaskart naujos, suteikiančios darbuotojams malonų siurprizą, pradžiuginančios vadovo dėmesiu ir išmone.

Taigi, remiantis D. Šavareikiene, (2008) galima teigti, jog darbuotojų motyvavimas nėra pastovus ir vienalytis. Šis procesas nuolat kinta, be to, tiesiogiai priklauso nuo individo asmeninių savybių, poreikių, darbo pobūdžio ir sąlygų, materialinės padėties, darbuotojų tarpusavio santykių ir kt. Todėl neįmanoma vienareikšmiškai nusakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus, nes nėra visiems priimtinių motyvavimo priemonių. Norėdami pasiekti geresnės darbo kokybės, darbdaviai pirmiausiai turi suprasti žmogaus psichologiją ir priimti darbuotoją tokį, koks jis yra, įvertinant jo gabumus bei trūkumus, ribotumus ir silpnybes. Vadovai turi nuolat ieškoti išeičių bei vidinių išteklių, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais, rasti veiksmingų motyvavimo priemonių ir metodų, kurie padėtų pasiekti pageidaujamą rezultatą, bei taikyti tiek finansinius, tiek nefinansinius motyvavimo būdus, išmintingai derinant juos tarpusavyje.

#### **1.3.1.1. Finansinis darbuotojų motyvavimas ir jo sąsajos su darbo kokybe**

*Materialinio* arba finansinio motyvavimo sąvoka visada siejama su pinigais, ar jie būtų gaunami kaip darbo užmokestis, ar kaip įvairūs priedai bei premijos.

Šiandieninės rinkos ekonomikos sąlygomis ekonominiai motyvavimo būdai, kurių dėka darbuotojai realizuoja savo ekonominius interesus, turi svarbią reikšmę darbuotojų motyvavimui. Gal būt dėl to daugelis vadovų mano, kad užtenka pakelti atlyginimą, skirti premiją ar kitą piniginių atlygį ir darbuotojai bus motyvuoti puikiai dirbti. Tačiau labiausiai motyvuojantis atlygis, pripažinimas ir paskatinimas paprastai apima ir piniginių, ir nepiniginų skatinimo formų derinį (Nelsonas, 2006). „Reikia suprasti, kad motyvacijos paketas susideda iš daug dalių: ir iš lyderystės kokybės, ir iš tikslų aiškumo, ir iš nematerialiųjų skatinimo priemonių. Taigi varžybose dėl darbuotojų išloš tos įmonės, kurios naudoja visas šias priemones ir kurios sugebės pateikti komandai daugiau argumentų, pagrindžiančių, kodėl esamas atlyginimas yra ne pakankamas, o teisingas“, - teigia E. Kajieta (2014, p. 7), „Hay Group“ produktų ir paslaugų vadovas Baltijos šalims.

Kai kurie ekspertai teigia, jog nepiniginis motyvavimas gali turėti netgi didesnę įtaką, nei pinigai. Pavyzdžiui, J. R. Lindner (1998) lygina dviejų mokslininkų – K. A. Kovach (1987) ir I.

Harpaz (1990) atliktus tyrimus, kur vienas iš uždavinių buvo nustatyti tris labiausiai darbuotojus motyvuojančius veiksniai. Tyrimo rezultatai pavaizduoti 5 lentelėje:

5 lentelė

**Labiausiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai**  
(sudaryta autorės pagal K. A. Kovach (1987), I. Harpaz (1990))

Eil. nr.	<i>K. A. Kovach (1987) tyrimo rezultatai</i>	<i>I. Harpaz (1990) tyrimo rezultatai</i>
1.	Įdomus darbas	Įdomus darbas
2.	Atitinkamas atlikto darbo įvertinimas	Geras darbo užmokestis
3.	Pasitenkinimas atliktu darbu	Geros darbo sąlygos

Matyti, jog abiejų tyrimų duomenimis kaip svarbiausias motyvatorius yra nurodomas įdomus darbas, o darbo užmokestis viename iš tyrimų išvis nepatenka į trijų svarbiausių veiksnių sąrašą. „Pinigai žmones ypač skatina tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai poreikiai, tuo tarpu turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes jiems svarbesni tampa socialiniai motyvatoriai“ (Leonienė, 2001, p. 151). Vis dėlto darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, nes, kaip pažymi G. Felser (2002), įvairūs tyrimai rodo, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausiai pasitaikančių veiksnių, kurie sukelia darbuotojų nepasitenkinimą. Autorius netgi teigia, jog piniginis atlygis už darbą tampa svarbiausias ekonomikos sąlygomis, nes būtent jo pagalba darbuotojai realizuoja savo ekonominius interesus. Šiai nuomonei neprieštaruoja ir D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003), teigiantys, jog darbo užmokesčio didinimas automatiškai nedidina darbo našumo ir efektyvumo, tačiau, kita vertus, nepakankamai apmokamas darbas ar nelaiiku išmokami pinigai didina nepasitenkinimą, įtampą ir mažina darbo rezultatyvumą. Vis dėlto pinigai yra įvairių tikslų pasiekimo priemonė, tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su daugelio poreikių patenkinimu.

Tačiau finansinis darbuotojų motyvavimas Lietuvoje išlieka opia problema: 2014 m. atlikta įmonių apklausa rodo, kad tais metais Lietuvos įmonės planuoja bazinių algų biudžetus didėsiant vidutiniškai 3 proc., o tokio padidėjimo tikrai nepakaks išspręsti finansinio darbuotojų motyvavimo problemai, teigia E. Kajieta (2014).

Klasikinei vadybos mokyklai atstovaujančios teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja tuomet, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbo našumo, pvz., teisingumo teorija aiškina, kad žmonės ne tik nustato atlyginimo ir pastangų santykį, bet ir lygina jį su tokį pat darbą dirbančių asmenų atlyginimu.

Pinigai tam tikromis sąlygomis iššaukia teigiamą motyvaciją, tačiau ilgai nekintantis darbo užmokestis gali ir demotyvuoti darbuotojus, nurodo D. Šavareikienė (2008), remdamasi Ivanovo, Kostilevo, Pelermano, Feniovos teiginiais. Esama ir kitų priežasčių, kaip nurodo D. Šavareikienė (2008), remdamasi K. Killen, dėl kurių pinigai nustoja motyvuoti:

- Nepakankamos fizinės ar intelektualinės žmogaus savybės normų įvykdymui ar viršijimui;

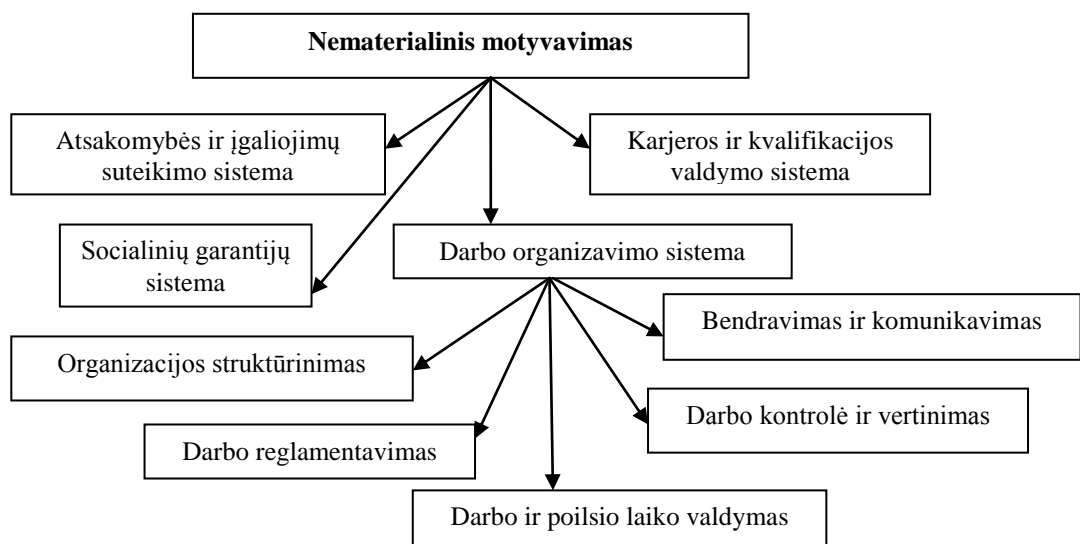
- Asmuo atsisako daugiau dirbti, nes prarandami socialiniai psichologiniai kontaktai;
- Žemas poreikių lygis;
- Žemas materialinio skatinimo lygis, susiformavęs dėl administracijos kaltės.

Akivaizdu, jog finansinio motyvavimo problemos aktualumo negalima paneigti, tačiau teisingas ir V. Gražulis (2005, p. 18), teigiantis, jog „dauguma Lietuvos specialistų per daug dėmesio skiria ekonominio pobūdžio motyvų aiškinimui ir nepagrįstai nuošalyje palieka kitus darbuotojų veiklą skatinančius motyvus“. Taigi, norint, kad motyvavimo procesas būtų efektyvus, būtina identifikuoti ir nefinansinius veiksnius.

### 1.3.1.2. Nefinansinis darbuotojų motyvavimas ir jo reikšmė organizacijos veiklos efektyvumui

Moderniosios vadybos mokyklai priskirtina visuotinės kokybės vadybos teorija tvirtina, kad darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti, jis yra aiškiai nepakankamas, todėl siūloma kurti darbuotojų paskatų ir pripažinimo programas.

Organizacijos turėtų parengti darbuotojų nefinansinių motyvavimo priemonių sistemą, orientuotą psichologinių, neekonominių, bet ne mažiau svarbių ir reikšmingų poreikių tenkinimui. O. P. Čiekmariovas (Чекмарев, 2012-2013) siūlo tokią nematerialinio darbo motyvavimo sistemos schemą (žr. 7 pav.):



7 pav. **Nematerialinio darbo motyvavimo sistema**  
(sudaryta autorės pagal O. P. Čiekmariovą (Чекмарев, 2012-2013))

Autorius pabrėžia, jog ypatingą vietą šioje sistemoje užima socialinių garantijų užtikrinimas, kadangi šis būdas turi tiek materialinio, tiek nematerialinio motyvavimo bruožų.

Kad darbuotojams itin svarbus yra ir nefinansinis motyvavimas, parodo ir „Danske Bank vadovų patirtis. Jie atskleidžia kai kuriuos šio banko darbuotojų motyvavimo ypatumus: tam, kad darbuotojai jaustųsi gerai, yra investuojama ne tik į darbo aplinką: jiems suteikiamas sveikatos

draudimas, pervedamos lėšos į pensijos programas. Vis dėlto, pasak vadovų, darbuotojams svarbiausia yra požiūris į juos ir galimybė įgyvendinti savo idėjas: „Kai žmogus jaučia, kad jo pasiūlymai įmonei kuria pridėtinę vertę, jo pasitenkinimas auga, tad ir rutininis darbas neveikia neigiamai. Juo labiau, kad mūsų žmonės suinteresuoti ne tik tuo, kad jiems patiems būtų geriau dirbti, bet ir stengiasi, kad bendras efektyvumas būtų didesnis“, - teigia R. Vasilkevičiūtė, „Danske Bank“ grupės paslaugų centro vadovė (2014, p. 14).

Šiandien iš tiesų egzistuoja daugybė darbuotojų motyvavimo formų, nesusietų su finansais. D. Šavareikienė (2008), pateikia tokias I. V. Mišurovos ir P. V. Kutelevo siūlomas nepiniginės motyvavimo formas ir jas pasiekti padedančias priemones (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

**Nepiniginės motyvavimo formos ir jų priemonės**  
(sudaryta autorės pagal D. Šavareikienę (2008))

Atskiros asmenybės viešas pripažinimas	Grupės veiklos viešas pripažinimas	Savo tiesioginio viršininko pripažinimas
Karjeros planavimas, speciali vieta mašinos parkavimui, straipsniai vietinėje spaudoje, viešas nuopelnų pripažinimas metinėse konferencijose, kabineto vieta ir dydis, išvykos pas užsakovus, specialios užduotys, garbės ženkleliai, nuotraukos su pavarde demonstravimas.	Straipsnis su bendra nuotrauka apie grupės pasiekimus, pietūs su aukščiausio lygio vadovais, grupės nuotrauka su pavardėmis firmos fojė, dovanos – suvenyrai visiems grupės nariams.	Rašytinės padėkos, laiškas į namus su vadovo padėka, sveikinimo atvirukai į namus jubiliejaus ar kitomis progomis

Platus nepiniginio motyvavimo priemonių spektras, adaptuojamas priklausomai nuo įmonės dydžio, paskirties, personalo kategorijų, taikomas diferencijuotai, garantuoja sėkmingus rezultatus. A. Sakalas (1998) pateikia tris socialinių (kitaip – nefinansinių) motyvatorių grupes:

- 1) Socialiniai motyvai, grįsti bendravimo galimybėmis, meile, priklausomybe, akcentuoja individo elgesį grupėje bendradarbių požiūriu,
- 2) Saviraiškos galimybės per pripažinimą, statusą, prestižą, dėmesį – asmuo siekia įgyti neformalų pripažinimą, pozityvus pripažinimas veikia motyvuojančiai,
- 3) Savęs ugdymo motyvai kaip tikrieji augimo motyvai, suteikiantys galimybę tobulėti pagal poreikius ir gebėjimus, sukelia malonumo, pasitenkinimo jausmą.

Anot J. Žaptoriaus (2007), materialiniai ir nematerialiniai (arba moraliniai) motyvavimo būdai didžiausią efektyvumą duoda tada, kai jie taikomi vieningai, praturtindami ir sustiprindami vienas kitą. Tuo tarpu neteisingas jų derinimas atsiliepia įmonės darbo kokybės rodikliams, sukelia nepageidaujamas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos.

**1.3.1.3. Motyvavimas bausme**

Visuomenės pažanga verčia tobulinti motyvavimo metodus, yra ruošiami įvairūs motyvaciniai modeliai, pradedant nuo finansinių apdovanojimų ir baigiant bausmėmis („rimbo ir meduolio modelis“).



Patirtis rodo, kad užuot ėmęsi aktyvinančių motyvavimo priemonių, dažnai vadovai mieliau pastebi savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia (įspėdami, peikdami, atleisdami iš darbo). Beje G. Felser (2002) pažymi, kad bausmių sistemą dažniau taiko nepastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti suteiktą galią. Specialistų nuomone, taikant bausmes, galima tik trumpam pagerinti padėtį, tačiau neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulinimo. Autoriaus nuomone, jeigu žmogus dėl savo elgesio iš pat pradžių nubaudžiamas, „ima figūruoti toks nemalonus dalykas, kaip bejėgiškumas. Tai patyrę asmenys praranda orientaciją ir tampa letargiški bei prislėgti“ (Felser, 2002, p. 102). Visa problema yra ta, pažymi autorius, kad, nors ir galėdamos pakeisti elgesį, bausmės dažniausiai nepakeičia pažiūrų – žmogaus sąmoningumas liks nepakitęs, nes neigiamos paskatos (bausmės) tam netgi tikslingai yra užkirtusios kelią.

Ne vienas vadovas teigia vis dar pasiekęs įspūdingų rezultatų, naudodamas įbauginimo taktiką, teigia T. Koteris (2006), bet kartu ir įspėja, kad toks požiūris yra veiksmingas tik esant labai siauram aplinkybių ratui. Grėsminga taktika gali per trumpą laiką pasiekti teigiamų ir pakankamai akivaizdžių pokyčių, kad pakeistų darbuotojų elgesį, tačiau ilgalaikė baimė slopina darbuotojų kūrybingumą, jie nebenori imtis iniciatyvos ir naujų idėjų.

Kad šis metodas pasiteisina tik atskirais atvejais ir jo efektyvumas yra trumpalaikis, pripažįsta ir D. Šavareikienė bei V. Dubinas (2003), teigdami, jog daugeliu atvejų tai gali netgi atnešti ilgalaikę žalą, nes blogina darbuotojų tarpusavio santykius.

Tačiau autoriai pripažįsta, jog motyvacija nėra susijusi vien tik su apdovanojimas, darbuotojai turi žinoti, kas jų laukia, jei pareigos bus atliktos nekompetentingai ir nesąžiningai, kokios nuobaudos už tai bus taikomos. Nuobaudos, jei jos naudojamos teisingai ir nėra darbuotojams netikėtos, motyvuoja juos pagerinti darbo rezultatus. Didelę reikšmę čia turi tai, kaip ir kada baudžiama.

Todėl bet kurios organizacijos vadovo tikslas, pasak D. Šavareikienės (2008), teisingai suvokti darbo motyvacijos galimybes, išsikelti realius motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti žmonių prioritetinius poreikius, inspiruojamus to laikmečio suformuotų motyvų ir, tuo remiantis, sukurti veikiančią personalo motyvavimo sistemą (modelį).

### **1.3.2. Motyvų atpažinimo ir taikymo esminiai aspektai bei motyvavimo sistemos kūrimas organizacijoje**

Vadybos teorija ir praktika rodo, kad efektyviai motyvuoti darbuotojus galima tik turint sukurta motyvacijos modelį: poreikis – tikslas – veiksmas.

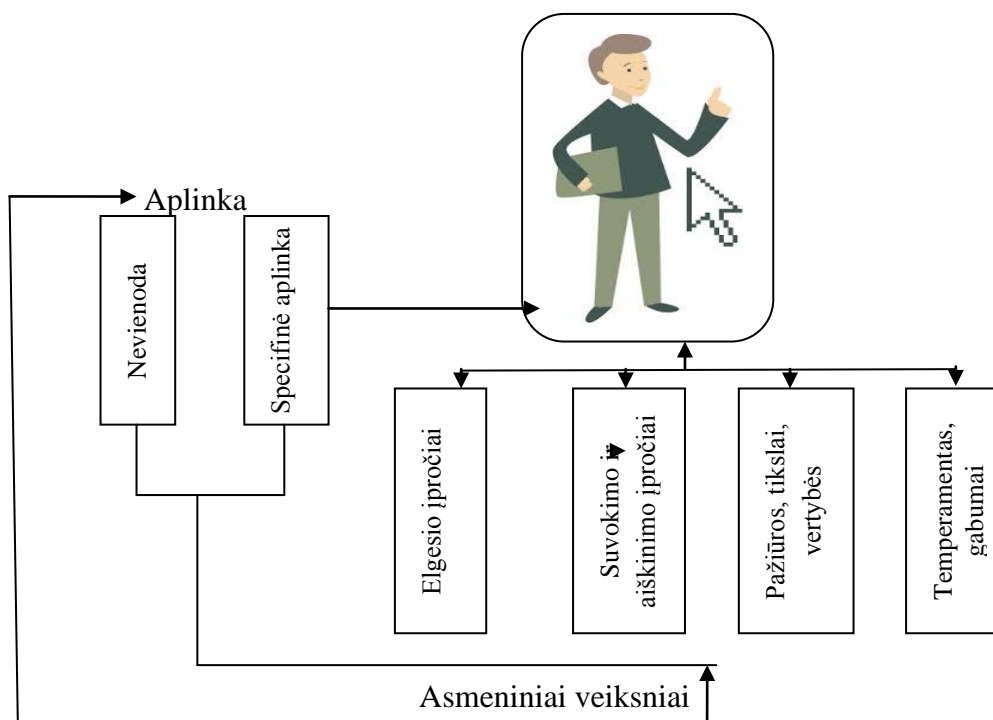
Yra pačių įvairiausių motyvavimo modelių. D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003) pažymi, jog kiekvienas vadovas turi sukurti savitą motyvacinės vadybos koncepciją, pagrįstą geromis

žmogaus veiklos ir elgesio motyvų žiniomis. Motyvavimo procesas labai priklauso nuo objekto, tikslų, personalo ypatumų ir jo turimų žinių. Be to, svarbu nepamiršti, jog, nežiūrint to, koks modelis yra naudojamas, jame turi atsispindėti asmenybių kultūra, darbuotojų šeiminė padėtis, socialinė aplinka, tautos mentalitetas. Net jeigu vadovas ruošia motyvacijos modelius atskiriems kolektyvams, grupėms, svarbu atsižvelgti į kiekvieną darbuotoją atskirai.

Kokių motyvų turi kiekvienas, tampa aišku tuomet, kai išaiškėja, kas vienoje ar kitoje situacijoje skatina žmogų. Vis dėlto, svarbu žinoti:

- jei žmogų labiau žavi vienas kuris motyvas, tai dar nereiškia, kad jis yra visiškai abejingas kitiems motyvams,
- ta pati situacija gali paskatinti nevienodus motyvus. Todėl, viena vertus, tos pačios aplinkybės gali motyvuoti skirtingus motyvus turinčių žmonių elgesį, kita vertus, ku labiau jos atitiks tokių žmonių polinkius, tuo labiau bus galima motyvuoti jų elgesį,
- tarp motyvų gali kilti konfliktas.

Veiksnius, darančius įtaką motyvacijai, remiantis G. Felser (2002), galima pavaizduoti taip (žr. 8 paveikslą):



8 pav. **Veiksniai, veikiantys žmogaus motyvaciją**  
(sudaryta autorės pagal G. Felser (2002))

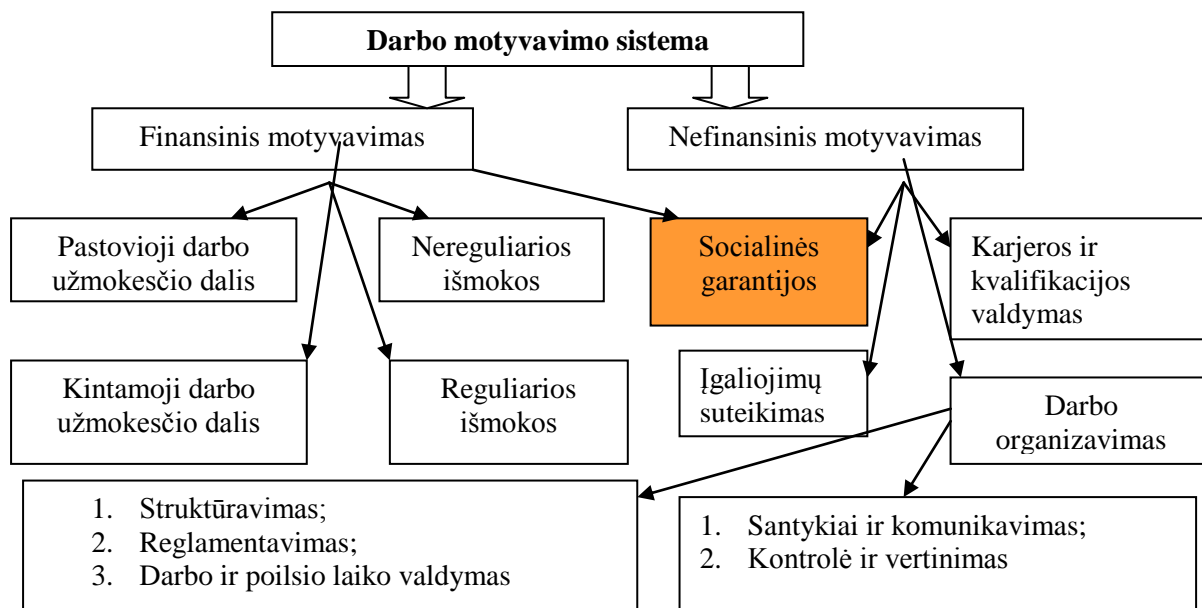
Kuo geriau motyvacija atitinka mūsų vertybių sistemą, tuo ji yra stipresnė, taigi motyvavimo procesas reikalauja šiek tiek darbo: išsiaiškinti, kokių motyvų esama, atpažinti savo ir kitų žmonių motyvus, skirti dėmesio vertybių sistemai, panaudoti motyvus norėtam elgesiui.

Svarbu žinoti, kokie veiksniai turi įtakos motyvacijai, kokie inicijuoja judėjimą link tikslo ir sukelia malonumo bei pasitenkinimo jausmą. Įrodyta, kad poveikis darbuotojams yra daug stipresnis, jeigu pasirenkami teigiami motyvavimo metodai. Pasirodo, kad teigiamo poveikio priemonės ne tik įkvepia darbuotojus daryti tai, ko nori vadovas, bet ir suteikia jiems galimybę pasijusti laimingesniems, reikšmingesniems. Kad bausmės nėra labai veiksmingas dalykas norint kontroliuoti motyvaciją, pritaria ir G. Felser (2002), sakydamas, jog kaip stabilūs elgesio pokyčiai, taip ir motyvacija, pasiekiami tik naudojant pastiprinimus.

Kad motyvai koreliuoja su darbuotojų amžiumi bei darbo stažu, įrodė A. Bishay (1996) atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausti pedagogai. Duomenys parodė, jog didesnę darbo stažą turintys pedagogai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, be to, didėjant darbo stažui, mažėja nepasitenkinimas darbo užmokesčiu.

B. Leonienė (2001), remdamasi J. Jadevičiaus atliktais tyrimais, taip pat nurodo, kad, taikydami motyvavimo priemones, darbdaviai turėtų atsižvelgti į darbuotojų amžių ir kvalifikaciją. Lietuvoje specialistai, kurių amžius iki 35 m., itin vertina galimybę tobulėti, kilti karjeros laiptais, dalyvauti, priimant sprendimus. Vyresniems nei 45 m. specialistams svarbus motyvas geriau dirbti yra paskyrimas į atsakingesnes pareigas, didinamas pavaldžių darbuotojų skaičius, didinamos galimybės saviraiškai.

Gebėjimas identifikuoti ir praktiškai taikyti darbuotojus motyvuojančius veiksniai padeda sukurti efektyvią motyvavimo sistemą organizacijoje. Bendra sistemos elementų schema pavaizduota 9 paveiksle ir savyje jungia tiek materialinio, tiek nematerialinio motyvavimo elementus bei tarpinę padėtį tarp jų užimančią socialinį motyvavimą:



9 pav. Darbo motyvavimo sistemos elementų schema  
(sudaryta autorės pagal O. P. Čiekmariovą, (Чекмарев 2012-2013))

Tas pats autorius pateikia tokius darbo motyvacijos planavimo, įdiegimo ir modernizavimo principus (žr. 7 lentelę):

7 lentelė

**Darbo motyvacijos planavimo, įdiegimo ir modernizavimo principai**  
(sudaryta autorės pagal O. P. Čiekmariovą, (Чекмарев 2012-2013))

<b>Principai</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientacija į rezultatą ir motyvavimo ryšys su organizacijos tikslais, darbo rezultatyvumu bei sąlygomis (adekvatumas);</li> <li>• sistemos efektyvumas;</li> <li>• prioritetai, nukreipti į pasiekimų motyvų sukūrimą;</li> <li>• konkurencingumas darbo rinkoje;</li> <li>• atitikties darbo įstatymams (darbo užmokesčio indeksavimas, darbo ir poilsio režimo laikymasis ir kt.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistemos objektyvumas ir skaidrumas;</li> <li>• socialinis sistemos teisingumas;</li> <li>• sistemingumas (kai materialiniai ir nematerialiniai motyvai derinami tarpusavyje ir papildo vienas kitą);</li> <li>• motyvų kitimas, priklausomai nuo laiko;</li> <li>• sistemos aiškumas ir pastovumas;</li> <li>• motyvų atitikimas darbuotojų interesams ir gebėjimams;</li> <li>• motyvų reikšmingumas;</li> <li>• motyvavimo savalaikiškumas.</li> </ul>

O. P. Čiekmariovas (Чекмарев, 2012-2013) pateikė konkrečius motyvavimo sistemos kūrimo etapus (žr. 2 priedą). Autorius teigia, jog motyvavimo sistemos kūrimas prasideda nuo organizacijos misijos ir tikslų numatymo, o baigiasi pasiektais rezultatais.

### 1.3.3. Darbuotojų motyvavimą sėkmei sąlygojantys veiksniai

G. Felser (2002) pripažįsta, kad motyvų sąrašas gali būti labai ilgas, todėl siūlo juos suskirstyti į tris dideles kategorijas: pasiekimų, partnerystės ir valdžios motyvus.

Daugelis žmonių dideliu savo profesinės veiklos privalumu laiko bendradarbiavimą su kitais. Turėdami pasirinkti įvairias užduotis, jie siekia gauti tokių pavedimų, kurie atliekami drauge su kitais, nes gavus individualią užduotį, tokiems žmonėms trūksta paskatinimo ir motyvacijos. Tokie asmenys, teigia G. Felser (2002), turi stiprų partnerystės motyvą ir savo darbą atlikti kuo geriau stengiasi ne todėl, kas trokšta pergalių ar valdžios, o todėl, kad siekia partnerystės, intymumo ir bendrumo su kitais. Autorius teigia, jog D. P. MacAdams ir G. E. Vailant (1982) savo studija įrodė netikėtą ryšį tarp partnerystės motyvo ir profesinės sėkmės: vyrai, kurie teigė turintys stiprų partnerystės motyvą, gaudavo didesnes pajamas, padarydavo sėkmingesnę karjerą, taip pat rečiau skųsdavosi baime ar depresija.

Tačiau yra ir neigiama partnerystės motyvo pusė: šis motyvas dažnai pasireiškia baime, o ne tikėjimu, kad pasiseks. Todėl žmogus, vengiantis situacijų, skatinančių laimėti, nebūtinai yra abejingas sėkmei, dažnai jis tiesiog bijo, kad bet kokia nesėkmė virs didžiule katastrofa. Dažnai žmonės baugina kita motyvacijos pusė, būdinga visiems motyvams: tas, kuris tikisi pasisekimo, tuo pat metu visada rizikuoja patirti nesėkmę.

Motyvacijai būdinga kova tarp priartėjimo ir vengimo. „Visi žmonės, kurie turi vengimo pagrindą, blaškosi tarp tikėjimo sėkme ir nesėkmės baimės. Tik neturintys motyvacijos

nesusiduria su šia problema“ (Felser, 2002, p. 36). Atsižvelgiant į tai, kokia pozicija dominuoja – tikėjimas sėkme ar nesėkmės baimė – autorius skiria du žmonių tipus: tikintys sėkme ir bijantys nesėkmių. Priartėjimo ir vengimo tendencijos (žr. 8 lentelę) būdingos visiems trims autoriaus nurodomoms motyvų grupėms:

8 lentelė

**Priartėjimo ir vengimo tendencijų pavyzdžiai, būdingi trims didiesiems motyvams**  
(sudaryta autorės pagal G. Felser (2002))

Motyvų grupė	Priartėjimas	Vengimas
<i>Pasiekimai</i>	Tikėjimas sėkme	Nesėkmės baimė
<i>Valdžia</i>	Noras įgyti autoritetą ar įtaką	Baimė prarasti įtaką ir autoritetą
<i>Partnerystė</i>	Tikėjimas bendravimu su kitais žmonėmis	Baimė būti atstumtam

Rinkdamiesi užduotis, tikime sėkme arba bijome pralaimėti. Mūsų apsisprendimai rodo, kuri iš šių būsenų dominuoja:

- jei esame optimistai, rinksimės rizikingas, bet gerai iširtas situacijas,
- žmonės, bijantys nesėkmių, dažniau nei optimistai renkasi lengvas arba ypač sudėtingas užduotis, vis dėlto dažniausiai pasirenkamos vidutinio sudėtingumo užduotys,
- ekstremalūs pasirinkimai labiausiai būdingi žmonėms, netikintiems sėkme ir bijantiems pralaimėti.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) pažymi, jog motyvacijos sėkmė priklauso nuo patirties ir lūkesčių. Veiksmai, kurie atneša sėkmę, yra kartojami, jeigu vėl atsiranda poreikis. Sėkmė priklauso nuo to, kaip žmogus sugeba įvertinti dabartinės ir ankstesnės situacijos panašumą. Tačiau G. Felser (2002), remdamasis R. K. Sprenger, pažymi, jog pasiekimai nėra susiję tik su motyvacija, jie susideda iš trijų komponentų: *motyvacijos, gabumu, galimybų*.

Taigi, norint pasiekti sėkmės, nepakanka turėti motyvų. Taip pat reikalingi gebėjimai ir veiklos sritis, kurioje galima būtų juos realizuoti. Pasak autoriaus, gebėjimai ir galimybės daro didelę įtaką motyvacijai, nes gebėjimas ką nors daryti ir veikla, kurią išmanome, teikia mums džiaugsmą ir pasitenkinimą. Priešingai, kai veikla neįvertinama ar tiesiog nėra sąlygų jos plėtoti, motyvacija dažnai dingsta.

Autorius išsako nuomonę, jog norint ugdyti gebėjimus ir siekti sėkmės, turėtų būti sukurtos svarbiausios sąlygos, kurių dėka žmogus atsiskleistų. Tam įvykus, galima tikėtis stipresnės motyvacijos: žmonės labiau stengiasi darbą atlikti kokybiškai, pasitiki vadovu, patiria pasitenkinimą darbe, sugeba prisiimti atsakomybę ir net sąmoningai jos siekia, savo kūrybiškumą, išradingumą, sumanumą mielai panaudoja organizacijos tikslams pasiekti. Tuo pačiu jie pasiekia ir didesnių laimėjimų darbe.

Apibendrinusi visą aukščiau pateiktą teoriją, galima teigti, jog vadovai, norėdami skatinti savo pavaldinius sėkmei, pirmiausiai turi išsiaiškinti, kokį atlygį vertina kiekvienas darbuotojas, aiškiai ir konkrečiai formuluoti savo lūkesčius, nustatyti pageidaujamą rezultatą ir užtikrinti, kad tas rezultatas būtų realiai pasiekiamas, su šiais rezultatais susieti darbo atlygį, išsiaiškinti veiksnius, galinčius trukdyti atlygio efektyvumui bei įsitikinti, jog darbuotoją tenkina atlygio adekvatumas.

Kiekvienas darbdavys turėtų žinoti, kaip efektyviausiai paskatinti savo darbuotojus sėkmei. Darbuotojui reikėtų padėti, nelaukiant, kol jis patirs nesėkmę, nes nei vienas žmogus to nenori, ir juo labiau, nesistengia to daryti tyčia. Daugelis sunkiai ir atkakliai dirba tam, kad pelnytų kitų pritarimą ir palaikymą, priklausymo tam tikrai grupei ir pasitenkinimo savo darbu jausmą. Žinoma, kiekvienas kartais patiria nesėkmės ir pralaimėjimo jausmą, todėl pagrindinė darbdavio užduotis, anot G. Schweikert (2013), yra įvertinti darbuotojų įgūdžius, talentus, gebėjimus, patirtį, skatinti juos mokytis ir tobulėti. Tai padės įveikti jiems kliūtis į sėkmę.

## **1.4. IU pedagogų motyvavimas sėkmei**

### **1.4.1. Kokybės užtikrinimas švietimo organizacijoje**

Šiandien kokybės siekimo klausimas įsivyravęs beveik kiekvienoje organizacijoje, o pagrindinis darbuotojų motyvavimo tikslas kaip tik ir yra užtikrinti veiklos kokybę. Lotynų kalboje žodis „kokybė“ (*lot. qualitas*) reiškia „ypatybę“. Įvairūs žodynai dažniausiai jį aiškina kaip tobulumą, meistriškumą (*angl. excellence*).

Paprastai kokybė pristatoma kaip neproblematiška ir nediskusinė sritis, jei nesistengiama jos apibrėžti. Tačiau kada iškeliamas tikslas – užtikrinti, kontroliuoti, (i)vertinti, įrodyti kokybę bei vadovauti jai, atsiranda būtinybė išsiaiškinti jos sampratą (Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė, 2006). Tačiau kokybė gali būti suvokiama labai įvairiai ir interpretuojama iš skirtingų požiūrio taškų. Pasak autorių, kokybės samprata yra nevienareikšmė, nes priklauso nuo subjektyvių ją apibrėžiančių asmenų nuostatų. Egzistuoja daug ir įvairių jos apibrėžimų bei grupavimo būdų, bet paprastai ji suvokiama kaip produkto (prekės ar paslaugos) charakteristika; kokybę galima išmatuoti tiesiogiai, atsižvelgiant į vienokius ar kitokius standartus, ar netiesiogiai – pagal klientų vertinimus. J. Ruževičius (2006) nurodo, jog Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO (*angl. International organisation for Standardisation*) kokybę apibrėžia kaip turimųjų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikties laipsnį. Pats minėtas autorius pateikia dar konkretesnę išplėstinę apibrėžtį: “kokybė – tai visuma savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomas vartotojo poreikius apibrėžtomis produkto vartojimo (eksploatavimo) pagal paskirtį sąlygomis” (Ruževičius, 2006, p. 23.).

Nors švietimo sferos institucijos dabar jau ir Lietuvoje pradedamos traktuoti kaip paslaugas teikiančios organizacijos, tačiau jos savo vizija skiriasi nuo pramoninio paslaugų sektoriaus paskirties. Todėl kokybės siekimas, pasak A.Valiuškevičiūtės ir I. Mikutavičienės (2006), jų strateginiame veiklos plane turi būti nagrinėjamas ne kaip vienas iš periferinių klausimų, o kaip pagrindinis organizacijos tikslas.

“Švietimo kokybė, jos užtikrinimas yra daugelio šalių politinių diskusijų objektas ir prioritetas, nes kokybiškas švietimas suvokiamas kaip visuomenės gerovės kūrimo pagrindas. Lietuvoje švietimo kokybei taip pat yra skiriama daug dėmesio. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011)* valstybė įsipareigoja užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų. *Šėšioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programoje švietimo kokybės gerinimas nurodomas kaip vienas iš neatidėliotinų Vyriausybės veiklos prioritetų*”, – teigia S. Balevičienė (2013).

Švietimo kokybės sampratų, pasak šios autorės, taip pat yra daug ir įvairių, tačiau jas galima suskirstyti į tris grupes. **Švietimo kokybės sampratos grindžiamos: 1) į besimokantįjį orientuotu požiūriu, 2) gamybiniu (indėlis-procesai-rezultatai) požiūriu ir 3) įvairių suinteresuotų grupių daugiamatės socialinės sąveikos vizija.** Jose vyrauja veiksmingumo, efektyvumo ir socialinio teisingumo kriterijai.

- **Į besimokantįjį orientuotu požiūriu** grindžiama 2006 m. pasiūlyta UNESCO švietimo kokybės samprata. Šioje koncepcijoje mokymasis yra pats svarbiausias, todėl turėtų būti mąstymo apie švietimo kokybę centre. Indėlis, procesai, aplinka ir rezultatai veikia ir skatina mokymąsi (arba jam trukdo), todėl taip pat yra svarbūs. UNESCO švietimo kokybės sampratos modelyje išskiriami du lygmenys: vidinis besimokančiojo, veikiančio mokymosi aplinkoje, lygmuo bei išorinis – švietimo sistemos, kuriančios mokymosi patirtis ir jas remiančios, lygmuo. Šiame modelyje mokymo ir mokymosi metodai, mokymosi aplinka, taip pat švietimo organizavimo dėmenys suvokiami kaip orientuoti į besimokantįjį.

- **Švietimo kokybės samprata, grindžiama gamybiniu modeliu.** Remdamasi šiuo modeliu, EBPO pateikia net 6 švietimo kokybės apibrėžimus:

Kokybė kaip:

- *Produktyvumas.* Šiuo požiūriu švietimo kokybė suprantama kaip trokštamų rezultatų / pasekmių pasiekimo lygis. Kokybei vertinti iš esmės naudojami rezultatų, poveikio ir pasekmių rodikliai.

- *Instrumentinis veiksmingumas.* Švietimo sistemos sėkmė priklauso nuo konteksto, indėlio ir proceso sąryšio su rezultatais. Priešingai nei produktyvumo atveju, čia daugiausia naudojami konteksto, indėlio ir procesų rodikliai.

- *Pritaikomumas*. Švietimo sistemos sėkmė priklauso nuo švietimo tikslų kritinės analizės bei gebėjimo atliepti nuolat kintančius asmens ir visuomenės poreikius. Šiuo požiūriu sąlygos, dėl kurių atsiranda pokyčių, traktuojamos kaip priemonės. Tuo tarpu išsilavinimą įgijusių asmenų sėkmė darbo rinkoje, kultūrinis kapitalas suprantami kaip siekiami rezultatai.

- *Socialinis teisingumas*. Šiuo požiūriu kokybė suprantama kaip indėlio, procesų ir rezultatų teisingas ir nešališkas paskirstymas atsižvelgiant į skirtingas besimokančiųjų charakteristikas.

- *Efektivumas*. Kokybė – tai geriausi galimi rezultatai, pasiekti mažiausiomis sąnaudomis.

- *Nesusietas požiūris (angl. the disjointed view)*. Šis požiūris į švietimo kokybę yra visiškai alternatyva aukščiau pateiktiems požiūriams. Juo akcentuojama, ar priimtinu būdu ir priimtinu veikimo lygiu funkcionuoja švietimo sistemos elementai. Pavyzdžiui, kokybei įvertinti naudojami tokie rodikliai kaip klasės dydis, priimtinas mokiniams ir mokytojams. Priimtinos mokymo strategijos, atsižvelgiant į gerosios praktikos pavyzdžius, ir pan.

• **Švietimo kokybės samprata, grindžiama daugiamate socialinės sąveikos vizija.**

Šiuo požiūriu grindžiama 2007 m. UNESCO pasiūlyta Santjago švietimo kokybės samprata. Ja švietimas suvokiamas kaip „viešasis gėris“, kuriame svarbios yra įvairių švietimu suinteresuotų grupių (švietimo politikų, mokytojų, mokinių, jų tėvų) veiklos ir sąveika. Šiuo požiūriu kokybė suprantama kaip nuolat kintanti.

Švietimo kokybės samprata, kaip teigiama S. Balevičienės (2013) parengtoje švietimo problemų analizėje „Švietimo kokybė“, yra įvairiareikšmė, kontekstuali ir kintanti, dėl jos susitariama, ji koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius. „Praktiniu vadybos požiūriu, *kokybė yra susitarimas* dėl švietimo tikslų, jų siekimo būdų ir vertinimo kriterijų. Dėl jų tariasi klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklos vadovai ir kiti švietimo specialistai) ir įvairių lygmenų politikai” (Balevičienė, 2013, p. 1)

Susitariama dėl:

- *tikslų* (vertybių, modelių, kuriuos įgyvendinti siekiame),
- *tikslų siekimo būdų* (planų, koku būdu sieksime tikslų, kiek išteklių tam skirsime, kas ir iki kada atliks vienus ar kitus darbus),
- *vertinimo kriterijų* (laukiamų rezultatų, kurių tikimės įgyvendinę planą, tikslus, pasiekę standartus).

Lietuvoje siekiant sumažinti nesusikalbėjimą dėl to, kas laikoma švietimo kokybe ir kaip jos siekti, 2008 m. priimta *Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija*. Joje švietimo kokybė apibrėžiama kaip visuma švietimo savybių, lemiančių:



- švietimo teikiamas galimybes tenkinti su juo siejamus lūkesčius ir asmens bei visuomenės poreikius;
- tinkamą švietimo misijos ir švietimo sistemai priskiriamų funkcijų atlikimą;
- švietimui keliamų tikslų įgyvendinimą.

Dokumente **išskiriami penki švietimo kokybės aspektai: veiksmingumas, efektyvumas, teisingumas, tinkamumas, pritaikomumas**. Jie apima visų su švietimu susijusių interesų grupių požiūrius ir socialines veiklas.

- *Veiksmingumas*: kiek valstybės institucijų veikla yra veiksminga didinant pagrindinio ugdymo prieinamumą.
- *Efektyvumas*: kaip efektyviai valstybė naudoja išteklius teikdama mokymą kaip viešąjį gėrį.
- *Tinkamumas*: mokykloje kuriamos tokios mokymosi patirtys, kurios parengia asmenį šiuolaikiniam gyvenimui.
- *Pritaikomumas*: ugdymo lankstumas, kai ugdymas pritaikomas prie individualių mokinio savybių, vertinamas mokinių skirtingumas ir kiekvienam vaikui suteikiama galimybė dalyvauti ugdymo procese.
- *Teisingumas*: koku mastu teisė į švietimą yra universali ir veiksminga visiems, kuriant socialiai teisingesnę visuomenę.

Pasak S. Balevičienės (2013), Lietuvoje siekiant užtikrinti švietimo kokybę vykdomos šios pagrindinės veiklos: švietimo stebėseną, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, mokyklų vadovų ir mokytojų atestacija, mokinių mokymosi pasiekimų vertinimas.

Kalbėdama apie ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimą, autorė išskiria tokią pagrindinę problemą: ikimokykliniame ugdyme kol kas vykdomas tik ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos įsivertinimas, o išorinis vertinimas nėra vykdomas. Be to, Lietuvoje švietimas, (taigi ir ikimokyklinis ugdymas), palyginti su kitomis Europos Sąjungos šalimis, finansuojamas menkai. Jis daugiau orientuotas į aukštus kiekybinius, o ne kokybinius švietimo kokybės rodiklių pasiekimus.

Pagal kompetenciją švietimo programas formuoja ir jų kokybę laiduoja valstybė, mokyklos steigėjas ir švietimo teikėjas. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo turinio sudarymas yra decentralizuotas, todėl nėra parengta oficiali nacionalinė ikimokyklinio ugdymo programa, o tik šalies mastu patvirtintas ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų sąrašo aprašas. Šiuo aprašu remdamasi kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga kuria savo ugdymo programą. Už ikimokyklinio ugdymo(si) programas, jų turinį atsako ikimokyklinio ugdymo teikėjai, tačiau apie tų programų kokybę – kokiam ugdymui teikiamas prioritetas, kokios pedagoginės strategijos laikomasi – informacija nacionaliniu lygiu nėra renkama (Balevičienė, 2013). Todėl, kaip

nurodoma LR švietimo įstatyme (2011) už ikimokyklinio ugdymo kokybę atsako švietimo teikėjas ir savininko teises bei pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, angl. OECD) išskiria **keturis švietimo kokybės dėmenis: indėlį, procesą, rezultatą ir kontekstą**. Indėlį S. Balevičienė (2013) aiškina, kaip dėmenį, kuris apima materialinius (lėšas, vadovėlius, ugdymo programas, mokymosi medžiagą, klases, bibliotekas, mokyklos inventorių ir kt.) ir žmogiškuosius (švietimo administratorius, vadybininkus, vadovus, mokytojus, mokinius ir kt.) išteklius. Indėlio kokybė, autorės teigimu, yra jo tinkamumas pageidaujamiems rezultatams pasiekti. Remiantis išvardintais teiginiais, galima daryti išvadą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybė glaudžiai siejasi su jose dirbančių pedagogų kompetencija, asmeninėmis ir profesinėmis savybėmis bei požiūriu į darbą, kuris labai priklauso nuo to, kiek pedagogas yra motyvuojamas siekti sėkmės savo veikloje.

#### **1.4.2. Asmeninės bei profesinės savybės, laiduojančios sėkmingą ikimokyklinio ugdymo pedagogo veiklą**

Vaiko ikimokyklinė patirtis yra jo įvadas į mokslo pasaulį, teigia Ch. Higgins, D. Media (2012), todėl ikimokyklinio ugdymo pedagogo pareiga suteikti vaikams saugią, įdomią aplinką, kur jie gali išreikšti save kūrybiškai, susirasti naujų draugų ir priprasti dalį dienos praleisti be tėvų. Ikimokyklinio ugdymo pedagogo darbas tikrai nėra lengvas, nors, autorių teigimu, dauguma darbuotojų nurodo, kad jis tampa lengvesnis, kai įgyjama daugiau patirties. Tačiau vien patirties neužtenka. Reikalingos tam tikros savybės, sąlygojančios sėkmingą pedagogo veiklą. V. Jakavičius ir A. Juška (1996) mano, jog pedagogas kai kurias pageidaujamas savybes turi iš prigimties, kitas įgyja pedagogiškai rengiantis. Iš prigimtinių savybių išskiria meilę vaikams ir pakantumą. Įgyjamas savybes pedagogas įgauna per išsimokslinimą ir patyrimą, t. y. per pedagoginį pasirengimą. Šias savybes autoriai suskirsto į dvi grupes:

1. Bendražmogiškos savybės, tai yra dorovingumas, dvasingumas ir intelektualumas;
2. Profesinės savybės - įgyjamos per pedagoginį išsimokslinimą ir pedagoginį patyrimą.

Ch. Higgins, D. Media (2012) išskiria tam tikras esmines savybes, jų nuomone padedančias pedagogui siekti sėkmės profesinėje veikloje:

- *Išsilavinimas*. Profesinė kvalifikacija skiriasi priklausomai nuo valstybės, tačiau, minėtų autorių teigimu, dauguma valstybių reikalauja, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai turėti bent universitetinį išsilavinimą ir, daugeliu atvejų, bakalauro laipsnį.

Lietuvoje kvalifikacinius reikalavimus ikimokyklinio ugdymo pedagogams apibrėžia LR Švietimo įstatymas bei „Kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programas, aprašas“. 2013 m. liepos 3 d. LR

Švietimo ir mokslo ministro įsakymu, šis aprašas buvo papildytas punktu, kuriame nurodoma, jog „Dirbti mokytoju pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, bendrojo ugdymo programas gali asmuo, įgijęs aukštąjį (aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, ar specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą, turintis pedagogo kvalifikaciją (neturintis jos privalo įgyti per 2 metus nuo darbo mokytoju pradžios) ir baigęs mokomąjį dalyką/ugdymo programą, atitinkančią studijų arba dalyko/pedagoginės specializacijos modulio programą, arba pagal aprašo 9 punktą laikomas mokomojo dalyko/srities specialistu“ (2013 m. liepos 3 d., Nr. V- 5619). Šis papildymas įsigaliojo nuo 2014 m. rugsėjo 1 d.

Be to, IU pedagogas privalo turėti ir vieną iš kvalifikacinių kategorijų, nurodytų „Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatuose“ (2008). Nustatomos keturios mokytojų kvalifikacinės kategorijos – mokytojo, vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko ir mokytojo eksperto. Suteikiant tam tikrą kategoriją, yra vertinamas pedagogo išsilavinimas, kvalifikacija, darbo stažas bei praktinės veiklos rodikliai.

- *Patirtis.* Patirtis dirbant su mažais vaikais yra vienas iš veiksnių, užtikrinančių IU pedagogo kelią į sėkmę, sako Ch. Higgins, D. Media (2012). Dažnai geriausi pedagogai yra tie, kurie užaugo tarp jaunesnių brolių ir seserų, kurie dirbo vasaros stovyklose arba augina(o) savo vaikus. Dauguma pradedančiųjų ikimokyklinio ugdymo pedagogų, nurodo autoriai, pradeda savo karjerą nuo padėjėjų, todėl jie gali mokytis iš kitų labiau patyrusių mokytojų. Toks mokymas darbo vietoje yra nepaprastai vertingas, nes jis sumažina atsakomybę, todėl jie gali eksperimentuoti su skirtingais ugdymo stiliais, metodais ir pasirinkti tinkamiausią.

Deja, Lietuvoje nėra sukurta tokia sistema, susipažinti su darbu studentai turi galimybę tik pedagoginės praktikos metu, o pradedantis pedagogas grupėje dirba vienas ir nuo pirmos darbo dienos pats prisiima visą atsakomybę už savo veiklos rezultatus. Tiesa, kai kuriuose ugdymą reglamentuojančiuose dokumentuose jau atsiranda mentorystės sąvoka. R. Bartusevičiūtė (2012, p. 34), remdamasi M. Ladišiene ir O. Monkevičiene (2007), nurodo, kad „mentorius nuolat konsultuoja praktiką atliekančius pedagogus ar pradedančiuosius dirbti mokytojus, apibendrinamas savo turimą patirtį. Mentoriavimo proceso kontekste konsultavimą galima įvardinti kaip paramos bei pagalbos būsimam ir pradedančiam dirbti pedagogui pagalbos teikimą, padedant spręsti tiek asmenines problemas, tiek profesinėje veikloje iškilusius sunkumus“. Autorės teigimu, mentorystės samprata tiksliausiai apibrėžiama Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose (2003) ir Pedagogų rengimo koncepcijoje (2004). Šiuose Lietuvos švietimo dokumentuose pabrėžiamas mentorystės ir mentoriaus rengimo programų atsiradimas, siekiant užtikrinti pradedančiojo dirbti pedagogo darbo kokybę, sugebėti tinkamai panaudoti studijų metu įgytas teorines žinias praktiniam darbui. Tačiau kituose LR dokumentuose, tame tarpe ir svarbiausiame ugdymą reglamentuojančiame dokumente – LR

Švietimo įstatyme, - kaip nurodo tyrimo autorė, nėra aiškiai išskirta mentorytės ir mentoriaus pagalbos būdai. R. Bartusevičiūtės (2012) atliktas tyrimas atskleidė įdomią situaciją, susijusią su mentorytės veikla ikimokyklinio ugdymo įstaigose: visų tyrime dalyvavusių lopšelių – darželių vadovai nurodė, kad jų ugdymo institucijoje yra sudaromos sąlygos studentui praktikantui ar neseniai įsidarbinusiam pedagogui, kuriam trūksta praktinių žinių, mokytis iš labiau patyrusio pedagogo – mentoriaus. Tuo tarpu 10 procentų tyrime dalyvavusių IU pedagogų teigė, kad jokios pagalbos iš labiau patyrusių kolegų įsidarbinus ir praktikos metu neturėjo, dar 13 procentų respondentų visai neatsakė į šį klausimą.

- *Atsidavimas.* Ch. Higgins, D. Media (2012) nuomone, svarbiausia sąlyga būti sėkmingu ikimokyklinio ugdymo pedagogu – tikrai tikėti tuo, ką darai. Šis žmogus turi užtikrinti kiekvieno vaiko gerovę ir daromą pažangą. Ugdymas ikimokyklinėje įstaigoje neturi kelti vaikui streso, jis turi skatinti vaiko tikėjimą sėkme, nes bloga patirtis ikimokykliniame amžiuje gali pakenkti vaiko mokymuisi ateityje. Kita vertus, mokytojas nėra tobulybė, todėl nereikėtų pernelyg graužtis dėl padarytų klaidų ir nesėkmių.

- *Grupės valdymas.* Autoriai pripažįsta, jog suvaldyti pilną grupę mažų vaikų gali būti labai sudėtinga. Pagal Lietuvos higienos normą HN 75:2010 įstaigoms, vykdančioms ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą, „Grupės formuojamos iš to paties arba skirtingo amžiaus vaikų, užtikrinant vaiko dienos ir ugdymo režimo fiziologinius ir amžiaus ypatumus: grupėse iki 1 metų amžiaus gali būti ne daugiau kaip 6 vaikai, nuo 1 iki 1,5 metų – ne daugiau kaip 10 vaikų, nuo 1,5 iki 3 metų – ne daugiau kaip 15 vaikų, nuo 3 iki 7 metų – ne daugiau kaip 20 vaikų. Skirtingo amžiaus vaikų grupėse nuo gimimo iki 3 metų gali būti ne daugiau kaip 8 vaikai. Grupių sąrašai turi būti sudaromi neviršijant pagal amžiaus grupes nurodyto vaikų skaičiaus“ (2010 m. balandžio 22 d. sveikatos apsaugos ministro įsakymas Nr. V-313).

Pedagogas turi gebėti įgyti vaikų pagarbą negąsdindamas jų. Jis taip pat turi gebėti išlaviruoti dvilypėje situacijoje: iš vienos pusės būti vaiko draugu, o iš kitos – pavyzdžiu, autoritetu. Sėkmingas ikimokyklinio ugdymo mokytojas geba kontroliuoti grupę, sudomindamas vaikus, įtraukdamas juos į veiklą. Todėl veiklos organizavimas yra labai svarbus veiklos elementas. Be to, turi būti sukurta draugiška, įdomi aplinka, kurioje vaikai gali žaisti, o tuo pačiu ir mokytis. Grupės kontrolė gali būti užtikrinta nustatant tinkamas taisykles, valdant vaikų elgesį ir apdovanojant už gerą elgesį. Bausmių, kaip tvarką grupėje užtikrinančių priemonių, naudojimas nėra tinkama priemonė (Higgins, Media, 2012).

- *Kūrybiškumas.* Kūrybiškumas vaidina svarbų vaidmenį ugdant ikimokyklinio amžiaus vaikus. Todėl labai svarbu, kad pedagogas veiklą organizuotų kūrybiškai, gebėtų rasti

įdomių dalykų, sudominančių vaikus ir skatinančių jų norą sužinoti, atrasti, išmolti. Tuo pačiu, ikimokyklinio ugdymo pedagogas taip pat turėtų skatinti vaikus išreikšti savo kūrybiškumą.

- *Vaiko raidos ir amžiaus tarpsnių psichologijos išmanymas.* Ikimokyklinio ugdymo pedagogas taip pat privalo turėti žinių apie ankstyvojo amžiaus vaikų vystymąsi, jų psichologiją, kad galėtų suprasti vaiko emocijas ir elgesį. Neišmanydamas šių dalykų, pedagogas savo darbe neišvengiamai susidurs su vienokiomis ar kitokiomis problemomis.

- *Bendravimo įgūdžiai.* Suprantama, jog visi pedagogai turi (ar bent jau privalėtų turėti) išlavintus bendravimo įgūdžius, tačiau bendravimas su 4 ar 5 metų vaiku yra kitoks, nei su suaugusiuoju. Todėl IU pedagogas turi gebėti bendrauti su vaikais taip, kad šie jį lengvai suprastų. Gebantis lengvai komunikuoti pedagogas daug lengviau ir greičiau ras kalbą ir su ugdytinių tėvais.

- *Energija.* IU pedagogas turi nepristigti energijos vadovaudamas grupės veiklai. Darbas su ikimokyklinio amžiaus vaikais, autoriaus teigimu, yra gana varginantis ir reikalaujantis daug energijos bei entuziazmo. Pasyvus pedagogas gali greit prarasti kantrybę, veikla su vaikais jam taps nuobodi ir net erzinti. Ch. Higgins, D. Media (2012) teigia, jog auklėtojas turi žinoti, kaip visą laiką išlaikyti aukštą savo energijos lygį.

Turkijoje buvo atliktas tyrimas (Kucukturan, 2011), stengiantis išsiaiškinti tėvų nuomonę apie tai, kokias savybes turi turėti ikimokyklinio ugdymo pedagogas. Organizuojant tyrimą, visos savybės buvo suskirstytos į tris kategorijas: asmenines, profesines, bei pedagogo elgesio ir praktinės veiklos. Savybės, kuriomis, tėvų nuomone, turi pasižymėti geras IU pedagogas, pavaizduotos 9 lentelėje:

9 lentelė

**Svarbiausios IU pedagogo savybės (tėvų nuomonė)**  
(sudaryta autorės pagal G. Kucukturan, 2011)

Asmeninės savybės	Profesinės savybės	Elgesys ir praktinė veikla
Būti rūpestingu (gebėti pastebėti ir spręsti vaikų problemas, suprasti, jog kiekvienas vaikas yra unikalus); Turėti gerus socialinius įgūdžius (teigiama nuomonė apie kitus žmones, kitų idėjų išklaušymas, gyvenimo bendruomenėje taisyklių išmanymas ir jų laikymasis, geri komunikavimo įgūdžiai); Pasitikėti savimi (gebėti ginti savo nuomonę, gebėti savarankiškai priimti sprendimus ir nuosekliai jų laikytis, tesėti pažadus).	Būti savo srities ekspertu (išmanyti vaiko vystymosi, svaikatos, mitybos ypatumus, įvertinti vaiko individualumą, gerai išmanyti ugdymo principus ir metodus, suvokti pedagogo vaidmenį vaiko raidai ir t. t.); Nuolat skatinti vaiko tobulėjimą; Gebėti bendrauti su tėvais; Puikiai mokėti valstybinę kalbą; Žinoti ir gerbti vaiko teises, Siekti profesinio tobulėjimo, domėtis naujovėmis profesinėje srityje.	Gebėti kurti aplinką ugdymo(si) grupėje; Gebėti taikyti individualius ugdymo metodus; Gebėti integruoti ir derinti įvairių dalykų žinias praktinėje veikloje

Apie savybes, privalomas pedagogui, nemažai kalba ir lietuvių autoriai. Štai L. Jovaiša (2001) didelį dėmesį skiria vadinamajam „pedagoginiam taktui“ – mandagiam elgesiui, saikingiems reikalavimams, teisingam vertinimui, skatinimo ir baudymo teisingumui,

paslaugumui, geranoriškumui, jautrumui, gebėjimui įsijausti, suprasti mokinį. Mokytojas turi nuslopinti neigiamus ir ugdyti daugelį teigiamų charakterio bruožų. Prie teigiamų bruožų šis pedagogas priskiria gerumą, nuoširdumą, kantrumą, atkaklumą, jautrumą, išvermingumą, savitvardą ir kt. Prie neigiamų – nesąžiningumą, neobjektyvumą, neveiklumą, išsiblaškymą, pusiausvyros neturėjimą, netaktiškumą ir kt. R. Girdzijauskienė (2005) teigia, kad mokytojo gerumas nustatomas pagal tai, ko iš jo tikimasi. Tėvams svarbu, kad darželyje ar mokykloje ugdytojas užtikrintų gerą vaiko savijautą, skatintų jo norą mokytis, sudarytų sąlygas vystyti jo gabumams, gebėjimams ir kt. Pedagogams aktualu, kad kolega įsitrauktų į bendrą ugdymosi procesą, mokėtų bendrauti ir bendradarbiauti, būtų asmuo, į kurį visada galima kreiptis pagalbos, su kuriuo būtų galima dalytis savo rūpesčiais ir džiaugsmams. Pasak minėtos autorės, nepriklausomai nuo to, kas vertina ugdytojo pedagoginės veiklos sėkmę, vienas iš pageidavimų ugdytojo asmenybės bruožų yra pedagoginiai gebėjimai, t. y. individualios savybės, įgalinančios lengvai, greitai ir gerai vykdyti pedagoginę veiklą – tai intelektualiniai, projekciniai, komunikaciniai, akademiniai, kūrybiniai, didaktiniai, diagnostiniai, organizaciniai, socialiniai, eksperimentiniai gebėjimai.

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. nuostatuose (2003), taip pat akcentuojama, kad pedagogui būtini bendrieji ir gyvenimiškieji gebėjimai. Ypač svarbios šios profesinės savybės: suprasti savo veiklos pedagoginę prasmę; pažinti savo ugdytinį ir suvokti savo ugdomosios institucijos vaidmenį tarp kitų ugdymo institucijų. Labai konkrečiai savybes, kuriomis turi pasižymėti ikimokyklinio ugdymo pedagogas pateikia O. Monkevičienė (1995), (žr. 10 lentelę):

10 lentelė

**Ikimokyklinio ugdymo pedagogo savybės**  
(sudaryta autorės pagal O. Monkevičienę (1995))

Psichinių procesų ypatybės	Pedagoginiai sugebėjimai
pedagoginis pastabumas; dėmesio paskirstymas; atminties operatyvumas; kryptingas mąstymas; vaizduotės, kalbos turtingumas ir aiškumas; jautrus atsargumas, pasireiškiantis per pedagoginį taktą.	vaikų vidinio pasaulio supratimas; būvimas geru psichologu praktiku; sugebėjimas sudominti vaikus ugdant, perteikiant mokėjimus ir žinias; gebėjimas stebėti, analizuoti ir teisingai nustatyti vaikų vystymosi ir žinių lygį; gebėjimas daryti vaikui teigiamą ugdomąjį, auklėjamą poveikį; gebėjimas organizuoti individualų / kolektyvinį darbą, jam vadovauti, palaikyti drausmę; sugebėjimas pažinti vaiką (fiziologijos, psichinių ir fizinių vystymosi ypatybių, užsiėmimų metodikos žinojimas); gebėjimas atsižvelgiant į vaiko individualias savybes pritaikyti ugdymo turinį.

Barselonos siekių pagrindu parengtose Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijose (2002) numatoma, jog ugdymo įstaigoje dirbantis pedagogas turėtų gebėti:

- užmegzti, vystyti ir plėtoti pasitikėjimu grįstus santykius su vaikais,
- būti dėmesingas jų poreikiams,

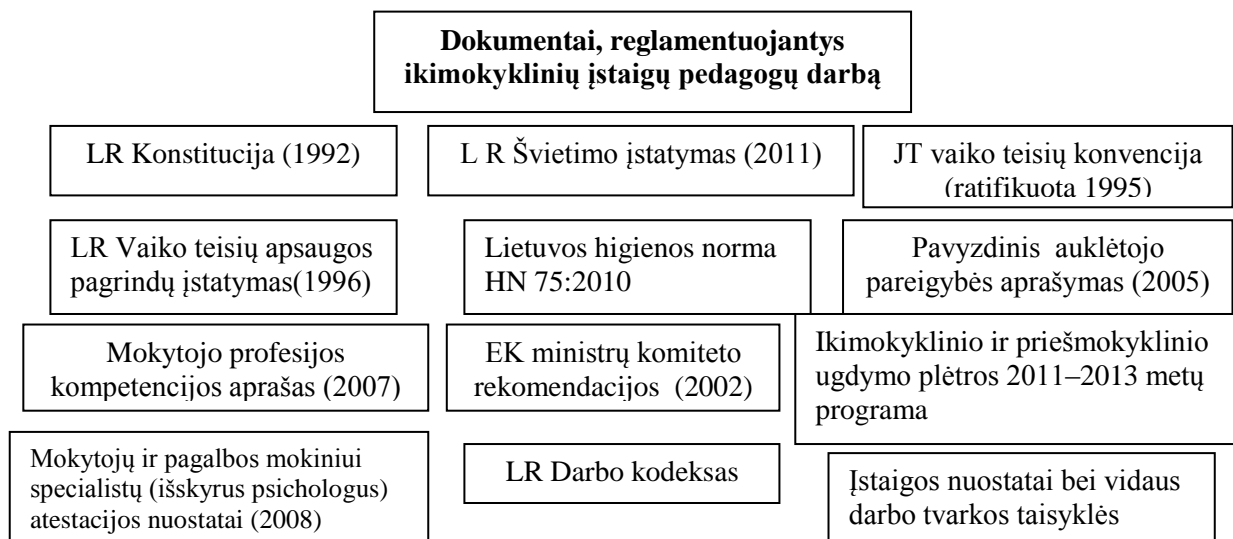
- vystyti individualų darbą su vaiku, atsižvelgiant į vaiko ir/ar jo šeimos asmeninius poreikius, gebėjimus, lūkesčius, gyvenimo aplinkybes, kalbą ir kultūrinį paveldą, vietos bendruomenės kontekstą,
- gebėti mokyti vaikus mokytis išgyvenant kasdienes patirtis,
- gebėti vystyti ir plėtoti pagarba grįstus santykius su tėvais, kolegomis ir kitais profesionalais, vystyti bendradarbiavimą ir partnerystę, kartu reflektuoti apie ugdymo praktiką, profesinį tobulėjimą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog buvimas sėkmingu ikimokyklinio ugdymo pedagogu reikalauja ypatingos kantrybės, entuziazmo, kūrybingumo, žinių ir, visų pirma, meilės vaikams. Auklėtojas turi suprasti ir vaikų, ir jų tėvų poreikius, išmanyti vaiko amžiaus tarpsnių psichologiją. Be to, vaikai vystosi labai skirtingu tempu, todėl pedagogas turi būti ypač kantrus su tais, kuriems sekasi sunkiau. Ryšio tarp namų ir darželio sukūrimas, efektyvus bendravimas su tėvais yra labai svarbūs, siekiant sukurti gerus santykius su vaikais ir padėti jiems augti. Geras pedagogas sukuria pasitikėjimo atmosferą, kurioje visi ugdytiniai remia vienas kitą. Itin svarbus sėkmingai veiklai yra ir nuolatinis paties pedagogo siekis tobulėti. Tačiau visos šios savybės gali būti nuslopintos, esant nepakankamai pedagogų motyvacijai. Ir priešingai – pastebėta, įvertinta, paskatinta šių savybių raiška laiduos profesinės veiklos sėkmę.

#### **1.4.3. Teorinės motyvavimo prielaidos ikimokyklinių įstaigų pedagogų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose**

Šiandien plačiai diskutuojama, jog vienas svarbiausių momentų, skatinančių ikimokyklinės įstaigas konkuruoti, o tuo pačiu ir padedančių joms išsilaikyti, yra teikiamų paslaugų kokybė. Neatsitiktinai į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę kreipiamas vis didesnis dėmesys, pabrėžiant, jog kokybė formuoja įstaigos įvaizdį, daro tiesioginę įtaką veiklos produktyvumui, tėvų pasitenkinimui. Greta to vis plačiau kalbama apie tai, jog pagrindinis veiksnys, užtikrinantis įstaigos veiklos kokybę yra žmogiškieji ištekliai, jų valdymas. O. Monkevičienė (1995) pažymi, jog net ir tinkamai įrengta ir visomis ugdymo priemonėmis aprūpinta ikimokyklinio ugdymo įstaiga gerai neatliks savo socialinių, kultūrinių ir pedagoginių funkcijų, jei neturės tinkamų specialistų – auklėtojų.

Atsižvelgiant į šių dienų aktualijas, tikėtina, jog darbuotojų motyvavimo sąlygos ir galimybės turėtų būti apibrėžtos Valstybės dokumentuose ir teisės aktuose. Svarbiausi ikimokyklinio ugdymo pedagogo darbą reglamentuojantys dokumentai išvardinti 10 paveiksle:



**10 pav. Pagrindiniai IU pedagogo darbą reglamentuojantys dokumentai**  
(sudaryta autorės)

**LR Konstitucijoje** (1992) skelbiama, jog „Kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju. Kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę turėti poilsį ir laisvalaikį, taip pat kasmetines mokamas atostogas.“ Kaip matome, Konstitucija nustato pamatines nuostatas, kuriomis užtikrinamos pagrindinės darbuotojo teisės, kuriomis remiantis, galima būtų plėtoti darbuotojų motyvavimą.

**JT vaiko teisių konvencijos** (1995) 28 ir 29 str. apibrėžia ugdymo organizavimą ir jo tikslus, siekiant kuo visapusiškiau ugdyti vaiko asmenybę, talentą ir protinius bei fizinius sugebėjimus; tačiau ikimokyklinis ugdymas, kaip viena iš švietimo grandies pakopų, šiame dokumente neišskiriamas, nieko nekalbama ir apie pedagogų motyvavimą. Šią situaciją galima aiškinti tuo, jog šis dokumentas akcentuoja vaiko, o ne ugdytojo teises.

**LR Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo** (1996) paskirtis – gerinti vaikų teisinę apsaugą šalyje, nustatant suderintus su Lietuvos Respublikos Konstitucija ir tarptautinės teisės normomis bei principais vaiko teisių ir laisvių gynimo pagrindus, todėl jame būtų netikslinga ieškoti pedagogų motyvavimo prielaidų.

**LR Švietimo įstatyme** (2011) nusakoma ikimokyklinio ugdymo paskirtis: ji suprantama kaip pagalba vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius. Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar už vaiko teisių apsaugą atsakingoms institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą ir teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų. Šios ugdymo pakopos programą vykdo lopšeliai, lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas. Su pedagogu motyvavimu galima būtų sieti šiuos įstatymo straipsnius:



23 straipsnis. *Pagalba mokyklai ir mokytojui*. Straipsnyje pabrėžiama, kad mokytojui turi būti teikiama informacinė, ekspertinė, konsultacinė ir kvalifikacijos tobulinimo pagalba, padedanti tobulinti pedagogo veiklą ir turimą kvalifikaciją, o pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalis.

32 straipsnis. *Švietimo prieinamumas dirbantiems asmenims*. Šis straipsnis laiduoja galimybę mokytis, tobulintis ne tik mokiniui, bet ir mokytojui: darbdavys sudaro sąlygas dirbančiam asmeniui mokytis įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka, o švietimo teikėjai sudaro sąlygas dirbančiam asmeniui mokytis įvairiomis mokymosi formomis.

49 straipsnis. *Mokytojo teisės ir pareigos*. Šiame straipsnyje jau galima išvelgti šiek tiek konkretesnes apeliacijas į pedagogų motyvavimą, pvz., „Mokytojas turi teisę: 1) siūlyti savo individualias programas; pasirinkti pedagoginės veiklos būdus ir formas; 2) ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose; 3) būti atestuotas ir įgyti kvalifikacinę kategoriją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka; 4) dirbti savitarpio pagarba grįstoje, psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai saugioje aplinkoje, turėti higienos reikalavimus atitinkančią ir tinkamai aprūpintą darbo vietą; 5) dalyvauti mokyklos savivaldoje“. Tačiau verta pastebėti, jog mokytojui šiuo straipsniu suteikiamų teisių yra mažiau, nei pareigų (atitinkamai 7 ir 10).

59 straipsnis. *Švietimo įstaigos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai*. Ryškesni darbuotojų motyvavimo elementai pastebimi 3 ir 4 straipsnio dalyse. 3 dalis nurodo, jog vadovas atsako už demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką. 4 dalyje akcentuojama, jog vadovas analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus, o tai galima būtų tiesiogiai sieti su pedagogų motyvavimu.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog vienas iš darbuotojų motyvavimo būdų yra jų įtraukimas į valdymą. LR Švietimo įstatymas tai įteisina 63 straipsniu *Mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas švietimo valdyme*, ypač 1 ir 2 dalyse, kur kalbama apie tai, jog mokyklos bendruomenės nariai gali dalyvauti švietimo valdyme, burtis į įvairias grupes, asociacijas, organizacijas, sąjungas ir tokiu būdu dalyvauti kuriant mokomojo dalyko turinį, sprendžiant su mokytojų kvalifikacijos tobulinimu susijusius klausimus.

Kaip matome, šis dokumentas sukuria tvirtas prielaidas pedagogų motyvavimui, kuriomis kiekvienas vadovas galėtų remtis, organizuodamas darbuotojų veiklos skatinimą konkrečioje įstaigoje, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.

*Lietuvos higienos norma HN 75:2010* reglamentuoja vaikui tinkamų higienos sąlygų sudarymą ikimokyklinėje įstaigoje. Apie darbuotojų motyvavimą šiame dokumente nekalbama.

*Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašymas* (2005) reglamentuoja ikimokyklinių įstaigų pedagogų veiklą: funkcijas, teises, pareigas, atsakomybę. Šiame dokumente apibrėžiamos pedagogo teisės glaudžiai siejasi su nurodomomis LR Švietimo įstatyme, papildomai įvedant du punktus, vienas iš jų kalba, jog auklėtoja turi turėti ne mažesnę kaip 0,5 val. pertrauką, o kitas suteikia jai galimybę 3 val. per savaitę darbo metu skirti metodinei veiklai. Tačiau, kaip LR Švietimo įstatyme, taip ir Apraše reglamentuotų teisių yra mažiau, nei pareigų (atitinkamai 10 ir 12), be to, verta atsižvelgti ir į nurodomą atsakomybę, didinančią psichologinę darbuotojo įtampą. Todėl galima daryti išvadą, jog ir šiame dokumente pedagogo motyvavimui nėra skiriamas pakankamas dėmesys.

*Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas* (2005). Jame paaiškinama, jog mokytojo profesinės kompetencijos apima bendrakultūrinę, profesines, bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas bei detaliai išvardinama, ką reiškia kiekviena šių kompetencijų. Dokumente nepavyko aptikti jokių nuorodų į mokytojų motyvavimą.

*Barselonos siekių pagrindu parengtose Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijose* (priimtose komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime) numatoma: dienos priežiūros teikėjai – priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo pedagogai, privalo turėti atitinkamą profesinį pasirėngimą, būtinas žinias ir įgūdžius, siekiant garantuoti aukštos kokybės paslaugas. Čia galima išvelgti ir tam tikrų sąsajų su darbuotojų motyvavimu punktuose, kuriuose kalbama apie tai, jog turi būti stengiamasi pakelti auklėtojų profesijos prestižą taip, jog visuomenė suvoktų jų darbo svarbą ir reikšmingumą jaunosios kartos ugdymui. Taip pat pažymėtinas siekis taip organizuoti darbą, jog į šią sritį būtų suinteresuoti ateiti dirbti abiejų lyčių atstovai – ne tik moterys, bet ir vyrai. Akcentuojama ir tai, jog IU pedagogams turi būti sudaryta galimybė mokytis ir tobulinti savo profesinius gebėjimus bei skiriama laiko savo veiklos planavimui ir vertinimui.

Taigi, šiame dokumente atvirai pripažįstamas žemas IU pedagogų prestižas visuomenėje ir įvardijama būtinybė jį pakelti. Tačiau neįvardijamos konkrečios priemonės, kaip tai padaryti, valstybės – narės neįpareigojamos šias nuostatas perkelti į savo nacionalinius teisės aktus, o tai kelia abejonių, ar artimiausiu metu bus susirūpinta IU pedagogų motyvavimo programomis.

*Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programos* paskirtis – didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą ir įvairovę, ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių; užtikrinti lanksčias ir kokybiškas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas ir reikiamą švietimo pagalbą, atsižvelgiant į individualius vaikų ugdymosi poreikius. Šiame dokumente jau

atkreipiamas didesnis dėmesys į pedagogų motyvaciją, pripažįstant, jog siekiant užtikrinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybės augimą, pirmiausia tikslinga pasirūpinti tiesioginio paslaugų teikėjo – pedagogo – gerove darbe, kuri priklauso nuo materialinio, psichologinio ir socialinio pasitenkinimo darbu. Be abejo, esamomis sąlygomis svarbus darbo užmokesčio dydžio aspektas lemia ir kitas pasitenkinimo darbu formas: psichologinę įtampą dėl nepakankamų pajamų, mažesnes saviraiškos ir laisvalaikio galimybes, nepagrįstą profesijos nuvertinimą socialiniu požiūriu. Pabrėžtina, kad gerovė darbe vertinama ne tik pagal darbo užmokesčio dydį, bet ir sąnaudas: kiek ir kokiomis materialinėmis, psichologinėmis sąlygomis reikia dirbti, kiek laiko lieka poilsiui ir visaverčiam laisvalaikiui, kokios tobulėjimo ir karjeros galimybės, kaip specialistas gali save atskleisti profesinėje veikloje, kaip vertinama jo veikla profesinėje bendruomenėje ir visuomenėje, kiek jis jaučiasi svarbus dirbdamas konkretų darbą ir t. t. Šiuo metu IU auklėtojo ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo poreikiai nėra tenkinami nė vienu iš minėtų gerovės darbe aspektų (Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programa, 2011, p. 7).

Susidariusiai padėčiai ištaisyti buvo siūloma taikyti konkrečias priemones:

- „Laipsniškai didinti ikimokyklinio amžiaus vaikų auklėtojo, priešmokyklinio ugdymo pedagogo ir švietimo pagalbos specialistų tarifinio atlyginimo koeficientus (ypač skirti dėmesį pradėjusiems dirbti pedagogams ir švietimo pagalbos specialistams)“ (Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programa, 2011, p. 5).
- „Gerinti ikimokyklinio ugdymo auklėtojų ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų psichologines ir socialines darbo sąlygas optimizuojant darbo krūvį, profesinį bendradarbiavimą, skatinant jų bendravimą ir užtikrinant informacijos prieinamumą ir sklaidą“, „Teikti tikslią finansinę paramą ikimokyklinio ugdymo auklėtojams, priešmokyklinio ugdymo pedagogams, švietimo pagalbos specialistams, pradėjusiems dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigose“ (Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programa, 2011, p. 6).

Galima būtų teigti, jog šis dokumentas iš visų mūsų analizuotų skyrė didžiausią dėmesį pedagogų motyvavimui ir net nurodė konkrečias priemones rezultatui pasiekti. Deja, pasibaigus programos įgyvendinimo laikotarpiui, tenka pripažinti, kad programos punktai taip ir liko iki galo neįgyvendinti.

*Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatai* (2008) reglamentuoja mokytojų, kompetencijos ir praktinės veiklos įvertinimo bei kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarką. Kvalifikacinės kategorijos kėlimo galimybė taip pat gali būti vertinama kaip viena iš motyvavimo priemonių.

IU pedagogų, kaip ir visų Lietuvos dirbančiųjų, darbinius santykius reglamentuoja **LR Darbo kodeksas** (2006). Šiame dokumente galima rasti daug punktų, susijusių su darbuotojų

motyvavimu (ypač XIII skyriuje „Darbo laikas“, XIV skyriuje „Poilsio laikas“, XV skyriuje „Darbo užmokestis. Garantijos ir kompensacijos“, XVI skyriuje „Darbo drausmė“, XVIII skyriuje „Darbuotojų sauga ir sveikata“). Tačiau kyla klausimas, ar ne teisingiau būtų šiuose skyriuose išdėstytas nuostatas įvardinti kaip darbuotojų garantijas, kurias nustato LR Konstitucija? Tiesa, XVI skyriaus 233 straipsnis „Darbdavio taikomi paskatinimai“ pateikia tiesioginę nuorodą į darbuotojų motyvavimą ir skelbia, jog „už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.)“ (Lietuvos respublikos Darbo kodeksas, 2006, p. 83). Šis punktas galėtų suteikti tam tikrų vilčių pedagogams būti pastebėtiems ir įvertintiems, deja, žodelis „gali“ daro jį rekomendacinio pobūdžio, o tai reiškia, kad toks papildomas darbuotojų motyvavimas nėra privalomas.

Kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga savo veiklą grindžia *Vidaus darbo tvarkos taisyklėmis ir Įstaigos nuostatais*. Šiuose dokumentuose taip pat gali būti įtraukti punktai, reglamentuojantys darbuotojų motyvavimą. Štai, pavyzdžiui, vieno iš Joniškio vaikų lopšelių-darželių nuostatuose skelbiama, jog direktorius „tvirtina pedagoginių ir kitų darbuotojų pareigybių aprašymus, Lietuvos Respublikos darbo kodekso ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka priima į darbą ir atleidžia iš jo lopšelio-darželio darbuotojus, skatina juos, skiria jiems drausmines nuobaudas“; „rūpinasi pedagogų metodinės veikos organizavimu, darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sudaro sąlygas jiems kelti kvalifikaciją, auklėtojams ir kitiems pedagoginiams darbuotojams – galimybę atestuotis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nustatyta tvarka“. Analogiškas ar panašias formuluotes pavyko aptikti ir kitų rajono lopšelių-darželių veiklos nuostatuose.

Akivaizdu, jog įstaigų veiklos nuostatuose atsispindi tik iš LR vyriausybės dokumentų perkelti punktai, reglamentuojantys pedagogų darbo apmokėjimą, profesinį tobulėjimą, atestavimosi tvarką. Nėra apibrėžiamos jokios konkrečioje įstaigoje taikomos darbuotojų motyvavimo sąlygos bei formos, apsiribojama bendra formuluote „skatina juos“. Šiame punkte galima būtų išvardinti darbuotojų skatinimo būdus arba pateikti nuorodą į dokumentą (pvz., kolektyvinę sutartį, jei tokia yra), reglamentuojantį pedagogų skatinimą įstaigoje.

Apžvelgus šiuos svarbiausius IU pedagogų darbą reglamentuojančius dokumentus, galima pastebėti, jog juose nėra skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų motyvavimui, šis veiksnys nėra laikomas privalomu dalyku, neapibrėžiamos konkrečios motyvavimo prielaidos ir būdai, neakcentuojama pedagogų motyvavimo įtaka jų darbo kokybei.

Visuomenės sąmonėje vykstantys pokyčiai inspiruoja ir pokyčius darbo rinkoje, taigi ir organizacijų valdymo procese. Vis daugiau dėmesio organizacijose skiriama žmogiškiesiems

ištekliams, pripažįstant, jog egzistuoja tiesioginė priklausomybė tarp organizacijos sėkmės ir personalo veiklos rezultatyvumo, o šis savo ruožtu tiesiogiai priklauso nuo to, kaip darbuotojai yra motyvuojami. Todėl ir Vyriausybės priimamuose įstatymuose bei teisės aktuose darbuotojų motyvavimo strategijoms turėtų būti skiriamas žymiai didesnis dėmesys, nei yra dabar. Motyvacijos procesų griežtesnis ir konkretnesnis reglamentavimas valstybiniuose dokumentuose įpareigotų vadovus sukurti tokią darbinę aplinką, kuri būtų maksimaliai naudinga darbuotojams, o tuo pačiu ir organizacijai, nes tik kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai gali patenkinti nuolat augančius vartotojų reikalavimus paslaugų kokybei.

#### **1.4.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimas įstaigoje: praktiniai aspektai**

Tam tikra prasme, teigia J. Weatherill (2011), - mokytojai formuoja mūsų ateitį. Jie turi privilegiją ir atsakomybę dirbti šalia vaikų, padėdami kiekvienam vaikui vystytis, ugdytis ir pasiruošti gyvenimui. Pedagogai vaidina didelę reikšmę, skatindami vaikus, kurie yra pažeidžiamiausia visuomenės dalis, atsiskleisti ir realizuoti save, diegdami kūrybiškumą ir gyvybingumą, t. y., tas savybes, kurios yra laikomos klestinčios visuomenės pagrindu. Būtent mokytojai prisideda prie to, kad vaikui būtų suteiktos visos galimybės, įgalinančios ateityje gyventi pilnavertį gyvenimą. Štai kodėl mokytojo profesijai turėtų būti teikiama ypatinga reikšmė.

Akivaizdu, jog Lietuvos ikimokyklinių įstaigų pedagogai taip pat vaidina svarbų, bet nepakankamai mūsų visuomenėje vertinamą vaidmenį. Tai įrodo J. Smilgienės (2012) atliktas tyrimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog nemaža dalis apklaustųjų (14 proc.) nurodė, jog darželio auklėtojo profesija nėra verta pagarbos ir pateikė tokius argumentus: „*mažas atlyginimas*“ bei „*darbas yra sunkus, bet neįvertinamas*“. Teiginių turinys, autorės nuomone, aktualizuoja tai, jog esminė negatyvaus pedagogo įvaizdžio visuomenėje priežastis yra bendras auklėtojo darbo nuvertinimas. Ikimokyklinių įstaigų pedagogai šiandien dirba sudėtingoje socialinėje aplinkoje, nuolat susidurdami su naujais ir neatidėliotinais iššūkiais. Šios profesijos vaidmuo greitų globalinių ryšių, naujų technologijų ir dinamiškos ekonomikos pasaulyje taip pat greitai keičiasi. Jie dirba padidintos psichologinės įtampos sąlygomis, gaudami neadekvatų savo darbui atlygį. Tai atvirai pripažįstama Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programoje (2011, p. 8), nurodant, jog šios profesijos patrauklumas ir prestižas priklauso nuo darbo sąlygų, krūvio, psichologinio komforto ir gaunamo atlyginimo. 2010 m. auklėtojų ir mokytojų atlyginimų vidurkio skirtumai pavaizduoti 11 lentelėje:

**IU pedagogų ir bendrojo lavinimo mokytojų atlyginimų vidurkio skirtumai**  
(sudaryta autorės, remiantis IP ugdymo plėtros 2011–2013 m. programa)

Specialybė	Darbo valandų skaičius	Kvalifikacinė kategorija	Darbo stažas	Atlyginimo vidurkis
Ikimokyklinio ugdymo pedagogas	36 val. (33 kontaktinės ir 3 val. skiriamos metodinei veiklai)	Nesuteikta kategorija	Iki 3 m.	1556 lt
		Auklėtojas ekspertas	15 m.	1915 lt
Mokytojas	18 val.	Nesuteikta kategorija	Iki 3 m.	1348 lt
		Mokytojas ekspertas	15 m.	1903 lt

Tad akivaizdu, kad ikimokyklinio ugdymo auklėtojų atlyginimai mažesni už bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų ir kitų valstybės sektoriuje dirbančių darbuotojų atlyginimų vidurkį, kuris, neatskaičius mokesčių, 2010 m. buvo 2168 litai (už 40 val. per savaitę).

Galima daryti prielaidą, jog toks IU pedagogų darbo finansinis apmokėjimas, kuris neprilygsta netgi mokytojo atlyginimui, neatspindi tikrosios darbo vertės, taigi, neskatina nei asmeninio, nei profesinio tobulėjimo, nemotyvuoja pedagogo sėkmei. Tiesa, reikia pripažinti, jog tokia padėtis susiklosčiusi ne tik Lietuvoje. Štai, palyginimui, kur minimalus valandos užmokestis (priklausomai nuo valstijos) yra 8-8,5 \$, JAV ikimokyklinio ugdymo pedagogas gauna 11,32 \$ per valandą (Cristensen, 2012). O juk būtent žmogiškieji ištekliai ir yra pagrindinis įstaigos sėkmę laiduojantis veiksnys. Todėl itin svarbu, kaip įstaigos vadovas geba motyvuoti specialistus kūrybiškam, rezultatyviam darbui. J. Christensen (2012) ištyrė veiksnius, veikiančius mokytojo motyvaciją ir išdėstė juos tokia seka: 1) pajamos, 2) profesijos svarba visuomenėje, 3) tikėjimas savo veiklos svarba ir reikalingumu, 4) stimulai ir apdovanojimai už gerus veiklos rezultatus.

Kaip matome, finansinis veiksnys, t. y., teisingas atlygis už darbą, čia lieka svarbiausias. Kaip pažymi M. T. Alam ir S. Farid (2011), mokytojų atlyginimai turėtų būti padidinti ir diferencijuojami pagal jų kvalifikaciją. Tai būtų stimulas įvertinti gerus mokytojus, pripažįstant jų pastangas, skatinant juos dar geriau atlikti savo darbą. Deja, ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimas (vadovų teigimu) yra nepakankamas, todėl nenuostabu, jog vadovai dažnai neturi lėšų netgi nustatyti vidutiniams darbuotojų atlyginimo koeficientams, jau nekalbant apie materialinę darbuotojų skatinimą už papildomą veiklą, tačiau reikia pripažinti, jog nepakankamai išnaudojamos ir nematerialinių motyvavimo priemonių teikiamos galimybės. Išradingas ir atsakingas vadovas gali drąsiai įgyvendinti strategijas, kurios viršija biudžeto suvaržymus. J. Christensen (2012) pateikia kelias paprastas idėjas vadovui, kaip motyvuoti savo pedagogus:

- *Profesinio tobulėjimo skatinimas.* Skatinti darbuotojus tobulinti savo kvalifikaciją, sudarant sąlygas lankyti kursus, seminarus juos dominančiomis temomis – tai padidina pasitenkinimą darbu. Užmegzti partnerystes su kitomis ikimokyklinėmis įstaigomis ir sudaryti

galimybes darbuotojams jose apsilankyti. Tokie vizitai paprastai yra nemokami ir suteikia galimybę įgyti naujų idėjų, įkvėpimo. Kad darbuotojai plėtotų profesines kompetencijas, pasiūlyti patiems praveisti mokymus, seminarus kolegoms.

- *Aprūpinimas priemonėmis.* Niekas ikimokyklinio ugdymo pedagogo nevaržo labiau, kaip nepakankami išteklių. Galima susisiekti su dailės, laisvalaikio prekių parduotuvėmis – jos kartais siūlo prekių labai sumažintomis kainomis. Reikėtų neventi paprašyti ir tėvų pagalbos, gaminant įvairias priemones, įrengimus. Apsvarstyti galimybę sukurti „skolinimo programą“ su kitomis ikimokyklinėmis įstaigomis.

- *Vienybės ir pasitikėjimo skatinimas* Prasti santykiai su tėvais gali sukelti pedagogų stresą. Todėl rekomenduojama parengti darbo tvarkos taisykles, kuriose aiškiai išdėstoma visa įstaigos politika, taip apsaugant pedagogą ir padedant jam išvengti neaiškių, nemalonių situacijų. Skatinti ir suteikti laiko dažnai bendrauti su tėvais, per kasdienį žodinio kontaktą, elektroninį pašta, susirinkimų metu.

- *Renginių darbuotojams organizavimas.* Ieškoti galimybių švęsti: įvairūs tradiciniai renginiai, skirti įstaigos darbuotojams, skatina jaudulio ir pasididžiavimo jausmą, stiprina kolektyvo vienybę.

- *Žodiniai pagyrimai, paskatinimai, padėkos.* Pagirti pedagogą už konkretų darbą, kai jis to nusipelno – tai skatina konstruktyvų grįžtamąjį ryšį. Nereikėtų pamiršti, kad darbuotojai gali priklausyti skirtingiems visuomenės sluoksniams, turėti skirtingą išsilavinimą, pažiūras ir kt. Visa tai derėtų įvertinti, bendraujant su darbuotojais.

- *Pasirengimas padėti.* Vadovas turi nebijoti „susitepti rankų“ ir pasiūlyti savo pagalbą, kai pedagogas prastai jaučiasi, grupėje yra itin nepaklusnus vaikas, ar tiesiog, kai pedagogui reikia papildomų rankų. Niekas neskatina darbuotojų lojalumo labiau, nei žinojimas, jog vadovas yra pasirengęs dirbti su jais.

- *Darbo laikas.* Skirti laiko veiklos planavimui ir pasiruošimui jai. Kai direktorius skatina darbuotojus kurti prasmingus veiklų planus ir pasiūlo paramą siekiant, užsibrėžtų tikslų, yra labiau tikėtina, kad darbuotojas jaučiasi įkvėptas ir motyvuotas.

Dar keletą dėmesio vertų pasiūlymų pateikia D. Stewart (2012):

- *Skatinti teigiamus įstaigos pedagogų santykius.* Įstaigos direktorius taip pat neturėtų būti svetimas pedagogams, kad šie nedvejodami ateitų pas jį su nuoskaudomis ar naujomis idėjomis.

- *Palengvinti pedagogų darbą, išvaduojant jį nuo papildomų pareigų atlikimo,* kad jie kuo daugiau laiko galėtų skirti ugdymui. Remdamasis tyrimo, kurį paskelbė Oregono mokyklų tarybos asociacija, išvadomis, autorius teigia, jog pagrindinis tikslas besirenkantiems mokytojo profesiją yra šviesti vaikus ir jie gauna didžiausią pasitenkinimą, kai gali daryti būtent tai.

Pavyzdžiui, galima sumažinti laiką, skiriamą įvairioms administracinėms procedūroms: ataskaitų, protokolų ir kt. rašymui.

- *Įtraukti bendruomenę*, skleidžiant ir viešai pristatant pedagogų pasiekimus.
- *Suteikti galimybes pedagogams tobulinti savo profesines žinias ir įgūdžius*. Palengvinti jų dalyvavimą profesinio tobulėjimo seminaruose, pasitarimuose ir konferencijose. Skatinti tarpusavio bendradarbiavimą, kad mokytojai galėtų dalintis savo naujomis žiniomis ir įgūdžiais.

Panašias instrukcijas vadovams pateikia ir C. Jones (2011):

- *Rengti reguliarius motyvacinus susitikimus*. Įstaigos direktorius arba kviestiniai pranešėjai savo kalboje turėtų skatinti pedagogus ir suteikti jiems įkvėpimo. Kartais jiems turi būti priminta apie reikšmę, kurią jie vaidina vaikų gyvenimuose.
- *Identifikuoti problemas įstaigoje*, organizuojant įvairias diskusijas. Palaikyti bendradarbiavimą, kad pedagogai galėtų gauti grįžtamąjį ryšį ir išreikšti savo nuomonę.
- *Įvertinti pasiekimus*. Atlyginimo priedas yra neabejotinas stimulus pedagogams todėl, kad daugelis jų yra emociškai pavargę, tačiau jie taip pat įvertins ir kitokį pripažinimą, tokį kaip apdovanojimai "mėnesio pedagogas".
- *Karjeros galimybių ir kitų padėčių*, kurios yra pasiekiamos pedagogams, *išaiškinimas*. Jie nori pakilti karjeros laiptais ir, matydami realias galimybes, tampa labiau motyvuoti atlikti darbą gerai, kad parodytų, jog jie gali susidoroti su daugiau pareigų.
- *Renginių pedagogams organizavimas*. Tokie įvykiai yra būtini tarnautojo dvasinės būklės pakėlimui. Kai pedagogai gėrisi savo darbu ir įstaiga, jie pasiekia geresnių darbo rezultatų.

Šių trijų autorių esminiai pasiūlymai vadovams, kaip motyvuoti pedagogus, apibendrintai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

### Pedagogų motyvavimo strategijos

(sudaryta autorės pagal Christensen J. (2012), Stewart D. (2012), Jones C. (2011))

Christensen J.	Stewart D.	Jones C.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesinio tobulėjimo skatinimas</li> <li>• Aprūpinimas priemonėmis</li> <li>• Vienybės ir pasitikėjimo skatinimas</li> <li>• Renginių darbuotojams organizavimas</li> <li>• Žodiniai pagyrimai, paskatinimai, padėkos</li> <li>• Pasirengimas padėti</li> <li>• Darbo laikas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinti teigiamus įstaigos pedagogų santykius</li> <li>• Palengvinti pedagogų darbą, išvaduojant jį nuo papildomų pareigų atlikimo</li> <li>• Įtraukti bendruomenę, skleidžiant ir viešai pristatant pedagogų pasiekimus</li> <li>• Suteikti galimybes mokytojams tobulinti savo profesines žinias ir įgūdžius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengti reguliarius motyvacinus susitikimus</li> <li>• Identifikuoti problemas įstaigoje</li> <li>• Karjeros galimybių ir kitų padėčių, kurios yra pasiekiamos mokytojams, išaiškinimas</li> <li>• Renginių pedagogams organizavimas</li> </ul>

Svarbu paminėti, jog visi šie autoriai kalba apie vidurinės mokyklos pedagogų motyvavimą, bet visi jų pasiūlymai gali būti taikomi ir IU pedagogų motyvavimui.



Kaip matyti iš nagrinėtos literatūros, svarbiausias vaidmuo, motyvuojant IU pedagogus, tenka įstaigos vadovui. Pagal P. Hallinger ir R. Heck (1998), mokyklų vadovai vaidina svarbų vaidmenį, užtikrinant švietimo institucijų sėkmę, nes nuo to, kaip jie sugeba motyvuoti, tiesiogiai priklauso ir jų galimybė kontroliuoti pedagogų pastangas bei darbo rezultatus. Vadovo vaidmuo labai svarbus dar ir dėl to, kad jis daugiau ar mažiau įtakoja ir motyvuojančių veiksnių sąrašą. Iš tiesų, tirdami pedagogų motyvaciją, L. Dretzke ir K. L. Wahlstrom (2010) nustatė reikšmingą ryšį tarp įstaigos vadovybės ir mokytojų motyvacijos. Mokyklos vadovas, pasak autorių, turėtų būti ne tik lyderis, vadovas ir patarėjas, bet ir veiksmingas skatintojas. Tik motyvuoti pedagogai gali dirbti produktyviai, nes jie jaučia pasitenkinimą darbu. Todėl vadovai neturėtų pamiršti, kad, ignoruojant motyvavimo svarbą, gali būti labai susilpninta ugdymo kokybė ir atvirkščiai – tinkamas motyvavimas pagerina darbo parametrus. Taigi, veiksmingas lyderis sugeba pradžiuginti ir pagyvinti pedagogus, o ne tik kelti jiems reikalavimus ir įsprausti į tam tikrus rėmus. Autorius pasisako už tai, jog žmogiškasis veiksnys neturėtų būti ignoruojamas, lyderis turėtų stengtis sukurti tokias fiziologines ir psichologines sąlygas, kur būtų atsižvelgiama į individualius norus, tikslus, tendencijas, elgesį, asmeninius interesus. Tik tokia strategija, kuri leidžia pedagogams patikėti, kad dirbdami efektyviai jie galės patenkinti savo asmeninius interesus, gali padidinti pedagogų norą siekti sėkmės. Kad emocinis aspektas labai svarbus, teigia ir K. L. Wahlstrom, K. S. Louis, K. Leithwood, S. E. Anderson (2010), sakydami, jog tie vadovai, kurie supranta emocinio skatinimo reikšmę, geba suteikti didesnę pasitenkinimą ir veiksmingą darbo kontekstą pedagogams. Autoriai pabrėžia, jog administracijos parama ir pagarba didina pedagogų pasitenkinimą darbu, o jų atliktas tyrimas parodė, jog pedagogai pagarbą sau iš vadovo pusės suvokia kaip svarbiausią motyvatorių po pasitikėjimo, optimizmo ir intencionalumo. Autoriai vienareikšmiškai teigia, jog įstaigos vadovas ir mokytojų motyvacija – du neatskiriamai susiję dalykai. Jei vadovas neturi pakankamai žinių apie žmogiškųjų išteklių vadybą, jis neišvengiamai susiduria su sunkumais motyvuojant pedagogus. Tik pakankamai šioje srityje išprusęs lyderis gali parengti ir įgyvendinti veiksmingas strategijas, skatinančias pedagogą plėtoti savo galimybes, bei užtikrinti, kad jie savo pareigas atliktų veiksmingai, entuziastingai ir motyvuotai. Svarbu suprasti, pažymi L. Dretzke ir K. L. Wahlstrom (2010), jog pedagogai yra svarbiausi specialistai, kuriant bet kurios tautos ateitį. Tačiau be tinkamos paramos ir išteklių net ir labai aukštą kvalifikaciją turintis mokytojas nebus motyvuotas. Liūdna pastebėti, pasak autorių, kad mokytojų, kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių reikšmė dažnai vis dar nepakankamai vertinama. Reikia nepamiršti, kad tautos jėga priklauso nuo aukštos šalies švietimo sistemos kokybės, kuri, savo ruožtu, remiasi kvalifikuotais ir motyvuotais pedagogais. Įkvėpti ir motyvuoti mokytojai yra svarbiausias veiksnys, teikiant kokybišką ugdymą.

## 2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVAVIMO SĖKMEI TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo tikslas:** Empiriškai ištirti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo sėkmei raišką ir sąsajas su veiklos efektyvumu.

**Tyrimo metodai:** Užsibrėžtam tikslui bei iškeltiems uždaviniams įgyvendinti darbe naudojami tokie tyrimo metodai:

- empiriniai: anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu,
- statistiniai: empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas taikant Microsoft Excel programą.
- interviu metu surinktų duomenų content analizė.

**Anketinė apklausa** pasirinkta, siekiant išsiaiškinti ikimokyklinių įstaigų pedagogų požiūrį į motyvavimą, įtaką darbo kokybei ir identifikuoti jo taikymo ypatumus. Anketa (taip pat ir interviu klausimynas) sudaryta, remiantis išanalizuota literatūra (Cvychas, 2008, Kriščiūnienė, 2011, Salanova ir Kirmanen, 2010), bei LR Vyriausybės dokumentų, reglamentuojančių ikimokyklinį ugdymą, analize.

Anketoje naudojamos nominalinė, ranginė bei intervalinė klausimų skalės, pateikiami atviro ir uždaro tipo klausimai.

Anketą sudaro trys konstruktai (žr. 13 lentelę):

13 lentelė

**Anketos struktūra**

Anketos dalis	Anketos turinys
Įvadinė	Įvardintas apklausos tikslas, pateikiama pildymo instrukcija ir užtikrinamas respondentų anonimiškumas.
Pagrindinė	Pateikti su tyrimo problema susiję klausimai: a) klausimai, skirti atskleisti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo ypatumus; b) klausimai, skirti nustatyti ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasiryžimą siekti sėkmės.
Socialinė-demografinė	Klausimai apie respondentų lytį, amžių, pedagoginio darbo stažą, išsilavinimą, darbo vietą, kvalifikacinę kategoriją. (Šie klausimai įtraukti atsižvelgiant į tai, jog socialiniai – demografiniai veiksniai gali turėti tam tikros įtakos respondentų nuostatoms ir požiūriui į nagrinėjamą klausimą).

Tam, kad būtų galima patikrinti ir įvertinti anketų turinį, klausimų ir atsakymų formulavimo teisingumą ir suprantamumą, klausimų išdėstymo nuoseklumą, anketoje pateiktų atsakymų išsamumą, buvo atliktas pilotažinis tyrimas.

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ne tik pedagogų, bet ir įstaigos vadovų požiūrį į darbuotojų motyvavimo prielaidas, galimybes ir tikslingumą. Įstaigos vadovų apklausai atlikti pasirinktas **pusiau struktūruotas interviu**.

Pasak A. Telešienės (2014), *pusiau struktūruotas interviu* remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
- kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote.

Pusiau struktūruoto interviu klausimyne beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis.

R. Tidikis (2003) nurodo, jog interviu – metodas, taikomas sociologijoje ir socialinėje psichologijoje gauti žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje.

K. Kardelis (2002) teigia, jog apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas, ypač socialiniuose moksluose, į apklausą galima žiūrėti kaip į komunikacijos procesą, kuris apima šiuos pagrindinius kintamuosius:

- asmuo, atliekantis apklausą, vadinamas interviu gavėjas arba apklausėjas;
- žmogus arba grupė, kuriuos apklausia, vadinami respondentais;
- apklausos dažniausiai atliekamos standartizuotomis metodikomis;
- apklausa atliekama įvairiomis sąlygomis, galinčiomis turėti įtakos jos eigai bei rezultatams;
- apklausa - vienpusė komunikacija, kurią valdo interviu gavėjas.

Tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas mišrus tyrimas: kiekybiniu tyrimu buvo siekiama sužinoti IU pedagogų nuomonę apie jų motyvavimo sėkmingai ir efektyviai veiklai ypatumus; o kokybiniu tyrimu – įstaigų vadovų požiūrį į įvairius pedagogų motyvavimo ypatumus.

Derinti kiekybinius ir kokybinius metodus tyrime paskatino S. N. Hesse-Biber ir P. Leavy (2006) išsakyta nuomonė, jog skirtingi metodai turi skirtingas stipriąsias puses. Sujungti viename tyrime šie metodai gali atskleisti tikslesnį vaizdą, negu kiekvienas jų, naudojamas atskirai. Vadinasi, kokybinių ir kiekybinių metodų derinys suteikia galimybę išreikšti skirtingas stipriąsias to paties tyrimo puses. Autoriai nurodo, jog toks tyrimo metodų derinimas vis labiau populiarėja, apie jų taikymą tyrimuose diskutuoja vis platesnė autorių auditorija.

**Kiekybinio tyrimo instrumentas** – anketa. Anketoje pateikiami klausimai su atsakymų variantais ir siūloma pasirinkti tinkamą(-us) atsakymą(-us) ar pačiam respondentui įrašyti savo atsakymą.

**Kokybinio tyrimo instrumentas** – pusiau struktūruotas interviu.

Kiekybinio tyrimo metu gautų duomenų analizė buvo atliekama naudojantis Microsoft Excel programa, kurioje duomenys analizuojami modeliuojant grafikus ir aptariant gautus rezultatus.

Kokybinio tyrimo metu gautų duomenų analizė atliekama sisteminant, klasifikuojant bei nustatant priežastinius, funkcinis ir struktūrinius ryšius. „*Sisteminimas* – tai duomenų grupavimas kiekvienos grupės viduje pagal požymių skirstymą į esminius ir neesminius. *Klasifikavimas* – tai ryšių atskleidimas pagal esminius požymius tarp kiekvienos grupės reiškinių ir preliminarios išvados apie grupių santykius. Kokybinės analizės rezultatas - nustatymas ryšių, kurie gali būti *priežastiniai*, t. y. ryšiai tarp reiškinių ir jų lemiančių veiksnių, *funkciniai*, išreiškiantys ryšius tarp požymių, laikomų nepriklausomais ir keičiamų pagal tyrėjo norą ir požymių, objektyviai susijusių su nepriklausomais požymiais, kintančių keičiant pastaruosius, ir *struktūriniai*, nurodantys vienos sistemos elementų ryšį“ (Kardelis, 2002, p. 66). Susisteminti ir suklasifikuoti duomenys analizuojami naudojant content analizės metodą.

**Tyrimo organizavimas.** Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo sėkmei Joniškio rajone empirinis tyrimas atliktas laikotarpyje nuo 2014-09-03 iki 2014-10-30 rajono darželiuose, lopšeliuose-darželiuose, mokyklose, turinčiose ikimokyklinio ugdymo grupes bei daugiafunkciame centre.

Tyrimas buvo atliktas tiesioginio kontakto su direktoriais metu (interviu), pedagogai buvo apklausti, išplatintus anketas vizitų į darželius metu bei siunčiant jas elektroniniu paštu. Pedagogų apklausai buvo naudojama anoniminė anketa, respondentams paaiškinta, kur kreiptis dėl iškilusių klausimų. Kadangi Joniškio rajone ikimokyklinio ugdymo pedagogų nėra daug, tyrimo patikimumui užtikrinti buvo nuspręsta apklausti visus 68 šiuo metu dirbančius šios srities specialistus.

Taigi, iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 68 anketos kopijos. Tačiau reikia pabrėžti, kad, atliekant tyrimą, nepavyko užtikrinti šimtaprocentinio grįžtamumo: 5 anketos negrįžo. Vis dėlto, kadangi iš visų 68 IU specialistų pavyko apklausti net 63, galima pagrįstai teigti, kad anketų grįžtamumas pakankamai aukštas – 92,65 proc.

Dalis tyrimo dalyvių buvo asmeniškai supažindinami su tyrimu, jo tikslu, buvo atsakyta į jiems iškilusius klausimus (informavimas), kitiems respondentams buvo suteikta galimybė dėl anketos pildymo konsultuotis telefonu ar elektroniniu paštu. Tyrimas buvo atliekamas remiantis laisvanoriškumo principu, tai reiškia, jog respondentai, sužinoję apie tyrimą, turėjo laisvą

galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo (jiems nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas). Buvo gautas visų įstaigų vadovų sutikimas, jog jų vadovaujamosiose įstaigose būtų atliekamas tyrimas. Taip pat beveik visi vadovai patys asmeniškai sutiko dalyvauti (tik vienos įstaigos vadovė, į kurią buvo kreiptasi, interviu duoti atsisakė). Vadovų apklausa buvo vykdoma iš anksto susitarus dėl susitikimo bei suderinus jiems tinkamą laiką. Prieš pradėdant interviu, buvo paaiškinta, kad yra atliekamas tyrimas, kurio rezultatai bus panaudoti rašant magistro darbą. Gavus informantų sutikimą, kiekvienas interviu buvo įrašomas į diktofoną.

Be to, šis tyrimas buvo atliekamas remiantis lygiavertiškumo principu, t. y. stengtasi išlaikyti lygiavertį santykį tarp tyrimo dalyvių ir tyrimo vykdytojo. Tiek anketinės apklausos, tiek interviu metu klausimai buvo formuluojami taip, kad atskleistų tiriamųjų požiūrį į tyrimo objektą, o ne primestų mūsų požiūrį, ar klaidintų (kadangi pati dirbu vienoje iš šių įstaigų, man šis aspektas pasirodė itin svarbus).

Manau, jog tyrimo dalyviams buvo naudinga (naudingumo principas) pasidalinti savo patirtimi ir nuomone, iš naujo įvertinti su jų motyvavimu susijusią situaciją. Taip pat daugeliui buvo įdomu gauti apibendrintus tyrimo rezultatus, pamatyti, ar reali situacija sutampa su jų asmeniniu požiūriu.

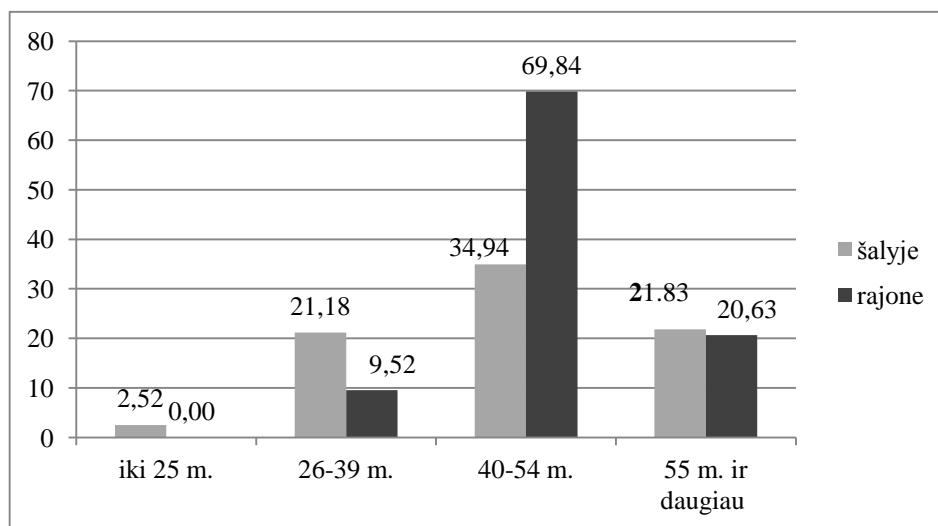
Buvo atsižvelgta į kai kurių respondentų pageidavimą, kad nebūtų jų interviu tekstas nebūtų skelbiamas. Taigi, tam, kad nebūtų pažeistas asmenų, dalyvavusių tyrime (interviu davėjų) konfidencialumas, ir jie nebūtų atpažinti (tai galima būtų vertinti kaip nusižengimą tyrimo etikai), tyrimo ataskaitoje yra pateikiami ne interviu protokolai, o jau apdoroti duomenys bei prideami interviu audioįrašai. Be to, informantai buvo užkoduoti, suteikiant jiems numerius I-1, I-2, I-3, I-4, I-5, I-6.

## **2.2. Tyrimo imties demografinė charakteristika**

### ***Respondentų – ikimokyklinio ugdymo pedagogų demografinė charakteristika***

Mokslinėje literatūroje galima rasti užuominų į tai, kad kuriant įvairias motyvavimo sistemas ir jas tobulinant, būtina atsižvelgti į darbuotojų amžių, nes vyresnio ir jaunesnio amžiaus darbuotojus motyvuoja skirtingi dalykai. B. Leonienė (2001), remdamasi J. Jadevičiaus atliktais tyrimais, nurodo, kad specialistai, kurių amžius iki 35 m., itin vertina galimybę tobulėti, kilti karjeros laiptais, dalyvauti, priimant sprendimus, tuo tarpu vyresniems nei 45 m. specialistams svarbus motyvas geriau dirbti yra paskyrimas į atsakingesnes pareigas, didinamas pavaldžių darbuotojų skaičius, didinamos galimybės saviraiškai.

Šio tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lyginant jį su šalies rodikliais, grafiškai pavaizduotas 11 paveiksle.

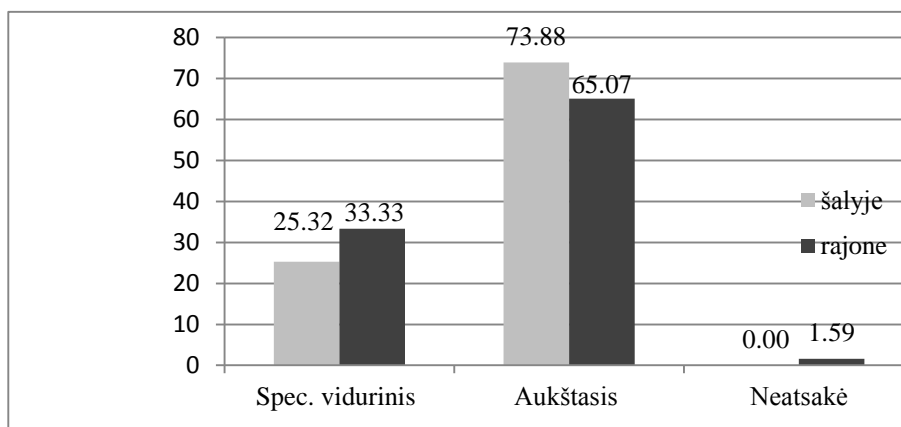


11 pav. **IU pedagogų pasiskirstymas pagal amžių šalyje ir rajone** (N=63, %)

Iš 11 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, jog pedagogų pasiskirstymas įvairiose amžiaus grupėse yra labai netolygus - didžioji dalis respondentų (net 69.84 proc.) yra nuo 40 iki 54 metų. Nemažą dalį ikimokyklinio ugdymo pedagogų sudaro vyresni kaip 55 m. respondentai – 20.63 proc. Žymiai mažesnė dalis yra jaunų pedagogų: 26 -39 m. amžiaus grupėje jų yra tik 9.52 proc., o jaunesnių kaip 25 m. pedagogų tarp apklaustųjų nėra visai.

Diagramoje matyti, jog gauti duomenys gana ryškiai skiriasi nuo ŠMM skelbiamos 2012 m. statistikos apie ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasiskirstymą pagal amžių. Šalyje 26-39 m. amžiaus pedagogų yra daugiau, o 40-54 m. amžiaus grupėje – ženkliai mažiau, negu rajone. Toks duomenų skirtumas rodo, kad dirbti į rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigas nėra pritraukiami jauni pedagogai.

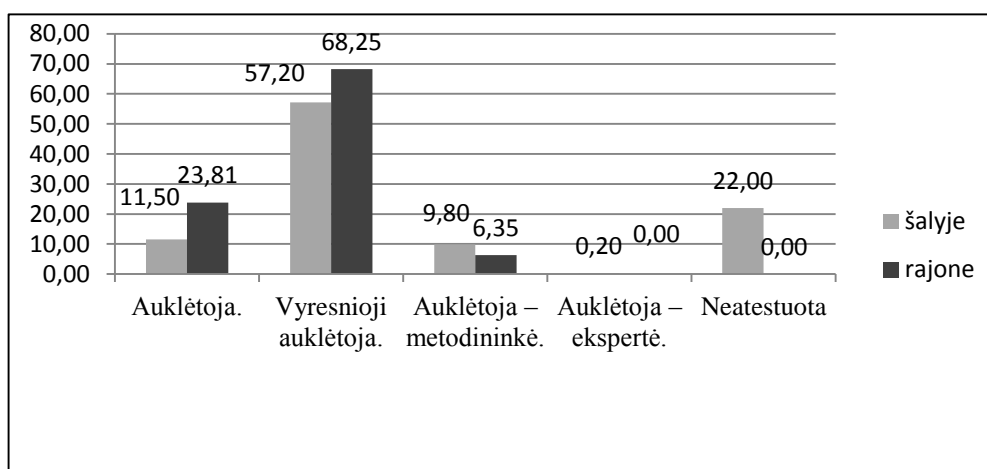
Nors šiandien nemažai diskutuojama apie aukštojo mokslo kokybę ir būtinumą, visuomenėje vis dar vyrauja nuostata, jog darbuotojo išsilavinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, leidžiančių įvertinti jo kompetenciją, nuo kurios priklauso ir darbo kokybė. Tačiau, pagal 2013 m. liepos 3 d. nr. v-619 LR švietimo įstatymą ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymą "Dėl kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programas, aprašo tvirtinimo", ikimokyklinio ugdymo pedagogui nėra būtinas aukštasis universitetinis išsilavinimas, vadinasi, šiose įstaigose dirba ir pedagogai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. ITC duomenimis, 2012 m. įstaigų, įgyvendinančių ikimokyklinio ugdymo programą, pedagoginių darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, šalies vidurkis buvo 73,88 proc. (duomenys apima aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą bendrai). IU pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Joniškio rajone ir santykis su šalies 2012 m. vidurkiu pavaizduotas 12 paveiksle.



12 pav. IU pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą šalyje ir rajone (N=63, %)

Iš 12 paveiksle pateiktų duomenų matyti, jog 65,07 proc. rajone dirbančių IU pedagogų turi aukštąjį išsilavinimą (iš jų 50,79 proc., turi aukštąjį universitetinį, o 14,28 proc. – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą). Nors gautieji duomenys nuo šalies vidurkio skiriasi nežymiai, visgi galima pastebėti, jog rajono IU pedagogai nepakankamai motyvuojami siekti aukštesnio išsilavinimo.

Šį rodiklį išsiaiškinti buvo svarbu dar ir dėl to, jog iki 2008 m. galiojusiuose Pedagogų atestacijos nuostatuose ikimokyklinio ugdymo pedagogui, neturinčiam aukštojo universitetinio išsilavinimo, nebuvo leidžiama siekti aukštesnės negu vyr. auklėtojo kvalifikacinės kategorijos, o tai, tyrimo autorės nuomone, galėjo turėti įtakos aukštos kvalifikacijos pedagogų (auklėtojų – metodininkų ir auklėtojų – ekspertų) skaičiui Joniškio rajone. „Pedagogų kompetencija lemia mokinių norą mokytis, siekti išsilavinimo, planuoti savo karjerą. O pedagogų atestacija yra siejama su pedagogų skatinimu tobulėti, atsakomybe už ugdymo kokybę ir profesinę kompetenciją. Aukšta pedagoginė kvalifikacija leidžia tikėtis gero ugdymo rezultato“ („Lietuva. Švietimas regionuose 2014“, p. 30). Ikimokyklinių įstaigų auklėtojų pasiskirstymą pagal turimą kvalifikacinę kategoriją ir jo santykį su šalies vidurkiu 2012 m. matome 13 paveiksle.



13 pav. IU pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją šalyje ir rajone (N=63, %)

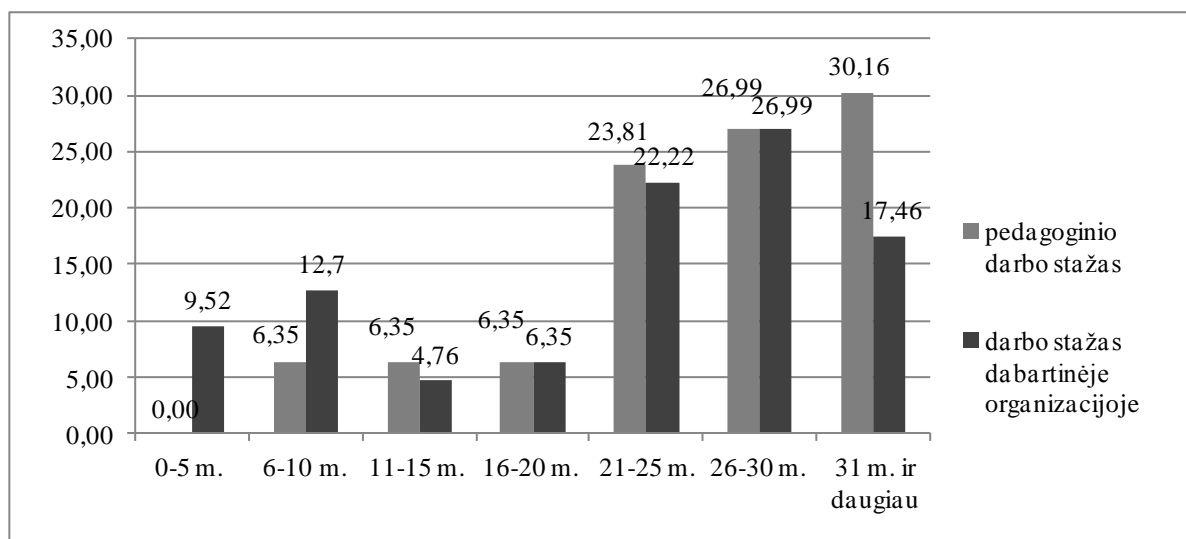
Paaikėjo, jog rajono pedagogų kvalifikacija ženkliai skiriasi nuo 2012 m. (2013 m. duomenų aptikti nepavyko) duomenų respublikos vidurkio. Ypač šis skirtumas ryškus pedagogų, turinčių auklėtojos kategoriją, grupėje – rajone šios kategorijos pedagogų, lyginant su šalies vidurkiu, yra daugiau – 23,81 proc. tačiau ženklus skirtumas rajono nenaudai tarp aukštesnę kategoriją turinčių pedagogų: auklėtojų metodininkų yra tik 6,35 proc. Auklėtojo – eksperto rajone nėra nei vieno. Sunku vienareikšmiškai atsakyti, kas lemia tokį skirtumą. Kaip vieną iš veiksnių jau įvardijome galiojusį apribojimą pedagogui, neturinčiam aukštojo universitetinio išsilavinimo, siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, vis dėlto vien šia prielaida remtis būtų neteisinga, kadangi nauji pedagogų atestacijos nuostatai įsigaliojo jau 2008 m., tačiau nuo to laiko mažai kas pasikeitė. Rajono švietimo skyriaus duomenimis, iki 2013 m. nebuvo nei vieno auklėtojo – metodininko. 2013 – 2014 metais auklėtojo metodininko kvalifikacinė kategorija buvo suteikta 4 ikimokyklinio ugdymo pedagogams, o tai sudaro 5,88 proc. visų rajone dirbančių IU pedagogų. Nepavyko rasti duomenų, kaip per 2009 - 2013 m. keitėsi aukštos kvalifikacijos IU pedagogų skaičius šalyje, tačiau pradinių ir 5-12 kl. pedagogų, turinčių aukštą kategoriją skaičius minėtu laikotarpiu išaugo 19,4 proc. ir 2013 m. sudarė 33,8 proc., o tai ženkliai skiriasi nuo aukštą kvalifikaciją turinčių IU pedagogų skaičiaus ne tik rajone, bet ir visoje šalyje (kaip matyti diagramoje, 2012 m. tokių pedagogų šalyje buvo 10 proc.).

Taigi, tokio IU pedagogų nesuinteresuotumo (ar negalėjimo) atestuotis aukštesnei kvalifikacinei kategorijai priešasčių nereikėtų susieti tik su pedagogų atestacijos nuostatais. Gali būti, jog įtakos tam turi ir per mažas darbuotojų motyvavimas, tačiau tai tik prielaida, kurią patvirtinti ar paneigti nėra šio darbo tikslas.

S. Grigaitienė (2012), pateikia V. Taločkienės vertinimą, kad didėjantis darbuotojų darbo stažas organizacijoje yra siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu: neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jie būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas ir pan.

Todėl tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kiek laiko respondentai apskritai dirba pedagoginį darbą ir kiek dirba konkrečioje įstaigoje. Respondentų pedagoginio darbo stažas apskritai ir stažas konkrečioje įstaigoje pateikiami 14 paveiksle.





14 pav. Respondentų pedagoginio darbo stažas ir stažas dabartinėje organizacijoje (N=63, %)

Rezultatai rodo, jog tarp apklaustųjų nėra nei vieno jauno – iki 5 m. pedagoginio darbo stažo turinčio - IU pedagogo. Kitose trijose kategorijose (pedagogų, turinčių 6-10, 11-15 ir 16-20 m. darbo stažą) respondentų yra po lygiai – po 6,35 proc. Pedagoginio darbo stažą atspindintis respondentų skaičius kiekvienoje sekančioje kategorijoje nuosekliai kyla maždaug 3 procentais ir 31 m. bei didesnę stažą turinčių pedagogų grupėje jis sudaro 30,16 proc. Vadinasi, rajone dirba daugiausia pedagogų, turinčių 31 ir daugiau pedagoginio darbo stažą. Palyginus šiuos duomenis su respublikos vidurkiu (tyrimo „Švietimas regionuose 2013 duomenys), galima pastebėti didelį neatitikimą su rajone esančia situacija: respublikoje IU pedagogų, turinčių iki 15 m. pedagoginio darbo stažą, yra net 32,35 proc. (11,38 proc. iš jų turi iki 4 m. darbo stažą), tuo tarpu rajone tokių pedagogų yra tik 19,05 proc. Gautieji duomenys sutampa su duomenimis apie pedagogų amžių rajone ir dar kartą įrodo, jog į rajono įstaigas nėra pritraukiami jauni IU pedagogai. Gali būti, jog tam įtakos turi nepakankama jaunų specialistų motyvacija (dėl įvairių priežasčių) bei jų motyvavimas rinktis šį darbą.

Didžiausias skaičius (net 26,99 proc.) apklaustųjų savo dabartinėje darbovietėje dirba nuo 26 iki 30 metų, 22,22 proc. – nuo 21 iki 25 metų. Kiek mažiau, t. y. 17,46 proc. respondentų, dirba konkrečioje įstaigoje daugiau nei 30 metų. Apskaičiavus respondentų darbo stažo vidurkį įstaigoje, paaiškėjo, kad jis siekia 21,2 metus. Šis rodiklis yra pakankamai aukštas, todėl galima teigti, kad apklausti respondantai yra lojalūs ir didelę patirtį turintys darbuotojai.

Apie darbuotojų kaitą, lojalumą daug kalbama mokslinėje literatūroje. Lojalumas, kaip teigia S. Grigaitienė (2012), pateikdama V. Taločkienės nuomonę, brandinamas ne vienerius metus, patraukli savo mikroklimatu darbo aplinka, darbdavio ir darbuotojo santykiai sukuriama ne iš karto, tam reikia laiko bei pastangų. Todėl įmonių vadovai nuolat turi aiškintis savanoriškos darbuotojų kaitos priežastis ir paruošti programas, kurios išlaikytų vertingus darbuotojus.

### *Informantų – IU programos vykdančių organizacijų vadovų demografinė charakteristika*

Tyrimo metu buvo apklausti rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų (lopšelių-darželių bei darželių), pagrindinės mokyklos, bei daugiafunkcio centro, kuriuose įsteigtos ikimokyklinio ugdymo grupės, direktoriai (iš viso 6 informantai). Jų demografinė charakteristika pavaizduota 14 lentelėje.

14 lentelė

**Vadovų demografinė charakteristika (N=6)**

<b>Informantai</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
<b>Klausimas</b>						
Koks yra jūsų vadybinio darbo stažas (metais)?	30	16	22	15	36	16
Kiek metų Jūs vadovaujate darbuotojams šioje organizacijoje?	13	16	5	4	32	3
Kokia yra jūsų kvalifikacinė kategorija?	III vadyb.	III vadyb.	II vadyb.	II vadyb.	III vadyb.	III vadyb.
Koks darbuotojų skaičius Jums yra pavaldus?	40	42	48	43	4	15
Kiek iš jų yra ikimokyklinio ugdymo pedagogų?	14	14	21	2	1	1
Kokią kvalifikacinę kategoriją yra įgiję yra šie pedagogai?	12 vyr. auklėtojų; 2 auklėtojos metodinės	2 auklėtojos; 12 vyr. auklėtojų	3 auklėtojos, 12 vyr. auklėtojų; 2 auklėtojos metodinės	2 vyr. mokytojos	1 vyr. auklėtoja	1 vyr. auklėtoja

Iš 14 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog direktorių vadybinio darbo stažas išties nemažas: nuo 15 iki 36 metų (vidurkis – 22,5 metai). Tokie duomenys leidžia manyti, jog vadovai turi sukaupę nemažai teorinių ir praktinių žinių darbuotojų motyvavimo, kaip vienos iš organizacijos vadybos funkcijų, srityje, kas leidžia, kaip pažymi D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003), sukurti savitą motyvacinės vadybos koncepciją, pagrįstą geromis žmogaus veiklos ir elgesio motyvų žiniomis. Tačiau vadovavimo dabartinei organizacijai trukmė kur kas mažesnė – net trijų direktorių neviršija 5 metų, tik vienas direktorius dabartinėje organizacijoje vadovaujantį darbą dirba 32 metus (vidurkis – 12,16 metų). Tai, kad trumpai dirbantys vadovai dar nėra pakankamai susipažinę su organizacijos kultūra, darbuotojų poreikiais ir kt., galėtų daryti įtaką kai kuriems darbuotojų motyvavimo aspektams.

Vadybinė kategorija – keturi informantai turi įgiję III vadybinę, du – II vadybinę kategoriją.

Darbuotojų skaičius organizacijoje taip pat gali lemti kai kuriuos darbuotojų motyvavimo ypatumus ir skirtumus. Visos organizacijos, kuriose buvo vykdomas tyrimas, skiriasi viena nuo kitos savo dydžiu. Didžiausioje dirba 48 darbuotojai, mažiausioje – vos 4.

Atitinkamai pasiskirstę ir specialistai: didžiausiame dirba 21 ikimokyklinio ugdymo pedagogas, mažiausiame – tik 1.

Susumavus duomenis apie ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacinę kategoriją, paaiškėjo, jog 4 (tiek jų yra rajone) auklėtojos – metodininkės kvalifikacinę kategoriją turinčios pedagogės yra pasiskirsčiusios dviejose organizacijose, kuriose dirba atitinkamai 14 ir 21 IU pedagogai, be to, vienoje iš jų nėra žemiausią – auklėtojos kategoriją turinčių pedagogių, todėl galima teigti, jog šiose dviejose organizacijose pedagogai aktyviau motyvuojami siekti aukštesnės kvalifikacijos, negu kitose.

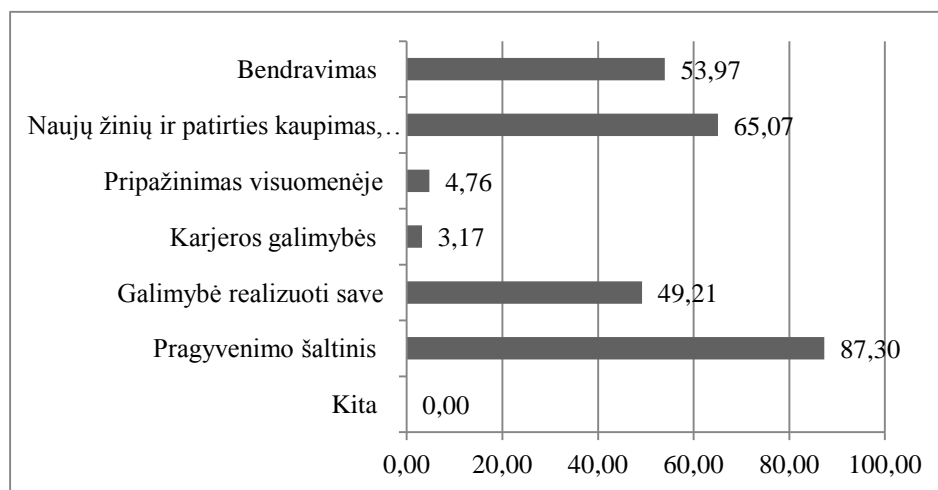
### **2.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu tyrimas**

Darbas, kurį atliekame, vaidina svarbų vaidmenį daugelio žmonių gyvenime. Mūsų darbas ne tik užima daugiau laiko, nei kuri nors kita atskira veikla, bet taip pat teikia ekonominį pagrindą mūsų gyvenimo būdui, padeda apibrėžti save kaip individą (Greenberg, Baron, cit. pgl Krištaponį (2009)).

Darbas tai nėra vien tiesiogiai darbuotojui keliamos užduotys ir už jų atlikimą skiriamas atlyginimas. Darbas – tai ir santykiai su bendradarbiais, viršininkais, organizacijos kultūra, darbo atlikimo standartai, darbo sąlygos, galimybė realizuoti save ir pan. Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai interpretacijų, ką žmogui reiškia darbas. Mūsų tyrime darbo reikšmė įvertinta per Maslou poreikių piramidę, remiantis tokiomis nuostatomis:

- Darbas, kaip fiziologinių poreikių užtikrinimas – pragyvenimo šaltinis;
- Darbas, kaip saugumo poreikių užtikrinimas – galimybė kaupti ir išsaugoti žinias, gebėjimus, įgūdžius ir kt.;
- Darbas, kaip galimybė patenkinti meilės ir prierašumo poreikius – galimybė integruotis į kolektyvą, bendrauti ir kt.;
- Darbas, kaip galimybė patenkinti pagarbos poreikius – pripažinimas visuomenėje, galimybė išsiskirti iš kitų, pelnyti autoritetą ir kt.
- Darbas, kaip galimybė užtikrinti saviraiškos poreikius – galimybė realizuoti save, karjeros galimybės, naujų žinių kaupimas, tobulėjimas, saviraiška ir kt.

Vadovaujantis šiomis nuostatomis ir buvo sukonstruotas anketos klausimas „Kas Jums yra darbas“ (buvo galima rinktis keletą atsakymų variantų). Respondentų atsakymai pasiskirstė taip (žr. 15 pav.):



15 pav. Respondentų pasisakymai apie tai, kas jiems yra darbas (N=63, %)

Paveiksle matyti, jog daugiausiai (net 87,30 proc. respondentų) nurodo, jog darbas jiems yra pragyvenimo šaltinis. Nemaža dalis (65,07 proc.) darbą traktuoja kaip naujų žinių ir patirties kaupimą, tobulėjimą ir saviraišką. Darbą, kaip galimybę realizuoti save bei bendravimo galimybę vertina taip pat gana didelė dalis respondentų (atitinkamai 49,21 proc. bei 53,97 proc.). Tačiau aiškiai matyti, jog galimybės daryti karjerą ir sulaukti pripažinimo visuomenėje dirbant šį darbą IU pedagogai beveik nemato – šiuos atsakymo variantus pasirinko atitinkamai vos 3,17 proc. ir 4,76 proc. tyrimo dalyvių. Atsakymo varianto „kita“ nepasirinko nei vienas tyrimo dalyvis. Išanalizavus, kaip šie duomenys priklauso nuo pedagogų amžiaus, paaiškėjo, jog visose amžiaus grupėse dominuoja atsakymas „Pragyvenimo šaltinis“. 26 - 39 m. amžiaus grupėje šį atsakymo variantą pasirinko 100 proc., 40-54 m. – 90,69 proc., o 55 ir daugiau m. – 61,53 proc. respondentų. Matyti, jog darbas, kaip pragyvenimo šaltinis labiausiai svarbus jauniems, mažiausiai – vyresniems kaip 55 metų IU pedagogams. Tačiau didelė dalis respondentų darbą įvardijo kaip „naujų žinių ir patirties kaupimo, tobulėjimo ir saviraiškos galimybę (pagal amžiaus grupes atitinkamai 57,14 proc., 69,76 proc. ir 53,84 proc., kur matyti, jog naujos žinios ir patirtis svarbiausi vidutinio amžiaus pedagogams). Taigi, galima teigti, jog darbas pedagogams pirmiausia reiškia pragyvenimo šaltinį, tačiau taip pat yra ir aukštesniųjų poreikių – saugumo, prierašumo, saviraiškos – patenkinimo galimybė. Vadinasi, šį darbą IU pedagogai renkasi ne tik dėl finansinių veiksnių, nors šie veiksniai, kaip matyti paveiksle, išlieka svarbiausi.

Šiandien, kai vis didesnis dėmesys yra skiriamas žmoniškųjų išteklių vadybai, įvairių sričių mokslininkai intensyviai bando rasti atsakymą į klausimus, kas tai yra pasitenkinimas darbu, kas jį lemia, kaip pasitenkinimas darbu įtakoja veiklos kokybę ir žmogaus gyvenimą apskritai.

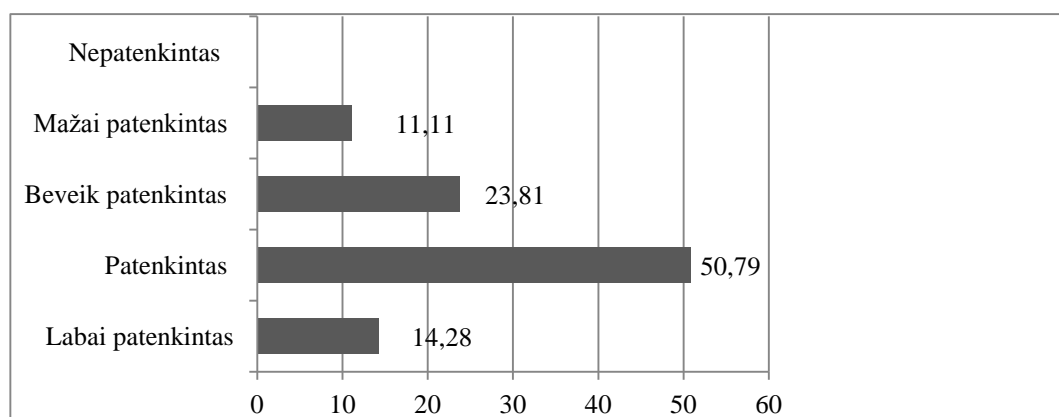
Pasak P. Jucevičienės (1996), pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Aplinka, supanti asmenį už darbo ribų, daro įtaką asmens, vertinančio savo darbą, jausmams. Iš kitos pusės – pasitenkinimas darbu, būdamas svarbi gyvenimo dalis, veikia

bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu. Autorės teigimu, asmens pasitenkinimas sąlygoja didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir tuo pačiu darbo kokybę, todėl labai svarbu, jog vadovai, galvodami apie organizacijos elgesį, atsakytų sau į šiuos klausimus:

- Ar daug yra patenkintų darbuotojų ?
- Ar nepasitenkinimas darbu gali būti sietinas su darbuotojo problemišku elgesiu organizacijoje ?
- Ar toks elgesys kainuoja organizacijai ?

Pasitenkinimas darbu, kaip nurodo A. Salanova, S. Kirmanen (2010), susideda iš atskirų matmenų. Pasitenkinimo darbu lygis yra veikiamas įvairių kintamųjų, susijusių su individualiais, socialiniais, kultūriniais, organizaciniais ir aplinkos veiksniais. Retai kuri organizacija garantuoja vienodai aukštą pasitenkinimo darbu lygį tarp visų savo narių.

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama, ar jie yra patenkinti savo darbu (žr. 16 pav.).



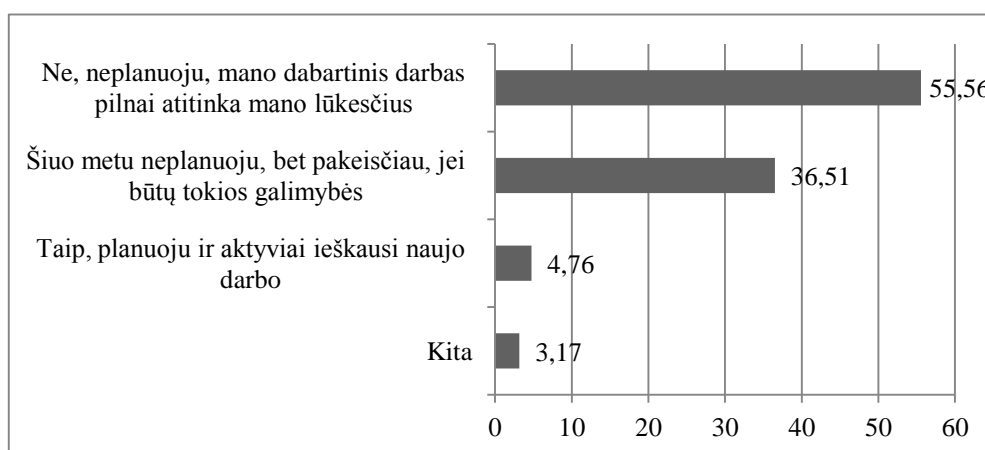
16 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu (N=63, %)

Pasirodo, jog pusė apklaustųjų (50,79 proc.) yra patenkinti savo darbu, 23,81 proc. sakosi esantys beveik patenkinti. Mažai savo dydžiu skiriasi labai patenkintų ir mažai patenkintų respondentų grupės – atitinkamai 11,11 proc. ir 14,28 proc. Napatenkintų savo darbu pedagogų tiriamųjų grupėje nebuvo. Sudėjus kartu labai patenkintų ir patenkintų respondentų procentą, matyti, jų yra daugiau (65,07 proc.), negu beveik patenkintų, mažai patenkintų ir nepatenkintų (kartu sudėjus šias 3 grupes gauname 34,92 proc.). Išanalizavus, kaip šie duomenys priklauso nuo pedagogų amžiaus, paaiškėjo, jog visose amžiaus grupėse dominuoja atsakymas „patenkinta“. 26 - 39 m. amžiaus grupėje šį atsakymo variantą pasirinko 57,14 proc., 40-54 m. – 55,81 proc., o 55 ir daugiau m. – 61,53 proc. respondentų. Taigi, kaip matome, daugiausiai patenkintų savo darbu yra 55 metų ir vyresnių IU pedagogų tarpe, o tai sutampa su A. Bishay (1996) atlikto tyrimo duomenimis, jog didesnę darbo stažą turintys pedagogai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

Pasitenkinimas darbu, teigia A. Krikštaponis (2009), cituodamas A. Coleman, organizacijoje įgauna veiklos kokybės regulatoriaus funkciją, todėl būtina kalbėti apie darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo organizacijose pakankamai konkrečias, tačiau kartu ir tipologizuotas strategijas. Galima daryti prielaidą, jog tyrime dalyvavusiose organizacijose pedagogų pasitenkinimas darbu sąlygoja aukštą darbo kokybę.

P. Jucevičienė (1996) atskleidžia, jog atlikti mokslininkų tyrimai (Steers, Mowday, 1987; Price, Mueller, 1981) rodo, kad aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne kadru kaita. Ir atvirkščiai – tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbo vietas. Kadru kaita yra nuostolinga, ypač tada, kai kadru kaitos lygis yra labai aukštas.

Siekiant išsiaiškinti, kiek respondentai yra lojalūs savo įstaigai, buvo suformuluotas klausimas, ar jie artimiausiu metu planuoja keisti darbą. Atsakymo į šį klausimą rezultatai atsispindi 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų pasisakymai apie pasiryžimą keisti darbą (N=63, %)

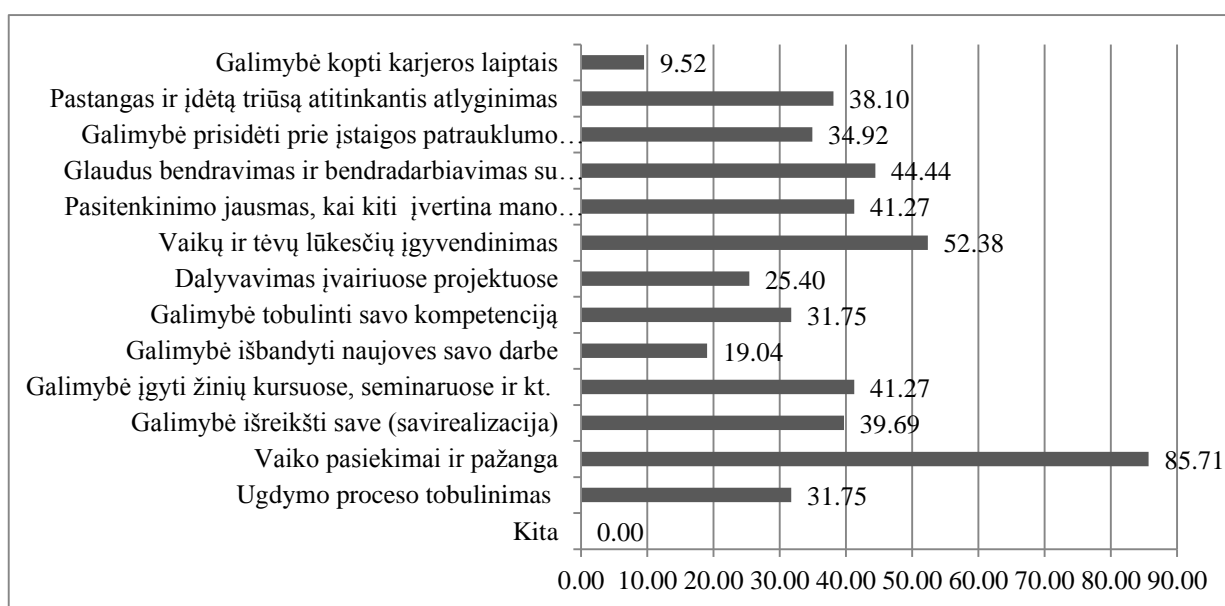
Pedagogų atsakymai pasiskirstė tokia tvarka: daugiau kaip pusė respondentų (55,56 proc.) atskleidžia neketinantys keisti darbo, nes dabartinis darbas pilnai atitinka jų lūkesčius. Visgi net 36,51 proc. atsakiusųjų prisipažįsta, jog esant galimybei, darbą pakeistų. 3,17 proc. pasirinko atsakymo variantą „kita“, nurodydami, jog „norėtų ramesnio darbo“ bei „dirba, nes nėra galimybių rinktis“. Jei prie jų pridėtume dar ir 4,76 proc., kurie jau šiuo metu intensyviai ieškosi darbo, pamatytume, jog pasiryžusių keisti darbą pedagogų yra vos mažiau, nei pusė visų apklaustųjų. Pažiūrėjus, kaip šie atsakymai pasiskirstę amžiaus grupėse, matyti, jog mažiausiai darbą keisti pasiryžę jaunos (26-39 m.) pedagogės – net 71,42 proc. sako, jog dabartinis jų darbas pilnai atitinka jų lūkesčius. 40-54 m. pedagogų tarpe taip nusiteikusių yra kur kas mažiau – tik 41,86 proc. Kad nekeistų savo darbo, teigia 61,53 proc. 55 m. ir vyresnių pedagogių.

Organizacijoje negali visiškai nevykti šis procesas, tačiau tai, kad jo mastas nedidelis, naudinga kiekvienai įmonei, kadangi taip taupomos mokymams skirtos lėšos bei išvengiama

naujų daromų klaidų. Todėl vadovams turėtų būti svarbu išsiaiškinti darbuotojų kaitos priežastis ir paruošti motyvavimo programas, kurios galėtų padėti išlaikyti vertingus darbuotojus.

## 2. 4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasiryžimo siekti sėkmės savo darbe tyrimas

G. Felser (2002), remdamasis R. K. Sprenger, pažymi, jog pasiekimai nėra susiję tik su motyvacija, jie susideda iš trijų komponentų: motyvacijos, gabumų bei galimybių. Taigi, norint pasiekti sėkmės, reikalingi motyvai, gebėjimai ir veiklos sritis, kurioje galima būtų juos realizuoti. Kiekvienas darbuotojas skirtingai apibrėžia sėkmę ir didesnę prioritetą skiria kuriam nors vienam iš išvardintų veiksnių, todėl įdomu buvo sužinoti, kaip ikimokyklinio ugdymo pedagogai apibrėžia savo profesinės veiklos sėkmę (žr. 18 pav.).



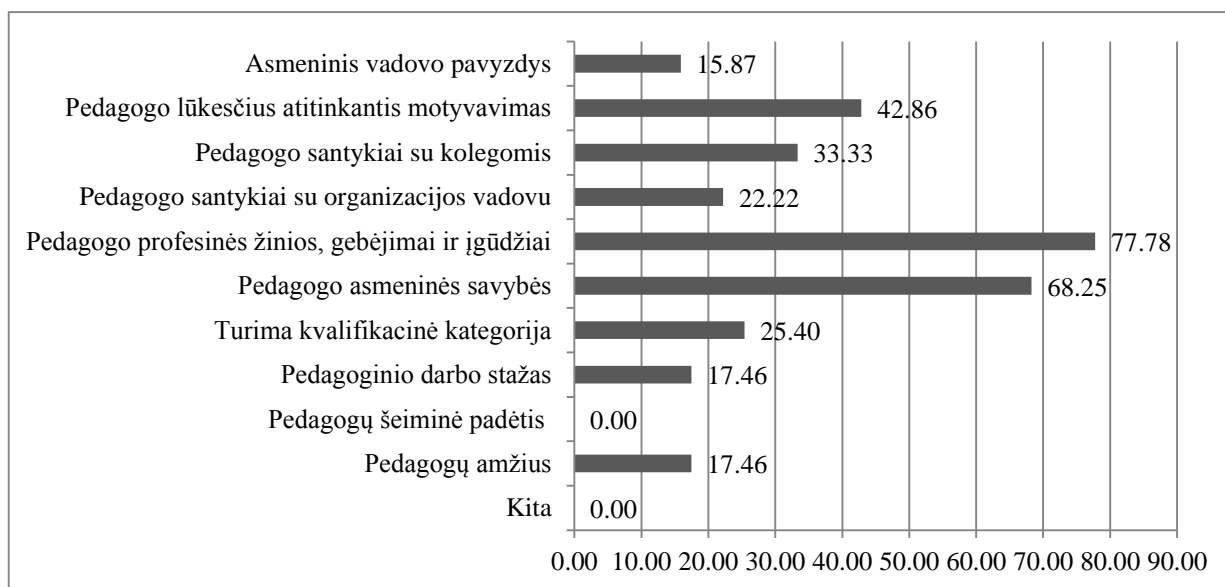
18 pav. Respondentų pasisakymai apie tai, kas jiems yra sėkmė (N=63, %)

Iš 18 paveiksle pateiktų apibendrintų duomenų matyti, jog 85,71 proc. respondentų sėkmę savo darbe supranta, kaip vaiko pasiekimų ir pažangos užtikrinimą. Vaikų ir tėvų lūkesčių tenkinimas ir jų poreikių įgyvendinimas sėkmę reiškia 52,38 proc. respondentų. Sėkmę darbe IU pedagogams reiškia ir glaudus bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis (44,44 proc.) bei galimybė įgyti žinių kursuose, seminaruose. Tai, kad pastangas ir įdėtą triūsą atitinkantis atlyginimas lieka tik septintoje vietoje (jį pasirinko 38,10 proc. respondentų), įrodo, kad IU pedagogai neteikia pirmenybės atlygiui už darbą, o yra atsakingai nusiteikę ugdymo proceso tobulinimui, jo tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, tėvų, kaip ugdymo paslaugos vartotojų lūkesčių patenkinimui, kas, be abejonės, laiduoja įstaigos veiklos kokybę ir konkurencingumą. Todėl vadovai turėtų vertinti tokį pedagogų atsidavimą savo darbui ir atitinkamai juos skatinti.

G. Felser (2002) išsako nuomonę, jog norint ugdyti gebėjimus ir siekti sėkmės, turėtų būti sukurtos svarbiausios sąlygos, kurių dėka žmogus atsiskleistų. Tik tokiu atveju galima tikėtis stipresnės motyvacijos: žmonės labiau stengiasi darbą atlikti kokybiškai, pasitiki vadovu, patiria

pasitenkinimą darbe, sugeba prisiimti atsakomybę, o savo kūrybiškumą, išradingumą, sumanumą panaudoja organizacijos tikslams pasiekti. Tuo pačiu jie pasiekia ir didesnių laimėjimų darbe, kitaip tariant – profesinės sėkmės.

Kokios gi yra tos sąlygos, kas labiausiai lemia profesinės veiklos sėkmę? Respondentų atsakymai į šį klausimą apibendrinti ir grafiškai pavaizduoti 19 paveiksle:



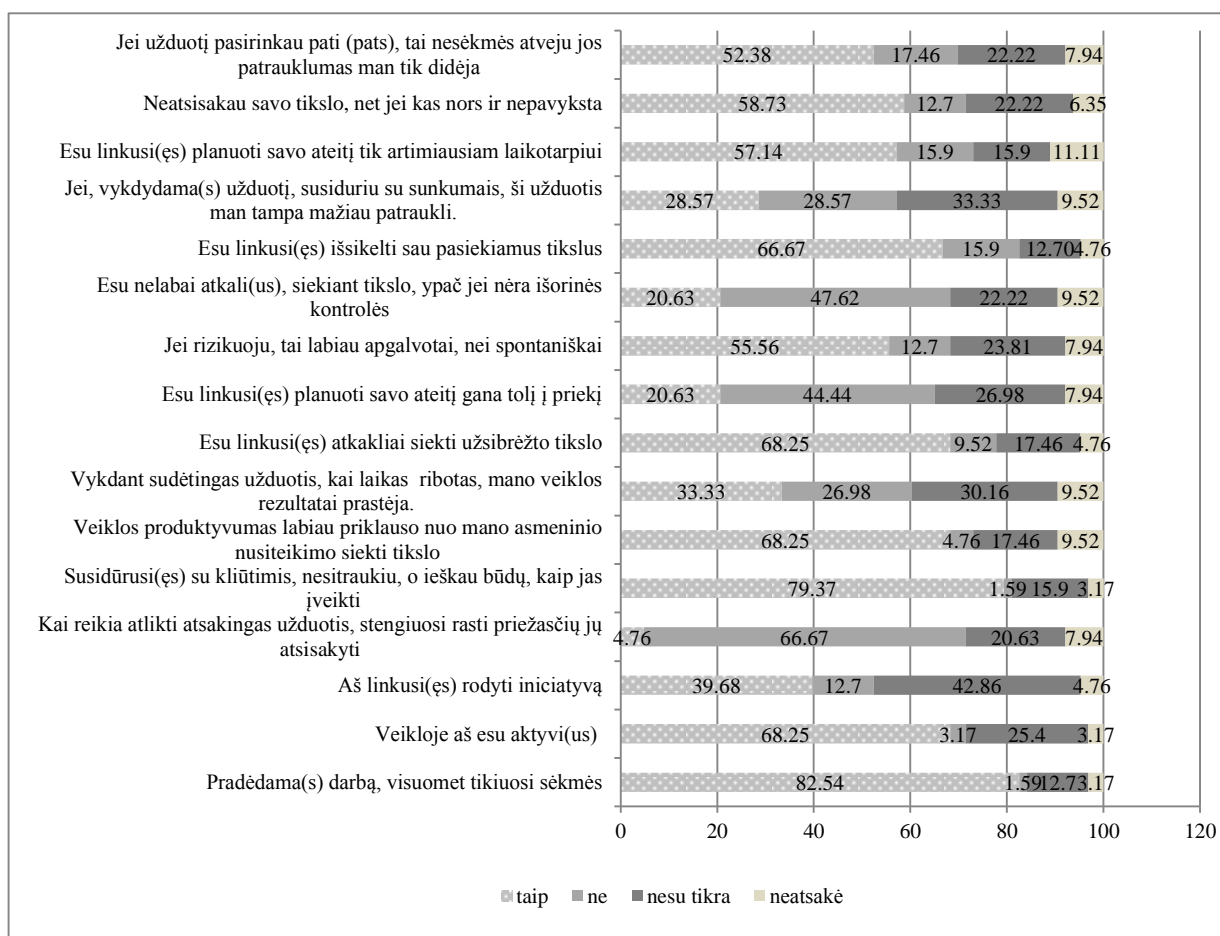
19 pav. Sąlygos, lemiančios profesinės veiklos sėkmę (N=63, %)

Paaikškėjo, jog IU pedagogai savo profesinės sėkmės visai nesieja su šeimine padėtimi, mažai sėkmė, pasak jų, priklauso ir nuo tokių veiksnių, kaip asmeninis vadovo pavyzdys (15,87 proc.), pedagogų amžius bei darbo stažas (po 17,46 proc.). Turima kvalifikacinė kategorija, pedagogo santykiai su organizacijos vadovu bei su kolegomis jau įvardijami, kaip šiek tiek reikšmingesni (atitinkamai 25,40 proc., 22,22 proc. ir 33,33 proc.). Tačiau net 77,78 proc. atsakiusių mano, jog profesinė sėkmė ypač priklauso nuo pedagogo profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių. Pedagogo asmenines savybes akcentuoja 68,25 proc. tyrimo dalyvių. Trečioje vietoje respondentai (42,86 proc.) nurodo pedagogo lūkesčius atitinkantį motyvavimą. Išanalizavus, motyvavimo svarbą įvairaus amžiaus grupių respondentams, paaiškėjo, jog didžiausią įtaką motyvavimas daro 26-39 m. (42,85 proc.) bei 40-54 m. (44,18 proc.) pedagogams. Svarbią reikšmę motyvavimui teikia ir 30,76 proc. vyresnių kaip 55 m. pedagogų. Tai, jog motyvavimas atsidūrė trečioje vietoje motyvuojančių veiksnių tarpe, įrodo, kad motyvavimą pedagogai pripažįsta, kaip itin svarbų veiksni, siekiant sėkmės darbe ir veiklos kokybės.

Visos motyvacijos teorijos ir jas tyrinėjantys autoriai pateikia gausybę patarimų organizacijų vadovams, kaip paskatinti darbuotojus siekti profesinės sėkmės. Tačiau labai daug kas priklauso ir nuo žmogaus asmeninio požiūrio į sėkmę, nuo to, kiek jis pats yra pasiryžęs siekti sėkmės savo darbe: dar labiau realizuoti save, savo potencialą, savo gebėjimus.



Kiekvienas darbuotojas, pasirinkdamas arba gaudamas tam tikrą užduotį, tiki sėkme arba bijo pralaimėti. Žmogaus apsisprendimai rodo, kuri iš šių būsenų dominuoja.



20 pav. **Pedagogų nusiteikimas siekti sėkmės profesinėje veikloje (N=63, %)**

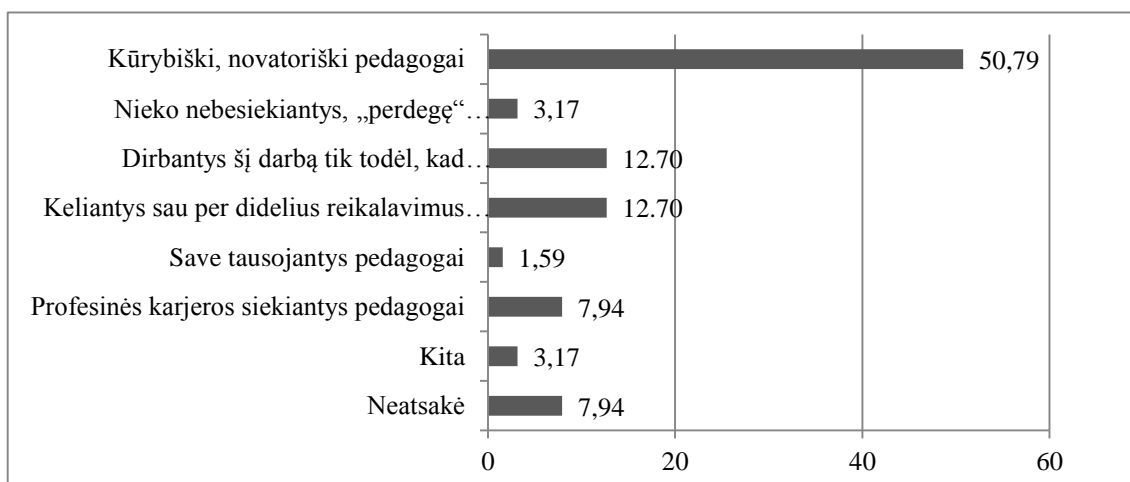
Respondentų buvo prašoma įvertinti kai kuriuos teiginius, pritaikant juos asmeniškai sau, kad būtų galima įvertinti, ar jie yra nusiteikę siekti sėkmės, o gal atvirkščiai – labiau bijo nesėkmių.

Tokie respondentų atsakymai (žr. 20 pav.), kaip „Pradėdamas darbą, visuomet tikiuosi sėkmės“ (88,54 proc.), „Susidūres(usi) su kliūtimis nesitraukiu, o ieškau būdų, kaip jas įveikti“ (79,37 proc.), „Veikloje aš esu aktyvus“, „Veiklos produktyvumas labiau priklauso nuo mano asmeninio nusiteikimo, nei nuo išorės kontrolės“, „Esu linkęs(usi) atkakliai siekti užsibrėžto tikslo“ (visi po 68,25 proc.) rodo, kad IU pedagogai yra pasiriję siekti sėkmės ir tiki savo sėkme, be to, šis pasirijimas nepriklauso nuo pedagogų amžiaus. Maža to, nemaža dalis respondentų pažymi, jog jie nėra linkę rizikuoti spontaniškai ir neapgalvotai: „Esu linkęs(usi) išsikelti sau pasiekiamus tikslus“ (66,67 proc.), „Jeį rizikuoju, tai labiau apgalvotai, nei spontaniškai“ (55,56 proc.), kas įrodo, jog pedagogai atsakingai apmąsto ir planuoja visas galimybes, kurios garantuotų veiklos sėkmę ir darbo kokybę. Be to, rezultatai atskleidžia ir pedagogų nusiteikimą prisiimti atsakingas užduotis – net 66,67 proc. nepritarė teiginiui „Kai

reikia prisiimti atsakingas užduotis, stengiuosi rasti būdų jų atsisakyti“. Tačiau tai, kad net 57,14 proc. (daugiausiai taip teigiančių yra 40-54 m. amžiaus – 16,27 proc.) tyrime dalyvavusių pedagogių nurodė, jog nėra linkusios planuoti savo ateities toli į priekį, parodo jų nesaugumą, netikrumą dėl ateities.

Pasak R. Girdzijauskienės (2005), nepriklausomai nuo to, kas vertina ugdytojo pedagoginės veiklos sėkmę, vienas iš pageidaujamų ugdytojo asmenybės bruožų yra pedagoginiai gebėjimai, t. y. individualios savybės, įgalinčios lengvai, greitai ir gerai vykdyti pedagoginę veiklą. Tyrimo autorės nuomone, vien turėti šių savybių nepakanka, svarbu, kiek aktyviai jos pasireiškia pedagogo veikloje, kiek pedagogas pasirūpęs atskleisti ir efektyviai panaudoti savo kūrybiškumą, iniciatyvumą ir kt.

Tyrimo dalyviams buvo pasiūlyta pasirinkti, kokiam profesinio elgesio tipui jie save priskirtų. Respondentų pasirinkimą atspindi 21 paveiksle pateikti duomenys.



21 pav. **IU pedagogų savęs priskyrimas tam tikram profesinio elgesio tipui (N=63, %)**

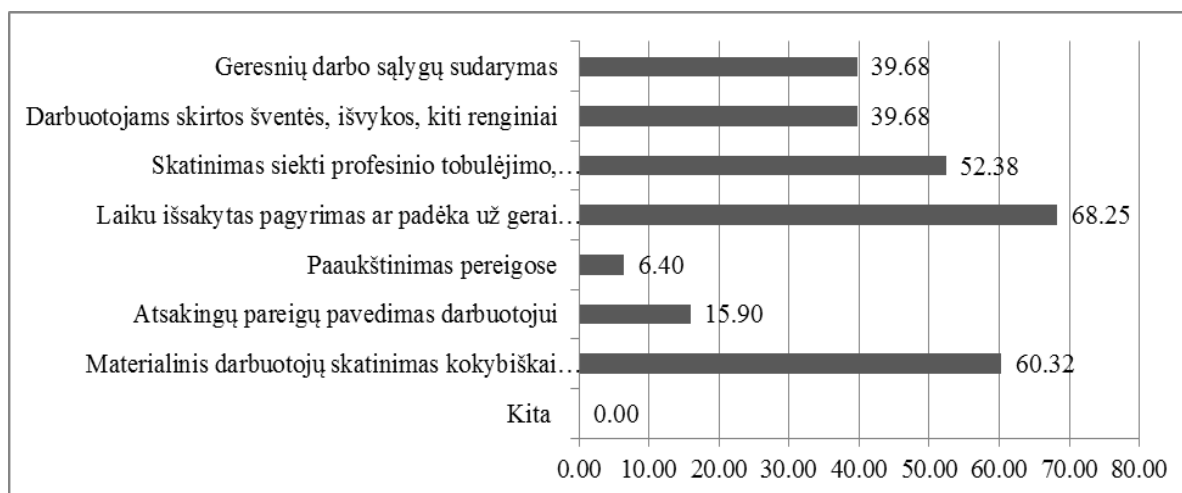
Ryškiai dominuoja pedagogai, laikantys save kūrybiškais ir novatoriškais (50,79 proc.), vis dėlto tokių yra tik pusė visų apklaustųjų. Vertinant šį atsakymą darbuotojų amžiaus aspektu, aiškėja, jog šiai kategorijai save priskiria 71,42 proc. 26-39 m. respondentų, 53,48 proc. 40-54 m. respondentų ir 61,53 proc. 55 metų ir vyresnių respondentų. Nemažai (12,70 proc.) yra ir tokių, kurie šį darbą dirba tik todėl, kad nemato kito pasirinkimo (visi taip teigiantys priklauso 40-54 m. amžiaus grupei). Tiek pat (12,70 proc., iš jų daugiausiai – 38,46 proc. - 55 m. ir vyresni) respondentų mano, kad kelia sau per didelius reikalavimus. 3,17 proc. prisipažįsta, kad yra „perdege“ ir nieko nebesiekiantys, dar tiek pat, pasirinkę atsakymo variantą „kita“, nurodo, jog priskirtų save prie „mėgstančių dirbti individualiai“ bei „kūrybiškų, tačiau perdegusių pedagogų“. Tokiame savęs vertinime galima išžvelgti pedagogų motyvacijos (o tuo pačiu ir motyvavimo) trūkumą.

## 2.5. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo tyrimas

### 2.5.1. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų požiūrio į motyvavimą tyrimas

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog nėra vieningo darbuotojų motyvavimo apibrėžimo, tačiau mokslininkai sutaria dėl to, jog motyvavimas – tai tam tikras darbuotojų skatinimo procesas, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų. Labai išsamiai motyvavimą (autorė vartoja sąvoką „išorinė motyvacija“) apibrėžia J. Palidauskaitė (2008), tvirtindama, *išorinė motyvacija – tai yra materialinės (atlyginimas, premijos) ir nematerialinės paskatos, kurios dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.).* Vis dėlto, kiekvienas darbuotojas, įvertindamas savo asmeninius poreikius ir interesus, motyvavimo sąvoką supranta šiek tiek skirtingai.

Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip apibūdintumėt sąvoką motyvavimas?“ rezultatai (žr. 22 pav.) patvirtina kai kurių nagrinėtų autorių (Leonienė (2001), Lindner (1998)) teiginius, jog darbuotojams finansinis motyvavimas nėra pats svarbiausias.



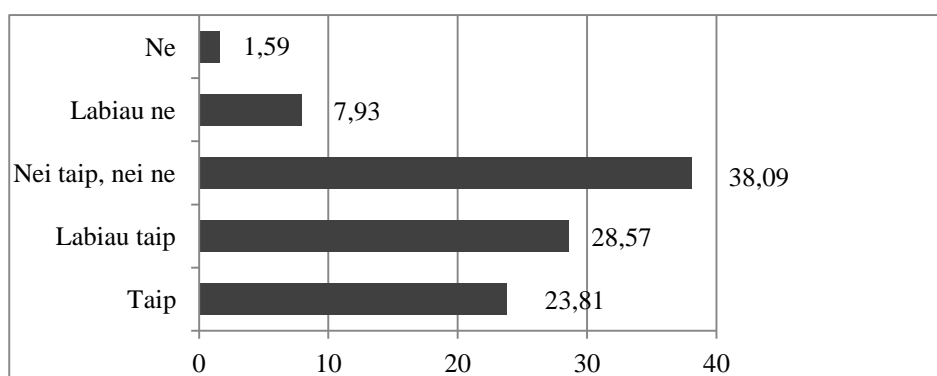
22 pav. Sąvokos „motyvavimas“ apibūdinimas (N=63, %)

Kai kurie ekspertai teigia, jog nepiniginis motyvavimas gali turėti netgi didesnę įtaką, nei pinigai. Net 68,25 proc. tyrimo respondentų nurodo, kad darbuotojų motyvavimas pirmiausia jiems reiškia laiku išsakytą pagyrimą už gerai atliktą darbą (nefinansinis motyvavimas), tuo tarpu materialinis darbuotojų skatinimas lieka antroje pagal svarbumą pozicijoje (60,32 proc.). Taip pat pedagogai motyvavimą supranta ir kaip skatinimą siekti profesinio tobulėjimo, nuolatinio mokymosi – šį atsakymo variantą pasirinko daugiau kaip pusė – 52,38 proc.) apklaustųjų. Toks rezultatų išsidėstymas rodo, kad pedagogai svarbesniu laiko nefinansinį motyvavimą, nors ir finansinis motyvavimas išlieka labai svarbiu veiksniu, skatinant pedagogus siekti veiklos efektyvumo.

Studijuojant mokslinę literatūrą, straipsnius vadybos tema, aiškėja, jog privačiame sektoriuje jau vis tvirčiau įsigali nuostata dėl darbuotojų motyvacijos stiprinimo, kuriamos

vienokios ar kitokios darbuotojų motyvavimo strategijos. Tačiau viešajame sektoriuje padėtis šiuo aspektu vis dar nėra palanki darbuotojams. Čia dar nedaugelis darbdavių sugeba žvelgti į ateitį – galvoti ne tik apie šiandienos poreikius, bet ir apie ateitį, stengiantis išlaikyti darbuotoją, sudarant jam geras darbo sąlygas, sukuriant motyvavimo sistemą.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogai, kaip ir bet kurie kiti tarnautojai, turi būti įkvėpti ir išlaikantys dvasinę pusiausvyrą, kad sugebėtų gerai atlikti savo darbą. Kaip taikliai pastebi D. Stewart (2012), motyvuoti pedagogai motyvuos ir savo ugdytinius. Mokytojai jaučiasi motyvuoti, kai jie patiria pilnatvę savo darbe, kuri skatina juos geriau atlikti savo pareigas. Todėl tyrimo metu buvo išsiaiškinta, ar respondentai jaučiasi esantys motyvuojami siekti geresnių rezultatų savo darbe (žr. 23 paveikslą).



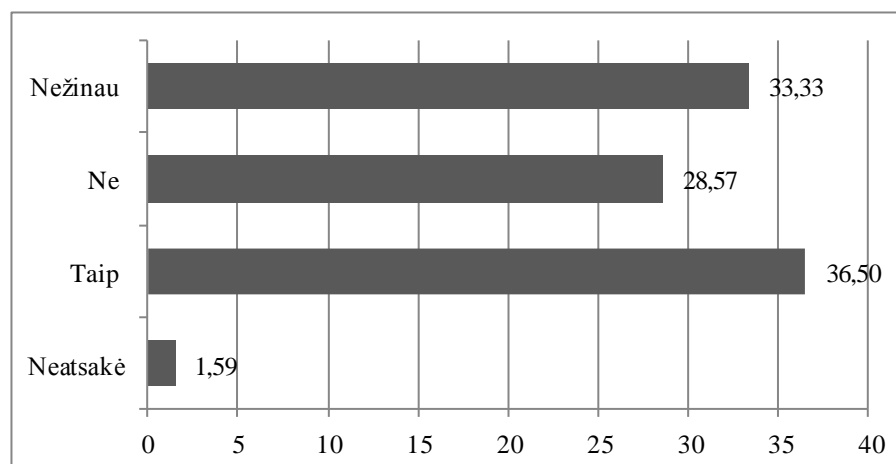
23 pav. **Pedagogų nuomonė apie jų motyvavimą** (N=63, %)

Kaip matome iš paveiksle pateiktų duomenų, tik gana nedidelė respondentų dalis (23,81 proc.) tvirtai jaučiasi esantys motyvuojami. Dar 28,57 proc. sako, kad jaučiasi labiau motyvuojami, negu nemotyvuojami. Sudėjus šiuos du rodiklius, aiškėja, jog tik pusė iš tyrimo dalyvių jaučiasi esantys motyvuojami siekti sėkmės savo darbe. 38,09 proc. sakosi nejaučiantys iš vadovybės pusės nei motyvavimo, nei demotyvacijos. Tai rodo, kad įstaigų vadovai nepakankamai dėmesio skiria pedagogų motyvavimui, kaip procesui, galinčiam užtikrinti geresnius veiklos rezultatus.

Vadybos kokybės gerinimui didelę reikšmę turi organizacijos motyvacijos sistemos paruošimas ir jos tobulinimas, nurodo D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003). Tačiau, kaip teigia J. Ramanauskienė, V. Vanagienė, E. Klimas, (2011), darbuotojų skatinimui nepakanka naudoti atskiras motyvavimo priemones. Autoriai pasisako už tai, jog materialinės ir nematerialinės priemonės turi būti apjungtos į kompleksinę motyvavimo sistemą, pagrįstą pagrindiniais personalo motyvavimo aspektais. Tokia kompleksinė motyvavimo sistema padės patenkinti darbuotojų lūkesčius bei motyvuoti darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Organizacijos motyvavimo sistemos tinkamam funkcionavimui organizacija turi optimaliai išnaudoti materialias, nematerialias bei psichologines priemones darbuotojų motyvavimui. Motyvavimo sistema gerina darbuotojų darbo etiką, mažina nepasitenkinimą darbu, gerina gamybinius

veiksnius, kurie tiesiogiai įtakoja darbo rezultatus. Motyvavimo sistema padeda ne tik išpildyti darbuotojų lūkesčius, bet ir siekti organizacijos tikslų.

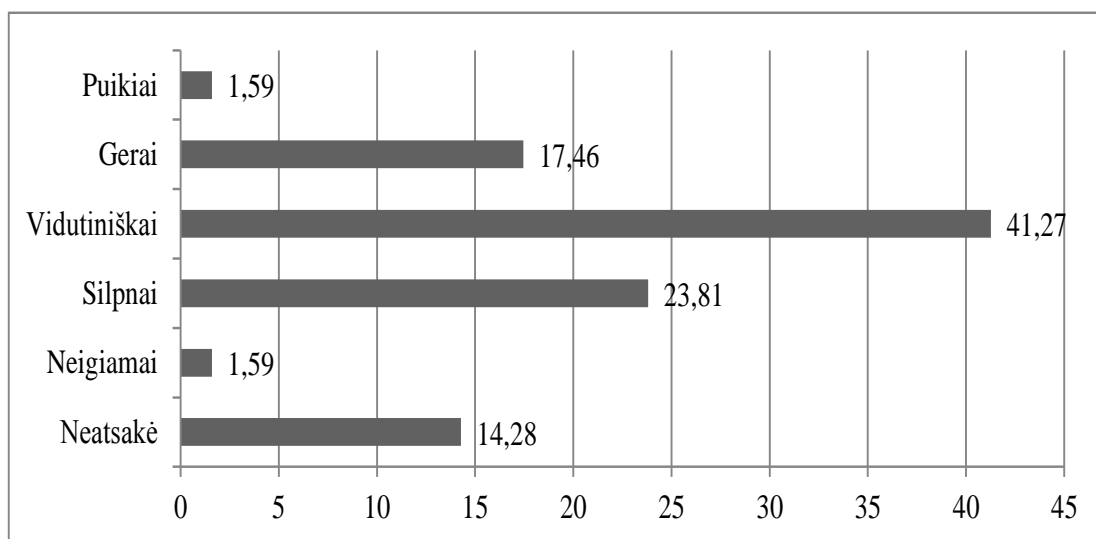
Siekiant išsiaiškinti, ar Joniškio rajono įstaigose, vykdančiose ikimokyklinio ugdymo programas yra sukurtos darbuotojų motyvavimo sistemos, respondentams buvo pateiktas atitinkamas klausimas. Atsakymus į jį iliustruoja 24 paveikslas.



24 pav. **Pedagogų nuomonė apie motyvavimo sistemos sukūrimą** (N=63, %)

Respondentų nuomonės pasiskirstė gana tolygiai: 36,50 proc. respondentų teigia, kad tokia sistema jų organizacijoje yra sukurta, 30,15 proc. – kad tokia sistema nesukurta. Dar 33,33 proc. teigia apie tai nieko nežinantys. Taigi, galima daryti išvadą, jog pedagogams trūksta informacijos šia tema. Tuo tarpu, siekiant, kad motyvavimo sistema įmonėje veiktų efektyviai, darbuotojai turi būti nuodugniai informuojami apie sistemos sukūrimą, jos tikslus, veikimo ypatumus, taip pat apie jos pokyčius ir laukiamus rezultatus.

Kitas svarbus aspektas – sukurta motyvavimo sistema turi skatinti darbuotojus kokybiškai atlikti savo darbą ir siekti kuo geresnių rezultatų įgyvendinant organizacijos tikslus. Taigi, mūsų nuomone, darbuotojų motyvavimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo dviejų svarbių aspektų: nuo to, ar kuriant ją buvo atsižvelgta į individualius darbuotojų poreikius ir nuo informacijos apie motyvavimo sistemą sklaidos įstaigoje. Respondentų buvo prašoma įvertinti organizacijoje taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą. Išanalizuoti duomenys parodo (žr. 25 pav.) tarp pedagogų vyraujančią nuomonę, jog motyvavimo sistemos jų įstaigose veikia vidutiniškai. Taip teigia net 41,27 proc. tiriamųjų, (nors į klausimą „Ar Jūsų įstaigoje yra sukurta darbuotojų motyvavimo sistema?“ teigiamai atsakė tik 36,50 proc.). 23,81 proc. respondentų teigia, jog motyvavimo sistemos veikia silpnai. Net 14,28 proc. respondentų į šį klausimą išvis neatsakė, taigi, galima manyti, jog jie neturi nuomonės arba jiems trūksta informacijos šiuo klausimu.

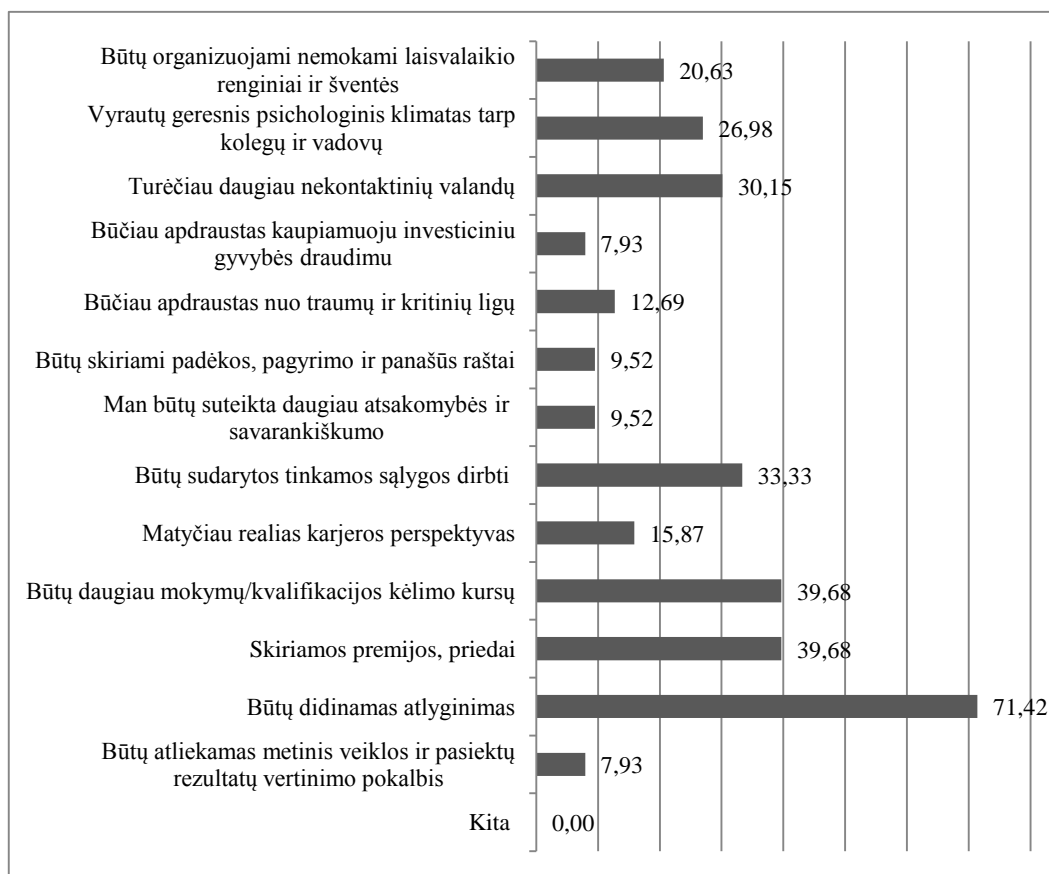


25 pav. **Pedagogų nuomonė apie motyvavimo sistemos veiksmingumą** (N=63, %)

Toks duomenų nesutapimas ir aiškios nuomonės neturėjimas patvirtina aukščiau formuluotą prielaidą, jog darbuotojams trūksta informacijos šiuo klausimu. Esant tokioms sąlygoms, net jei ir būtų sukurta, motyvavimo sistema negalėtų veikti efektyviai.

Remiantis nagrinėtomis motyvacijos teorijomis, darytina išvada, jog žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jei bus tikri, kad drauge patenkins ir savo asmeninius poreikius bei interesus. Kitaip tariant, žmonės ateina dirbti į organizaciją, tikėdamiesi tam tikro atlyginimo už savo pastangas. Šiuo atveju sąvoka „atlyginimas“ įgyja daug platesnę reikšmę negu pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina ir vertina. Todėl kuriant motyvavimo sistemas, būtina įvertinti daugelį aspektų, didinančių darbuotojo motyvaciją.

Respondentams buvo užduotas klausimas, kokioms sąlygoms (veiksniams) esant padidėtų jų motyvacija dirbti. Gauti atsakymai grafiškai pavaizduoti 26 paveiksle. Kaip matome, šįkart į pirmą vietą iškeliamas finansinis motyvavimas – net 71,42 proc. respondentų nurodo, jog jų motyvacija dirbti padidėtų, jei būtų didinamas atlyginimas. (Gal būt tokią nuostatą inspiruoja maži ikimokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimai, kurie nesiekia bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų atlyginimų). 39,68 proc. pedagogių labiau stengtis paskatintų skiriamos premijos, priedai. Lygiai toks pat procentas respondentų būtų labiau motyvuoti, jei būtų daugiau mokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų. Gana didelė dalis (33,33 proc.) atskleidžia, jog jų pastangas paskatintų tinkamų darbo sąlygų sudarymas. Šis rodiklis turėtų ypač neraminti vadovus, nes paaiškėja, jog net trečdalis pedagogių nėra sudaromos tinkamos darbo sąlygos. 30,15 proc. sako, kad jų motyvacija padidėtų, jei būtų daugiau nekontaktinių valandų. Toks rezultatas leidžia manyti, jog IU pedagogių darbo krūvis verčia jas darbui aukoti asmeninį laiką, o tai tikrai nemotyvuoja labiau stengtis.



26 pav. **Sąlygos, kurioms esant padidėtų pedagogų motyvacija** (N=63, %)

Mažiausią įtaką specialistų motyvacijai, tyrimo duomenimis, daro metinis veiklos ir pasiektų rezultatų vertinimo pokalbis bei darbuotojo draudimas (abu po 7,93 proc.).

Darbuotojų motyvavimas yra realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo, nulemto aplinkos, pabrėžia D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003). Tam būtina aplinkos ir organizacijų poreikių analizė (organizacijos vystymo planai, žmonių išteklių valdymas), ir ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius. Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiems, kiti trokšta pripažinimo ir prestižo. Dar kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, ketvirti siekia savirealizacijos. Autoriai teigia, jog sudaryti sąlygas organizacijos žmogiškųjų išteklių iniciatyvai ir kūrybiškumui atsiskleisti – motyvuoti jų veiklą – reikia veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestas užduotis, identifikavimą ir poveikio būdų, priemonių, motyvuojančių veiklą šių veiksnių pagrindu, kūrimą bei įgyvendinimą. Net jeigu vadovas rengia motyvavimo sistemą, kuri bus taikoma visam kolektyvui, svarbu atsižvelgti į kiekvieną darbuotoją atskirai. Kokių motyvų turi kiekvienas, tampa aišku tuomet, kai išaiškėja, kas vienoje ar kitoje situacijoje skatina žmogų, todėl respondentų buvo klausama, kokie veiksniai juos asmeniškai labiausiai motyvuoja.

Gautus rezultatus iliustruoja lentelė (žr. 3 priedą). Aiškėja, jog ypač IU pedagogus motyvuoja geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovo (46,03 proc.), teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška (41,26 proc.), geri santykiai tarp darbuotojų bei tinkamas vadovo pavyzdys (abu

po 39,68 proc.). Kaip motyvuojančius veiksnius pedagogai paminėjo savirealizacijos galimybes ir aiškų darbo turinį (po 63,49 proc.), atgalinį ryšį (60,31 proc.), patirties įgijimą bei galimybę panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus (po 58,73 proc.). Mažiausią įtaką pedagogų motyvacijai, jų teigimu, daro galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus (39,80 proc.), bei asmeninė valdžia ir įtaka (14,28 proc.). Tokie rezultatai įrodo, kad darbuotojams atlyginimas nėra svarbiausias, kur kas svarbesni nefinansiniai veiksniai, o ypač psichologinis klimatas organizacijoje ir vadovo elgesys, savirealizacijos galimybės. Į šį faktą organizacijos vadovai, siekiantys paskatinti darbuotojų motyvaciją, turėtų atkreipti ypač didelį dėmesį, nes tai reiškia, jog darbuotojų motyvavimui nebūtinai dideli finansiniai indėliai, kurių švietimo organizacijos išties stokoja.

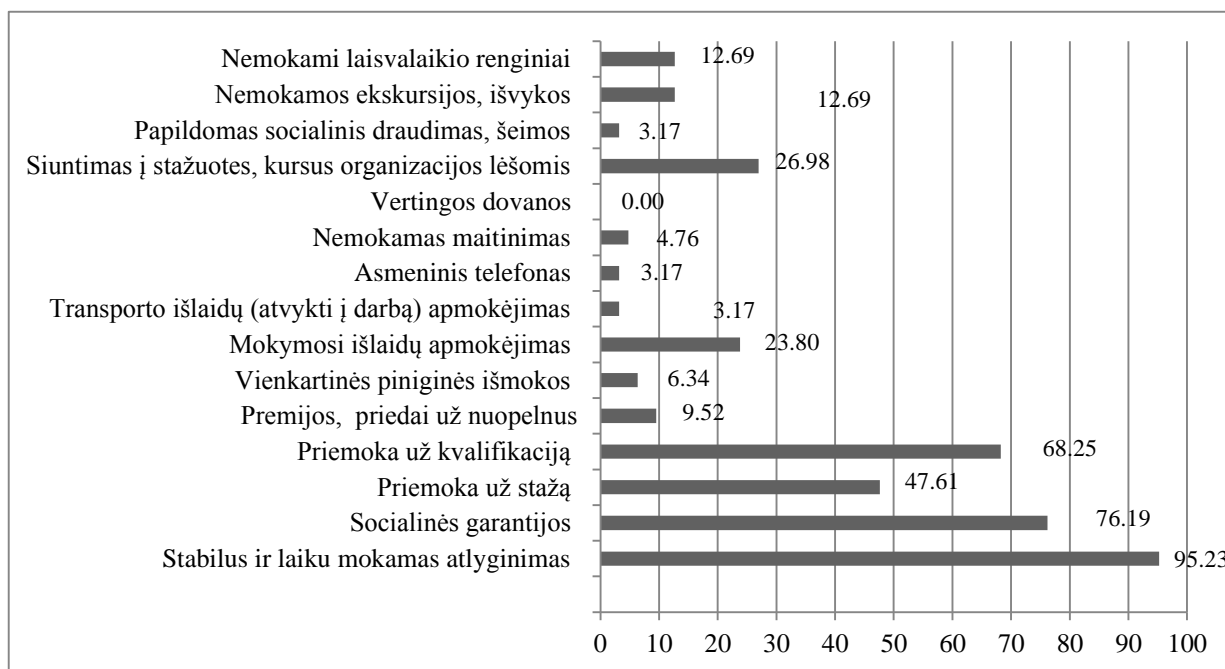
Priešingas motyvacijai procesas yra demotivacija – procesas, kai visiškai nėra motyvacijos ką nors veikti. Demotivaciją gali sukelti įvairūs veiksniai: nuolatinė fizinė ar psichinė įtampa darbe, nepakankamas ar ne laiku mokamas atlyginimas, darbo netekimas, socialinių garantijų nebuvimas ar vis prastėjančios darbo sąlygos neigiamai veikia darbuotojus, o tuo pačiu ir pačią organizaciją, nes tinkamai nemotyvuoti darbuotojai prasčiau dirba ir nėra suinteresuoti gerų rezultatų siekimu.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti, kokie veiksniai juos labiausiai demotyvuoja, t. y., mažina motyvaciją dirbti ir siekti geresnių rezultatų. Apibendrinus atsakymų duomenis, nustatyta (žr. 4 priedą), kad pedagogų norą dirbti *ypatingai mažina* darbe tvyranti įtampa (36,50 proc.), biurokratizmas (31,74 proc.), neadekvatus darbo užmokestis (30,15 proc.), bei negarantuotas fizinis bei emocinis saugumas darbe (25,40 proc.). Norą dirbti *mažina* neadekvatus darbo užmokestis (49,20 proc.), darbe tvyranti įtampa, biurokratizmas, neigiama visuomenės nuomonė apie šią profesiją bei mažas vadovo palaikymas (po 41,26 proc.), nekvalifikuotas vadovavimas (39,68 proc.). Tačiau net 12,69 proc. nurodė, kad neigiama visuomenės nuomonė visiškai nemažina jų noro dirbti. Taip pat jokios įtakos neturi ir asmeninio gyvenimo nesėkmės (9,52 proc.). Taigi, pasitvirtina mokslininkų teiginys, jog svarbiausi motyvuojant darbuotojus yra nefinansiniai veiksniai. Visgi, nors darbo užmokestis ir kiti finansiniai veiksniai nėra svarbiausi darbuotojų motyvaciją keliantys veiksniai, jie išlieka labai svarbūs ir šiandieninės rinkos ekonomikos sąlygomis užima reikšmingą vietą darbuotojų motyvavimo sistemoje, nes, kaip pažymi D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003), būtent jų dėka darbuotojai realizuoja savo ekonominius interesus.

Motyvavimo įgyvendinimo procesas finansiniu aspektu įpareigoja organizacijų vadovus planuoti bei išleisti tam tikras sumas pinigų. Mūsų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigose šiuo metu tai pats problematiškiausias niuansas motyvavimo valdymo procese, nes šių įstaigų finansavimas yra nepakankamas. Ikimokyklinės įstaigos, siekdamos išlikti, yra priverstos kaip



įmanoma taupyti, o, nesant kitų galimybių, tai įmanoma padaryti tik darbuotojų sąskaita. Taigi, daroma prielaida, jog finansinis ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimas įstaigose nėra plačiai paplitęs. Norint išsiaiškinti, ar ši prielaida teisinga, respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimą „Kokie finansinio motyvavimo būdai taikomi Jūsų organizacijoje?“ (žr. 27 pav.)

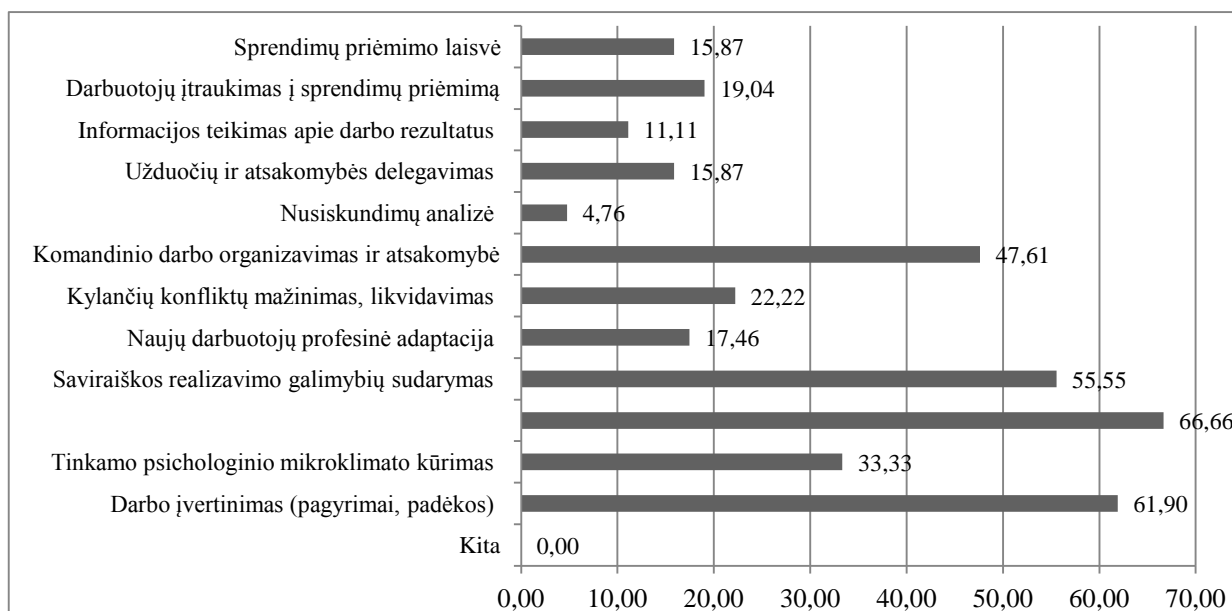


27 pav. **Organizacijoje taikomi finansinio motyvavimo būdai** (N=63, %)

Susumavus respondentų atsakymų į šį klausimą rezultatus paaiškėjo (žr. 27 pav.), jog dažniausiai taikomi tokie būdai, kaip stabilus ir laiku mokamas atlyginimas (95,23 proc.), socialinės garantijos (76,19 proc.) bei priemoka už kvalifikaciją (68, 25 proc.), priemoka už stažą (47,61 proc.). Kadangi visuos šiuos dalykus garantuoja LR valstybės įstatymai, juos tik sąlygiškai galima įvardinti motyvatoriais. Kiti išvardinti motyvavimo būdai, didžiąja dalimi priklausantys nuo priklausantys nuo savivaldybės administracijos bei organizacijos vadovo, taikomi kur kas rečiau: mokymosi išlaidų apmokėjimą įvardino 23,80 proc., siuntimą į kursus, stažuotes organizacijos lėšomis – 26,98 proc. Kad darbuotojai motyvuojami nemokamais laisvalaikio renginiais ir nemokamomis išvykomis, ekskursijomis, nurodė po 12,69 proc. respondentų. Tokie būdai, kaip asmeninis telefonas ir transporto išlaidų atvykti į darbą apmokėjimas taikomi itin retai – juos nurodė tik 3,17 proc. respondentų. Vertingos dovanos, kaip darbuotojų motyvavimo priemonė, rajono švietimo organizacijose visai nėra praktikuojamos. Vis dėlto daugelis darbuotojų motyvavimą tyrinėjančių autorių tvirtina, kad darbo užmokesčio didinimas ar kitos materialinio skatinimo priemonės patys savaime neskatina geriau dirbti, jos yra aiškiai nepakankamos, todėl siūloma šias priemones derinti su nematerialiomis, kitaip – psichologinėmis skatinimo priemonėmis. Nagrinėjant mokslinę literatūrą šiuo klausimu, nesunku pastebėti, kad nefinansinių motyvavimo priemonių yra labai daug ir įvairių. Toks platus nepiniginio motyvavimo priemonių spektras, adaptuojamas priklausomai nuo organizacijos

dydžio, paskirties, personalo kategorijų, taikomas diferencijuotai, garantuoja sėkmingus rezultatus, nereikalaudamas didelių finansinių investicijų, kurių šiandien negali sau leisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kokia yra nematerialaus motyvavimo priemonių įvairovė šiose įstaigose (žr. 28 pav.).



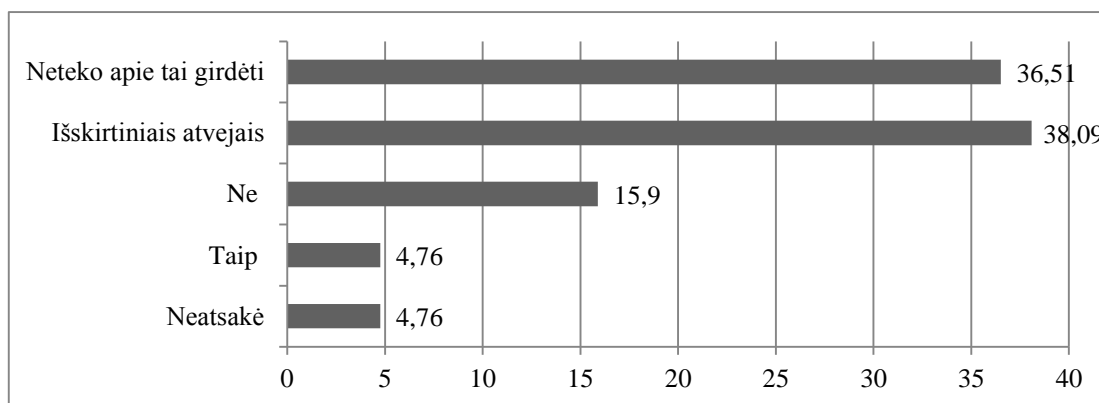
28 pav. **Organizacijoje taikomi nefinansinio motyvavimo būdai** (N=63, %)

Rezultatai parodė, kad dominuoja tokie nefinansinio motyvavimo būdai, kaip kvalifikacijos tobulinimo galimybių sudarymas (66,66 proc.), darbo įvertinimas (pagyrimai, padėkos, 61,90 proc.), saviraiškos realizavimo galimybių sudarymas (55,55 proc.), bei komandinio darbo organizavimas ir atsakomybė (47,61 proc.). Kadangi būtent tokie nefinansinio motyvavimo būdai, pedagogų teigimu, juos labiausiai ir motyvuoja, galima teigti, jog vadovai teisingai identifikuoja labiausiai darbuotojus motyvuojančius veiksnius ir taiko juos praktikoje. Tačiau didesnę dėmesį reikėtų skirti tinkamo psichologinio mikroklimato kūrimui, nes jį darbuotojai taip pat priskyrė prie labiausiai motyvuojančių veiksnių, o praktinį jo taikymą pripažįsta tik 33,33 proc. apklaustųjų.

Šalia tokių darbuotojų motyvavimo būdų, kaip finansinis ir nefinansinis motyvavimas, taikomas ir dar vienas – motyvavimas bausme. Motyvacija bausme – siekimas, naudojantis valdžia ir grasinimais, apriboti darbuotojo poreikių tenkinimą, jeigu nebus vykdomi atitinkami reikalavimai. Tiesa, dėl šios priemonės taikymo autorių nuomonės skiriasi: vieni teigia, jog bausmės motyvuojant darbuotojus yra neišvengiamos – be bausmių taikymo neįmanoma užtikrinti darbo efektyvumo, kiti atremia, jog bausmių pasekmės yra trumpalaikės ir neduoda norimo rezultato, o tik išmoko darbuotoja išsisukinėti, išvengti nuobaudų. Egzistuoja ir trečia nuomonė, jog motyvacija nėra susijusi vien tik su apdovanojimas, darbuotojai turi žinoti, kas jų laukia, jei pareigos bus atliktos nekompetentingai ir nesąžiningai, kokios nuobaudos už tai bus

taikomos. Nuobaudos, jei jos naudojamos teisingai ir nėra darbuotojams netikėtos, motyvuoja juos pagerinti darbo rezultatus. Organizacijų vadovų požiūris į bausmių taikymą taip pat skiriasi – vieni bausmėms teikia prioritetą, kiti stengiasi jų išvengti ar taiko tik kraštutiniais atvejais.

Kokia bausmių taikymo praktika yra nusistovėjusi Joniškio rajono įstaigose, įgyvendinančiose ikimokyklinio ugdymo programą, atsispindi 29 paveiksle.

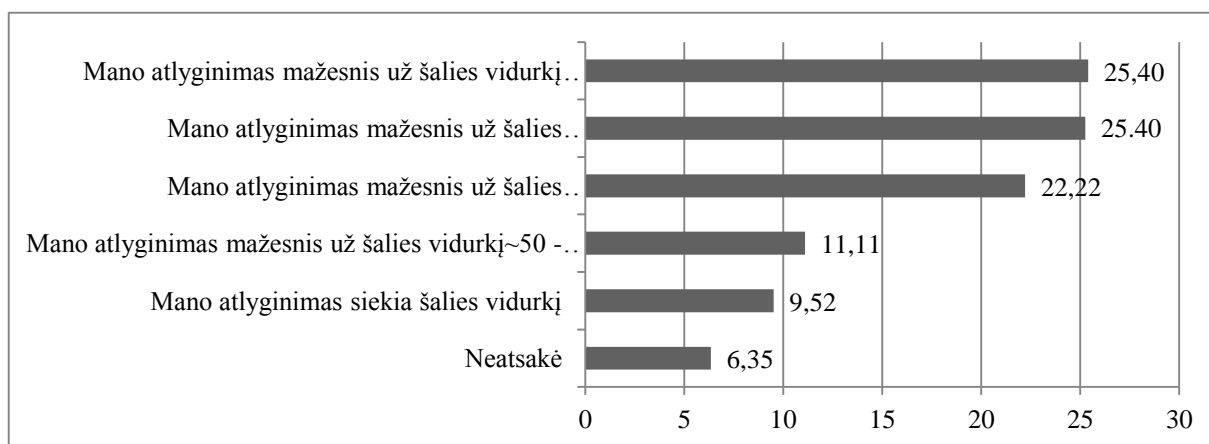


29 pav. **Pedagogų nuomonė apie bausmių taikymą** (N=63, %)

Beveik po lygiai čia pasiskirstė respondentų nuomonės apie tai, jog bausmės jų įstaigose taikomos tik išskirtiniais atvejais (38,09 proc.), arba, kad jiems neteko girdėti apie bausmių taikymą (36,51 proc.). Kategoriškai bausmių taikymą paneigė 15,90 proc. apklaustųjų ir tik 4,76 proc. užtikrino, kad jų organizacijose bausmės yra taikomos. Šie rezultatai įrodo, jog įstaigose, kurios dalyvavo tyrime, bausmių, kaip motyvavimo būdo, taikymo praktika nėra įsigalėjusi.

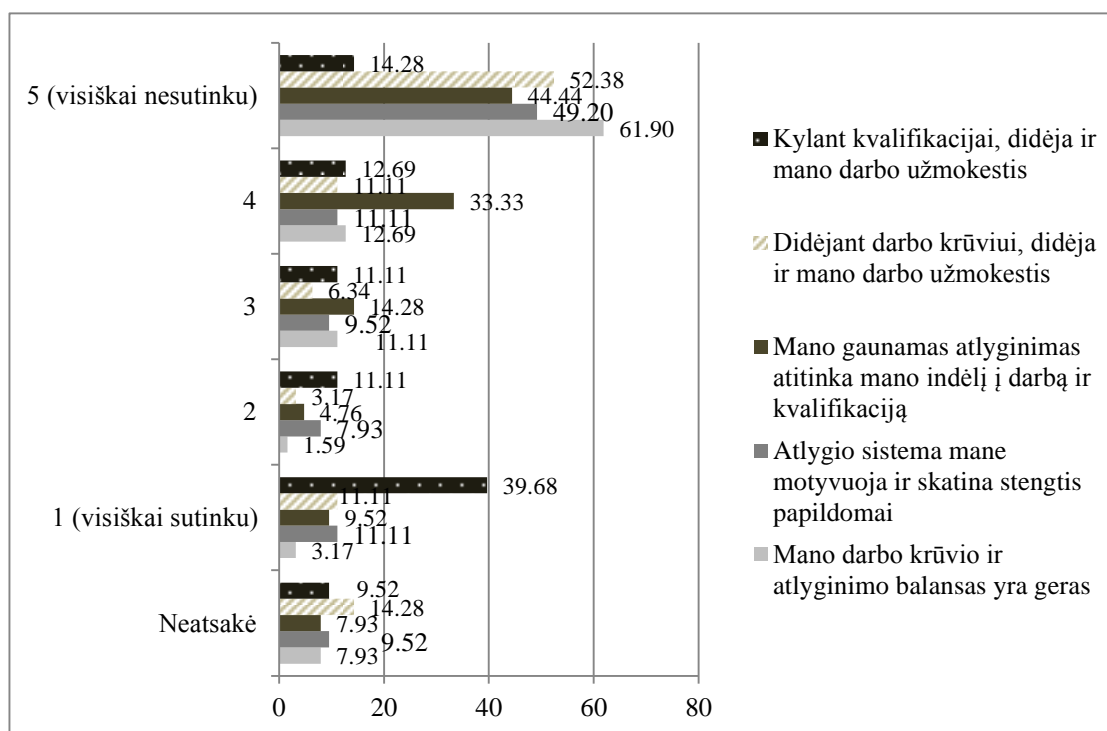
Vieni svarbiausių motyvacijos požiūriu yra piniginiai stimulai. Jų įtaka, kaip nurodo motyvavimą nagrinėjantys autoriai, didesnė negu kitų motyvacinių veiksnių, pavyzdžiui, užduoties sunkumo, jos konkretumo, darbuotojo palankumo užduočiai. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją. Kitaip tariant, šie stimulai didina galimybę, jog darbuotojas noriai vykdys ir lengvą, ir labai sunkią užduotį. Todėl sudėtingiausia ir svarbiausia finansinio motyvavimo sistemos dalimi, pasak daugelio darbe minimų autorių, yra darbo apmokėjimo sistema. Ją galima vadinti visos darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindu.

2013 metais vidutinis šalies atlyginimo vidurkis neto buvo 1809,4 lt. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kiek Joniškio rajono ikimokyklinio ugdymo pedagogų gaunamas atlyginimas siejasi su šalies vidurkiu (žr. 30 pav.).



30 pav. **IU pedagogų atlyginimų sąsajos su šalies vidurkiu** (N=63, %)

Susumavus apklausos rezultatus, paaiškėjo, jog tik 9,52 proc. atsakiusiųjų atlyginimas siekia šalies vidurkį. 50-200 litų mažiau už vidurkį gauna 11,11 proc. respondentų, 201-300 litų mažiau – 22,22 proc. Dar 25,40 proc. gauna 351 – 500 litų mažesnę už šalies vidurkį atlyginimą, lygiai tiek pat pedagogų nurodo gaunančios atlyginimą, kuris net 500 litų mažesnis už šalies vidurkį. Žinoma, IU pedagogų atlyginimas priklauso nuo darbo stažo, kvalifikacinės kategorijos, darbo krūvio, tačiau tokios didelės respondentų atlyginimo atotrūkis nuo šalies vidurkio rodo, kad toks atlyginimas negali būti laikomas motyvuojančiu. Siekiant, kad pinigai efektyviai motyvuotų, specialistams pritraukti ir išlaikyti turi būti mokamas toks atlyginimas, kuris atitiktų darbo vertę. Darbuotojas turi būti įsitikinęs, kas jo papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlyginimo. Tyrimo metu respondentų buvo paprašyta įvertinti teiginius apie darbo užmokestį.

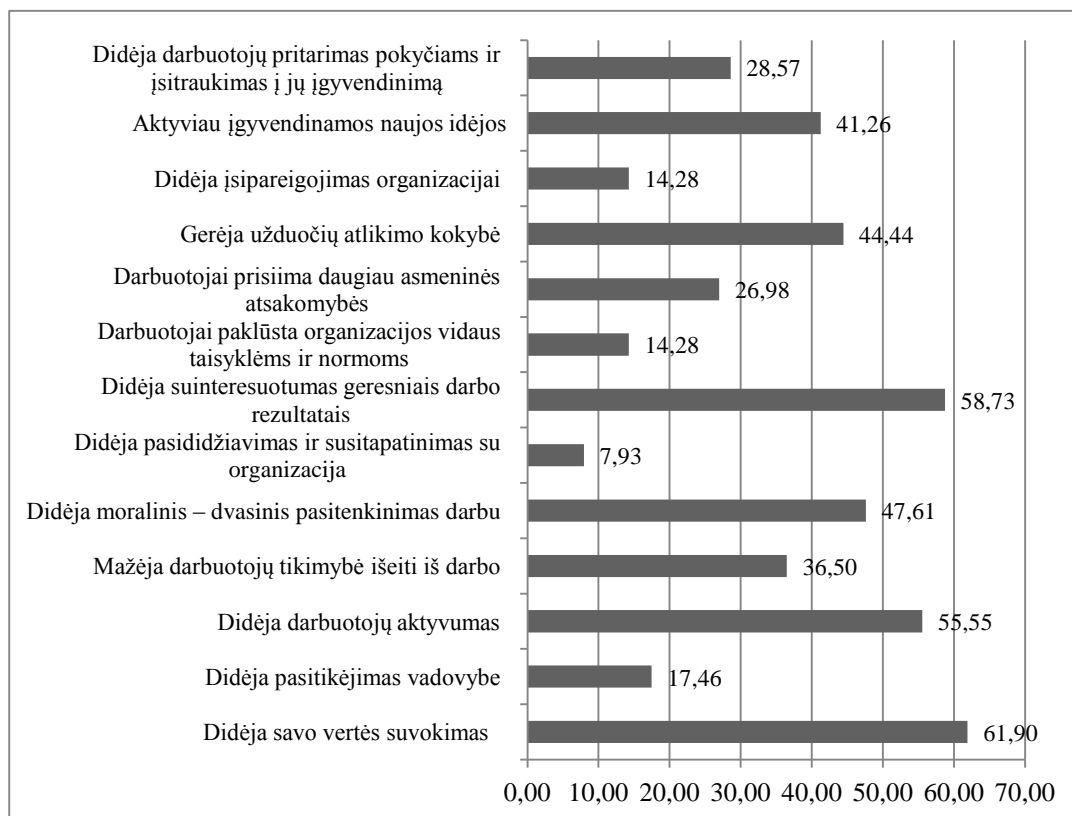


31 pav. **Darbo užmokesčio įvertinimas** (N=63, %)

Iš 31 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad 61,90 proc. IU pedagogių kategoriškai nesutinka su teiginiu, jog jų darbo krūvio ir atlyginimo balansas yra geras (visiškai su minėtu teiginiu sutinka 9,52 proc.). Dar 52,38 proc. visiškai nesutinka, jog didėjant krūviui, didėja ir jų atlyginimas (visiškai sutinka 11,11 proc.). Su teiginiu „atlygio sistema mane motyvuoja ir skatina stengtis papildomai“ visiškai nesutinka 49,20 proc., visiškai sutinka 11,11 proc. Teiginys „mano gaunamas atlyginimas atitinka mano indėlį į darbą ir kvalifikaciją“ sulaukė 44,44 proc. atsakymų „visiškai nesutinku“ ir ti 7,93 proc. atsakymų „visiškai sutinku“. Tačiau net 39,68 proc. visiškai sutinka su tuo, jog, kylant kvalifikacijai, didėja ir darbo užmokestis (14,28 proc. su tuo kategoriškai nesutinka). Taigi, aiškiai matyti, jog IU pedagogų darbo užmokestis, bei darbo užmokesčio ir darbo krūvio santykis jų netenkina, o kaip vienintelę galimybę darbo užmokesčio padidėjimui jie mato kvalifikacijos kėlimą.

Motyvacija naudinga įmonei, kadangi motyvuotam darbuotojui yra būdingas noras būti darbe, didžiavimasis savo darbovieta, atsidavimas ir pasitenkinimas darbu. Organizacija, turėdama tokius darbuotojus, gali pasiekti aukštesnio darbo našumo, darbuotojų pritarimo pokyčiams ir įsitraukimo į jų įgyvendinimą, naujų idėjų įgyvendinimo ir didesnės kiekvieno darbuotojo atsakomybės prisiėmimo už savo darbą, išvengti darbuotojų kaitos, sumažinti pravaikštų skaičių (Prenskaja, 2013).

Kokius gi darbuotojų motyvavimo privalumus mato šio tyrimo respondentai?



32 pav. Darbuotojų motyvavimo privalumai (N=63, %)

Tyrimas atskleidė (žr. 32 pav.), kad kaip svarbiausi privalumai yra įvardijami šie: didėja savo vertės suvokimas (61,90 proc.), didėja suinteresuotumas geresniais darbo rezultatais (58,73 proc.), didėja darbuotojų aktyvumas (55,55 proc.), didėja moralinis – dvasinis pasitenkinimas darbu (47,61 proc.). Didėjantis pasitikėjimas savimi, pasitenkinimas darbu, suinteresuotumas geresniais darbo rezultatais, mūsų nuomone, garantuoja pedagogų profesinę sėkmę, o tai, savo ruožtu, yra ir visos organizacijos efektyvios veiklos sąlyga. Be to, gauti rezultatai įrodo, jog pedagogai pripažįsta motyvavimo proceso svarbą siekiant tiek asmeninių, tiek visos organizacijos tikslų.

### ***2.5.2. Vadovų požiūrio į IU pedagogų motyvavimą tyrimas***

„Personalas šiandien yra pagrindiniai išteklių organizacijoje, todėl geras valdymas priklauso nuo to, koku mastu organizacija sugebės motyvuoti savo darbuotojus gerai atlikti jiems paskirtas pareigas. Atsižvelgiant į tai, kad neįmanoma priversti darbuotoją dirbti efektyviai, šiandien viena galimų organizacijos vystymo krypčių yra darbo motyvacijos proceso vystymas“ (Šavareikienė, 2012, p. 139). Remiantis šia citata, galima teigti, jog būtent nuo ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūrio į darbuotojų motyvavimą priklauso ir šių įstaigų darbo sėkmė. Autorė išreiškia mintį, jog „mažai vadovų taiko motyvacijos teorijas savo organizacijoje“ ir kad „vadovai privalo suvokti motyvaciją – jos faktorius, kanalus, elgsenos pastiprinimo galimybes, sutelkti dėmesį į vidinius ir išorinius veiksnius, įtakančius motyvaciją“ (Šavareikienė, 2012, p. 139).

Taigi, siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į motyvavimo procesą, buvo suformuluoti ir informantams pateikti tam tikri klausimai. Atlikus jų atsakymų kokybinę analizę, išsakytos mintys sugrupuotos į atskiras kategorijas. Šias kategorijas atitinkančios subkategorijos ir jas iliustruojantys teiginiai pateikti 15 -22 lentelėse.

Efektyvios motyvavimo sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas organizacijoje labai priklauso nuo to, koks yra vadovo požiūris į darbuotojų (tyrimo atveju – į IU pedagogų) motyvavimą, kaip vadovai supranta darbuotojų motyvavimo svarbą, ar sieja motyvavimą ir motyvaciją su įstaigos veiklos kokybe.

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, anglų kalboje žodis „motivation“ apibrėžia tiek darbuotojų motyvavimą, tiek ir jų motyvaciją. Lietuvių autoriai, tyrinėjantys šiuos procesus, suteikia jiems skirtingas reikšmes: pvz., B. Leonienė (2001), motyvaciją apibūdina, kaip poreikį arba vidinę paskatą, skatinančius veikti, siekiant tam tikro tikslo, o motyvavimą – kaip poveikį darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimą norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones. Taigi, vadovų buvo paprašyta paaiškinti, kaip jie supranta sąvokas „motyvacija“ ir „motyvacija“ (žr. 15 lentelę).

## Vadovų nuomonė apie motyvacijos ir motyvavimo sąvokų skirtumus (N=6)

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai, iliustruojantys kategoriją
Terminų „darbuotojų motyvacija“ ir „darbuotojų motyvavimas“ aiškinimas	„Darbuotojų motyvacija“ – paties darbuotojo noras, pastangos dirbti geriau, siekis tobulėti, keistis. Tai darbuotojo suinteresuotumas dirbti būtent toje įstaigoje. Procesą skatina vadovo pastangos skatinti darbuotoją.	„Motyvacija - paties darbuotojo noras dirbti ir sugebėti kuo geriau atlikti darbą“. „Motyvacija – tai yra pačių darbuotojų motyvacija, kai pats darbuotojas stengiasi, žiūri, kokie jo motyvai, kaip jis norėtų būti motyvuojamas“. „Motyvacija – kai pats darbuotojas motyvuoja save, stengiasi save realizuoti, dalyvauti, kelti kvalifikaciją“. „Tai yra darbuotojo noras tobulėti, keistis, paties darbuotojo poreikiai“. „Motyvacija – tai, kad darbuotojas suinteresuotas dirbti šioje įstaigoje, tai iš darbuotojo vidaus išplaukianti sąvoka“.
	„Darbuotojų motyvavimas“ – vadovo pastangos paskatinti darbuotoją geriau dirbti, tobulėti, keisti požiūrį į darbą.	„Motyvavimas – kaip darbuotojus paskatinti, kad jie norėtų dirbti“. „Motyvavimas, kai įstaiga stengiasi paskatinti, kad darbuotojas geriau dirbtų“. „Motyvavimas – kai darbdavys motyvuoja kažkuo, pvz., skatina dalyvauti kažkur, suteikia galimybę išvažiuoti į mokymus, stažuotes ir pan“. „Tai darbuotojo skatinimas, kaip mes galim darbuotoją paskatinti tobulėti, keisti savo požiūrį“. „Jeigu darbdavys motyvuoja, tai darbuotojai ir yra motyvuoti (turėtų būti bent jau tokios pastangos, bet aišku, 100 proc. tai niekada nevyksta, tai galėtų būti siekiamybė, bet yra įvairių priežasčių, dėl ko tai nevyksta)“. „Motyvavimas - iš vadovo ar kitų išorinių veiksmų išplaukianti sąvoka“.

Kaip matome iš iliustruojančių teiginių, visi vadovai aiškiai atskiria sąvokas „darbuotojų motyvacija“ ir „darbuotojų motyvavimas“, priskirdami joms skirtingas reikšmes. Darbuotojų motyvaciją jie traktuoja kaip pačių darbuotojų norą ir pastangas dirbti geriau, realizuoti save, kelti kvalifikaciją, tobulėti, keistis ir taip pasiekti geresnių savo veiklos rezultatų, tikintis gauti už šias pastangas tam tikrą atlyginimą, įvertinimą. Kokio atlyginimo jie tikisi, priklauso nuo to, kokių motyvų turi darbuotojas, kaip jis nori ir tikisi būti motyvuojamas. Tuo tarpu sąvoka „darbuotojų motyvavimas“ suprantama kaip vadovo pastangos skatinti darbuotojo norą dirbti bei siekti geresnių veiklos rezultatų, keisti požiūrį į darbą, atrandant ir taikant įvairius motyvuojančius veiksmus.

*Toks sąvokų aiškinimas visiškai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamus apibrėžimus, todėl galima teigti, kad įstaigų vadovai turi teorinių žinių apie personalo motyvavimą, kurias gali pritaikyti praktikoje.*

Siekiant išsiaiškinti, kokią reikšmę tarp kitų personalo valdymo funkcijų vadovai skiria darbuotojų motyvavimui, jiems buvo išvardintos penkios konkrečios funkcijos ir paprašyta jas suranguoti, išdėstant pagal teikiamą prioritetą. Pateiktas funkcijas – darbuotojų priėmimas,

karjeros planavimas ir realizavimas, darbuotojų mokymas, darbuotojų vertinimas, darbuotojų motyvavimas – vadovai išdėstė taip (žr. 16 lentelę):

16 lentelė

**Svarbiausios personalo valdymo funkcijos (pagal prioritetą ((N=6)**

<b>Funkcijų rangai</b> <b>Funkcijos</b>	<b>I vieta</b> <b>(pasirinkimų</b> <b>dažnis)</b>	<b>II vieta</b> <b>(pasirinkimų</b> <b>dažnis)</b>	<b>III vieta</b> <b>(pasirinkimų</b> <b>dažnis)</b>	<b>IV vieta</b> <b>(pasirinkimų</b> <b>dažnis)</b>	<b>V vieta</b> <b>(pasirinkimų</b> <b>dažnis)</b>
Darbuotojų priėmimas	4			1	1
Karjeros planavimas ir realizavimas	1	1		2	2
Darbuotojų mokymas	1	2	3		
Darbuotojų vertinimas			2	1	3
Darbuotojų motyvavimas		2	2	2	

*Svarbiausia funkcija, vadovų nuomone, yra darbuotojų priėmimas: keturi informantai šią funkciją įvardino kaip svarbiausią („Nepriėmus – nesuplanuosi ir karjeros“ (I-1, I-2, I-3)).*

Dėl kitų funkcijų reikšmingumo vadovų nuomonės ryškiai skiriasi: „Kaip prioritetus išskirčiau ir mokymą, ir motyvavimą, plus vertinimą - čia vienas su kitu susiję dalykai. O darbuotojų priėmimas ir karjeros planavimas – tai daugiau techniniai dalykai“ (I-5), „Svarbu įvertinti, kaip žmogus dirba, kaip jam sekasi“ (I-2), „Kai pasirekamas darbuotojas, jis turi matyti karjeros perspektyvas. Turi turėti ir galimybę mokytis, tobulėti, jeigu jis turi tam poreikį, turi būti įvertintas ir motyvuotas, turi jausti, kad juo yra pasitikima ir leidžiama jam realizuoti savo gebėjimus“ (I – 6).

Lentelėje matyti, jog skiriasi informantų nuomonės ir dėl pedagogų motyvavimo: po du informantus nurodė motyvavimą esant antroje, trečioje bei ketvirtoje vietoje. ***Kad motyvavimas yra svarbiausia personalo valdymo funkcija, nenurodė nei vienas vadovas.***

Vadovų taip pat buvo klausama, ar, jų nuomone, būtinas didelis dėmesys darbuotojų motyvavimui. Informantų nuostatas šiuo klausimu atspindi 17 lentelė.

17 lentelė

**Vadovų nuomonė apie motyvavimo svarbą (N=6)**

<b>Kategorijos</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Teiginiai, iliustruojantys kategoriją</b>
<b>Dėmesys pedagogų motyvavimui</b>	Būtinai didelis dėmesys pedagogų motyvavimui	„Reikėtų skirti didelį dėmesį, nes jei visiškai nekreipsi dėmesio, jei nebus į ką lygiuotis šalia esančiam, nepasieksim rezultatų, motyvavimas padeda pasiekti geresnių rezultatų“. „Žinoma, nes nuo to priklauso ir darbo kokybė, ir požiūris į darbą ir bendravimas – viskas. Motyvacija – būtina“. „Aišku, kad taip, nes jeigu „sumotyvuosi“ darbuotoją, jei jis matys, kad jam suteikiamos galimybės, tai labiau ir stengsis kažką padaryti“.

17 lentelės tęsinys 88 puslapyje



		<p>„Darbuotojų motyvavimas būtinas, jis skatina pasitempti, siekti geresnių rezultatų, juk kiekvienam yra malonu, kai jį pastebi, kai jį paskatina, įvertina“.</p> <p>„Bet kuriuo atveju žmonės turi būti matomi, turi būti pastebimi ne tik jų nusižengimai, bet ir visi geri darbai, gera patirtis, ne tik pastebimi, bet ir viešinami. O vienas iš motyvavimo būdų kaip tik ir yra šis - nieko nekainuojantis, elementarus, bet gana svarbus kiekvienam žmogui“.</p> <p>„Tai yra labai svarbus dalykas – žmogus turi jaustis kolektyve reikalingas, juo turi būti pasitikima. O motyvavimas gali būti piniginis ir nepiniginis ir kartais tas nepiniginis yra žymiai efektyvesnis ir svarbesnis pačiam žmogui“.</p>
--	--	--

*Visi be išimties informantai nurodė, kad būtina skirti didelį dėmesį darbuotojų motyvavimui, nes „nuo to priklauso ir darbo kokybė, ir požiūris į darbą, ir bendravimas“.*

Pasirinkusių priešingą atsakymo variantą nebuvo. Visgi tenka pastebėti, kad ši nuostata šiek tiek prieštarauja pateiktiems atsakymams apie personalo valdymo funkcijų svarbą, iš kurių matyti, jog darbuotojų motyvavimui nėra skiriama ypatingai didelė reikšmė.

Siekiant sužinoti darbdavių nuomonę, kaip paties darbuotojo motyvacija gali paveikti įstaigos veiklos kokybę, informantams buvo pateiktas toks klausimas: „Ar pritartumėte teiginiui, kad darbuotojų motyvacija turi tiesioginės įtakos organizacijos veiklos kokybei?“ ir paprašyta jų argumentais pagrįsti savo atsakymą. Jų atsakymai pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė

#### Vadovų nuomonė apie motyvavimo proceso įtaką organizacijos veiklos kokybei (N=6)

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai, iliustruojantys kategoriją
<b>Pedagogo motyvacijos įtaka organizacijos veiklos kokybei</b>	Pedagogo motyvacija turi tiesioginės įtakos organizacijos veiklos kokybei.	<p>„Turi, nes jei paskatini, pagiri, paviešini susirinkime, kitą kartą jie ir patys pasisiūlo“.</p> <p>„Tikrai pritariu, jei būtų gal, tai ir išvykų galima organizuoti, ir kitokių priemonių“.</p> <p>„Kokybei – taip, jei darbuotojas jausis reikalingas ir gerbiamas, kad juo pasitikima, tai ir ta kokybė bus geresnė, juk ne tik blogu žodžiu galima ką nors pasiekti, priversti“.</p> <p>„Taip, nes mes kiekvienas įnešam savo indėlį į bendrą įstaigos veiklą, tad nuo kiekvieno darbuotojo darbo kokybės priklauso ir bendras rezultatas“.</p> <p>„100 procentų pritariu. Kiekvienas darbuotojas turi ateiti į darbą su noru. Jeigu to noro nėra, tai apie kokybę šnekėti neverta“.</p> <p>„Jei darbuotojai nemotyvuojami, jei pas juos nėra savimotyvacijos, tai tokia įstaiga, (ypač, jeigu yra nepalankioje geografinėje padėtyje ir mokinių srautai gali pakrypti kita linkme), pasmerkta“.</p>

*Visų atsakiusiųjų nuomonė buvo vienareikšmiška: motyvacija tikrai turi įtakos veiklos kokybei, nes skatina pedagogo iniciatyvumą, geresnių rezultatų siekimą, o nuo kiekvieno*

***pedagogo pastangų priklauso bendra visos įstaigos veiklos kokybė ir net įstaigos išlikimas šiandieninės konkurencijos sąlygomis.***

D. Šavareikienė (2008) teigia, jog darbuotojų motyvavimas nėra pastovus ir vienalytis. Šis procesas nuolat kinta, be to, tiesiogiai priklauso nuo daugelio veiksnių. Todėl neįmanoma vienareikšmiškai nusakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus, nes nėra visiems priimtinių motyvavimo priemonių. Norėdami pasiekti geresnės darbo kokybės, vadovai turi nuolat ieškoti išeičių bei vidinių išteklių, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais, rasti veiksmingų motyvavimo priemonių ir metodų, kurie padėtų pasiekti pageidaujamų rezultatų, bei taikyti tiek finansinius, tiek nefinansinius motyvavimo būdus, išmintingai derinant juos tarpusavyje.

Atsižvelgiant į pateiktus argumentus, buvo išsiaiškintas vadovų požiūris į motyvavimo veiksnius: kurie veiksniai atrodo svarbiausi pačiam vadovui ir kurie, vadovo nuomone, yra svarbesni, žiūrint iš pedagogo pozicijos (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

**Vadovų požiūris į motyvuojančius veiksnius (N=6)**

<b>Kategorijos</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Teiginiai, iliustruojantys kategoriją</b>
<b>Veiksniai, kurie pačiam vadovui yra svarbesni, motyvuojant pedagogus (išvardinti nuo svarbiausio)</b>	<u>I - 1 nuomonė</u> Atsakomybės delegavimas, finansiniai veiksniai, bendradarbiavimas, pasiekimų įvertinimas, pripažinimas ir dėkingumas, karjera	„Labai svarbu, kad žmogus jaustųsi atsakingas už savo darbą, nes tada jis gali pasiekti geresnių rezultatų, finansiniai veiksniai irgi turi labai didelę įtaką, nes jei galėtume paskatinti finansiškai, daug kas pasistengtų dirbti geriau“.
	<u>I - 2 nuomonė</u> Darbo turinys, atsakomybės delegavimas, pasiekimų įvertinimas, finansinis veiksnys, karjera, pripažinimas ir dėkingumas, santykiai su vadovu, bendradarbiavimas	„Darbo turinys turėtų būti pirmoje vietoje, atsakomybė, kad darbuotojas žiūrėtų, pasiekimai – kaip jam sekasi, finansinis veiksnys irgi svarbu, bendradarbiavimas – kaip dirba su šalia esančiais“.
	<u>I - 3 nuomonė</u> Pasiekimų įvertinimas, darbo turinys, atsakomybės delegavimas, pripažinimas ir dėkingumas, bendradarbiavimas, karjera, finansiniai veiksniai.	„Man, kaip vadovui, labai svarbu, kad būtų tam tikri pasiekimai įstaigoje, svarbu įvertinti, kaip mums sekasi“.
	<u>I - 4 nuomonė</u> Pasiekimų įvertinimas, atsakomybės delegavimas, pripažinimas ir dėkingumas, santykiai su vadovu, bendradarbiavimas	Pasirinkimas nekomentuotas
	<u>I - 5 nuomonė</u> Darbo turinys, bendradarbiavimas, finansiniai veiksniai, karjera.	„Nors ir norime atsiriboti nuo finansinių veiksnių, bet jie egzistuoja, jie visada yra šalia ir padeda geriau organizuoti darbą. Tačiau pagrindinis veiksnys tai yra darbo turinys ir bendradarbiavimas.“

19 lentelės tęsinys 90 puslapyje

		Nes kiekvienas pedagogas turi atlikti savo darbą kokybiškai, o kokybiškai – tai reiškia, kad vaikai turi kažką pasiekti, daryti pažangą. Todėl tiek ikimokykliniam, tiek priešmokykliniam ugdymui skiriame labai didelį dėmesį, nes norim, kad vaikai į pradinės klases ateitų socialiai orientuoti ir mes tą esam pasiekę. Taigi, pedagogės tikrai atsakingai dirba, bendradarbiavimas yra tinkamas ir vienas iš svarbesnių veiksnių“.
	<u>I – 6 nuomonė</u> Pripažinimas ir dėkingumas, atsakomybė, pasiekimai, darbo turinys, santykiai su vadovu, bendradarbiavimas.	„Pripažinimą galima išskirti į 3 sritis – pripažinimas kolektyve, vadovo pripažinimas, ir pripažinimas iš vaikų ir tėvų pusės. Visi jie yra labai svarbūs ir kiekvienas žmogus nori būti pripažintas ir jausti, kad jo darbas yra vertinamas“.
<b>Veiksniai, kurie, vadovo nuomone, yra svarbesni, žiūrint iš pedagogo pozicijos</b>	<u>I - 1 nuomonė</u> Finansiniai veiksniai, karjera, pripažinimas ir dėkingumas, santykiai su vadovu.	„Finansiniai veiksniai - patys svarbiausi, nes kiek pastebiu, jei yra gera finansinis paskatinimas, norisi dirbti, o „be duonos nebus dainų“; santykiai su vadovu irgi, be abejo, yra gana svarbūs“.
	<u>I - 2 nuomonė</u> Finansiniai veiksniai, pripažinimas, darbo turinys, karjera, santykiai su vadovu, bendradarbiavimas.	„Tikrai tikiu, kad finansiniai veiksniai darbuotojams yra svarbiausi, ypač šiais laikais“
	<u>I - 3 nuomonė</u> Finansiniai veiksniai, pripažinimas, santykiai su vadovu, bendradarbiavimas, darbo turinys, atsakomybės delegavimas, karjera.	Pasirinkimas nekomentuotas
	<u>I - 4 nuomonė</u> Darbo turinys, pasiekimai, finansiniai veiksniai.	„Mano nuomone, visi šie veiksniai pedagogui turėtų būti labai svarbūs“.
	<u>I - 5 nuomonė</u> Darbo turinys, bendradarbiavimas, santykiai su vadovu.	„Visada norėdavau, kad man netrukdytų dirbti – matytų, bet netrukdytų, nes visi žmonės, pabaigę mokslus, yra išsilavinę ir žino, ką daro. Tereikia jiems sudaryti sąlygas. Taigi, manau, kad ir pedagogams svarbiausias darbo turinys, bendradarbiavimas ir santykiai su vadovu“.
	<u>I – 6 nuomonė</u> Finansiniai veiksniai, karjera, pripažinimas ir dėkingumas, pasiekimai, atsakomybė, darbo turinys, santykiai su vadovu, bendradarbiavimas.	„Vis dėlto daug kas priklauso nuo žmogaus požiūrio į darbą. Jei pedagogas dirba tik formaliai, pinigai jam itin svarbūs, tačiau tobulam pedagogui, ko gero, pirmoj eilėj būtų kiti veiksniai“

Išanalizavus informantų pateiktus atsakymus, paaiškėjo, jog vadovai vienu iš svarbiausių veiksnių laiko atsakomybės delegavimą, nes, kaip teigia vienas informantas: „Labai svarbu, kad žmogus jaustųsi atsakingas už savo darbą, nes tada jis gali pasiekti geresnių rezultatų“. Taip pat kaip labai svarbus veiksnys įvardijamas pasiekimų įvertinimas. Mažiausiai reikšmingi vadovams

atrodo galimybių karjerai sudarymas. Ne itin svarbus darbuotojų motyvavime, vadovų nuomone, yra finansinis veiksnys, tačiau, visi informantai sutinka, jog, žvelgiant iš pedagogų pozicijos, būtent finansinis veiksnys užima svarbiausią vietą darbuotojų motyvavime. Būtent šį veiksnį visi apklaustieji įvardijo pirmoje vietoje. Toliau seka pasiekimų pripažinimas ir įvertinimas. Kaip gana svarbų veiksnį informantai įvardijo ir pedagogų santykius su vadovu. Ryškiai išsiskyrė apklausiamųjų nuomonės dėl darbuotojo karjeros galimybių – vieni šį veiksnį nurodo, kaip ganėtinai svarbų (2 bei 4 pozicijos), kiti – kaip mažiausiai svarbų. Tokia pati situacija ir su darbo turiniu. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog darbo turinys turi labai didelę reikšmę darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir darbo kokybei. Su tuo sutinka ir dalis tyrimo dalyvių (vienas jų šį veiksnį netgi įvardija, kaip patį svarbiausią, dar vienas – trečioje pozicijoje), tuo tarpu kiti gi sako, kad šis veiksnys nėra labai svarbus pedagogų motyvavimui.

*Apibendrinant, galima teigti, jog patiems vadovams svarbiausi atrodo tokie veiksniai, kaip atsakomybės delegavimas ir pasiekimų įvertinimas. Mažiausiai svarbus veiksnys, vadovų nuomone, yra galimybių pedagogo karjerai sudarymas. Vadovų nuomone, pedagogams yra svarbiausi finansiniai veiksniai. Antroje vietoje nurodoma pasiekimų pripažinimas ir įvertinimas, trečioje – pedagogų santykis su vadovu. Dėl tokių veiksmių, kaip karjeros galimybių sudarymas ir darbo turinys respondentų nuomonės kardinaliai skiriasi.*

V. Wroom lūkesčių, arba vilčių teorija teigia, jog vienas iš veiksmių, lemiančių darbuotojo motyvaciją, yra laukimas, kad pasiektas rezultatas garantuos norimą užmokestį. Jei nepastebimas tiesioginis ryšys tarp pasiekto rezultato ir gauto atlyginimo, motyvacija mažėja. Remiantis šia teorija, galima teigti kad motyvuojant darbuotojus, labai svarbus yra finansinis veiksnys, būtent darbuotojo lūkesčius, jo indėlį į darbą atitinkantis, kitaip tariant „teisingas“ atlyginimas. Todėl interviu metu vadovų buvo klausiama ar, jų nuomone, finansinio atlygio sistema darbuotojus motyvuoja ir skatina stengtis papildomai. Informantų atsakymai į šį klausimą bei požiūris į finansinius motyvavimo veiksmius pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė

**Vadovų požiūris į finansinius motyvavimo veiksmius (N=6)**

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai, iliustruojantys kategoriją
Finansinio atlygio įtaka darbuotojų motyvacijai	Finansinio atlygio sistema darbuotojų nemotyvuoja ir neskatina stengtis papildomai	„Teoriškai gal ir galima būtų laikyti motyvuojančia, jei gautume pilną metinį darbo užmokesčio fondą ir galėtume skirstyti koeficientus pagal žmogaus indėlį į darbą. Bet praktiškai, deja, gaunam tik 70 proc., tai tegalim skirti minimalius koeficientus, todėl išlieka lygiava, visiškai negalim paskirstyti didesnio nors keliom dalim, nors gal tą ir reikėtų daryti. Teoriškai ir praktiškai nelabai motyvuojanti stengtis“. „Šiaip nemotyvuoja, nes pedagogų labai maži atlyginimai ir jie nemotyvuoja, žmonės dirba iš pašaukimo“.

20 lentelės tęsinys 92 puslapyje

		<p>„Ne, nemotyvuoja, nes nėra tų finansinių veiksnių, o kai toks mažas atlyginimas, kokia gali būti motyvacija?“</p> <p>„Kadangi finansinio skatinimo negalime taikyti, tai neturi ir poveikio. Finansavimas yra nepakankamas, vadovui nėra palikta teisės kažką daryti, lieka tik minimalus koeficientas“.</p> <p>„Ne, IU pedagogų atlyginimai, nustatyti ministro įsakymu, yra truputį per maži“.</p> <p>„Valdiškoj mažakomplektėj įstaigoj neįmanomos atlyginimų žirkklės, atlyginimų pakelti neįmanoma, taigi tokio dalyko, kaip motyvavimas darbo užmokesčiu, čia nelieta“.</p>
--	--	--

Nors vadovai sutinka, kad finansiniai veiksniai pedagogams yra itin svarbūs ir reikšmingi, tačiau *visi informantai vienareikšmiškai nurodo, jog jų vadovaujamoje įstaigoje esanti finansinio atlygio sistema darbuotojų nemotyvuoja ir neskatina stengtis papildomai*, nes ikimokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimai itin maži, negana to, įstaigos netgi negauna pilno darbo užmokesčio fondo, kas galbūt leistų diferencijuoti atlyginimo koeficientus pagal žmogaus indėlį į darbo rezultatus, todėl visiems pedagogams skiriami vienodi – mažiausi atlyginimo koeficientai. Taigi, vienodas atlyginimas, kuomet nepaisoma įdėto į rezultatą indėlio, neskatina pedagogų stengtis papildomai.

Bet kurios organizacijos vadovo tikslas, pasak D. Šavareikienės (2008), teisingai suvokti darbo motyvacijos galimybes, išsikelti realius motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti žmonių prioritetinius poreikius, inspiruojamus to laikmečio suformuotų motyvų ir, tuo remiantis, sukurti veikiančią personalo motyvavimo sistemą (modelį).

Informantų buvo paprašyta įvertinti kai kurias pedagogų motyvavimo teorines ir praktines galimybes: buvo klausima, ar jų vadovaujamoje organizacijoje yra sukurta darbuotojų motyvavimo programa (sistema), kokius jie mato motyvavimo proceso trūkumus ir privalumus, į kokius veiksnius vadovai atsižvelgia, motyvuodami pedagogus. Taip pat informantų buvo paprašyta atskleisti pagrindines kliūtis, su kuriomis jie susiduria, siekdami motyvuoti pedagogus. Be to, labai svarbu buvo išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis pedagogai yra motyvuojami ir kaip būtų motyvuojami, jei vadovai turėtų galimybę rinktis, kad būtų galima palyginti, ar šios priemonės atitinka pedagogų lūkesčius. Vadovų atsakymai pateikti 21 ir 22 lentelėse.

## Pedagogų motyvavimo teorinės ir praktinės galimybės I (N=6)

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai, iliustruojantys kategoriją
Motyvavimo programos sukūrimas ir taikymas organizacijoje	Programa sukurta	„Turim pasitvirtinę tokią programą, bet ten daugiausia žodiniai, nematerialūs veiksniai – padėkos. O apie finansinius – yra punktas, kad gali būti skatinami vienkartinėmis išmokomis, pagal galimybes, bet tai mažai kada vyksta. Daugiau naudojame žodinius, nors kartais metų gale darom geriausios grupės rinkimus, apdovanojam laimėtojus“.
	Programa nesukurta	„Kaip ir nėra, čia vieta daryti nors iš kitų įstaigų esu girdėjusi, kad buvo sukurta, bet labai supjudė kolektyvą, nepasiteisino... Sunku atrasti kriterijus, kaip įvertinti žmonių darbą, kai mūsų darbas yra kūrybinis, o kūrybą suprantam kiekvienas savaip“. „Nėra tokios programos“ „Ne, neturime, tokios programos“ „Neturime. Tokios programos gal reikėtų, jei būtų galimybė taikyti finansinius veiksmus, tada reikėtų apsitarti ir su taryba, ir su darbuotojais. O kadangi daugiausiai taikomi nefinansiniai veiksniai, o darbuotojų mažai, tai mes kiekvienu atveju apsitariame tarpusavyje, be dokumentų – iš širdies į širdį“.
	Programa sukurta, bet neveikia	„Yra numatyta tam tikra tvarka, bet ji truputį pamiršta, nes trūksta finansinių išteklių“.
Priemonės, kuriomis vadovai realiai motyvuoja pedagogus	Nefinansinės priemonės - pagyrimai, vieši pagyrimai, padėkos, veiklos, pasiekimų pavišinimas	„Labai skurdžiai, tik gerui žodžiu, pagyrimu, paskatinimu, viešai pagiriant, papasakojant kitur, kokių gerų darbuotojų turiu“. „Norėtūsi kitaip, bet galim daugiausia žodiniais veiksniais, pagyrimais“ . „Padėkos, pagyrimai viešai, bendri renginiai“. „Kadangi finansinių išteklių neturim, jie yra riboti, tai motyvuojam žodžiu – pagyrimas, paskatinimas, dėkingumo pareiškimas“. „Pedagogai motyvuojami bendra tvarka – pokalbiuose, pasitarimuose yra pastebimi ir paviešinami pasiekimai, įtraukimas į bendrą veiklą – tai daugiausia nematerialiniai būdai, nors ir tokių yra pasitaikę“. „Pasitikėjimas, pripažinimas, maksimalių darbo sąlygų sudarymas. Bet kokios darbuotojo iniciatyvos, jei jos atitinka kolektyvo interesus, yra sveikintinos“.
	Finansinės priemonės – aprūpinimas ugdymo priemonėmis, smulkios dovanėlės, ekskursijos.	„Labai norėčiau paskatinti darbuotojus finansiškai, bet deja...“ „Ugdymo priemonių nupirkimas, kas reikalinga darbui, kaip galim pagerinti darbą“. „Smulkios dovanėlės ar staigmenos švenčių metu, kad darbuotojai jaustūsi reikalingi“ „Tokiam motyvavimui neturim finansinių išteklių.“ „Stengiamės materialiai aprūpinti, kad ugdymo turinys būtų įvairiapusiškesnis, išleidžiam į ekskursijas“. „Stengiamasi visom galimom priemonėm aprūpinti tuo, kas reikalinga pedagogų sumanytomis idėjoms realizuoti“.
Priemonės, kuriomis vadovai motyvuotų pedagogus, jei turėtų galimybę	Nefinansinės priemonės – galimybių karjerai sudarymas, dėkingumo parodymas, skatinimas geru žodžiu.	„Galioja ir žodiniai paskatinimai“. „Aišku - karjera, dėkingumas, geras žodis“. „Manau, manau, kad pagyrimas už gerą veiklą, tų veiklų, kurios tinkamai atliktos, pripažinimas taip pat yra labai svarbus“. „Pasitikėjimas ir veiklos laisvės suteikimas“.

	Finansinės priemonės – premijos, nemokami laisvalaikio renginiai stažuotės.	<p>„Jei turėčiau galimybę rinktis, tada jau būtų premijos, vakaronės, ekskursijos, stažuotės, jei galėtum, tai visiškai žmogui negaila skirti tokius dalykus, kad geriau stengtųsi“.</p> <p>„Veiksmingesni būtų finansiniai paskatinimai, jie labiausiai veiksmingi“.</p> <p>„Jei turėčiau neribotas galimybes, pirma būtų finansiniai veiksniai, nes gyvenimas yra toks, kad pedagogo alga nėra didelė ir jei galėčiau skirti kažkokį priedą, būtų pats geriausias veiksnys“.</p> <p>„Pirmiausia turbūt būtų finansinis motyvavimas, nes veiksmingiausiai veikia“.</p> <p>„Pats geriausias bet kuriam žmogui motyvavimas – tai finansinis, bet galimybės, kaip ir visų įstaigų, šioje srityje yra ribotos.“</p>
--	---	--

Kaip matome, tik vienoje iš tyrime dalyvavusių organizacijų yra sukurta darbuotojų motyvavimo programa. Tačiau, kaip pripažino šios įstaigos vadovas, šioje programoje numatytos daugiausia nefinansinio motyvavimo priemonės, finansinis motyvavimas dėl lėšų trūkumo, taikomas retai, nors tai ir neatitinka darbuotojų lūkesčių. Dar vienas vadovas teigė, kad galvoja apie motyvavimo programos sukūrimą ir įdiegimą, nors susiduria su tam tikromis kliūtimis: „Sunku atrasti kriterijus, kaip įvertinti kūrybinį žmonių darbą“. Kiti informantai prisipažino, jog jų vadovaujamosiose organizacijose motyvavimo programos nėra. Tačiau pačių pedagogų pasisakymai šiuo klausimu yra visiškai priešingi: net 36,50 proc. apklaustų pedagogų nurodė, kad jų organizacijose yra sukurta darbuotojų motyvavimo programa. Įvertinus tokį duomenų nesutapimą, galima teigti, jog tarp vadovų ir pedagogų trūksta komunikacijos šiuo klausimu.

***Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog vadovai neskiria pakankamai dėmesio motyvavimo programos, kuri užtikrintų šio proceso organizavimą ir vykdymą organizacijoje, sukūrimui bei informacijos apie šiuos procesus sklaidai kolektyve.***

Daugelis teorinėje dalyje minimų autorių sutinka, jog neįmanoma vienareikšmiškai nusakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus, nes nėra visiems priimtinių motyvavimo priemonių. Pavyzdžiui, D. Šavareikienė (2008), teigia, jog, norėdami pasiekti geresnės darbo kokybės, darbdaviai pirmiausiai turi suprasti žmogaus psichologiją ir priimti darbuotoją tokį, koks jis yra, įvertinant jo gabumus bei trūkumus, ribotumus ir silpnybes. Vadovai turi nuolat ieškoti išeičių bei vidinių išteklių, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais, rasti veiksmingų motyvavimo priemonių ir metodų, kurie padėtų pasiekti pageidaujamų rezultatų, bei taikyti tiek finansinius, tiek nefinansinius motyvavimo būdus, išmintingai derinant juos tarpusavyje. Taigi, vadovų buvo klausama, kokias finansinio ir nefinansinio motyvavimo priemones darbdaviai taiko realiai ir kokias taikytų, jei turėtų neribotas galimybes rinktis.

*Paaiškėjo, jog dažniausiai taikomi tokie **nefinansinio motyvavimo būdai**, kaip pagyrimai, vieši pagyrimai, padėkos, veiklos rezultatų paviėšinimas. Net ir turėdami galimybę rinktis, vadovai naudotų šias nefinansinio motyvavimo primones. Tokie tyrimo rezultatai visiškai sutampa su B. Nelsono (2006), atliktos darbuotojų apklausos duomenimis, kurie parodė, jog žmonės labiausiai nori vadovo paramos ir bendradarbiavimo. Be to, darbuotojai dažnai nori, kad juos paprasčiausiai pagirtų. Tarp dešimties labiausiai norimų įvertinimo formų buvo keturi pagyrimo tipai: asmeninis pagyrimas, pagyrimas raštu, viešas pagyrimas ir pagyrimas elektroninio pašto žinute. Net 68,25 proc. šio tyrimo respondentų nurodė (žr. 22 pav.), jog sąvoka „darbuotojų motyvavimas“ jiems siejasi su laiku išsakytu pagyrimu ar padėka už gerai atliktą darbą, o 61,90 proc. respondentų teigia, jog viena **dažniausiai taikomų** nefinansinio motyvavimo formų jų įstaigoje ir yra darbo įvertinimas – pagyrimai, padėkos. Tačiau be šių išvardintųjų, pedagogai nurodė ir daugiau juos motyvuojančių veiksnių, į kuriuos vadovai neatkreipė dėmesio. Todėl galima teigti, jog vadovai teisingai identifikuoja kai kuriuos, tačiau ne visus, labiausiai darbuotojus motyvuojančius nefinansinius veiksnius.*

*Kalbėdami apie **finansinio motyvavimo priemones**, informantai dažniausiai nurodė savo darbuotojus aprūpinantys darbo priemonėmis, apdovanojantys smulkiomis dovanėlėmis, nemokamomis ekskursijomis. Turėdami galimybę rinktis, pedagogus siūstų į stažuotes, skirtų premijas, ekskursijas. Tai iš dalies taip pat atspindi darbuotojų lūkesčius, kadangi tarp atsakymų į klausimą, kas juos skatintų labiausiai, antrą – trečią vietą (po 39,68 proc.) užėmė atsakymai, jog tai būtų galimybė lankyti daugiau mokymų / kvalifikacijos kėlimo kursų, bei premijų ir priedų skyrimas. Vis dėlto daugiausiai pedagogų (71,42 proc., žr. 26 pav.) būtų labiau motyvuoti, jei būtų keliamas jų atlyginimas. Šios galimybės nepasirinko nei vienas vadovas.*

Kadangi informantai prisipažino, jog jų vadovaujamose organizacijose nėra sukurtos motyvavimo sistemos arba jos neveikia, galima manyti, kad darbuotojų motyvavimas šiose organizacijose vyksta chaotiškai, nereglamentuotai, todėl šiame kontekste svarbus tampa klausimas apie veiksnius, į kuriuos atsižvelgia vadovas, motyvuodamas pedagogus. Tiriamieji pateikė daug įvairių atsakymo variantų (žr. 22 lentelę), tačiau **dažniausiai minimi šie veiksniai: požiūris į darbą, iniciatyvumas, idėjų iškėlimas, dalyvavimas įvairiuose renginiuose, veikla po darbo valandų.**



## Pedagogų motyvavimo teorinės ir praktinės galimybės II (N=6)

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai, iliustruojantys kategoriją
<b>Veiksniai, į kuriuos vadovas atsižvelgia, motyvuodamas pedagogus</b>	Grupės atmosfera	„Atsižvelgiu į tai, kokia atmosfera sukurta grupėje, kaip elgiasi su tėvais, kaip su vaikais, ar gaunam nusiskundimų, ar žmogus iniciatyvus, ar ateina, siūlo idėjas, pataria, pastebi, kas negerai. Tokius žmones vertinu, o ne tokius, kurie tik slepiasi pašaliuose, kad tik neužkabink“.
	Pedagogo elgesys su tėvais ir vaikais (ar yra nusiskundimų pedagogo darbu).	„Veiksniai – visų pirma žmogaus požiūris į darbą, - ne tik kad atidirbi kas priklauso, bet ir kaip dirbi. Pagal idėjų iškėlimą, pagal popamokinę veiklą (turim labai daug įvairios veiklos po darbo). Taip ir vertini žmogų, nes labai matosi, kas nori dirbti, o kas tik atidirbti“.
	Iniciatyvumas – naujų idėjų siūlymas, negerovių iškėlimas,	„Už pasiekimus, už atsakingumą, už darbą komandoje, už savirealizaciją. Dalyvimą projektuose, renginiuose, kvalifikacijos kėlimą, dalyvavimą veikloje po darbo“.
	Požiūris į darbą	„Atsižvelgiam į tai, kaip pedagogai pasižymėję vienoj ar kitoj srity, nors ikimokyklinukams gal ir sudėtingiau, bet ikimokyklinio ugdymo grupės mus stebina ir pasirengimu renginiams, ir dalyvavimu juose“.
	Veikla po darbo valandų	„Atsižvelgiam į jų meilę darbui: kiek stengiasi, kokių turi idėjų, kaip žiūri į darbą laiko ir energijos, atiduotos darbui, prasme. Esame ilgai dirbantys, tad visi gerai žinome vieni kitų darbo specifiką, tai leidžia lengvai išspręsti šiuos dalykus“.
	Veiklos pasiekimai	
	Darbas komandoje	
	Savirealizacija	
	Dalyvavimas projektuose	
	Dalyvavimas renginiuose	
	Kvalifikacijos kėlimas	
	Darbo kokybė	
	Įdėtos pastangos	
	Pasiekti veiklos rezultatai	
Laiko ir energijos, atiduotų darbui, sąnaudos		
<b>Pagrindinės kliūtys, kuriomis vadovai susiduria, norėdami motyvuoti pedagogus</b>	Finansų trūkumas	„Jei apie finansines kliūtis – lėšų stoka, o dėl žodinių paskatinimų – kasdieniniam darbe užsimirštam ir tarsi nepastebim, kad tas žmogus išties gerai dirba ir reiktų jį paskatinti. Užsimirštame, per mažai dėmesio skiriame žmogui. Per tą popierizmą, per kasdieninius darbus kartais nepastebiu žmogaus, kuris tikrai gerai dirba. Čia jau mano valios trūkumas...“
	Menkas dėmesys žmogui, jo „nepastebėjimas“ dėl didelio vadovo darbo krūvio	„Kliūtys – mažas biudžetas. To, ką skiria taryba, nepakanka kartais ir ugdymo priemonėms, o norėtusi, kad būtų priemonių darbo palengvinimui, kad būtų ir interaktyvios lentos ir kompiuteriai, bet viskas remiasi į finansus“.
	Konkurencijos tarp pedagogų nebuvimas.	„Finansinės kliūtys – jei būtų finansinės galimybės, būtų geresnė ir veiklos kokybė“.
	Bendradarbiavimo tarp mažų IU įstaigų stoka	„Kadangi kolektyvas mažas, nėra konkurencijos tarp pedagogų, nėra su kuo lyginti, be to, trūksta bendradarbiavimo tarp mūsų mažo darželio ir ikimokyklinio ugdymo grupių mokyklose. O tikrai norėtusi to bendradarbiavimo, nes galima būtų dalintis patirtimi“.
	„Viena iš pagrindinių kliūčių- riboti finansiniai ištekliai, jei pripažinsim, kad tai yra vienas iš pagrindinių skatinimo būdų“.	
	„Negalima kelti atlyginimų. Atlyginimus galima padidinti, tik padidinus darbų apimtį ir už juos sumokant“.	

22 lentelės tęsinys 97 puslapyje

<b>Pagrindiniai pedagogų motyvavimo trūkumai ir privalumai respondento vadovaujamoje organizacijoje</b>	<u>Trūkumai:</u> Nėra darbuotojų motyvavimo programos, finansų trūkumas	„Trūkumai – nėra programos, gal ji pas mus pasiteisintų, nėra sukurta motyvavimo, vertinimo kriterijų, jei žmogus pasiekęs daugiau negu kiti, jį reikėtų skatinti siekti dar daugiau“. „Finansiniai trūkumai“. „Pagrindinis trūkumas – finansinis“. „Paminėčiau finansinius trūkumus“. „Problemų kitų nematau – tik finansų trūkumai“. „Jeigu būtų viskas suvedama į pinigus, būtų tikrai blogai, nes jų trūksta. Bet kiekvienas žmogus yra asmenybė ir vien pinigais jo nenupirksi“. 
	<u>Privalumai:</u> Darbuotojų iniciatyvumo skatinimas, darbuotojai, dirbantys „iš idėjos“, geriau organizuojamas darbas komandoje, patogu atlikti pedagogo veiklos stebėjimą ir įvertinti jo pastangas, darbuotojų požiūrio į darbą ir darbo rezultatų kaita, darbuotojų savimotyvacijos didėjimas.	„Privalumai–niekad nežlugdau žmogaus, gal kartais kas ir jaučiasi nepagirtas, bet ne iš blogos valios, o dėl laiko ir dėmesio stokos konkrečiam žmogui, nes daugiau dėmesio skiriame įstaigos įvaizdžiui, o konkretus žmogus tarsi ir įsilieja į tą bendrą įvaizdį“. „Privalumas – skatinami darbuotojai dažnai dirba iš idėjos“. „Privalumai – moraliniai veiksniai, pagyrimai, bendravimas, darbas komandoje“. „Mažam kolektyve mes viską žinom apie vienas kito darbą – kuri ką padarė ar ko nepadarė, galima atlikti nuolatinę veiklos stebėseną“. „Keičiasi požiūris į darbą, darbo rezultatai. Bent jau mūsų mokyloj nėra taip, kad pro ją pravažiuotų nors vienas vaikas, kuris čia galėtų mokytis. Mūsų darbuotojai gal ir nepakankamai motyvuojami įvairiapusiškai, bet jų savimotyvacija labai aukšta“. 

Tyrimu buvo išsiaiškinta, kokios yra pagrindinės kliūtys, su kuriomis vadovai susiduria, norėdamas motyvuoti pedagogus. Vadovai kaip kliūtis įvertino ir menką dėmesį žmogui, ir konkurencijos, bendradarbiavimo tarp pedagogų bei atskirų įstaigų nebuvimą (žr. 22 lentelę). Tačiau **pagrindine kliūtimi visi respondentai nurodė finansavimo trūkumą.**

Motyvacijos procesas, kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, turi savo privalumų ir trūkumų. Pavyzdžiui, J. Žaptorius (2007) sako, jog neteisingas motyvavimo veiksnių derinimas atsiliepija įmonės darbo kokybės rodikliams, sukelia nepageidaujamas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos. Interviu metu informantų buvo paprašyta atskleisti, kokius pagrindinius šio proceso trūkumus ir kokius privalumus įžvelgia jie iš organizacijos vadovo pozicijos (žr. 22 lentelę).

**Svarbiausiu trūkumu** čia vėlgi **tapo finansinis veiksnys** – jį įvardijo visi apklausti respondentai, akcentuodami, kad dėl šios aplinkybės sunku taikyti efektyvius motyvavimo būdus. Buvo paminėtas ir kitas trūkumas – kad organizacijoje nėra sukurta darbuotojų motyvavimo programos (galime daryti prielaidą, jog vadovai, nors ir neskiria pakankamai dėmesio programos sukūrimui ir įdiegimui, visgi pripažįsta jos reikalingumą).

Kaip **privalumai** buvo nurodomi **darbuotojų iniciatyvumo didėjimas, efektyvesnio komandinio darbo organizavimas, ir kt.** Taip pat buvo paminėtas svarbiausias motyvavimo proceso privalumas – **darbuotojų požiūrio į darbą ir į darbo rezultatus kaita**, tuo pripažįstant, kad motyvuotų darbuotojų pastangos siekti geresnių rezultatų turi tiesioginės įtakos organizacijos veiklos rodikliams.

Respondentų buvo paprašyta pateikti savo „*sėkmės formulę*“ pedagogų tobulėjimo skatinimui. Buvo gauti tokie atsakymai (cituojama):

I – 1: „Deja, nesu suradusi tokios formulės, tai bus pamąstymas ateičiai...Gal reikėtų suteikti galimybę žmogui išvykti kur nors toliau pasitobulinti, tačiau tai tik sėkmės formulė į perspektyvą“.

I – 2: „Sėkmė – patys pedagogai, nes pas mus idėjos kyla iš auklėtojų, o aš tik padedu jas realizuoti. Taigi sėkmės formulė – patys žmonės“.

I – 3: „Sėkmės formulė – SSS – stebėk, skatink, sveikink“.

I – 4: „Kolektyvas beveik nesikeičia, dalis kolektyvo yra išlikę nuo pat darželio atidarymo, kiti vėliau įsijungė, taigi yra pasitikėjimas, geri kolektyvo tarpusavio santykiai ir kiekvieno darbuotojo atsakomybė“.

I – 5: „Sėkmės formulė - laiku pastebėti, pripažinti ir įvertinti teigiamus pokyčius“.

I – 6: „Asmeninis pavyzdys. Ir į žmogų reikia žiūrėti, kaip į žmogų, o ne kaip į darbo įrankį, darbo priemonę ar robotą. Iš širdies - į širdį“.

**Galima daryti prielaidą, jog pagrindiniu sėkmingos įstaigos veiklos garantu vadovai laiko darbuotojus – jų iniciatyvumą, atsakomybę. Taip pat vadovai pripažįsta ir akcentuoja, jog labai svarbu, kad vadovas rodytų asmeninį pavyzdį bei laiku pastebėtų ir įvertintų darbuotojų pastangas.**

## IŠVADOS

### **Atlikus mokslinės literatūros nagrinėjama tema analizę, galima padaryti šias išvadas:**

1. Mokslinėje literatūroje yra pateikiama nemažai įvairių motyvavimo apibrėžimų, bet visų jų esmė ta pati: *motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas*. Pagrindinis darbuotojų motyvavimo tikslas – užtikrinti darbinio aktyvumo skatinimo procesą bei skatinti personalo veiklos kokybę. Įvairūs mokslininkai nurodo skirtingą motyvacijos teorijų kategorijų skaičių ir skirtingus jų klasifikavimo pagrindus, vis dėlto dauguma autorių sutaria dėl teorijų skirstymo į dvi grupes: *motyvacijos turinį analizuojančios teorijos* ir *motyvacijos procesą analizuojančios teorijos*.

2. Yra žinoma daugybė motyvavimo priemonių bei skatinimo formų, jų pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių: organizacijos darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų nuostatų ir poreikių, tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kt. Mokslinėje literatūroje populiarūs motyvavimo būdų klasifikacija į *materialinį ir moralinį* skatinimą, tačiau paskutiniu metu vis dažniau vartojamas motyvavimo skirstymas į *finansinę ir nefinansinę* kategorijas. Tačiau, norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras, pavienes motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią tiek finansines, tiek ir nefinansines motyvavimo priemones ir apjungiančia visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus.

3. Išanalizavus IU pedagogų motyvavimo prielaidas jų darbą reglamentuojančiuose dokumentuose, galima daryti išvadą, jog juose nėra skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų motyvavimui, šis veiksnys nėra laikomas privalomu dalyku, neapibrėžiamos konkrečios motyvavimo prielaidos ir būdai, neakcentuojama pedagogų motyvavimo įtaka jų darbo kokybei.

### **Atlikus empirinio tyrimo duomenų analizę, galima padaryti tokias išvadas:**

4. *Joniškio rajono IU pedagogai sėkmę supranta*, kaip vaiko pasiekimų ir pažangos užtikrinimą, vaikų ir tėvų lūkesčių tenkinimą ir jų poreikių įgyvendinimą. Sėkmę darbe IU pedagogams reiškia ir glaudus bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis, bei galimybė įgyti žinių kursuose, seminaruose. Tyrimas parodė, kad IU pedagogai yra pasiryžę siekti sėkmės savo darbe.

5. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog *pagrindiniai pedagogus motyvuojančios veiksniai yra šie*: geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovo, teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška, geri santykiai tarp darbuotojų bei tinkamas vadovo pavyzdys. Kaip motyvuojančius veiksnius pedagogai taip pat paminėjo savirealizacijos galimybes ir aiškų darbo turinį, atgalinį ryšį, patirties įgijimą, galimybę mokytis ir kelti kvalifikaciją, bei galimybę panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus. Tokie rezultatai įrodo, kad darbuotojams atlyginimas nėra pats svarbiausias, kur kas svarbesni nefinansiniai veiksniai. Vis dėlto, šioje kategorijoje darbo užmokestis išlieka gana

svarbiu darbuotojus motyvuojančiu veiksniumi, tačiau beveik pusė respondentų nurodė, kad jų gaunamas atlyginimas neatitinka jų indėlio į darbą ir turimos kvalifikacijos. Pusė pedagogų teigia, jog atlygio sistema jų nemotyvuoja ir neskatina stengtis papildomai, o net 62 proc. respondentų teigia, jog jų atlyginimo ir darbo krūvio balansas yra netinkamas.

*Labiausiai demotyvuojantys veiksniai:* darbe tvyranti įtampa, biurokratizmas, neadekvatus darbo užmokestis bei negarantuotas fizinis bei emocinis saugumas darbe, neigiama visuomenės nuomonė apie šią profesiją bei mažas vadovo palaikymas.

6. IU pedagogai nurodė, jog jų darbe dažniausiai yra taikomos tokios motyvavimo priemonės:

- finansinės – stabilus ir laiku mokamas atlyginimas, socialinės garantijos bei priemoka už kvalifikaciją, priemoka už stažą. Kadangi visuos šiuos dalykus garantuoja LR valstybės įstatymai, juos tik sąlygiškai galima įvardinti motyvatoriais, tuo tarpu motyvatoriai, priklausantys nuo savivaldybės administracijos bei organizacijos vadovo, taikomi kur kas rečiau ir neatitinka pedagogų lūkesčių.
- nefinansinės – kvalifikacijos tobulinimo galimybių sudarymas, darbo įvertinimas, saviraiškos realizavimo galimybių sudarymas, bei komandinio darbo organizavimas ir atsakomybė. Šie praktikoje taikomi nefinansinio motyvavimo būdai tik iš dalies sutampa su tais, kuriuos pedagogai nurodo, kaip labiausiai motyvuojančius, todėl galima teigti, jog vadovai ne visai tiksliai identifikuoja labiausiai darbuotojus motyvuojančius nefinansinius veiksnius, o tai sąlygoja nepakankamą motyvavimo proceso efektyvumą.

7. Tyrimas parodė, jog sąvoka „motyvavimas“ IU pedagogams dažniausiai siejasi su laiku išsakytu pagyrimu ar padėka už atliktą darbą, materialiniu darbuotojų skatinimu (premijos, priedai) bei skatinimu siekti nuolatinio mokymosi, profesinio tobulėjimo. Tinkamas motyvavimas, pedagogų nuomone, didina suinteresuotumą geresniais darbo rezultatais, darbuotojų aktyvumą, moralinį – dvasinį pasitenkinimą darbu. *Tačiau pedagogai mano, jog jų motyvavimui įstaigose nėra skiriamas pakankamas dėmesys:* tik pusė tyrimo dalyvių jaučiasi esantys motyvuojami siekti sėkmės savo darbe. Daugiau nei trečdalis respondentų sakosi nejaučiantys iš vadovybės pusės nei motyvavimo, nei demotyvavimo. Tyrimas atskleidė, jog nekuriamos pagrįstos ir efektyvios pedagogų poreikius atitinkančios motyvavimo sistemos arba jos neefektyvios, o įstaigų vadovai nepakankamai dėmesio skiria pedagogų motyvavimui, kaip procesui, galinčiam užtikrinti geresnius veiklos rezultatus.

**Pusiau struktūruoto vadovų interviu rezultatai leidžia formuluoti tokias išvadas:**

8. Visi apklausti vadovai sutinka, kad būtina skirti didelį dėmesį darbuotojų motyvavimui, nes šis procesas neabejotinai turi įtakos veiklos kokybei, kadangi skatina pedagogo iniciatyvumą, geresnių rezultatų siekimą, o nuo kiekvieno pedagogo pastangų priklauso bendra visos įstaigos

veiklos kokybė. Vis dėlto, kaip atskleidė tyrimas, šio proceso vadovai nelaiko svarbiausia personalo valdymo funkcija.

9. *Patiems vadovams svarbiausi atrodo tokie motyvavimo veiksniai, kaip atsakomybės delegavimas ir pasiekimų įvertinimas.* Mažiausiai svarbus veiksnys, vadovų nuomone, yra galimybių pedagogo karjerai sudarymas. *Vadovų nuomone, pedagogams yra svarbiausi finansiniai veiksniai.* Taip pat buvo pabrėžta pasiekimų pripažinimo ir įvertinimo bei pedagogų santykių su vadovu svarba. Tokia vadovų nuomonė iš dalies sutampa su pedagogų nuomone.

10. Kaip pagrindinė darbuotojų motyvavimo kliūtis ir trūkumas buvo įvardijamas finansų stygius, akcentuojant, jog dėl šios aplinkybės sunku taikyti efektyvius motyvavimo būdus. Kaip privalumai buvo nurodomi darbuotojų iniciatyvumo didėjimas, efektyvesnio komandinio darbo organizavimas, o taip pat darbuotojų požiūrio į darbą ir į darbo rezultatus kaita, tuo pripažįstant, kad motyvuotų darbuotojų pastangos siekti geresnių rezultatų turi tiesioginės įtakos organizacijos veiklos rodikliams.

11. Išanalizavus ir apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog keliamą hipotezę patvirtino iš dalies: vadovai pripažįsta, jog motyvavimas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą bei teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau tiek vadovai, tiek pedagogai nurodo, jog jų organizacijose nekuriamos pagrįstos ir efektyvios darbuotojų poreikius atitinkančios motyvavimo sistemos arba jos neefektyvios, o taikomi tik pavieniai, įvairove nepasižymintys metodai. Pedagogų apklausa parodė, jog vadovai netiksliai identifikuoja darbuotojų poreikius bei labiausiai motyvuojančius veiksnius. Tai įrodo, jog įstaigų vadovai nepakankamai dėmesio skiria motyvavimui, kaip procesui, galinčiam užtikrinti geresnius veiklos rezultatus.

## REKOMENDACIJOS

**Teorinis ir praktinis ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo situacijos tyrimas paskatino teikti šias rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigų bei organizacijų, prie kurių yra įsteigtos ikimokyklinio ugdymo grupės, vadovams:**

1. Įstaigose sukurti ir įgyvendinti darbuotojų motyvavimo sistemą, nukreiptą į darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo atliekamam darbu padidinimą. Kuriant motyvacijos sistemą įstaigoje, pirmiausia įvertinti galimybę taikyti ir derinti tarpusavyje įvairius veiksnius: tiek ekonominius (materialius), tiek psichologinius (nematerialius), kurie sąlygoja ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją.

2. Nustačius, jog labiausiai ikimokyklinio ugdymo pedagogus motyvuoja geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovo, geri santykiai tarp darbuotojų, tinkamas vadovo pavyzdys, savirealizacijos galimybės ir aiškus darbo turinys, atgalinio ryšio apie atliktą darbą buvimas, galimybė mokytis ir kelti kvalifikaciją, patirties įgijimas bei galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus, į sistemą integruoti tokias nefinansines motyvavimo priemones:

- organizacijos kultūros, aplinkos ir vertybių puoselėjimas, švenčių organizavimas, tradicijų ugdymas,
- didesnės autonomijos pedagogams suteikimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą ir didesnė sprendimų priėmimo laisvė,
- bendradarbiavimo ir komandinio darbo skatinimas,
- atvirosios ir pasitikėjimo grįstos komunikacijos skatinimas,
- informacijos teikimas apie darbo rezultatus, užduočių delegavimas,
- pagarba ir pripažinimas, asmeninių laimėjimų pripažinimas, geriausio darbuotojo rinkimai,
- skaidri vertinimo sistema,
- kvalifikacijos tobulinimo užtikrinimas.

3. Įvertinus, jog vienas iš labiausiai pedagogus motyvuojančių veiksnių yra teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška, ieškoti galimybių taikyti tokias finansinio motyvavimo priemones:

- laiku mokamas atlyginimas,
- vienkartinės piniginės išmokos, premijos už veiklos pasiekimus,
- siuntimas į stažuotes, kursus įstaigos lėšomis.

4. Siekiant, kad motyvavimo sistema įstaigoje veiktų efektyviai, pedagogai turėtų būti nuodugniai informuojami apie sistemos sukūrimą, jos tikslus, veikimo ypatumus, taip pat apie jos pokyčius ir laukiamus rezultatus. Siūloma pedagogus supažindinti su sukurta motyvavimo sistema ir motyvavimo priemonėmis, bei ieškoti naujų, pedagogų pripažinimo ir įvertinimo

poreikius patenkinančių motyvavimo priemonių (viešinant pedagogų rezultatus plačiau visuomenei, didinant pedagogų statuso vertę, į renginius įtraukiant ne tik pedagogus, bet ir jų šeimos narius ir kt.).

5. Tobulinant ir efektyvinant įstaigos veiklą, vertėtų pedagogus įtraukti į įstaigos bendruomenės valdymą, skatinant jų iniciatyvą, deleguojant jiems kai kurias funkcijas ir atsakomybę, sudarant galimybę išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus, idėjas.

6. Tyrimas atskleidė, jog pedagogų motyvacija siekti geresnių veiklos rezultatų būtų didesnė, jei vyrautų geresnis psichologinis klimatas tarp kolegų ir vadovų, todėl įstaigose būtina kurti pozityvų klimatą, kuris sąlygotų pedagogų pasitenkinimą darbu ir darytų teigiamą įtaką pedagogų motyvacijai.

7. Atsižvelgiant į tai, jog didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo pedagogų rajone yra vidutinio amžiaus ir į tai, jog galimybė mokytis ir kelti kvalifikaciją buvo nurodyta kaip vienas iš labiausiai motyvuojančių veiksnių, vertėtų sukurti darbuotojų profesinio augimo sistemą, jų karjeros planavimą ir kvalifikacijos kėlimo organizavimą;

8. Įvertinant, jog asmeniniai veiksniai, lemiantys pedagogų motyvaciją, o taip pat ir įstaigos finansinė situacija yra nuolat kintantys, motyvavimo sistemą laikas nuo laiko reikėtų pervertinti ir atnaujinti, vienas motyvavimo priemones galbūt pakeičiant kitomis.

*Šiame darbe suformuluotos rekomendacijos gali būti taikomos realioje situacijoje, kadangi remiasi konkretais tyrimo duomenimis. Siūlymai yra pagrįsti, nes suformuluoti, atsižvelgiant į švietimo organizacijų finansines galimybes.*



## LITERATŪRA

1. Alam M. T., Farid S. (2011). Factors Affecting Teachers Motivation. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 1; January 2011*. [Žiūrėta 2014-03-25]. Prieiga per internetą: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.\\_2\\_No.\\_1;\\_January\\_2011/30.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._1;_January_2011/30.pdf)
2. Bagdonienė L. (2004). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
3. Balevičienė S. (2013). Švietimo kokybė. Švietimo problemos analizė. [Žiūrėta 2014-11-25]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai\\_ir\\_analizes/Leidiniai%202013/%C5%A0vietimo%20kokyb%C4%97%20%282013%2011%29.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Leidiniai%202013/%C5%A0vietimo%20kokyb%C4%97%20%282013%2011%29.pdf)
4. Bartusevičiūtė R. (2012). Ikimokyklinio ugdymo pedagogo profesinio identiteto formavimasis mentoriaus veikloje. Magistro baigiamasis darbas. [Žiūrėta 201-08-15]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120731\\_132219-63734/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120731_132219-63734/DS.005.0.01.ETD)
5. Baršauskienė V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vital Litera.
6. Barvydienė V., Kasiulis J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
7. Bishay A. (1996). Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method . [Žiūrėta 2014-03-25]. Prieiga per internetą: [www.hcs.harvard.edu/~jus/0303/bishay.pdf](http://www.hcs.harvard.edu/~jus/0303/bishay.pdf)
8. Bučiūnienė I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
9. Buškevičiūtė K. (2008). Organizacijos darbuotojų motyvacijos gerinimas Kauno apskrities viršininko administracijos pavyzdžiu. Magistro baigiamasis darbas [Žiūrėta 2013-11-15]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080820\\_094908-50387/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080820_094908-50387/DS.005.0.02.ETD)
10. Christensen J. (2012). Creative Ways to Motivate Employees in Child Care Centers. [Žiūrėta 2014-08-06]. Prieiga per internetą: [http://www.ehow.com/list\\_6911227\\_creative-employees-child-care-centers.html](http://www.ehow.com/list_6911227_creative-employees-child-care-centers.html)
11. Cicėnaitė G. (2012). Darbuotojų motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje analizė: valstybės sienos apsaugos tarnybos Ignalinos rinktinės atvejis. Magistro baigiamasis darbas. [Žiūrėta 2013-11-25]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20130205\\_090232-96585/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20130205_090232-96585/DS.005.0.01.ETD)
12. Cvyhcas E. (2008). Personalo motyvacija ir motyvavimas. Magistro baigiamasis darbas. [Žiūrėta 2014-12-24]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20090908\\_194108-50962/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20090908_194108-50962/DS.005.1.01.ETD)
13. Dretzke L., Wahlstrom K. (2010). How does leadership affect student achievement? [Žiūrėta 2014-08-12]. Prieiga per internetą: <http://myfirstwikipage.wiki.westga.edu/file/view/ResearchsourceLeadershipStudentAchievement.pdf>
14. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

15. Felser G. (2002). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma litera.
16. Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija (2008). [Žiūrėta 2014-01-15]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=332022&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=332022&p_query=&p_tr2=)
17. Gage N. L., Berliner D. C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius : Alma litera.
18. Girdzijauskienė R.(2005). Pedagoginiai gebėjimai ir jų ugdymasis. // *Žvirblių takas*, Nr. 4. P. 12,13. [Žiūrėta 2014 –07-28]. Prieiga per internetą: <http://www.baltai.lt/psichologija/viewtopic.php?f=51&t=661>
19. Gražulis V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
20. Grigaitienė S. (2012). Motyvacijos veiksnių įtaka prekybos įmonių darbuotojams. Magistro darbas. [Žiūrėta 2014-01-15]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120702\\_111820-88268/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120702_111820-88268/DS.005.0.02.ETD)
21. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Šilutė: Prūsija.
23. Hesse S. N., Leavy P. (2006). Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research; Emergent Methods in Social Research. [Žiūrėta 2014-02-25]. Prieiga per internetą: <http://www.srmo.sagepub.com/view/emergent-methods-in-social-research/n8.xml?rskey=6xhcvO&row=52>
24. Higgins Ch, Media D. (2012). Qualities to Be a Successful Preschool Teacher. [Žiūrėta 2014-06-25]. Prieiga per internetą: <http://classroom.synonym.com/qualities-successful-preschool-teacher-2471.html>
25. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programa. [Žiūrėta 2014-05-15]. Prieiga per internetą: <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/biblioteka/metodine-literatura/ikimokyklinio-ir-priesmokyklinio-ugdymo-pletros-2011-2013-metu-programa-/8742>
26. Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2), 157-191. [Žiūrėta 2014-08-12]. Prieiga per internetą: [http://philiphallinger.com/old-site/papers/SESI\\_review\\_reprint.pdf](http://philiphallinger.com/old-site/papers/SESI_review_reprint.pdf)
27. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Technologija.
28. Lietuvos bankas. Makroekonominės prognozės. [Žiūrėta 2013-11-15]. Prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/makroekonominės\\_prognozės](http://www.lb.lt/makroekonominės_prognozės)
29. Lietuvos respublikos Darbo kodeksas (2006). Vilnius.
30. Lietuvos Respublikos Konstitucija. [Žiūrėta 2014-07-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>

31. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro įsakymas Dėl Lietuvos higienos normos HN75:2010 „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo (2010). [Žiūrėta 2014-07-10]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=371081&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=371081&p_query=&p_tr2=)
32. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Dėl mokytojų atestacijos nuostatų patvirtinimo 2007 m. liepos 27 d. Nr. įsak-1578. [Žiūrėta 201-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=302497&b=>
33. Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas (1996). [Žiūrėta 2013-07-15]. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/lite/ta/113974>
34. Lietuva. Švietimas regionuose. Lygios galimybės (2014). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. [Žiūrėta 2014-11-13]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/579\\_c915f0e2c4513e8271a45716bb37142d.pdf](http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/579_c915f0e2c4513e8271a45716bb37142d.pdf)
35. Lietuva. Švietimas regionuose. Pedagogai (2013). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. [Žiūrėta 2014-11-11]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/teisine\\_informacija/svietimo\\_bukles\\_apzvalgos/Svietimas%20regionuose%202013%20web.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/teisine_informacija/svietimo_bukles_apzvalgos/Svietimas%20regionuose%202013%20web.pdf)
36. Lindner James R. (1998). Understanding Employee Motivation. // Volume 36 // Number 3 // *Research in Brief* // 3RIB3 [Žiūrėta 2014-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php/index.php>
37. Jakavičius V., Juška A. (1996). *Mokyklos pedagogika*. Kaunas: Šviesa.
38. Jančiauskas E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. III knyga. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
39. Jones C. (2011). Strategies for Motivating Teachers. [Žiūrėta 2014-07-15]. Prieiga per internetą: [http://www.ehow.com/how\\_4741017\\_strategies-motivating-teachers.html](http://www.ehow.com/how_4741017_strategies-motivating-teachers.html)
40. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas* Vilnius : Gimtasis žodis.
41. Jovaiša L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika: analitinių straipsnių monografija*. Vilnius: Agora.
42. Jovarauskaitė A., Tolutienė G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (26). P. 95–103.*
43. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
44. Kajietė E. (2014). Iššūkis vadovams – kaip motyvuoti turint trumpą lita. *Verslo žinios*, 2014 m. gegužės 30 d. P. 7.
45. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis leidimas. Šiauliai: Liucilijus.
46. Kinis T., Koteris T., Keisas Dž., Šynas E. ir kt. (2006). *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Straipsnių rinkinys. Vilnius: Verslo žinios.

47. Kriščiūnienė K. (2011). Darbuotojų motyvacijos didinimas prekybinės įmonės pavyzdžiu. Magistro baigiamasis darbas. [Žiūrėta 2014-03-15]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20111207\\_122658-33721/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20111207_122658-33721/DS.005.0.01.ETD)
48. Kulvinskienė V. R., Šalčius A. (1994). *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius: VU leidykla.
49. Kontautienė R. (2002). Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška. *Tiltai*, Nr. 2(19). P. 27-32. Klaipėda: KU universiteto leidykla.
50. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
51. Maldūnienė R. (2013). Darbuotojų motyvacijos sistema viešojoje įstaigoje. [Žiūrėta 2013-11-14]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130802\\_115420-74042/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130802_115420-74042/DS.005.0.01.ETD)
52. Marcinkevičiūtė L. (2006). Darbuotojų motyvavimo modeliai. *Tiltai*, Nr.1. P. 11-18. Klaipėda: KU universiteto leidykla.
53. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
54. Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatai(2008). [Žiūrėta 201-06-09]. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/tobulinimas/atestacija/>
55. Monkevičienė O. (1995). *Vėrinėlis*. Knyga auklėtojais. II dalis. Vilnius: Leidybos centras.
56. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskas G. (2014). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su nvivo ir text analysis suite. *Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas*. [Žiūrėta 2014-11-14]. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3\\_2\\_2.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html)
57. Musulaitė R. ir kt. (2008). Dėstytojų motyvavimo ypatumai kolegijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008. 3 (12). P. 189-198. [Žiūrėta 2013-11-14]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161890355/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
58. Palilionytė V. (2013). Motyvacijos raiška švietimo organizacijoje, taikant apsisprendimo teoriją. Magistro darbas. [Žiūrėta 2013-11-09]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130820\\_103829-03280/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130820_103829-03280/DS.005.0.01.ETD)
59. Prenska I. (2013). Darbuotojų motyvacijos pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis. Magistro darbas. [Žiūrėta 2013-11-10]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120703\\_141313-98851/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120703_141313-98851/DS.005.0.01.ETD)
60. Ramanauskienė J., Vanagienė V., Klimas E. (2011). Suggestions for Increasing Employee Motivation to Work. *The fifth international scientific conference Rural Development 2011*. [Žiūrėta 2014-11-10]. Prieiga per internetą:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/My%20Documents/Downloads/r  
ural\_developmen\_2011\_book1.pdf

61. Recommendation Rec (2002) 8 of the Committee of Ministers to member states on child day-care. [Žiūrėta 2014-07-12]. Prieiga per internetą:  
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec\(2002\)8&sector=secCM&language=lanEnglish&ver=original&backcolorinter=9999CC&backcolorintra=FFBB55&backcolorlogge=FFAC75](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec(2002)8&sector=secCM&language=lanEnglish&ver=original&backcolorinter=9999CC&backcolorintra=FFBB55&backcolorlogge=FFAC75).
62. Robins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
63. Ruškus J., Žvirdauskas D., Zybartas S. ir kt. (2012). Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas. Mokslo studija. [Žiūrėta 2014-08-10]. Prieiga per internetą:  
[http://www.upc.smm.lt/ugdymas/ikimokyklinis/failai/Ikimokyklinis\\_priesmokyklinis\\_ugdymas\\_Lietuvoje\\_mokslo\\_%20studija.pdf](http://www.upc.smm.lt/ugdymas/ikimokyklinis/failai/Ikimokyklinis_priesmokyklinis_ugdymas_Lietuvoje_mokslo_%20studija.pdf)
64. J. Ruževičius. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. [Žiūrėta 2014-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/KNYGA-2-JR.pdf>
65. Sajienė L., Targamadžė V. ir kt. (2008). *Švietimo vadyba*. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU
66. Salanova A.; Kirmanen S. (2010). Employee satisfaction and work motivation. *Bachelor's Thesis Business Management*. [Žiūrėta 2013-11-12]. Prieiga per internetą:  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10979/Salanova\\_Anna\\_Kirmanen\\_Sanni.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10979/Salanova_Anna_Kirmanen_Sanni.pdf?sequence=1)
67. Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba* : vadovėlis aukštųjų mokyklų vadybos bakalaurams. Vilnius: Margi raštai.
68. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
69. Smilgienė J. (2012). Visuomenės nuomonė apie ikimokyklinių įstaigų pedagogų profesinį įvaizdį. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (37). P. 75-81.
70. Steponkevičius D. (2012). Darbuotojų motyvavimo sistemos gerinimas skirtingo tipo organizacijose [Žiūrėta 2013-11-12]. Prieiga per internetą:  
[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120618\\_161116-65260/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120618_161116-65260/DS.005.0.01.ETD)
71. Stewart D. (2012). How to Motivate Teachers. [Žiūrėta 2014-08-12]. Prieiga per internetą: [http://www.ehow.com/how\\_8664746\\_motivate-teachers.html](http://www.ehow.com/how_8664746_motivate-teachers.html)
72. Schweikert G. (2013). Helping Adults Succeed Overcoming Barriers to Better Performance. [Žiūrėta 2013-03-12]. Prieiga per internetą:  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=068c82eb-21bf-4ba5-99c5-79ee2629f691%40sessionmgr111&hid=118>
73. Šavareikienė D. (2012). Organizacijos vystymas gero valdymo kontekste: darbo motyvacijos požiūris. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 3 (28). P. 20-23.

74. Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Mokomoji knyga. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
75. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Mokomoji knyga, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
76. Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas (2011). [Žiūrėta 2013-11-12]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=404140&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=404140&p_query=&p_tr2=2)
77. Telešienė A. (2008). Fenomenologinis tyrimas. [Žiūrėta 2013-12-12]. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_II\\_2\\_4.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_4.html)
78. Teresevičienė M., Tandzegolskienė I. (2001). Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai. *Pedagogika*. 2001. Nr.50. P.59-67. Vilnius: VPU.,
79. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
80. Valiuškevičiūtė A., Mikutavičienė I. (2006). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: VDU.
81. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos. [Žiūrėta 2013- 12-20]. Prieiga per internetą: [www.smm.lt/uploads/.../262\\_dc3c7ebc18a74ed7097d0dd59002c406.do...](http://www.smm.lt/uploads/.../262_dc3c7ebc18a74ed7097d0dd59002c406.do...)
82. Vasilkevičiūtė R. (2014). Kai pusė lėktuvo – savų darbuotojų (darbo aplinka: svarbiausia – požiūris). *Verslo žinios*, 2014 m. kovo 26 d. P. 14.
83. K. L. Wahlstrom, K. S. Louis, K. Leithwood, S. E. Anderson (2010). Learning From Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning [Žiūrėta 2014-08-14]. Prieiga per internetą: [http://oln.educationnorthwest.org/webfm\\_send/277](http://oln.educationnorthwest.org/webfm_send/277)
84. Weatherill J. (2011). Supporting our teachers: Recognise. Respect. Value. [Žiūrėta 2014-18-12]. Prieiga per internetą: <http://www.decd.sa.gov.au/aboutdept/files/links/SupportingOurTeachers.pdf>
85. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla.
86. Žaptorius J. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, Nr. 18. P. 4–9
87. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Mokomoji priemonė. Vilniaus universiteto leidykla.
88. Андреев К. Л., Еремеев М. А. (2008). Теоретические аспекты исследования мотивации персонала в контексте экономики труда. Саратовский государственный социально-экономический университет. [Žiūrėta 2014-02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/andreev.pdf>

89. Чекмарев О. П. (2012-13), Мотивация и стимулирование труда. [Žiūrėta 2014-03-12]. Prieiga per internetą: <http://motivtrud.ru/PCost/umk/MSlabor1.pdf>
90. Сладкевич В. П. (2001). Мотивационный менеджмент. Курс лекций. Киев: МАУП. [Žiūrėta 2014-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.booksite.ru/localtxt/sla/dke/vich/text.pdf>

# **PRIEDAI**



Gerbiamas Respondente,

Kviečiu Jus dalyvauti tyrime „**Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimas sėkmei, –kaip veiklos efektyvumą sąlygojantis veiksnys**“.

*Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimą sėkmei lemiančius veiksnius, jų raišką ir sąsajas su veiklos kokybe.*

Prieš pradėdant pildyti anketą norėčiau atkreipti Jūsų dėmesį į tokius momentus:

- Anketa yra anoniminė.
- Tyrimo metu gauti duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams.
- Pildydami anketą pateikite tik savo asmeninę nuomonę vienu ar kitu klausimu.
- Atidžiai susipažinkite su kiekvienu klausimu ir tik tuomet pradėkite jį juos atsakinėti.

Jums

tinkantį atsakymo variantą žymėkite   Jeigu Jūs suklydote ir pažymėjote atsakymą, kuris neatitinka Jūsų nuomonės, nubraukite tai ir aiškiai pažymėkite labiausiai Jums tinkantį (-čius) atsakymą (-us). Tuo atveju, kai tarp nurodytų atsakymų nėra Jums tinkančio, išsakykite savo nuomonę pasirinkdami atsakymą „kita“ (jeigu tokia atsakymo alternatyva yra įtraukta).



Maloniai prašau Jūsų pasinaudoti galimybe  
ir pareikšti savo nuomonę.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto nuolatinių magistro studijų programos *Švietimo kokybės vadyba* studentė Nijolė Pakėnė. Iškilus klausimams, galite kreiptis tel. 861411998 arba e. paštu [nyjolia@gmail.com](mailto:nyjolia@gmail.com)

## ANKETA PEDAGOGAMS

<b>1. Kas Jums yra darbas?</b> (galima rinktis kelis atsakymų variantus)	
Pragyvenimo šaltinis	<input type="checkbox"/>
Galimybė realizuoti save	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>
Pripažinimas visuomenėje	<input type="checkbox"/>
Naujų žinių ir patirties kaupimas, tobulėjimas ir saviraiška	<input type="checkbox"/>
Bendravimas	<input type="checkbox"/>
Kita	<input type="checkbox"/>
(įrašyti) _____	

<b>2. Ar esate patenkinta savo darbu?</b>	
Labai patenkinta	<input type="checkbox"/>
Patenkinta	<input type="checkbox"/>
Beveik patenkinta	<input type="checkbox"/>
Mažai patenkinta	<input type="checkbox"/>
Nepatenkinta	<input type="checkbox"/>

<b>3. Ar artimiausiu metu planuojate keisti darbą?</b>	
Taip, planuoju ir aktyviai ieškau naujo darbo	<input type="checkbox"/>
Šiuo metu neplanuoju, bet pakeisčiau, jei būtų tokios galimybės	<input type="checkbox"/>
Ne, neplanuoju, mano dabartinis darbas pilnai atitinka mano lūkesčius	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti) .....	<input type="checkbox"/>
.....	

<b>4. Kaip apibūdintumėt sąvoką „motyvavimas“</b> (galima rinktis kelis atsakymų variantus)	
Materialinis darbuotojų skatinimas kokybiškai dirbti (premijos, priedai)	<input type="checkbox"/>
Atsakingų pareigų pavidimas darbuotojui	<input type="checkbox"/>
Paaukštinimas pereinant	<input type="checkbox"/>
Laiku išsakytas pagyrimas ar padėka už gerai atliktą darbą	<input type="checkbox"/>
Skatinimas siekti profesinio tobulėjimo, nuolatinio mokymosi	<input type="checkbox"/>
Darbuotojams skirtos šventės, išvykos, kiti renginiai	<input type="checkbox"/>
Geresnių darbo sąlygų sudarymas	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>
.....	

<b>5. Ar jaučiatės motyvuoti siekti geriausių rezultatų savo darbe?</b>	
Taip	<input type="checkbox"/>
Labiau taip	<input type="checkbox"/>
Nei taip, nei ne	<input type="checkbox"/>
Labiau ne	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>

<b>6. Ar Jūsų darbovietėje sukurta ir taikoma darbuotojų motyvavimo sistema?</b>	
Taip	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>
Nežinau	<input type="checkbox"/>

**7. Įvertinkite 5 balų skalėje Jūsų organizacijoje taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą, jei manote, jog tokia yra:** (pasirinktą variantą apibraukite).

Neigiamai	Silpnai	Vidutiniškai	Gerai	Puikiai
1	2	3	4	5

**8. Jūsų motyvacija dirbti geriau būtų didesnė, jei Jūsų organizacijoje:** (galima rinktis kelis atsakymų variantus)

Būtų atliekamas metinis veiklos ir pasiektų rezultatų vertinimo pokalbis	<input type="checkbox"/>
Būtų didinamas atlyginimas	<input type="checkbox"/>
Skiriamos premijos, priedai	<input type="checkbox"/>
Būtų daugiau mokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų	<input type="checkbox"/>
Matyčiau realias karjeros perspektyvas	<input type="checkbox"/>
Būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti (kompiuteris, telefono aparatas, komfortabili darbo vieta ir pan.)	<input type="checkbox"/>
Man būtų suteikta daugiau atsakomybės ir savarankiškumo	<input type="checkbox"/>
Būtų skiriami padėkos, pagyrimo ir panašūs raštai	<input type="checkbox"/>
Būčiau apdraustas nuo traumų ir kritinių ligų	<input type="checkbox"/>
Būčiau apdraustas kaupiamuoju investiciniu gyvybės draudimu	<input type="checkbox"/>
Turėčiau daugiau nekontaktinių valandų	<input type="checkbox"/>
Vyrautų geresnis psichologinis klimatas tarp kolegų ir vadovų	<input type="checkbox"/>
Būtų organizuojami nemokami laisvalaikio renginiai ir šventės	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti) .....	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>

**9. Įvertinkite 5 balų skalėje, kiek Jus asmeniškai motyvuoja išvardinti veiksniai?**

(Vertinimo skalė: 1 – visiškai nemotyvuoja; 2 –nemotyvuoja; 3–nesu tikras; 4 –motyvuoja; 5 –ypatingai motyvuoja).

Veiksniai	1	2	3	4	5
Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu					
Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus					
Savirealizacijos galimybės					
Geros darbo sąlygos					
Darbo vietos saugumas					
Socialinės garantijos					
Optimalus darbo laikas					
Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška					
Valdžia ir įtaka					
Galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus					
Karjeros siekimas					
Patirties įgijimas					
Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas					
Statusas visuomenėje					
Gerai santykiai tarp darbuotojų					
Galimybė bendradarbiauti, konsultuotis su kolegomis					
Darbas komandoje					
Gerai santykiai tarp darbuotojų ir vadovo					
Tinkamas vadovo pavyzdys					
Vadovo pripažinimas					
Pagarbus vadovavimas					
Objektyvus ir skaidrus vertinimas					
Aiškūs ir įdomūs darbo turinys					
Aiškūs užduočių formulavimas					
Atgalinis ryšis apie atliktą darbą					
Organizacijos vertybės ir puoselėjama kultūra					

Organizacijos įvaizdis					
Kita (įrašyti).....					
.....					

**10. Įvertinkite veiksnius, kurie Jus demotyvuoja dirbti (mažina motyvaciją).** (Pasirinktinai įrašykite skaičius: 1 - ypatingai mažina norą dirbti; 2 – mažina; 3 – nesu tikras; 4 – nemažina; 5 – visiškai nemažina noro dirbti).

Įvertis	1	2	3	4	5
<b>Veiksniai</b>					
Asmeninio gyvenimo nesėkmės					
Per didelis darbo krūvis					
Negarantuotas saugumas (fizinis ir emocinis) darbe					
Neadekvatus darbo užmokestis					
Prastos darbo sąlygos					
Dažnai besikeičiantys teisės aktai					
Darbe tvyranti įtampa					
Darbo monotoniškumas					
Biurokratizmas					
Ribotos karjeros siekimo galimybės.					
Per žemas statusas (pareigos)					
Susilpnėję ryšiai tarp bendradarbių					
Mažas vadovo palaikymas					
Nekvalifikuotas vadovavimas					
Neigiama visuomenės nuomonė apie šią profesiją					
Menkas viešojo sektoriaus įvaizdis					
Kita (įrašyti).....					
.....					

**11. Kokie ekonominiai (materialūs) veiksniai taikomi Jūsų organizacijoje darbuotojams motyvuoti ?**

Stabilus ir laiku mokamas atlyginimas	<input type="checkbox"/>	Nemokamas maitinimas	<input type="checkbox"/>
Socialinės garantijos	<input type="checkbox"/>	Vertingos dovanos	<input type="checkbox"/>
Priemoka už stažą	<input type="checkbox"/>	Siuntimas į stažuotes, kursus organizacijos lėšomis	<input type="checkbox"/>
Priemoka už kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	Papildomas socialinis draudimas, šeimos narių draudimas	<input type="checkbox"/>
Premijos, priedai už nuopelnus	<input type="checkbox"/>	Nemokamos ekskursijos, išvykos	<input type="checkbox"/>
Vienkartinės pinigines išmokos	<input type="checkbox"/>	Nemokami laisvalaikio renginiai	<input type="checkbox"/>
Mokymosi išlaidų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	Kita .....	<input type="checkbox"/>
Transporto išlaidų (atvykti į darbą) apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	.....	
Asmeninis telefonas	<input type="checkbox"/>		

**12. Kokie psichologiniai (nematerialūs) veiksniai taikomi Jūsų organizacijoje darbuotojams motyvuoti?**

Darbo įvertinimas (pagyrimai, padėkos)	<input type="checkbox"/>	Komandinio darbo organizavimas ir atsakomybė	<input type="checkbox"/>
Tinkamo psichologinio mikroklimato kūrimas	<input type="checkbox"/>	Nusiskundimų analizė	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo galimybių užtikrinimas	<input type="checkbox"/>	Užduočių ir atsakomybės delegavimas	<input type="checkbox"/>
Saviraiškos realizavimo galimybių sudarymas	<input type="checkbox"/>	Informacijos teikimas apie darbuotojų darbo rezultatus ir darbo kokybę	<input type="checkbox"/>
Naujų darbuotojų profesinė adaptacija	<input type="checkbox"/>	Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	<input type="checkbox"/>
Kylančių konfliktų mažinimas, likvidavimas	<input type="checkbox"/>	Sprendimų priėmimo laisvė	<input type="checkbox"/>
		Kita .....	<input type="checkbox"/>

<b>13. Ar Jūsų darbovietėje yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojo elgseną?</b>	
Taip	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>
Išskirtiniais atvejais	<input type="checkbox"/>
Neteko apie tai girdėti	<input type="checkbox"/>

<b>14. Apibraukite tinkantį Jums atsakymo variantą (2013 m. vidutinis šalies atlyginimas buvo 1809,4 Lt „į rankas“)</b>				
Mano atlyginimas siekia šalies vidurkį	Mano atlyginimas mažesnis už šalies vidurkį~50-200 Lt	Mano atlyginimas mažesnis už šalies vidurkį~201-350 Lt	Mano atlyginimas mažesnis už šalies vidurkį~351-500 Lt	Mano atlyginimas mažesnis už šalies vidurkį daugiau kaip 500 Lt.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>15. Įvertinkite teiginius, susijusius su darbo užmokesčiu (1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku).</b>					
<b>Darbo užmokestis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mano darbo krūvio ir atlyginimo balansas yra geras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlygio sistema mane motyvuoja ir skatina stengtis papildomai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano gaunamas atlyginimas atitinka mano indėlį į darbą ir kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didėjant darbo krūviui, didėja ir mano darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kylant kvalifikacijai, didėja ir mano darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>16. Pagrindiniai darbuotojų motyvavimo privalumai yra? (Pažymėkite ne daugiau 5 atsakymų).</b>	
Didėja savo vertės suvokimas	<input type="checkbox"/>
Didėja pasitikėjimas vadovybe	<input type="checkbox"/>
Didėja darbuotojų aktyvumas	<input type="checkbox"/>
Mažėja darbuotojų tikimybė išeiti iš darbo	<input type="checkbox"/>
Didėja moralinis – dvasinis pasitenkinimas darbu	<input type="checkbox"/>
Didėja pasididžiavimas ir susitapatinimas su organizacija	<input type="checkbox"/>
Didėja suinteresuotumas geresniais darbo rezultatais	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai paklūsta organizacijos vidaus taisyklėms ir normoms	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai prisiima daugiau asmeninės atsakomybės	<input type="checkbox"/>
Gerėja užduočių atlikimo kokybė	<input type="checkbox"/>
Didėja įsipareigojimas organizacijai	<input type="checkbox"/>
Aktyviau įgyvendinamos naujos idėjos	<input type="checkbox"/>
Didėja darbuotojų pritarimas pokyčiams ir įsitraukimas į jų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>

<b>17. Kaip galėtumėte apibrėžti sėkmę savo darbe? (man sėkmė – tai...) (galima rinktis kelis atsakymų variantus)</b>	
Ugdymo proceso tobulinimas	<input type="checkbox"/>
Vaiko pasiekimai ir pažanga	<input type="checkbox"/>
Galimybė išreikšti save (savirealizacija)	<input type="checkbox"/>
Galimybė įgyti žinių kursuose, seminaruose ir kt.	<input type="checkbox"/>
Galimybė išbandyti naujoves savo darbe	<input type="checkbox"/>
Galimybė tobulinti savo kompetenciją	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas įvairiuose projektuose	<input type="checkbox"/>
Vaikų ir tėvų lūkesčių įgyvendinimas, jų poreikių tenkinimas	<input type="checkbox"/>
Pasitenkinimo jausmas, kai kiti pastebi ir įvertina mano darbo rezultatus	<input type="checkbox"/>
Glaudus bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis	<input type="checkbox"/>
Galimybė prisidėti prie įstaigos patrauklumo didinimo, jos įvaizdžio formavimo	<input type="checkbox"/>
Pastangas ir įdėtą triušą atitinkantis atlyginimas	<input type="checkbox"/>
Galimybė kopti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti) .....	<input type="checkbox"/>

<b>18. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai lemia profesinės veiklos sėkmę? (Pažymėkite ne daugiau 5 atsakymų).</b>	
Pedagogų amžius	<input type="checkbox"/>
Pedagogų šeiminė padėtis	<input type="checkbox"/>
Pedagoginio darbo stažas	<input type="checkbox"/>
Turima kvalifikacinė kategorija	<input type="checkbox"/>
Pedagogo asmeninės savybės	<input type="checkbox"/>
Pedagogo profesinės žinios, gebėjimai ir įgūdžiai	<input type="checkbox"/>
Pedagogo santykiai su organizacijos vadovu	<input type="checkbox"/>
Pedagogo santykiai su kolegomis	<input type="checkbox"/>
Pedagogo lūkesčius atitinkantis motyvavimas	<input type="checkbox"/>
Asmeninis vadovo pavyzdys	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti) .....	<input type="checkbox"/>

<b>19. Kokiam profesinio elgesio tipui save priskirtumėte? (pasirinkite vieną iš variantų)</b>	
Kūrybiški, novatoriški pedagogai	<input type="checkbox"/>
Profesinės karjeros siekiantys pedagogai	<input type="checkbox"/>
Save tausojantys pedagogai	<input type="checkbox"/>
Keliantys sau per didelius reikalavimus pedagogai	<input type="checkbox"/>
Dirbantys šį darbą tik todėl, kad nemato kito pasirinkimo („iš reikalo“)	<input type="checkbox"/>
Nieko nebesiekiantys, „perdege“ pedagogai	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti) .....	<input type="checkbox"/>

<b>20. Galvodama(s) apie save, įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų teiginių</b>	<b>1 Taip</b>	<b>2 Ne</b>	<b>3 Nesu tikras</b>
Pradėdama(s) darbą, visuomet tikiuosi sėkmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veikloje aš esu aktyvi(us)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš linkusi(ęs) rodyti iniciatyvą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai reikia atlikti atsakingas užduotis, stengiuosi rasti prižasčių jų atsisakyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susidūrusi(ęs) su kliūtimis, nesitraukiu, o ieškau būdų, kaip jas įveikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos produktyvumas labiau priklauso nuo mano asmeninio nusiteikimo siekti tikslo, o ne nuo išorės kontrolės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdaman ganėtinai sudėtingas užduotis, kai laikas labai ribotas, mano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

veiklos rezultatai prastėja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu linkusi(ęs) atkakliai siekti užsibrėžto tikslo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu linkusi(ęs) planuoti savo ateitį gana toli į priekį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jei rizikuoju, tai labiau su protu, nei spontaniškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu nelabai atkakli(us), siekiant tikslo, ypač jei nėra išorinės kontrolės			
Labiau esu linkusi(ęs) išsikelti sau vidutinio sunkumo ar šiek tiek sudėtingesnius, bet pasiekiamus tikslus, negu nerealiai aukštus, kuriuos sudėtinga pasiekti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jei, vykdydama(s) užduotį, susiduriu su sunkumais, ši užduotis man tampa mažiau patraukli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu linkusi(ęs) planuoti savo ateitį tik artimiausiam laikotarpiui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neatsisakau savo tikslo, net jei kas nors ir nepavyksta			
Jei užduotį pasirinkau pati (pats), tai nesėkmės atveju jos patrauklumas man tik didėja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>21. Jūsų išsilavinimas</b>	
Spec. vidurinis (aukštesnysis).	<input type="checkbox"/>
Aukštasis neuniversitetinis.	<input type="checkbox"/>
Aukštasis universitetinis.	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>

<b>22. Kokiai amžiaus grupei priklausote?</b>	
18-25 m.	<input type="checkbox"/>
26-40 m.	<input type="checkbox"/>
40-55 m.	<input type="checkbox"/>
55 m. ir daugiau	<input type="checkbox"/>

<b>23. Jūsų pedagoginio darbo stažas?</b>	
0-5 m.	<input type="checkbox"/>
6-10 m.	<input type="checkbox"/>
11-15 m.	<input type="checkbox"/>
16-20 m.	<input type="checkbox"/>
21-25 m.	<input type="checkbox"/>
26-30 m.	<input type="checkbox"/>
31 m. ir daugiau	<input type="checkbox"/>

<b>24. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?</b>	
1-5 m.	<input type="checkbox"/>
6-10 m.	<input type="checkbox"/>
11-15 m.	<input type="checkbox"/>
16-20 m.	<input type="checkbox"/>
21-25 m.	<input type="checkbox"/>
26-30 m.	<input type="checkbox"/>
31 m. ir daugiau	<input type="checkbox"/>

<b>25. Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija?</b>	
Auklėtoja.	<input type="checkbox"/>
Vyresnioji auklėtoja.	<input type="checkbox"/>
Auklėtoja – metodininkė.	<input type="checkbox"/>
Auklėtoja – ekspertė.	<input type="checkbox"/>



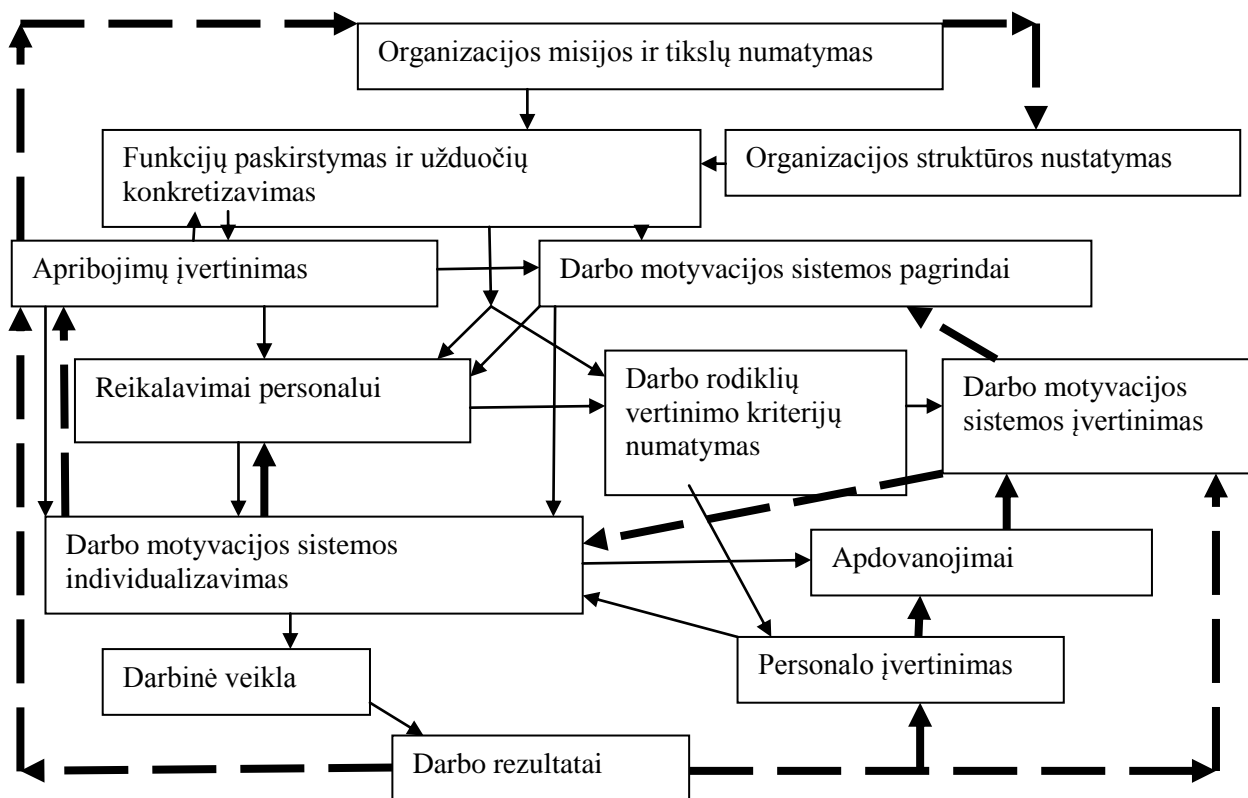
**Motyvacijos teorijų apžvalga**  
(Sudaryta K. Buškevičiūtės, 2008)

Teorija	Trumpas apibūdinimas	Galimas vadovo elgesys	Poveikis darbuotojo motyvacijai
<b>POREIKIŲ MOTYVACIJOS TEORIJOS</b>			
<b>A. Maslow poreikių hierarchija</b>	Žmonės siekia patenkinti penkių tipų poreikius, kurie išdėstyti hierarchiškai – fiziologinius, saugumo, priklausomybės, pagarbos, saviraiškos.	Fiziologinių bei saugumo poreikių užtikrinimas darbuotojams. Galima naudoti tokias skatinimo priemones, kurios skatintų priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti bei pagarbos jausmą.	Tenkindami savo poreikius darbe, darbuotojai dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus.
<b>F. Herzberg dviejų veiksmų teorija</b>	Pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės – higieniniai ir motyvavimo veiksniai.	Darbo praturtinimo programos	Darbuotojas jaučia didesnę pasitenkinimą, programos leidžia pajusti pavesto darbo sunkumą ir operacijų svarbą, atsakyti už paskirtą užduotį. Šios programos sąlygoja įdomesnę darbą, pasiekimo, augimo, tobulėjimo galimybes darbuotojui.
<b>L. Alderfer teorija</b>	Žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo poreikių hierarchiją; galimas parėjimas nuo aukštesnių poreikių prie žemesnių.	Motyvacijos remiantis poreikių tenkinimu siekimas.	Jeigu pastangos pasiekti vieną poreikių pakopą žlunga, individai dažniausiai nusileidžia į žemesnę lygmenį.
<b>D. C. McClelland poreikių teorija</b>	Dėmesys yra sutelktas prie trijų poreikių – sėkmės, valdžios ir narystės.	Sėkmės poreikį turintiems – duoti konkrečius, terminuotus, išmatuojamus uždavinius, valdžios – suteikti galimybę dalyvauti su organizacijos valdymu susijusių klausimų sprendimu, rūpintis nuolatiniu statuso kilimu ir kt., narystės – suteikti galimybę reikštis grupių darbe, plėtoti santykius su kolegomis ir kt.	Dominuojančio poreikio patenkinimas, suinteresuotumo didinimas ir savęs realizacijos galimybių darbe užtikrinimas.
<b>PROCESO MOTYVACIJOS TEORIJOS</b>			
<b>Lūkesčių teorija</b>	Darbuotojų motyvacijai svarbūs ne tik atsiradę aktyvūs poreikiai, bet taip pat jis turi tikėti, kad jo pasirinktas elgsenos tipas tikrai patenkins poreikius. Motyvacija yra paremta trimis veiksniais – valentingumu, instrumentumu bei lūkesčiais, šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso bei darbo rezultato.	Atlygis turi būti susietas su veikla, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius, atlygis turi atspindėti darbuotojo pastangas.	Individo nuomonė apie laukimą, instrumentumą bei valentingumą sukelia motyvuotas pastangas veikti tais būdais, kurie gali suteikti pasitenkinimą ir padės išvengti nusivylimo.

1 priedo tęsinys 119 puslapyje



<b>Teisingumo teorija</b>	Individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui.	Atlyginimas turi būti deramai ir teisingai paskirstomas tarp darbuotojų	Jaučiantis neteisybę darbuotojas gali atstatyti teisingumą pakeisdamas pastangų lygį, paveikdamas kolegų pastangų lygį ar net palikti organizaciją.
<b>E. Lawler – L.Porter vidinių ir išorinių atlygių modelis</b>	Pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklauso nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo.	Vadovas turėtų išsiaiškinti, koks atlyginimas vertinamas darbuotojo, aiškiai nurodyti rezultatą bei atlyginimą už rezultatų pasiekimą.	Rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą, baigto darbo jausmas turi įtakos tolesniam rezultatyvumui.
<b>Pastipinimo teorija</b>	Teigiamų rezultatų duodantis elgesys bus kartojamas, o neigiamas pasekmes sukeliančio bus stengiamasi išvengti.	Egzistuoja keturi elgesio modifikavimo metodai – teigiamas pastiprinimas, vengimas, baudimas, gesinimas.	Skatinamas norimo elgesio pasikartojimas, palaikymas, neigiamo elgesio pasikartojimo tikimybės mažinimas.
<b>Tikslų nustatymo teorija</b>	Specifiniai, iššaukiantys tikslai labiau sąlygoja norimą darbuotojų elgesį, nei migloti, neapibrėžti tikslai.	Suformuoti aiškius, specifinius, realizuoti įmanomus tikslus, į tikslų priėmimą įtraukti darbuotojus, bei įvertinti tikslų pasiekimo rezultatus, nustatyti atlygį už tikslų įgyvendinimą.	Dalyvavimas nustatant tikslus didina motyvaciją ir norą juos pasiekti, grįžtamasis ryšys darbuotojams suteikia pasiekimo, pripažinimo jausmą.



Pav. Darbo motyvacijos sistemos elementai (pagal O. P. Čekmariovą, 2012-13)

## Veiksniai, motyvuojantys IU pedagogus

	5 (ypatingai motyvuoja)	4 (motyvuoja)	3 (nesu tikras)	2 (nemotyvuoja)	1 (visiškai nemotyvuoja)	Neatsakė
Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu	12.69	44.44	33.33	3.17	4.64	1.59
Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus	3.17	6.34	28.57	<b>19.04</b>	<b>39.80</b>	3.17
Savirealizacijos galimybės	11.11	<b>63.49</b>	17.46	1.59	0.00	6.4
Geros darbo sąlygos	38.09	46.03	12.69	1.59	0.00	1.59
Darbo vietos saugumas	26.98	53.96	11.11	3.17	0	3.17
Socialinės garantijos	36.5	52.38	4.76	3.17	0.00	3.17
Optimalus darbo laikas	28.57	47.61	14.28	3.17	1.59	4.76
Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška	<b>41.26</b>	22.22	9.52	14.28	6.34	4.76
Valdžia ir įtaka	11.11	20.63	33.33	<b>17.46</b>	<b>14.28</b>	3.17
Galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus	23.8	58.73	14.28	0.00	1.59	1.59
Karjeros siekimas	9.52	44.44	20.63	<b>17.46</b>	4.76	3.17
Patirties įgijimas	19.04	58.73	12.69	0.00	4.76	4.76
Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas	28.57	55.55	11.11	1.59	0.00	3.17
Statusas visuomenėje	11.11	38.09	28.57	14.28	4.76	3.17
Geri santykiai tarp darbuotojų	39.68	47.61	9.52	0.00	0.00	3.17
Galimybė bendradarbiauti, konsultuotis su kolegomis	38.09	49.2	9.52	0.00	0.00	3.17
Darbas komandoje	25.39	55.55	12.69	3.17	0.00	3.17
Geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovo	<b>46.03</b>	44.44	7.93	0.00	0.00	1.59
Tinkamas vadovo pavyzdys	<b>39.68</b>	46.03	9.52	1.59	0.00	3.17
Vadovo pripažinimas	31.74	46.03	17.6	1.59	0.00	3.17
Pagarbus vadovavimas	38.09	46.03	11.11	1.59	0.00	3.17
Objektyvus vertinimas	30.15	53.96	11.11	1.59	0.00	3.17
Aiškūs darbo turinys	23.80	<b>63.49</b>	9.52	1.59	0.00	1.59
Aiškios užduotys	22.22	57.14	15.87	3.17	0.00	1.59
Atgalinis ryšys	14.28	<b>60.31</b>	15.87	1.59	1.59	6.34
Organizacijos vertybės	15.87	55.55	20.63	1.59	1.59	4.76
Organizacijos įvaizdis	22.22	57.14	15.87	0.00	0.00	4.76

## Veiksniai, demotyvuojantys IU pedagogus

	Asmeninio gyvenimo nesėkmės	Per didelis darbo krūvis	Negarantuotas saugumas (fizinis ir emocinis) darbe	Neadekvatus darbo užmokestis	Prastos darbo sąlygos	Dažnai besikeičiantys teisės aktai	Darbe tvyranti įtampa	Darbo monotoniškumas	Biurokratizmas	Ribotos karjeros siekimo galimybės.	Per žemas statusas (pareigos)	Susilpnėję ryšiai tarp bendradarbių	Mažas vadovo palaikymas	Nekvalifikuotas vadovavimas	Neigiamą visuomenės nuomonę apie šią profesiją	Menkas viešojo sektoriaus įvaizdis
Neatsakė	1.59	3.17	3.17	1.59	4.76	4.76	4.76	1.59	6.34	3.17	4.76	3.17	3.17	6.34	1.59	4.76
1 - ypatingai mažina norą dirbti;	7.93	11.11	25.4	<b>30.15</b>	23.80	4.76	<b>36.50</b>	11.11	<b>31.74</b>	9.52	4.76	6.34	15.8 7	17.46	11.11	6.34
2	23.80	36.50	38.09	<b>49.20</b>	34.92	34.92	<b>41.26</b>	36.50	41.26	26.98	20.63	36.50	<b>41.26</b>	39.68	<b>41.26</b>	26.98
3	30.15	26.98	20.63	7.93	17.46	33.33	6.34	23.80	7.93	33.33	23.80	28.57	20.6 3	20.63	12.69	39.68
4	<b>26.98</b>	17.46	9.52	7.93	12.69	20.63	7.93	<b>23.80</b>	11.11	33.33	<b>23.80</b>	20.63	19.0 4	12.69	20.63	19.04
5 – visiškai nemažina noro dirbti	<b>9.52</b>	3.17	1.59	3.17	6.34	1.59	3.17	4.76	1.59	4.76	6.34	4.76	0.00	3.17	<b>12.69</b>	3.17