

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

ANETA GURNEVIČ

**DARBUOTOJŲ KAITOS PROBLEMA VILNIAUS
MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE IR
BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas doc. dr. A. Patapas

Vilnius, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DARBUOTOJŲ KAITOS PROBLEMA VILNIAUS
MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE IR
BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Vadovas

..... doc. dr. A. Patapas
2012 05 03

Recenzentas

.....
2012 05

Atliko

VAmns 0-01 gr. stud
..... A. Gurnevič
2012 05 03

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS	6
1. DARBUOTOJŲ KAITOS VALDYMO YPATUMAI	8
1.1. Efektyvaus vadovavimo svarba sėkmingai švietimo įstaigos veiklai	8
1.1.1. Darbuotojų motyvavimo modelio kūrimo ypatumai	9
1.1.2. Darbuotojų vertinimo metodų taikymas.....	12
1.1.3. Personalo kaitos valdymo veiksmų bruožai	14
1.2. Darbuotojų atrankos, samdos procesų vaidmuo mažinant darbuotojų kaitą	16
1.2.1. Kvalifikacijos kėlimo ir mokymo aspektas	17
1.2.2. Darbo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje specifika.....	19
1.3. Asmeninių darbuotojų savybių reikšmė darbui švietimo įstaigoje	21
1.3.1. Adaptacijos ir socializacijos kolektyve ypatumai	22
1.3.2. Vertybių, nuostatų poveikis darbo efektyvumui	24
1.3.3. Profesinių įgūdžių stokos vaidmuo apsisprendimui palikti darbą.....	25
2. DARBUOTOJŲ KAITOS TYRIMO METODOLOGIJA	27
2.1. Tyrimo metodų aptarimas	27
2.2. Tyrimo eiga, tiriamieji.....	28
3. DARBUOTOJŲ KAITOS VALDYMO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	30
3.1. Ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūrio palyginimas	50
IŠVADOS	52
REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI	54
NAUDOTA LITERATŪRA	55
ANOTACIJA	57
ANOTATION	58
SANTRAUKA	59
SUMMARY	60
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODINĖLIS	61
PRIEDAI	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbuotojų motyvavimo modelio schema	10
2 pav. Pagrindiniai veiksniai, įtakoiantys personalo motyvaciją	11
3 pav. Švietimo įstaigos darbuotojų motyvavimo modelis.....	12
4 pav. Vidiniai ir išoriniai karjeros veiksniai	22
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamą įstaigą	30
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo stažą	30
7 pav. Respondentų nuomonės apie darbuotojų kaitos priežastis pasiskirstymas	31
8 pav. Respondentų nuomonės apie priežasčių dėl kurių darbuotojas paliko darbo vietą analizės atlikimą apibūdinimas	32
9 pav. Darbuotojų kaitos valdymo būdų apibūdinimas	33
10 pav. Vadovo asmeninių savybių: pagarbos, pasitikėjimo, nuoširdumo svarbos valdant darbuotojų kaitą apibūdinimas	33
11 pav. Efektyvų vadovavimą sąlygojančių veiksnių apibūdinimas	34
12 pav. Darbuotojų kontrolės funkcijos vykdymo apibūdinimas	35
13 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių apibūdinimas	36
14 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių veiksmingumo apibūdinimas	37
15 pav. Respondentų nuomonės apie darbuotojų motyvavimo pagerinimo būdus apibūdinimas ..	38
16 pav. Darbuotojų vertinimo objektyvumo užtikrinimo būdai	38
17 pav. Klaidų, pasitaikančių vertinimo procese apibūdinimas	39
18 pav. Naujų darbuotojų atrankos kriterijų apibūdinimas	40
19 pav. Respondentų nuomonės, ar sudaromi darbuotojų mokymo planai pasiskirstymas	41
20 pav. Darbuotojų mokymo metodų apibūdinimas	41
21 pav. Veiksnių, reikalingų sėkmingam darbui švietimo įstaigoje apibūdinimas	42
22 pav. Tinkamų darbo metodų pasirinkimo svarbos apibūdinimas	43
23 pav. Gebėjimo spręsti konfliktus svarbos apibūdinimas	43
24 pav. Kūrybiškumo svarbos apibūdinimas	43
25 pav. Bendravimo, bendradarbiavimo su tėvais svarbos apibūdinimas	44
26 pav. Auditorijos valdymo gebėjimo svarbos įvertinimas	44
27 pav. Priemonių, padedančių naujam darbuotojui adaptuotis kolektyve apibūdinimas	45
28 pav. Sėkmingos darbuotojo socializacijos kolektyve rodiklių apibūdinimas	46
29 pav. Respondentų nuomonės apie tinkamą motyvaciją ir darbo rezultatus apibūdinimas	46
30 pav. Respondentų nuomonės apie atsižvelgimą į norą dirbti atrankos procese pasiskirstymas..	47
31 pav. Griežta kontrolė ir darbuotojo iniciatyva	47

32 pav. Respondentų nuomonės apie darbuotojų vertinimo proceso objektyvumą	47
33 pav. Respondentų nuomonės apie vadovo pagalbos naujam darbuotojui adaptacijos procese svarbą pasiskirstymas	48
34 pav. Veiksnių, mažinančių darbo rezultatus apibūdinimas	49
35 pav. Vadovų nuomonės apie darbuotojų kaitos priežastys palyginimas	50
36 pav. Vadovų nuomonės apie kontrolės funkcijos vykdymą palyginimas	51

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tyrimo anketos klausimų grupės	28
---	----

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienas žmogus nori jaustis saugus ir turėti darbą. Jauni, neseniai mokslus baigę asmenys dažniausiai turi daug lūkesčių, profesinių siekių, asmeninių tikslų. Įsidarbinę organizacijoje jie tikisi viską sėkmingai įgyvendinti. Tačiau ne visada viskas taip gerai klostosi. Tai sąlygoja tokie veiksniai kaip organizacinė kultūra, vidinis klimatas, tarpusavio santykiai, komunikacija, vadovavimo stilius ir kt. Esant nepatenkintiems lūkesčiams ar poreikiams nauji darbuotojai dažnai pradeda galvoti apie kitą darbo vietą, mažėja jų darbo efektyvumas. Verta paminėti, kad neretai jauni žmonės netinkamai įvertina savo profesinius ir asmeninius gebėjimus ar renkasi darbą ne pagal turimą kvalifikaciją. Taigi, organizacijose iškyla darbuotojų kaitos problema.

Temos naujumas. Vis dažniau darbuotojų kaita pasireiškia ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose. Ypatingai išryškėja pedagogų kaita. Geri specialistai išeina į pensiją, atsiranda poreikis priimti naujus asmenys. Dažniausiai į laisvą vietą yra priimami jauni, neseniai mokslus baigę specialistai, turintys mažai patirties. Pradėjus dirbti paaiškėja, kad neretam trūksta įgūdžių, jie nežino kaip perteikti turimas žinias. Tokios nesėkmės mažina darbuotojų motyvaciją ir jie padirbę vos porą mėnesių pradeda galvoti apie kitą darbo vietą. Kiti trokšdami geresnės ateities ar karjeros galimybių emigruoja į užsienį. Kartais, netgi geri specialistai palieka viešąjį sektorių ir pereina į privatų. Tokia pedagogų ir darbuotojų kaita yra dažniausiai neigiamai vertinama ugdytinių tėvų. Tad pedagogų kaita ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose tampa vis aktualesne šių dienų problema, kuri reikalauja atitinkamų sprendimo priemonių.

Temos iširtumas. Darbuotojų kaitos problema yra nagrinėjama Lietuvos bei užsienio autorių. I. Žukauskaitė (2008), nagrinėjo naujų darbuotojų kaitos ryšį su organizacine socializacija. Autorė norėjo įvertinti darbuotojų ketinimą palikti organizaciją ir jų socializacijos sąryšį. Taip pat didelį dėmesį skyrė apsisprendimui pasilikti darbovietėje arba ją palikti jau pirmaisiais darbo mėnesiais. S. Browell (2001), viename iš straipsnių kalba apie darbuotojų išlaikymą organizacijoje ir akcentuoja kompetentingų, kvalifikuotų, turinčių daug žinių ir būtent tuo metu reikalingų asmenų priėmimą. Tačiau pedagogų ir darbuotojų kaitos problema ikimokyklinėse įstaigose bei bendrojo lavinimo mokyklose mokslinėje literatūroje nėra plačiai aptariama.

Įvairūs Lietuvos bei užsienio autoriai savo darbuose skiria dėmesį darbuotojų atrankai, samdai, darbui organizacijoje, turinčioje daug padalinių. Viešojo sektoriaus tendencijos yra nagrinėjamos gana siaurai. Švietimo įstaigų darbuotojų atrankos ar kaitos problemos yra beveik nepaliestos. Šiuo darbu siekiama palyginti pedagogų kaitos tendencijas, priežastis Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose bei bendrojo lavinimo mokyklose. Taip pat išsiaiškinti darbuotojų kaitos valdymo būdus ir galimybes.

Darbo objektas – darbuotojų kaita Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose bei bendrojo lavinimo mokyklose.

Problema: kokiais būdais galima valdyti darbuotojų kaitą?

Darbo tikslas – ištirti darbuotojų kaitos valdymo ypatumus.

Iškeliami šie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti darbuotojų motyvavimo modelio kūrimo ypatumus;
2. Analizuoti darbo švietimo įstaigose specifiką;
3. Panagrinėti darbuotojų mokymo ir vertinimo aspektą;
4. Analizuoti galimas darbo keitimo priežastis;

Siekiant pagrįsti problemą darbe bus naudojama:

- mokslinės literatūros analizė, kuri padės išryškinti darbuotojų kaitos valdyme kylančias problemas.
- probleminių vietų, nustatytų atlikus literatūros analizę, pagrindu parengtas tyrimo instrumentas – anketa, skirta ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovams.
- statistinė surinktų duomenų analizė, kuri padės sužinoti kokiais būdais galima valdyti darbuotojų kaitą.
- koreliacinių ryšių analizė, kuri leis nustatyti ryšius tarp teiginių bei jų stiprumą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje nagrinėjami teoriniai darbuotojų kaitos valdymo aspektai bei išryškinamos problemos, kurios reikalauja empirinės analizės. Plačiai aptariamas motyvavimo procesas bei motyvavimo modelio švietimo įstaigos darbuotojams kūrimo specifika. Taip pat analizuojama darbo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje specifika bei nagrinėjamas darbuotojų mokymo ir vertinimo aspektas. Antrajame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija, aptariami tyrimo metodai, instrumentarijus, aprašomi tyriamieji. Trečiajame skyriuje pateikiami paveikslai, iliustruojantys respondentų atsakymus, analizuojami ir apibendrinami darbuotojų kaitos valdymo tyrimo duomenys. Tai pat pateikiamos tyrimo išvados bei rekomendacijos ir siūlymai. Darbo pabaigoje pridedami trys priedai.

1. DARBUOTOJŲ KAITOS VALDYMO YPATUMAI

1.1. Efektyvaus vadovavimo svarba sėkmingai švietimo įstaigos veiklai

Asmeniui, užimančiam vadovaujančią poziciją, tenka priimti svarbius sprendimus, organizuoti įstaigos darbą, planuoti išteklius ir kt. Sėkmingai įstaigos veiklai būtinas efektyvus ir tinkamas vadovavimas. Jis aktualus ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje. Gerai ir sėkmingai švietimo įstaigos veiklai reikalingi vadovo vadybiniai, bendravimo, planavimo bei organizavimo sugebėjimai. Taip pat svarbios jo asmeninės savybės bei veikimo bruožai.

Pasak Mečkauskienės R. (2008), mokyklos vadovas paskirsto darbuotojams atsakomybę ir veiklos funkcijas, siekiant mokyklai iškeltų tikslų realizavimo. Skirtingų veiklų organizavimui būtinas mokyklos bendruomenės narių sujungimas. Direktoriui svarbu gebėti mokyklos veiklą sugrupuoti į atskiras veiklos sritis, o jų priežiūrą paskirti pavaduotojams. Pažymėtina, kad būtent jie gali geriau įsigilinti į kiekvienos veiklos sudėtingumą ir surasti geriausius sprendimus. Autorė (2008) pažymi, kad vadovo funkcijų ir atsakomybės perteikimas kitiems skatina darbuotojus aktyviau dalyvauti mokyklos veikloje, leidžia pasireikšti jų iniciatyvai bei kūrybiškumui. Tad geras darbo organizavimas pagreitina sprendimų priėmimą ugdymo procese.

Būtina vadovavimą pritaikyti prie įstaigos veiklos pobūdžio. Kalbant apie švietimo įstaigas kaip biudžetines institucijas svarbu atsižvelgti į tai, kad vadovui tenka ne tik planuoti finansus, bet ir užtikrinti gerą ugdymo kokybę, esant poreikiui tinkamai atrinkti naujus darbuotojus. Derėtų pabrėžti, kad efektyviam vadovavimui svarbus yra bendravimas su pedagogais bei kitais darbuotojais.

Mokslinėje literatūroje yra skiriamas dėmesys vadovo asmeninėms savybėms. Yra skiriami stipraus ir silpno vadovo bruožai. Pažymėtina, kad tai svarbu vykdant darbą, organizuojant personalą. Efektyviam vadovavimui svarbus yra darbuotojų motyvavimas. Derėtų nepamiršti, kad reikia naudoti tinkamus motyvavimo metodus, atsižvelgti į vadovaujamos įstaigos specifiką bei darbuotojų skaičių. Kaip teigia Browell S. (2001), grupių lyderiams, vadybininkams ar žmoniškųjų išteklių valdymo specialistams reikalingos plačios žinios apie darbuotojų motyvavimą, tikslus lūkesčių jų atžvilgiu žinojimas. Tai padeda efektyviai veikti ir išlaikyti darbuotojus. Svarbiu švietimo įstaigos vadovo uždaviniu tampa pagalba naujiems nariams, darbuotojams sėkmingai adaptuotis kolektyve. Taip pat reikėtų sudaryti pedagogams sąlygas mokytis tobulėti, dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose ar mokymuose.

Pilkauskaitė Valickienė R. ir kt. (2007), cituoja mokslininkės Piórkowskos - Wojciechowskos nuomonę, kad darbdavio rūpinimasis darbuotojais yra lojalumo personalui išraiška ir sąlyga atsirasti teigiamam požiūriui į vadovą. Toks santykis formuoja gerą darbo klimatą bei padeda lengviau spręsti kylančias problemas, gerina bendravimą.

Komunikavimo procesas yra itin svarbus siekiant gerų rezultatų, tarpusavio supratimo. Kartais tiek vadovo bendravimas su darbuotojais, tiek tarp pedagogų nevyksta efektyviai, atsiranda trikdžių ar barjerų. Norint užtikrinti sėkmingą komunikaciją reikia imtis tinkamų priemonių.

Sėkmingai švietimo įstaigos veiklai reikalinga darbuotojų priežiūra, kontrolė. Jų įgyvendinimas leidžia pagerinti ugdymo procesą, padeda patobulinti pedagogų naudojamus darbo metodus. Kontrolės funkcija švietimo įstaigose dažniausia tenka direktoriaus pavaduotojui ugdymui. Kalbant apie šios funkcijos atlikimą reikėtų pabrėžti, kad priežiūra turi būti gerai organizuojama, pastabos aptariamoms su pedagogu bei kartu ieškoma sprendimų. Per griežta kontrolė vykdoma administracinio personalo darbuotojų atžvilgiu gali slopinti jų iniciatyvą, mažinti darbo motyvaciją. Browell S. (2001) pastebi, kad stresas, kuris gali būti susijęs su valdymu ir priežiūra gali tapti darbuotojo išėjimo iš darbovietės priežastimi.

Analizuojant švietimo įstaigos vadovo darbą derėtų paminėti, kad yra vykdoma mokyklos vadovų bei pavaduotojų ugdymui atestacija. Pagal Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą realizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų (2010), 4 p. jos tikslas yra įsivertinti ir įvertinti vadybinę kompetenciją, veiklos rezultatus, suteikti tinkamą kvalifikacinę kategoriją ir numatyti vadybinės veikos tobulinimo kryptis; skatinti veiklos veiksmingumą įgyvendinant valstybinę švietimo politiką ir siekiant aukštos mokinių ugdymo kokybės. Taigi, atestacija tampa svarbiu veiksmu darbe realizuojant vadybinę kompetenciją ir siekiant efektyvios ir sėkmingos švietimo įstaigos veiklos. Pabrėžtina, kad atestacijos procesas padeda įvertinti darbo privalumus bei trūkumus, suteikia galimybę mokytis ir siekti geresnių darbo rezultatų bei geriau organizuoti veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant sėkmingo vadovavimo būtina vadovautis anksčiau minėtais kriterijais. Svarbiausia atsižvelgti į darbo specifiką, darbuotojų skaičių, jų lūkesčius, taikyti tinkamus motyvavimo metodus. Tokie veiksmai leistų pasiekti efektyvesnį vadovavimą ir padėtų švietimo įstaigai gerai funkcionuoti. Nėra vieningos autorių nuomonės, kaip pasiekti efektyvų vadovavimą, tai priklauso nuo kiekvieno vadovo asmenybės, jo bendravimo planavimo sugebėjimų. Galima pastebėti, kad ryškia problema tampa kontrolės funkcijos vykdymas švietimo įstaigoje, kuri ne visada tinkamai atliekama ir reikalauja gilesnės analizės.

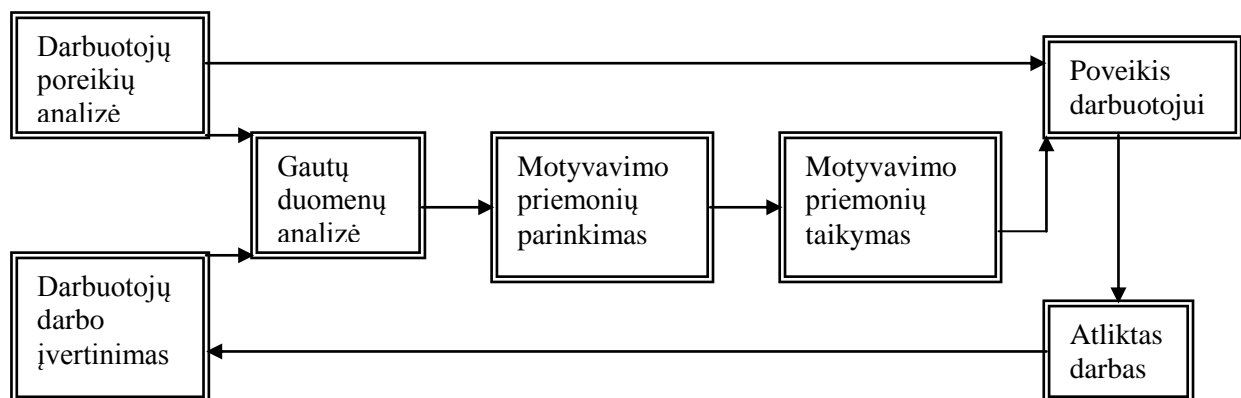
1.1.1. Darbuotojų motyvavimo modelio kūrimo ypatumai

Sėkmingai veikti įstaiga ar organizacija gali tada, kai darbuotojai joje gerai jaučiasi, yra įvertinti, patenkinti darbu. Tai užtikrinti dažniausiai tenka vadovui, atliekant darbuotojų motyvavimo funkciją.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama nemažai skirtingų darbuotojų motyvavimo modelių, tačiau plačiau bus apžvelgti tik keli modeliai, kurie padės atskleisti efektyvaus modelio kūrimo ypatumus.

Pasak Albrechto J. (2005), motyvacijos sukūrimas ir palaikymas yra sudėtingas dalykas. Mokslininko teigimu, siekiant geresnio darbuotojų motyvavimo, vadovas turi atsižvelgti į dvi sudėtines motyvacijos dalis: darbuotojų veiklos aktyvumą bei kryptingumą. Pabrėžtina, kad yra bendri motyvacijos sukūrimo ir palaikymo principai. Pirmiausiai autorius (2005), pastebi, kad pastovi motyvacija gimsta darbe. Vadovui tenka ieškoti patrauklių motyvacijos būdų, kurie skatintų darbuotojų kūrybiškumą, veiklumą bei atsakomybę. Taip pat minimos tokios vadovo asmeninės savybės kaip pagarba, pasitikėjimas, atvirumas, nuoširdumas, kurios stiprina darbuotojų motyvaciją. Svarbu pabrėžti kiekvieno darbuotojo darbo vertę. Tai aktualu švietimo įstaigos darbuotojams, nes kiekvienas pedagogas yra skirtingas, pasižymintis skirtingomis savybėmis, tačiau jų pagrindinis darbo uždavinys yra ugdyti bei auklėti. Atliekant profesinę veiklą aktualiais tampa su darbų susiję motyvai. Pažymėtina, kad negalima jų ignoruoti, kadangi tai silpnina profesinę motyvaciją bei blogina socialinį psichologinį klimatą. Tad vadovas turi atsakingai kurti motyvavimo modelį, formuoti motyvus asmens veikloje. Taip pat būtina atsižvelgti į veiklos sąlygas, darbo ir į vidinių bei išorinių motyvų specifiką. Geras motyvavimas skatina darbuotoją gerai dirbti, siekti geresnių rezultatų. Deja, praktikoje neskiriamas pakankamas dėmesys motyvavimo procesui. Per mažai gilinamasi į darbuotojų lūkesčius, tad tai gali būti veiksmu, sąlygojančiu norą keisti darbo vietą.

Norint sukurti efektyvų darbuotojų motyvavimo modelį, būtina žinoti kas skatina juos dirbti. „Kryptingai motyvavimo modelio kūrimą būtų galima apibūdinti šiomis sąvokomis: žinoti – suprasti – sutikti – norėti – gebėti“. (Marcinkevičiūtė, 2010 p. 102). Tad, šiuos kelis etapus galima jungti į bendrą sistemą ir pavaizduoti schema (1 pav.).



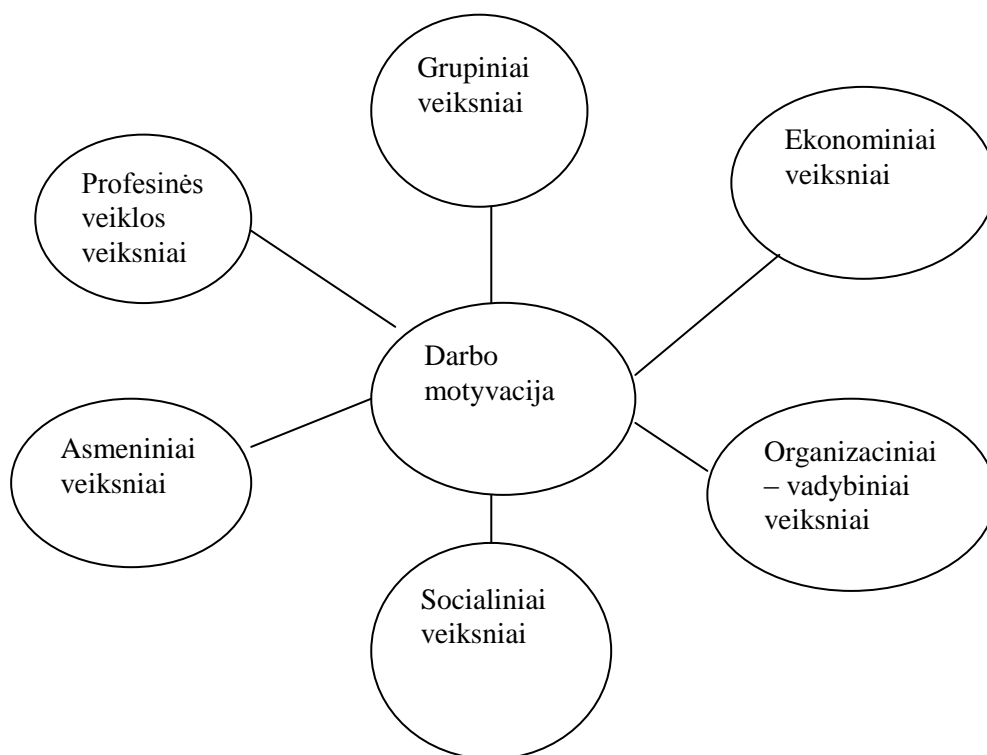
1 pav. Darbuotojų motyvavimo modelio schema (V. Šilingienė, 2000)

Šaltinis: Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai, 2010. p. 102

Analizuojant modelį reikia pabrėžti, kad jis nurodo, ką reikia daryti siekiant darbuotojų našaus darbo bei tikslų pasiekimo. Pasak Marcinkevičiūtės L. (2010), motyvacija nėra pastovi būseną, reikalingas yra jos atnaujinimas bei darbuotojų poreikių analizavimas. Tad kuriant motyvavimo modelį

reikėtų į tai atsižvelgti ir naudoti elementus, aktualius įstaigos vadovui bei darbuotojams. Autorė (2010) pažymi, kad darbuotojų motyvavimo modelis apima įvairius (materialinio atlygio, saugumo, socialinius, pagarbos, saviraiškos bei tobulinimosi) poreikius. Pažymėtina, kad kurti darbuotojų motyvavimo modelį reikia nuosekliai, atitinkamai suskirstant taikomas priemones. Jas galima skirstyti atsižvelgiant į darbo stažą, užimamas pareigas. Kalbant apie švietimo įstaigą galima atsižvelgti į pedagogo kvalifikaciją, kadangi pedagoga, turintį žemesnę laipsnį, motyvuoti gali aukštesnės kvalifikacijos pasiekimo galimybė. Tuo tarpu aukštos kvalifikacijos specialisto lūkesčiai gali būti visiškai kitokie. Tad būtina viską apsvarstyti ir rinktis tinkamas priemones.

Užsienio mokslininkai skiria pagrindinius veiklos motyvavimo faktorius (**2 pav.**). Tad svarbu į juos atsižvelgti kuriant efektyvų darbuotojų motyvavimo modelį tiek švietimo įstaigos darbuotojams, tiek kitose veiklos sferose.

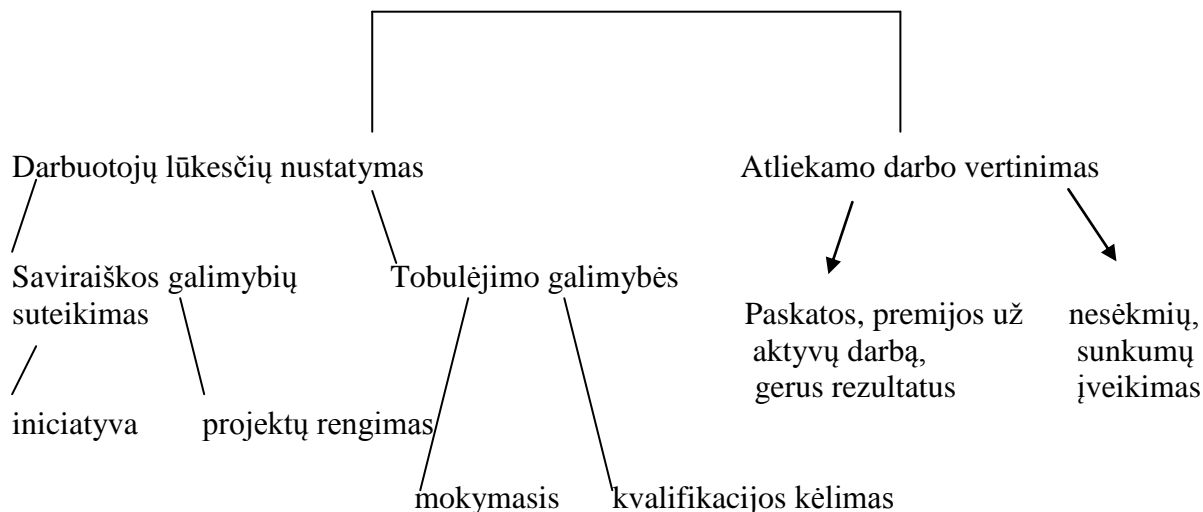


2 pav. **Pagrindiniai veiksniai, įtakoiantys personalo motyvaciją**

Šaltinis: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник, Москва, 2009

Apžvelgus skirtingus motyvavimo modelius, motyvavimo specifiką, galima sukurti motyvavimo modelį švietimo įstaigos darbuotojams. Pirmiausiai reikia atsižvelgti į bendrojo lavinimo mokyklų bei ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus, kurie turi skirtingą kvalifikaciją bei darbo patirtį. Galima sukurti tokį motyvavimo modelį (**3 pav.**):

Gerų ir saugių darbo sąlygų užtikrinimas



3 pav. Švietimo įstaigos darbuotojų motyvavimo modelis

Sudarė: darbo autorė

Remiantis motyvavimo modeliu (3 pav.) pirmiausia reikėtų darbuotojams sukurti saugias darbo sąlygas. Vadovui svarbu pažinti darbuotojus, įvertinti jų lūkesčius, suteikti platesnes saviraiškos galimybes. Tačiau derėtų nepamiršti darbuotojų vertinimo. Pastebėjus nesėkmes ar sunkumus reikėtų juos kartu spręsti, ieškoti geresniu veiklos būdų. Žinodamas, kad gali kreiptis į vadovą ar pavaduotoją ugdymui, darbuotojas nepraras motyvacijos bei noro siekti geresnių rezultatų. Toks modelis galbūt neužtikrins visiškos sėkmės, tačiau galėtų leisti išlaikyti bent dalį darbuotojų įstaigoje ir sumažinti jų kaitos riziką.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo modelio kūrimas turi savo specifiką. Autoriai pateikia skirtingas motyvavimo priemones bei būdus. Tačiau pabrėžiamas veiksmų nuoseklumas bei atsižvelgimas į darbo specifiką. Kuriant motyvavimo modelį nepakankamas dėmesys skiriamas su darbu susijusiems motyvams. Probleminiu aspektu kuriant motyvavimo modelį yra motyvacijos nepastovumas, kuris sąlygoja naujų būdų ir priemonių paiešką bei gilesnės darbuotojų poreikių analizės svarbą.

1.1.2. Darbuotojų vertinimo metodų taikymas

Įvairūs asmenys vykdo skirtingas pareigas. Tam, kad būtų aišku, kas buvo atlikta gerai, o kas ne, reikalingas darbuotojų vertinimas. Jis taikomas įvairiose įstaigose, tačiau yra naudojami skirtingi darbo vertinimo metodai, atsižvelgiant į įstaigos specifiką, darbo pobūdį, užimamas pareigas. Pažymėtina, kad vertinimas gali būti formalus ir neformalus.

Kaip teigia Bakanauskienė I. (2008), darbuotojų vertinimas vykdomas siekiant trijų pagrindinių tikslų: grįžtamojo ryšio darbuotojui apie atliekamą darbą suteikimas; grįžtamojo ryšio darbuotojui apie jo tinkamumą užimti pareigas suteikimas; grįžtamojo ryšio suteikimas, ar ateityje darbuotojas tiks

atlikti numatytas pareigas. Pabrėžtina, kad atlikus vertinimą surinkti duomenys leidžia nustatyti, ar darbuotojui reikia mokymo, ar gerai atlieka savo pareigas, laikosi taisyklių. Turima informacija taip pat leidžia įvertinti darbuotojų, ypačingai jaunų specialistų, žinių ar įgūdžių trūkumą. Kalbant apie vertinimo tikslus literatūroje yra skiriami ir tokie vertinimo tikslai kaip vadovavimo proceso gerinimas, personalo motyvavimo gerinimas ir svarbus visose organizacijose bendradarbiavimo bei darbuotojų mokymo dažnumo didinimas. Kuriant darbuotojų vertinimą reikia atsižvelgti į tokius etapus: vertinimo procedūros sukūrimas; atlikimas; gautų duomenų analizė, vertinimas. Juos vykdant galima pasiekti sėkmingo vertinimo procesą.

Švietimo įstaigose darbuotojų vertinimo funkciją atlieka pavaduotojas ugdymui, o kartais ir vadovas. Jis atliekamas sistemingai, laikantis atitinkamų kriterijų. Vertinimo procesas aktualus pedagogams, siekiantiems aukštesnės kvalifikacijos, besiruošiantiems atestacijos procedūrai. Derėtų pažymėti, kad išskyla pedagogo kompetencijų bei sugebėjimų svarba. Jų įvertinimas ir įsivertinimas vykdomas pagal Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų 6 priede (Švietimo ir mokslo ministerija, 2008), išdėstytus kriterijus. Kaip vienus svarbiausių pedagogo darbe galima paminėti gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti, atskleisti ugdymo turinį, sugebėjimą parinkti ir taikyti ugdymo būdus bei metodus. Kiekviena veikla pagal kriterijų vertinama balais. Tad siekiant aukštesnės kvalifikacijos, reikia surinkti atitinkamą balų skaičių.

Kaminskienė V. (2007), pastebi, kad keičiantis mokytojo vaidmeniui jo veikla turi būti nuolat vertinama ir analizuojama. Vykiant šį procesą svarbu siekti objektyvumo. Taip pat reikia sudaryti aiškius vertinimo kriterijus, kuriais vadovaujamosi, vengti nuostatų vertinamųjų atžvilgių. Gerai vykdomas vertinimas padeda siekti aukštesnės kvalifikacijos bei gali motyvuoti darbuotoją. Yra įvairių metodų, kuriuos galima taikyti. Autorė (2007), pažymi, kad reikia naudoti ne vieną, o kelis vertinimo metodus, siekiant didesnio objektyvumo. Pagrindinis pedagogų, dirbančių mokykloje vertinimo metodas, yra pamokos stebėjimas klasėje. Stebėjimo duomenys yra fiksuojami ir vertinami pagal nustatytus kriterijus. Derėtų nepamiršti, kad būtinas yra aptarimas, kas buvo gerai, ką reikėtų keisti. Taip pat gali būti taikomas reitinginio vertinimo metodas, kuris leidžia įvertinti pedagogo darbą, veiklas balais arba atitinkamai žodžiais. Pabrėžtina, kad vertinimą gali atlikti ne tik vadovas, bet ir kartu dirbantys kolegos, pedagogai. Siekiant objektyvaus įvertinimo šią funkciją reikėtų patikėti pedagogams, kurie mažiau tarpusavyje bendrauja arba gerai nepažįsta vertinamojo. Gali būti taikomas mokytojo „portfolio“ arba interviu metodas.

Bendrojo lavinimo mokykloje savotiška vertinimo forma yra pedagogų organizuojamos atviros pamokos, kuriose dalyvauja vadovas ar jo pavaduotojos ugdymui, bendradarbiai bei pedagogai iš kitų įstaigų. Toks darbuotojo vertinimo metodas dažniausiai išryškina teigiamas darbuotojo savybes, originalių ir veiksmingų darbo metodų naudojimą, gerą pamokos kokybę, įdomų ugdymo procesą.

Tačiau reikėtų nepamiršti, jog po atviros pamokos būtinas aptarimas ir taip pat galimų trūkumų išryškėjimas. Tad toks vertinimas leidžia pedagogui tobulėti ir gerinti naudojamus darbo metodus.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikomas vertinimas, pagrįstas stebėjimu. Įvertinami įgūdžiai, užsiėmimo organizavimas, vedimas. Taip pat galimas pedagogo aktyvumo vertinimas, dalyvavimo ugdymosiuose renginiuose, projektuose dažnumas. Tad kaip vertinimo kriterijų, galima būtų išskirti pedagogo iniciatyvumą darbe. Ikimokyklinius ir priešmokyklinius pedagogus vertina pavadootojas ugdymui pagal sudarytus kriterijus. Formalus vertinimas yra žymimas ir fiksuojamas. Derėtų nepamiršti, kad kiekvienas vertinimas reikalauja išsamios duomenų analizės, kurią atlikus būtina aptarti su pedagogu. Tai leidžia jam sužinoti daromas klaidas, darbo trūkumus ir padeda jų išvengti ateityje bei tobulinti darbo metodus.

Bakanauskienė I. (2008), pažymi, kad neformalizuotas darbuotojų vertinimas yra susijęs su nuolatiniu jo kasdieninio elgesio stebėjimu ir darbo metodų vertinimu. Pabrėžtina, kad toks vertinimo tipas nėra fiksuojamas, tad čia iškyla dar vienas svarbus administracijos personalo uždavinys, būtinumas apibendrinti surinktus duomenis bei perteikti juos darbuotojui tinkama forma. Susidūrusiam su nesėkme darbuotojui, dažniausiai jaunam pedagogui, reikia padėti rasti tinkamą sprendimą. Tad taikant neformalų vertinimą svarbus vaidmuo tenka žmonių bendravimo procesui, gebėjimui išklaudyti, tinkamai perteikti mintis.

Kaminskienė V. (2007) teigia, kad vertinimo procese pasitaiko klaidų. Pirmiausiai tai nepagrįstas vertinimo griežtumas arba gali būti priešingas atvejis - „minkštumas“, pasireiškiantis per mažais reikalavimais. Taip pat pasitaiko centristinė tendencija, netolydus vertinimas, ar asmens savybių vertinimas. Tad reiktų vengti tokių klaidų ir stengtis vertinti kuo efektyviau, vengti išankstinių nuostatų, ar tendencingos nuomonės apie vertinamąjį.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų vertinimas yra svarbus ir gali padėti mažinti darbuotojų kaitą. Būtina šį procesą vykdyti atsakingai, parenkant tinkamiausią būdą, metodą. Atliekant vertinimą svarbus yra objektyvumas, kurio užtikrinimas tampa vertinimo organizavimo problema. Taip pat vadovavimasis nustatytais vertinimo kriterijais, jų apibendrinimas bei perteikimas vertinamajam asmeniui. Vertinimo procese pasitaikančios klaidos yra probleminiu aspektu, kurio negalima ignoruoti.

1.1.3. Personalo kaitos valdymo veiksnių bruožai

Efektyvus vadovavimas reikalauja atsižvelgti į personalo lūkesčius, bendrauti ir tinkamai organizuoti darbą. Deja, dėl įvairiausių priežasčių atsiranda darbuotojų kaita, kurią reikia suvaldyti. Taikant įvairius metodus svarbiausia atsižvelgti į įstaigos specifiką.

Remiantis Gary L. (2006), straipsnyje pateikiamomis Alrichs N. mintimis galima pabrėžti tokias vadovo tobulinamas savybes: talentų paieška; santykių kūrimas; pasitikėjimo ugdymas; įgūdžių tobulinimas ir kt. Jos yra svarbios siekiant gero vadovavimo bei bandant valdyti darbuotojų kaitą.

Sukūrus palankią aplinką galima išvengti darbuotojų išėjimo iš darbo dėl netenkinančių darbo sąlygų. Reikia pabrėžti pasitikėjimą, jis būtinas sėkmingam kiekvienos įstaigos funkcionavimui.

Browell S. (2001) pažymi, kad pagrindiniai veiksniai dėl kurių darbuotojai lieka darbe yra motyvacija, saugumas, geros darbo sąlygos, galimybė mokytis, geri santykiai su vadovu bei kolegomis. Reikia paminėti, kad vadovai turi stebėti savo darbuotojus ir pamatę nepasitenkinimo užuomazgas, reaguoti ir stengtis jų išvengti. Siekiant išlaikyti darbuotojus svarbu išanalizuoti priežastis dėl kurių buvo palikta organizacija. Tai leidžia nustatyti valdymo ir darbo organizavimo spragas. Autorius (2001) pastebi, kad skiriasi įvairių organizacijų ir darbuotojų lūkesčiai, tad negalima sukurti universalios darbuotojų išlaikymo strategijos.

Kalbant apie personalo valdymą reikėtų prisiminti pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, vadovavimą, kontrolę motyvavimą. Jas tenka vykdyti ir švietimo įstaigų vadovams. Sėkmingai jas atliekant galima mažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti personalą. Derėtų nepamiršti, kad svarbi yra saviraiškos galimybė. Svarbu suteikti darbuotojams galimybę posėdžių, pasitarimų ar susirinkimų metu išsakyti mintis, pasiūlymus ar netgi komentarus. Deja, kartais tokia galimybė nesinaudojama, nes bijoma būti nesuprastais.

Svarbu skirti pakankamą dėmesį darbuotojų atrankos bei samdos procesui, motyvavimui, vertinimui, pagalbai adaptacijos procese. Pabrėžtina, kad būtina laiku pamatyti pokyčius, ar darbuotojo sunkumus darbe, kurie dažniausiai yra apsisprendimo palikti darbą priežastimi ir imtis pagalbos priemonių. Geras bendradarbiavimas ir vadovo pagalba gali padėti darbuotojui įveikti krizę ar nesėkmes. Svarbu įvertinti kiekvieną atvejį atskirai, kadangi gali būti taip, kad darbuotojo išėjimas gali būti naudingas ne tik jam, bet ir švietimo įstaigai. Derėtų nepamiršti, kad pedagogai dirba su vaikais, tad negalėdamas tinkamai vykdyti savo funkcijų jis dažnai renkasi išėjimą iš darbovietės.

Tad atsižvelgiant į darbo specifiką galima skirti šiuos pagrindinius personalo kaitos valdymo bruožus:

- darbuotojų atranka ir samda;
- darbuotojų lūkesčių nustatymas;
- sveikos ir saugios darbo aplinkos sukūrimas;
- tinkamas motyvavimas;
- darbo rezultatų vertinimas, aptarimas;
- saviraiškos galimybė;
- pagalba adaptacijos ir socializacijos procese.

Šie veiksniai negarantuoja visiškos sėkmės, bet remiantis jais galima bent truputį suvaldyti darbuotojų kaitą ar bent jau išlaikyti darbuotojus ilgesnį laiką.

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad jos yra gana skirtingos. Manoma, kad vadovo asmeninių savybių tobulinimas gali padėti pasiekti sėkmingą vadovavimą ir darbuotojų išlaikymą. Kita

nuomonė, sukurti universalios darbuotojų išlaikymo strategijos beveik neįmanoma. Tačiau yra būdų, kurie gali padėti suvaldyti darbuotojų kaitą. Jų veiksmingumo nustatymas kelia problemų. Priežasčių dėl kurių buvo palikta organizacija analizė leidžia nustatyti darbo spragas, vadovavimo nesėkmes, tačiau šio proceso įgyvendinimas yra gana sudėtingas ir keliantis problemų. Tad reikalinga gilesnė, empirinė šių problemų analizė.

1.2. Darbuotojų atrankos, samdos procesų vaidmuo mažinant darbuotojų kaitą

Kiekvienam vadovui tenka susidurti su darbuotojų priėmimu. Šis procesas nėra lengvas, kadangi reikia atsirinkti geriausius darbuotojus, įvertinti jų galimybes, sugebėjimus. Svarbu tinkamai pasirinkti darbuotojus ir formuoti darnų kolektyvą.

Bakanauskienė I. (2008) pažymi, kad vykdant personalo valdymo funkciją svarbi yra kompetencija. Būtent ji lemia verbavimą, atranką, judėjimą, adaptavimą, mokymą ir kt. Tad svarbu vadovui tinkamai pasiruošti darbuotojų atrankos ir samdos procesui.

Vienas svarbiausių etapų atrankos procese yra interviu arba pokalbis su atrinktais pretendентаis. Priimant naują darbuotoją į švietimo įstaigą vadovui svarbu atsižvelgti į jo sugebėjimus, darbo patirtį. Reikėtų vengti išankstinių nuostatų ir tinkamai priimti jaunus specialistus. Patirties stoka nereiškia, kad jie nesugebės atlikti pedagogo darbo. Svarbu įvertinti asmeninės savybės. Pažymėtina, kad pedagogo darbas reikalauja išskirtinių savybių, tokių kaip geranoriškumas, priėmimas, supratingumas, gebėjimas spręsti konfliktus. Taip pat pažymėtini bendravimo gebėjimai. Pedagogo darbas siejasi ne tik su žinių perteikimu, bet ir vykdomas auklėjimas. Tai ypatingai svarbu ikimokyklinio ugdymo darbuotojams. Reikia žinoti auklėjimo metodus, priemones ir sėkmingai juos taikyti. Tad vadovas priimdamas darbuotoją turi išsiaiškinti, koks yra pasirengimo dirbti laipsnis ir įvertinti minėtus kriterijus.

Sakalas A. (2003) pažymi, kad vykdant pokalbį su kandidatu reikia laikytis taisyklių. Kaip vieną svarbiausių reikėtų išskirti konkrečių klausimų formulavimą. Jie turėtų nustatyti, ar kandidatas turi pakankamą kvalifikaciją. Siūloma sudaryti pokalbio planą bei parinkti tinkamą vietą ir laiką. Įvykdžius tokias rekomendacijas galima sėkmingai atlikti atranką ir pasirinkti geriausią darbuotoją.

Analizuojant jauno specialisto į darbo vietą atrankimą, būtina suteikti jam galimybę susipažinti su įstaigos specifiška, leisti pabandyti dirbti švietimo įstaigoje. Toks veiksmas svarbus siekiant išvengti darbuotojų kaitos. Netgi turintis tinkamą pareigoms kompetenciją, darbuotojas gali nesugebėti gerai dirbti. Taip pat galimas neatitikimas tarp darbuotojo ir vadovo lūkesčių.

Kalbant apie darbuotojų atranką reikia nepamiršti ir samdos proceso. Derėtų padėti naujam darbuotojui adaptuotis kolektyve, stebėti ir vertinti jo pasiekimus. Jaunas, neturintis patirties darbuotojas, pradėjęs dirbti ir pamatęs realybę gali nusivilti, pajusti profesinių įgūdžių stoką. Tai gali tapti veiksniumi, sąlygojančiu jo norą palikti švietimo įstaigą ir ieškoti kito darbo. Toks reiškinys būdingas jauniems kolektyvams, kurie dar neturi suformuoto stipraus branduolio, darbuotojai nėra

gerai susipažinę. Tad norint to išvengti reikia atsakingai parinkti naujus darbuotojus ir efektyvinti tarpusavio bendravimą.

Browell S. (2001), teigia, kad būtina samdyti tuos darbuotojus, kurie turi tinkamą kvalifikaciją, sugebėjimus. Norint to pasiekti reikia efektyvaus planavimo, atrankos, darbuotojų mokymo bei tobulinimo. Derėtų paminėti, kad atsakingi asmenys turi įvertinti darbuotojų reikšmę, jų žinias, kvalifikaciją bei galimas pasekmes, jeigu jie paliktų įstaigą.

Pažymėtina, kad švietimo įstaigoje didžiausias dėmesys skiriamas pedagogų atrankos bei samdos procesui. Kitų darbuotojų priėmimas yra paprastesnis. Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vykdant atranką auklėtojos padėjėjos pareigoms užimti svarbu įvertinti bendravimo įgūdžius, darbo patirtį.

Apibendrinant galima teigti, kad atrankos ir samdos procesai yra labai svarbūs mažinant darbuotojų kaitą. Tačiau netgi sėkmingai jas atliekant gali kilti problemų, nes jauni specialistai, susipažinę su darbu bei pajutę profesinių įgūdžių stoką, pradeda galvoti apie kitą darbo vietą. Tinkamas kandidatų profesinių įgūdžių įvertinimas kelia problemų, nes netgi turintis atitinkamą kvalifikaciją darbuotojas gali nesugebėti efektyviai dirbti ir atlikti savo pareigų.

1.2.1. Kvalifikacijos kėlimo ir mokymo aspektas

Priėmus į darbą naują darbuotoją iškyla kvalifikacijos kėlimo ir mokymo svarba. Kaip teigia Bakanauskienė I. (2008), darbuotojų ugdymas siejasi su jo kompetencija ir kvalifikacija bei jos atnaujinimu ir keitimu. Tad ši veikla turėtų padėti darbuotojams geriau atlikti darbą.

Gali atsitikti taip, kad atrinktasis kandidatas turi pedagoginį išsilavinimą, bet neturi darbui reikalingos kvalifikacijos. Toks reiškinys yra būdingas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tad kyla naujo darbuotojo mokymo poreikis. Derėtų pabrėžti, kad ypatingai jis išryškėja tuomet, kai darbuotojui tai yra pirmas darbas. Kiekvienoje darbovietėje yra darbo specifiką, kurią svarbu išmanyti. Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje svarbu pasirinkti gerus darbo metodus, atitinkančius vaikų poreikius. Pedagogas ruošdamasis ugdomajai veiklai turi rašyti ugdymo planus. Tačiau ne visada pavyksta juos gerai parengti, tad reikalinga pavaduotojų ugdymui pagalba. Ją galima traktuoti kaip savotišką, specifinį naujo darbuotojo mokymo būdą. Pedagogas gali savarankiškai parinkti darbo metodus, tačiau ugdymo planai turi būti aiškūs, pagrįsti, atitinkantys įstaigos reikalavimus. Šioje vietoje darbuotojo mokymas glaudžiai susijęs su darbo rezultatų vertinimu, stebėjimu ir jų aptarimu. Žinodamas, kas ugdymo veikloje buvo netikslinga, pavaduotojas gali padėti pedagogui tobulėti. Šiame procese pabrėžtinai geranoriškumas, tarpusavio supratimas bei geras bendravimas. Tai nėra vienintelis mokymo būdas. Pažymėtina, kad sėkmingam darbui reikalingas darbuotojo aktyvumas, iniciatyva, noras mokytis ir tobulėti. Galima taikyti saviugdą, dalyvauti seminaruose ar mokymuose, kurie suteiktų platesnių žinių ir padėtų siekti gerų darbo rezultatų.

Dirbant pagal turimą kvalifikaciją bei turint reikiamą išsilavinimą kyla kvalifikacijos kėlimo poreikis. Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatuose (ŠMM, 2008), nurodoma, kad yra keturios mokytojos kvalifikacinės kategorijos: mokytojo, vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko, mokytojo eksperto. Pažymėtina, kad kvalifikacijos kėlimas yra susijęs su darbo stažu. Pedagogų atestaciją vykdo įstaigoje sudaryta atestacijos komisija. Ji vertina kandidato pateiktus dokumentus, svarsto ir gali skirti siekiamą aukštesnę kvalifikaciją, žemesnę arba nesuteikti kvalifikacinės kategorijos.

Čiūžas R. pažymi (2007), kad atestacijos kriterijai susiję su mokytojų kompetencijos vertinimu. Tad vertinant mokytojus reikia įvertinti per atestacijos laikotarpį padarytą kompetencijos pažangą. Didelį dėmesį reikia skirti mokytojo veiklai pamokoje, ypač atsižvelgiant į asmeninės bei mokinių kompetencijų plėtrą.

Mokytojo profesinės kompetencijos aprašas (ŠMM, 2007), nurodo keturias mokytojui reikalingas kompetencijas: bendrakultūrinę, profesinę, bendrąją bei specialiąją. Visos yra svarbios ir naudingos sėkmingam darbui švietimo įstaigoje. Pabrėžtina, kad kompetencijos apima žinias, įgūdžius gebėjimus, mokėjimus ar netgi asmenines savybes. Tad atsižvelgiant į apraše nurodomas kompetencijas mokytojas turi planuoti ugdymo procesą, stengtis siekti geresnių darbo rezultatų. Pirmiausiai reikėtų pažymėti, kad svarbus tinkamų darbo metodų pasirinkimas, dėstomos medžiagos perteikimo būdas, forma.

Kalbant apie darbuotojų mokymą pirmiausiai reikia nustatyti poreikį, įvertinti, kokių įgūdžių trūksta. Bakanauskienė I. (2008) pažymi, kad galima sudaryti darbuotojų ugdymo planą, padėsiantį įvertinti ir nustatyti ugdymo poreikį, kryptį. Deja, švietimo įstaigoje tai taikoma gana retai. Derėtų nepamiršti, kad egzistuoja daug skirtingų darbuotojų mokymo būdų. Literatūroje išskiriami tokie darbuotojų mokymo metodai: paskaita, demonstravimas, konferencija, mokomasis pokalbis, diskusija, patyrimu grindžiamas metodas ir kt. Pabrėžtina, kad mokymasis gali vykti tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų. Būtent vieta sąlygoja mokymo metodų pasirinkimą. Analizuojant švietimo įstaigos darbuotojų mokymą plačiau reikėtų aptarti patyrimu grindžiamą metodą bei diskusiją. Patyrimų grindžiamas metodo esmė - darbo vietoje žmogus įgauna naujų įgūdžių, kurie reikalingi darbe. Tai aktualu naujiems švietimo įstaigos darbuotojams, ypač jauniems specialistams. Diskusijos metodą galima taikyti mažesnėse grupėse, pvz. per susirinkimus. Jis padeda sužinoti asmenų, turinčių kitokia nuomonę, poziciją, leidžia dalintis patirtimi, požiūriais.

Galima paminėti ir pasikeitimą gerąją patirtimi tarp pedagogų. Vyresnieji kolegos dalindamiesi patarimais, patirtimi gali padėti jaunam specialistui geriau suprasti darbo specifiką, parinkti efektyvius ugdymo metodus. Būtinai yra atviras ir nuoširdus bendravimas. Tad galimybė kelti kvalifikaciją, mokytis bei tobulėti efektyvina pedagogų darbą ir mažina kaitos galimybę.

Apibendrinant galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimas ir mokymas yra svarbūs sėkmingam darbui švietimo įstaigoje. Mokymo poreikis išryškėja ypatingai tada, kai darbuotojas neturi reikiamos kvalifikacijos, ar pradėjo dirbti pirmoje darbovietėje. Problemų kelia tai, kad švietimo įstaigose nėra sudaromi darbuotojų mokymo planai arba neskiriamas jiems pakankamas dėmesys. Taip pat taikoma per mažai mokymo metodų.

1.2.2. Darbo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje specifika

Kiekviena darbo vieta yra specifinė, reikalaujanti tam tikro pasirengimo, profesinių įgūdžių, kompetencijų, kvalifikacijos ar sugebėjimų. Atliekant darbą svarbu nepamiršti ir darbuotojo asmenybės. Reikėtų pabrėžti, kad svarbus yra nusiteikimas darbui, vertybinės nuostatos, pažiūros. Tai ypač aktualu dirbant švietimo įstaigoje.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 7 straipsnis ikimokyklinio ugdymo paskirtį įvardija kaip pagalbą vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius. Ši svarbų ir atsakingą uždavinį tenka vykdyti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Pabrėžtina, kad Lietuvoje yra skiriami keli ikimokyklinį ugdymą teikiančių įstaigų tipai: lopšelis, lopšelis – darželis, darželis – mokykla. Skirtingi tipai sąlygoja skirtingą šių įstaigų darbo pobūdį. Vilniaus mieste daugiausiai yra lopšelių – darželių, tad apie jų specifiką bus kalbama plačiau.

Ugdymo procesas prasideda šeimoje. Būtent čia vaikas įgauna supratimą apie jį supančius daiktus, žmones. Taip pat tėvai perteikia vertybes, kuriomis vadovaujasi. Kaip teigia, Bajoriūnas Z. (1997), būtent šeimoje vaikas stebi ir perima jos narių dorovinę ir dvasinę kultūrą. Taip pat elgesį bei vertybines orientacijas, mokosi vykdyti visuomenės užduotis. Autorius (1997), šeimą vadina tobuliausiu vaiko auginimo institutu. Deja, dažnai tėvams tenka grįžti į darbą ir jie nebegali visą laiką auklėti savo vaikų, tad jiems padeda ikimokyklinės įstaigos.

Vienas pagrindinių lopšelio – darželio uždavinių yra pratęsti auklėjimą prasidėjusi šeimoje, taip pat lavinti vaikus, skatinti jų kūrybiškumą. Šių bei kitų svarbių uždavinių įgyvendinimas tenka auklėtojoms. Pavyzdiniame Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtintame auklėtojo pareigybės apraše auklėtojas yra apibrėžiamas kaip asmuo, ugdantis vaikus nuo vienerių iki penkerių/šešerių metų pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Vadovaujantis šiuo pavyzdžiu įstaigų vadovai sudaro auklėtojo pareigybės aprašymą, kuris reglamentuoja pedagogo darbą, apibrėžia funkcijas, teises, pareigas. Taip pat įstaigų vadovai bei pavaduotojai ugdymui rengia ugdymo programas, kuriomis privalo vadovautis auklėtojai. Pabrėžtina, kad ugdymo programos turi būti sudaromos atsižvelgiant į kriterijus, nurodytus ikimokyklinio ugdymo programų apraše. Svarbu vadovautis tokiais principais kaip integralumas bei ugdymo individualizavimas. Jais remiantis galima tinkamai organizuoti ugdymo procesą.

Kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi savo dienos režimą, t.y. laiką skirta vaikų žaidimui, užsiėmimams, kūrybinei veiklai, sportui, poilsiui. Tad darbuotojai turi tinkamai planuoti laiką ir laikytis nustatyto grafiko. Auklėtoja planuodama ugdomąją veiklą rengia teminį savaitės planą ir numato veiklas, kurias turi atlikti. Pabrėžtina, kad svarbu atsižvelgti į tokias sritis: socialinių įgūdžių ugdymas, komunikavimo, pažinimo, meninės raiškos bei sveikatos saugojimo. Taip pat gali kurti grupės aplinką, pasirinkti įvairius darbo metodus. Svarbu sukurti saugią bei sveiką aplinką, kurioje vaikai jaustųsi gerai. Kadangi darželyje vyksta ugdomieji užsiėmimai, reikėtų paminėti kūrybiškumą, kuris labai svarus ir reikalingas auklėtojui. Reikia ne tik perteikti turimą patirtį ar žinias vaikams, bet ir paskatinti juos atlikti kūrybinę, meninę veiklą, patraukti vaikų dėmesį. Būtina ieškoti naujų bei įdomių temų perteikimo būdų. Pažymėtina, kad ikimokyklinėje įstaigoje išskiriamos kelios pagal vaikų amžių grupės – lopšelis, darželis, priešmokyklinės grupės arba paruošiamos grupės. Svarbus yra geras amžiaus tarpsnių išmanymas ir tinkamų darbo metodų parinkimas, parenkant ugdymo veiklas būtina atsižvelgti ir į vaikų sugebėjimus, polinkius. Ugdymo procese svarbus yra bendravimo su ugdytiniais aspektas, taip pat išskyla vertybių, kuriomis vadovaujasi auklėtojas reikšmė bei jo asmenybė. Dirbant su vaikais svarbu priimti jį su meile, suprasti, paaiškinti bei būti kantriam. Auklėtojui reikalingas ir konfliktų sprendimo sugebėjimas. Ne kartą reikia vaikui paaiškinti, kad taip daryti nedera, reikia dalintis žaislais, būti draugiškam, mandagiam pasakyti „ačiū“, „atsiprašau“. Siekiant vaikus išmokyti valdyti savo emocijas, gražiai bendrauti kai kurios ugdymo įstaigos dalyvauja programoje „Zipio draugai“.

Dar vieną svarbia auklėtojo funkcija yra bendravimas su tėvais, jų informavimas apie vaiko pažangą, drausmingumą. Tai pat galimas neformalus vaikų vertinimas. Būtinai ne tik bendravimas, bet ir bendradarbiavimas su tėvais, jų įtraukimas į bendras veiklas, renginius.

Priešmokyklinės grupės pedagogo funkcijos yra kiek kitokios, reikalingas ne tik auklėjimas, bet ir kryptingas ugdymas, vaikų paruošimas mokyklai bei tinkamų įgūdžių suteikimas. Siekiant šių tikslų sudaromos specialios programos. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose pabrėžiama, kad švietimas remiasi humaniško, demokratiško bei atsinaujinimo principais. Remiantis jais svarbu ugdymo procese priimti kiekvieną vaiką tokiu, koks jis yra bei atsižvelgti į gabumus. Bendrojoje priešmokyklinio ugdymo ir ugdimosi programoje (2002) teigiama, kad svarbu sudaryti palankią aplinką vaiko žaidimui ir kitai veiklai, keisti ugdomąsias priemones, bendrauti su vaikais. Svarbus yra pasiekimų vertinimas. Pabrėžtina, kad jis yra grindžiamas vaiko pažangos, polinkiu, stebėjimų ir fiksavimu. Atliekamas mokslo metų pradžioje ir pabaigoje ir padeda nustatyti vaiko brandumą mokyklai.

Kalbant apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojus nereikėtų apsiriboti tik pedagogais, kadangi dar dirba auklėtojų padėjėjos. Jų darbas yra ne mažiau svarbus, joms tenka ne tik rūpintis

švara, tvarka ar vaikų maitinimu. Jos padeda pedagogei užsiėmimų metu, taip pat rūpinasi vaiku saugumu.

Taigi, darbas ikimokyklinėje įstaigoje reikalauja atsidavimo, kantrybės, ištvermės bei sugebėjimų. Jis turi savo specifiką ir svarbu, ypač naujam darbuotojui, jaunam specialistui, neseniai baigusiam mokslus suprasti ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogo darbo specifiką ir stengtis siekti gerų darbo rezultatų. Žinant darbo specifiką, mažėja tikimybė palikti darbo vietą.

1.3. Asmeninių darbuotojų savybių reikšmė darbui švietimo įstaigoje

Kiekvienas asmuo pasižymi skirtingomis savybėmis. Jos yra svarbios ir naudingos atliekant darbą. Švietimo įstaigos, tiek bendrojo lavinimo mokyklos, tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi darbo specifiką, kurią būtina žinoti. Būtent ji nusako asmeninių pedagogo savybių svarbą sėkmingam darbui. Pirmiausiai reikėtų pažymėti, kad tenka vadovautis tokiomis vertybėmis kaip priėmimas, pagarba. Organizuojant ugdymo procesą svarbu į jas atsižvelgti. Taip pat reikalingas geras dalyko išmanymas.

Dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ar bendrojo lavinimo mokykloje svarbus yra tvarkos bei drausmės užtikrinimas. Tad reikalinga atitinkama kompetencija ir sugebėjimai.

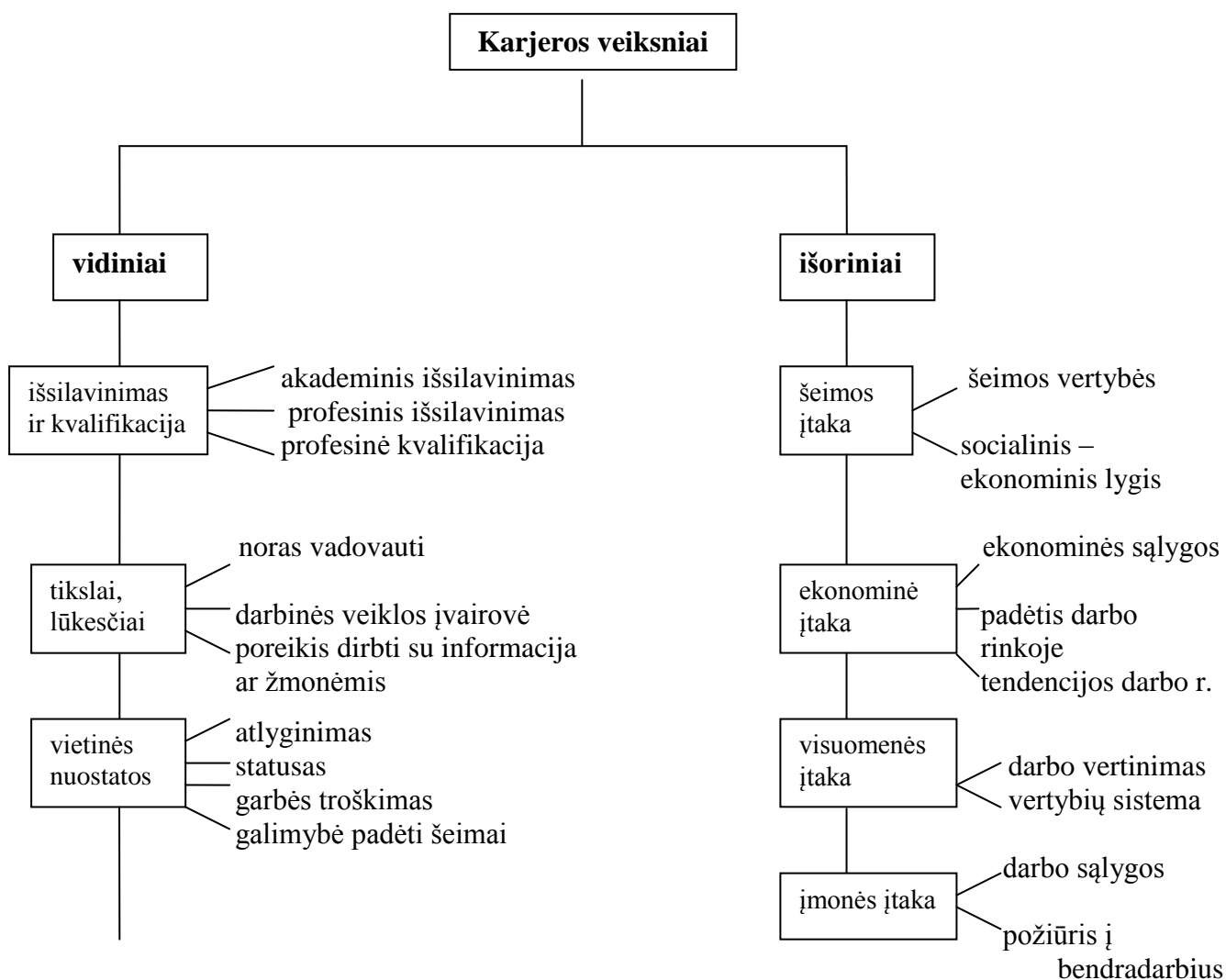
Siekiant gerų darbo rezultatų svarbu skatinti mokinių motyvaciją mokytis bei gerai organizuoti ugdymo procesą. Pedagogui būtinas geras mokomojo dalyko išmanymas. Rengiantis pamokai svarbu atsižvelgti į jos sudėtines dalis ir nuosekliai dėstyti per pamoką mokomąją medžiagą. Pabrėžtinai pedagogo gebėjimas sukaupti ugdytinių dėmesį, juos sudominti, įdomiai perteikti medžiagą. Siekiant šio tikslo reikalingas kūrybiškumas bei auditorijos valdymo gebėjimas.

Vykdam mokymo procesą svarbu sudaryti sąlygas moksleivių dvasiniam tobulėjimui. „<...> galima numanyti, kad mokymo turinys daro įtaką mokinių ar studentų dvasiniam tobulėjimui“<...> (Bitinas B., 2004 p. 15). Tad, svarbu parinkti gerus darbo metodus, kūrybiškai juos taikyti.

Mokymo procese pabrėžtinai ugdymo pasiekimų vertinimas. Pabrėžtina, kad egzistuoja įvairios vertinimo formos. Čia svarbia pedagogo savybe yra objektyvumas. Būtina vengti išankstinių nuostatų ir vertinant atsižvelgti į mokinio gabumus, pasiektus rezultatus. Derėtų paminėti, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vertinimo procesas yra neformalus, auklėtojas turi fiksuoti vaikų pažangą pagal jų atliktus darbus.

Svarbia savybe yra komunikabilumas arba gebėjimas bendrauti. Mokyklų bei darželių pedagogams tenka bendrauti ne tik su administracija ar kolegomis, bet ir su vaikų bei moksleivių tėvais. Derėtų nepamiršti, kad pedagogų pareiga yra informuoti apie elgesio, pažangos ar mokymosi pasiekimus. Tad reikia mokėti tinkamai perteikti informaciją. Sėkmingas bendravimas padeda bendradarbiauti su tėvais.

Sėkmingam darbui švietimo įstaigoje turi reikšmės ir darbuotojo lūkesčiai. Pažymėtina, kad galima planuoti karjerą. Tinkamai pasirinkus specialybę galima išvengti darbovietės kaitos. Asmuo planuodamas savo karjerą turėtų atsižvelgti į vidinius bei išorinius jos veiksnius. (4 pav.)



4 pav. Vidiniai ir išoriniai karjeros veiksniai

Šaltinis: Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. – Kaunas: Technologija, 1997. p. 29

Apibendrinant galima teigti, kad asmeninės pedagogo savybės yra svarbios darbui švietimo įstaigoje. Tinkamų asmens savybių nebuvimas ar stoka gali sukelti problemų ir mažinti darbo efektyvumą. Mokytojas turi būti geru elgesio bei darbuotojo pavyzdžių moksleiviams. Efektyviam darbui reikalingos asmeninės savybės, tokios kaip kūrybiškumas, atsakingumas, komunikabilumas, objektyvumas.

1.3.1. Adaptacijos ir socializacijos kolektyve ypatumai

Atėjus dirbti svarbu gerai susipažinti su kolektyvu ir adaptuotis. Tai naujam darbuotojui gali būti nelengva ir sukelti sunkumų. Tad vadovui tenka padėti jam prisitaikyti. Bakanauskienė I. (2008),

pabrėžia, kad darbuotojų adaptavimas – tai procesas, kurio metu asmuo susipažįsta su nauju darbu bei kolektyvu. Šio proceso sudėtinė dalimi yra socializacija, padedanti suprasti ir priimti kolektyvo vertybes ir elgesio normas. Šiame procese išryškėja darbuotojų lojalumas organizacijai. Darbuotojų kaita bei lojalumo stygius dažnai yra siejami su nepakankama socializacija. Šis procesas yra svarbus kiekvienai įstaigai, kadangi būtina sėkmingai veikti ir išlaikyti darbuotojus. Ji leidžia įveikti naujo darbuotojo kolektyve patiriamą psichologinę įtampą. Taikant geras priemones reikėtų supažindinti jį su elgesio normomis. Švietimo įstaigų atveju pristatyti įstaigos vidaus tvarkos taisykles. Pasak mokslininkės (2008), adaptavimas gali būti formalizuotas ir neformaluotas. Taikant formalizuotą adaptavimą sudaroma programa. Neformalizuoto adaptavimosi metu naujas darbuotojas pasirenka sprendimus, svarbios yra jo savybės bei kolegos patarimai.

Ištirusios skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos ypatumus Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. (2008) daro išvadą, kad pirmoje darbovietėje dirbantys asmenys gauna daugiau informacijos, tačiau patiria daugiau nerimo, negu patyrę darbuotojai. Toks reiškinys gali sunkinti darbuotojo socializaciją. Reikia paminėti, kad įvairiose darbovietėse dirbančių asmenų socializacijos veiksniai skiriasi.

Socializacijos procesas yra svarbus ne tik naujam darbuotojui bet ir vadovui. Pasak Žukauskaitės I. (2008), darbuotojo atėjimas siejamas su tuo, kad jis padės kurti teikiamas paslaugas bei padės žiniomis, gebėjimais vykdyti organizacijos misiją. Tad ji suinteresuota, kad darbuotojas sėkmingai socializuotųsi ir gerai atliktų darbą. Mokslininkė (2008) mano, kad kaip išėjimo iš darbo prevencijos priemonę galima taikyti naujų darbuotojų socializacijos rodyklių stebėjimą. Toks metodas atskleidžia ne tik kaip vyksta asmens socializacija, bet ir parodo, kur reikia pagalbos, patarimo.

Aptarus adaptacijos bei socializacijos ypatumus bus apžvelgta kaip šie procesai vyksta švietimo įstaigoje. Pirmiausiai reikėtų pradėti nuo adaptacijos. Jos sėkmę lemia ir darbuotojo savybės, nuostatos. Vieni lengvai adaptuojasi aplinkoje. Yra žmonių, kuriems sėkmingai adaptacijai reikia daug laiko. Svarbi yra aplinka, kurioje dirbama ir elgesio normos. Būtina jomis vadovautis ir stengtis įgyvendinti.

Kalbant apie socializaciją iškyla kolegų pagalbos svarba, jų geranoriškumas. Patarimai ir padrašinimas padeda naujam darbuotojui gerai pasijusti naujoje aplinkoje ir pasiekti gerų darbo rezultatų. Svarbus yra bendravimas su vadovu, tinkamas užduočių atlikimas. Dalyvavimas posėdžiuose leidžia pažinti kolegas, išgirsti jų nuomonę, pamatyti kolektyvo ypatumus ir sėkmingai socializuotis.

Apibendrinant galima teigti, kad būtina padėti naujiems darbuotojams adaptacijos bei socializacijos procese ir stengtis išlaikyti juos švietimo įstaigoje. Nepakankama asmens socializacija kolektyve kelia problemų ir gali sąlygoti darbuotojų kaitą bei lojalumo organizacijai nebuvimą. Pirmoje darbovietėje dirbantys asmenys patiria daugiau nerimo negu kiti darbuotojai. Nepakankamas dėmesys švietimo įstaigose taikomas naujų darbuotojų socializacijos rodiklių stebėjimui.

1.3.2. Vertybių, nuostatų poveikis darbo efektyvumui

Kiekvienas žmogus vadovaujasi vertybėmis ir turi tam tikras nuostatas. Jos yra svarbios gyvenime bei darbinėje veikloje. Būtina jomis vadovautis siekiant gerų darbo rezultatų, geros komunikacijos su vaikais ar moksleiviais. Taip pat kalbant apie nuostatas reikia pažymėti, kad jos yra traktuojamos pagal teigiamą aspektą.

Martišauskienė E. (2007) pabrėžia, kad pedagogui tenka ne tik formuoti žinias, mokėjimus, gebėjimus ar įgūdžius, bet ir žadinti vertybių santykį. Tai reikėtų suprasti kaip pagalbą mokiniams įprasminant veiklą, ieškant santykio su pažįstamais daiktais. Autorė (2007), pažymi, kad pedagogas turi šioje situacijoje kelis vaidmenis, bet jie yra susiję su vertybinėmis nuostatomis. Jos padeda suprasti supančią aplinką, ją įvertinti. Ne mažiau svarbus yra ugdymo proceso esmės bei ugdytinio supratimas. Reikalingi ne tik mokinių pažinimo sugebėjimai, bet ir mokėjimas perteikti vertybes, formuoti teigiamą požiūrį. Mokslininkė (2007), atlikusi pedagogų vertybinių nuostatų ir dvasinių vertybių sklaidos galimybių tyrimą, konstatuoja, kad beveik visi apklaustieji linkę laikyti dvasines vertybes svarbiomis. Reikia pabrėžti, kad pedagogai dvasinių vertybių perteikimą sieja su konkrečia veikla. Tyrimas taip pat atskleidė, kad dvasinės vertybės suprantamos gana paviršutiniškai. Dalis vertybių daro poveikį pedagogų požiūriui į dvasinių vertybių sklaidą. Didžiausią poveikį šio požiūrio formavimuisi turi lytis, kvalifikacija. Kalbant apie vertybes yra skiriama jų hierarchija arba grupavimas. Reikia paminėti, kad pedagogų vertybės dažnai siejamos su vertybinėmis nuostatomis ar orientacijomis. Gyvenime jos dažnai persipina, tad jas atskirti būtų netikslinga. Vertybinės nuostatos bei orientacijos turi didelės svarbos darbo efektyvumui. Galėdamas realizuoti kūrybines mintis bei idėjas, turėdamas galimybę perteikti vertybes jaunimui, pedagogas dirba daug efektyviau ir gali pasiekti gerų rezultatų, sėkmingo ir malonaus ugdymo proceso. Analizuojant vertybinių nuostatų būklę pagal Martišauskienės E. (2007), atlikto tyrimo duomenis, reikia pastebėti, kad vyrauja dorovinės ir pažinimo vertybės. Pedagogai pripažįsta tokių vertybių svarbą kaip altruizmas, išprusimas, sąžiningumas. Tokios vertybės yra svarbios ir reikalingos atliekant pedagoginį darbą bei siekiant efektyvaus darbo ir gerų rezultatų.

Bagdonas A., Jucevičienė P. (2002), pažymi, kad skiriasi šeimų tikslai, vertybės. Tad, vykdant auklėjimo funkciją, svarbu to nepamiršti ir stengtis skiepyti gerąsias vertybes, formuoti teigiamą požiūrį. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogui veikloje ne retai reikia paaiškinti vaikams, kas yra gerai, o kas ne. Pedagogui svarbu išsiaiškinti, kokius lūkesčius turi mokinių tėvai ir atsižvelgiant į juos sistemingai organizuoti ugdymą.

„Pedagogų vertybinių nuostatų svarba yra didelė, nes jos esti kompetencijos ugdymo gija“ (Martišauskienė, 2007, p. 144). Tad vertybės ir nuostatos turi poveikį pedagogo darbo efektyvumui. Taip pat leidžia padėti mokiniams formuoti supratimą apie juos supantį pasaulį. Dirbant pedagoginį

darbą problemų gali sukelti moksleivių, tėvų ir pedagogo vertybių skirtumai bei silpninti darbo rezultatus.

1.3.3. Profesinių įgūdžių stokos vaidmuo apsisprendimui palikti darbą

Darbui švietimo įstaigoje svarbios yra ne tik vertybės, kuriomis vadovaujasi darbuotojas, bet ir profesiniai įgūdžiai. Anksčiau buvo minėtas karjeros planavimas. Pabrėžtina, kad ją turi planuoti pats asmuo, atsižvelgdamas į lūkesčius, asmens savybes bei gebėjimus.

Kalbant apie profesinius įgūdžius, svarbu įvertinti ar tinkamai buvo pasirinkta specialybė. Sakalas A., Šalčius A. (1997), pateikia J. L. Holland'o išskirtus šešis individų tipus ir juos atitinkančias profesines sritis. Tai - realistinis tipas; tiriamasis tipas; socialinis tipas; konvencionalus tipas; iniciatyvus tipas; meninis tipas. Renkantis darbą švietimo įstaigoje turėtų dominuoti socialinio arba meninio tipo sugebėjimai. J. L. Holland'o teigimu, individai linkę rinktis tas veiklos sritis, kurios atitinka asmeninę orientaciją [Sakalas, Šalčius, 1997, p. 26]. Tad, reikia tinkamai viską įvertinti ir pasirinkti labiausiai tinkančią specialybę. Tai padeda išvengti darbuotojų kaitos.

Jaunas specialistas, pradedantis dirbti švietimo įstaigoje, dažniausiai yra teigiamai nusiteikęs darbui, nori pasiekti puikių rezultatų, perteikti žinias ugdytiniais. Deja, dažnai realybė yra kitokia, negu po praktikos. Pedagogo darbas reikalauja daug jėgų, sugebėjimų bei tinkamų metodų parinkimo. Bendrojo lavinimo mokykloje dirbantys pedagogas veda pamokas bei gali vykdyti klasės auklėtojo funkciją. Tad svarbus yra ne tik pasiruošimas pamokai, jos struktūrinių dalių žinojimas, bet ir bendravimas su moksleiviais. Taip pat reikalingas dėmesingumas bei geranoriškumas.

Dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dėmesys yra skiriamas auklėjimui. Anksčiau buvo kalbėta, kad darbuotojų vertinimas yra paremtas stebėjimu. Ryškėjant darbo sunkumams, vertinimas ir kontrolė intensyvėja. Siekiama surasti sprendimo galimybę ir pagerinti darbo rezultatus. Deja, ne visada tai pavyksta. Didžiausia jaunų darbuotojų problema yra nesugebėjimas valdyti auditorijos bei gebėjimo sudominti mokomuoju dalyku stoka. Būtent šių įgūdžių stoka tampa dažniausią darbo palikimo priežastimi, kadangi kenčia mokymo kokybė, darbas tampa neefektyvus.

Pabrėžtina, kad ne tik gabumų stoka, bet ir vadovavimas gali tapti darbuotojų kaitos priežastimi. Gali būti nepasitenkinimas darbu. Pilkauskaitės Valickienės R. ir kt. (2007), atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su saviraiškos ir karjeros galimybėmis. Taip pat pažymėtina, kad noras keisti darbą susijęs su bendru pasitenkinimu darbu.

Tad profesinių įgūdžių stoka turi svarbų vaidmenį apsisprendimui palikti darbą. Galima teigti, kad būtent profesiniai įgūdžiai nulemia švietimo įstaigos darbuotojų kaitą. Tinkamų įgūdžių stoka neleidžia gerai atlikti darbo ir silpnina ugdymo arba auklėjimo kokybę. Nesugebėjimas valdyti

auditorijos bei nesugebėjimas įdomiai perteikti mokomojo dalyko kelia didelių problemų jauniems specialistams bei vadovams.

Apibendrinant darbuotojų kaitos valdymo ypatumus galima teigti, kad darbuotojų kaitos valdymas yra sudėtingas procesas. Įvairiose kaitos valdymo srityse susiduriama su skirtingomis problemomis, kurios irgi gali būti kaitos priežastimi. Kuriant motyvavimo modelį nepakankamas dėmesys skiriamas darbo motyvams. Taikoma per mažai vertinimo metodų, sunku užtikrinti vertinimo objektyvumą. Profesinių įgūdžių stoka turi didelės reikšmės apsisprendimui palikti darbą, kadangi negalima sėkmingai dirbti pedagogo darbo. Negalima sukurti universalios darbuotojų kaitos mažinimo strategijos, kuri užtikrintų darbuotojų pastovumą. Galima tik taikyti įvairius būdus kaitai mažinti ir išlaikyti darbuotojus.

2. DARBUOTOJŲ KAITOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodų aptarimas

Teorinėje darbo dalyje buvo aptartas darbuotojų motyvavimo modelis ir sukurtas švietimo įstaigos darbuotojų motyvavimo modelis, kurio pagrindas yra saugios darbo aplinkos sukūrimas, atsižvelgimas į darbuotojo lūkesčius, vertinimas. Taip pat nagrinėti keli darbuotojų kaitos valdymo bruožai. Pabrėžtina, kad darbuotojų kaitos problemos intensyvumas ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose nėra vienodas. Tad darbuotojų kaitą galima suskirstyti į tokius lygius: intensyvi, vidutinė ir maža kaita. Šių problemos intensyvumą sąlygoja objektyvūs veiksniai, tokie kaip darbo specifika, darbo sąlygos ar vidinis socialinis - psichologinis klimatas.

Analizuojant darbuotojų kaitos problemą taip pat svarbu atsižvelgti į darbuotojo asmenines savybes bei profesinius įgūdžius, kurie leidžia tinkamai atlikti pareigas ir gerai dirbti. Universalios darbuotojų kaitos valdymo strategijos sukurti neįmanoma, tačiau galima taikyti tam tikras priemones, kurios padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, išlaikyti darbuotojus įstaigoje.

Teorinės dalies pagrindu buvo parengtas tyrimo instrumentarijus – anketa ir atliktas kiekybinis tyrimas „Darbuotojų kaitos problema Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose“.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų kaitos valdymo ypatumus.

Tiksliui pasiekti iškeliami **šie uždaviniai**:

1. Duomenų analizė, naudojant aprašomosios statistikos procentinius dažnius;
2. Remiantis teoriniu modeliu, išanalizuoti gautus duomenis, palyginti ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuomonę.
3. Remiantis teoriniu modeliu, išanalizuoti duomenis apie savybes, reikalingas darbui švietimo įstaigoje ir darbo specifika, ieškant koreliacinių ryšių.

Hipotezė – asmens savybių ir profesinių įgūdžių stoka lemia darbuotojų kaitą.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo parengtas tyrimo instrumentarijus – anketa ir atlikta apklausa, kuria siekiama išsiaiškinti kokiais būdais galima valdyti darbuotojų kaitą, efektyviai vadovauti, išlaikyti darbuotojus. Anketą sudaro 22 klausimai (žr. 1 priedą). Visi anketos klausimai yra uždari, turintys kelis pasirinkimo variantus. Viename klausime respondentai turėjo pareikšti nuomonę ir įvertinti pateiktus teiginius, pažymėdami atsakymą „sutinku“, „iš dalies sutinku“, „nesutinku“. Taip pat respondentams buvo pateikti teiginiai, susiję su asmens savybėmis, reikalingomis darbui švietimo įstaigoje bei darbo specifika, kuriuos reikėjo įvertinti ranginėje skalėje, kur 1 – „mažai svarbu“, 2 – „svarbu“, 3 – „labai svarbu“.

Anketą sudaro trys dalys. Pirmoje arba kitaip įvadinėje dalyje pateikti klausimai apie vadovavimą, kontrolės funkcijos vykdymą bei darbuotojų motyvavimą. Pagrindinėje dalyje yra svarbiausi klausimai, leidžiantis išsiaiškinti svarbiausias problemas bei respondentų nuomonę. Pabaigoje pateikiami klausimai apie darbuotojo adaptaciją ir socializaciją kolektyve ir demografiniai klausimai.

Anketos pildymo instrukcijoje yra nurodoma apklausos tema, tikslas. Laikantis mokslinės etikos principų pabrėžiamas anketos anonimiškumas bei respondentų nuomonės, atsakymų svarba. Taip pat nurodoma, kad duomenys bus apdoroti statistiškai bei panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą. Yra pateikta anketos pildymo instrukcija, respondentai atsakydami į klausimą gali pažymėti vieną arba kelis tinkančius atsakymus.

Visus anketos klausimus galima suskirstyti pagal reikšmę į atskiras grupes. (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Tyrimo anketos klausimų grupės.

Klausimų grupė	Anketos klausimo numeris
Darbuotojų kaitos valdymas	9,10,11
Vadovavimas, kontrolės funkcijos vykdymas	1,2,3
Darbuotojų motyvavimas	4,5,6
Darbuotojų vertinimas	7,8
Naujų darbuotojų priėmimas	12
Darbuotojų mokymo svarba	13,14
Darbo švietimo įstaigoje specifika	16,19
Adaptacija ir socializacija kolektyve	17,18
Vadovavimo ypatumai	15
Darbo rezultatų mažėjimas	20
Demografinė charakteristika	21,22

Taigi, taip suskirstyti klausimai sudaro modelį, pagal kurį bus vykdoma kiekybinė duomenų analizė.

Visi surinkti duomenis buvo statistiškai apdoroti naudojant SPSS programą. Duomenų statistinei analizei buvo naudojama aprašomoji statistika bei koreliacinių ryšių analizė. Gauti statistiniai duomenys išreikšti procentais. Dalis respondentų į atskirus klausimus neatsakė, tad jų suma nėra lygi šimtui procentų.

2.2. Tyrimo eiga, tiriamieji

Tyrimo laikas ir vieta

Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2011 metų lapkritį – 2012 vasarį.

Tiriamieji – Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų (lopšelių – darželių) bei bendrojo lavinimo mokyklų (progimnazijų, pagrindinių, vidurinių, gimnazijų) vadovai, jiems neesant pavaduotojai arba pavaduotojai ugdymui, turintys skirtingą vadovavimo stažą. Tyrimas buvo atliekamas tiesiogiai vykstant pas respondentą. Toks duomenų surinkimo būdas leido sužinoti papildomos, tyrimui reikalingos informacijos. Vieną anketą gauta elektroniniu paštu. Respondentai

buvo pasirinkti neatsitiktinę tvarką, atsižvelgta į įstaigos tipą, darbuotojų skaičių, kvalifikaciją. Informacijos bei švietimo įstaigų kontaktų buvo ieškoma Vilniaus miesto savivaldybės darželių, lopšelių – darželių ir mokyklų – darželių interneto svetainėje darželiai.tk bei atviros informavimo konsultavimo orientavimo sistemos (aikos) puslapyje.

Tyrimo imtis

Atliekant tyrimą buvo nuvažiuota į 131 švietimo įstaigą. Ne maža dalis respondentų atsisakė dalyvauti tyrime dėl tokių priežasčių: 1. laiko stokos, užimtumo (dokumentų, ataskaitų ir t.t. pildymo); 2. didelio gaunamų anketų ir įvairių tyrimų skaičiaus; 3. nepakankamo suinteresuotumo tyrimu, mažo problemos lygio arba jos nebūvimo. Keliose ikimokyklinio ugdymo įstaigų tyrimo vykdymo metu nebuvo vadovų. Tad, užpildytų anketų skaičius yra 102.

Tyrimo imties pagrindimas

Atliekant tyrimus svarbu nustatyti imties dydį bei patikimumą. Tai galima padaryti taikant įvairias formules. Siekiant nustatyti imties dydį, galima panaudoti tokią formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ - paklaida, maksimali leistina socialiniuose tyrimuose – 0,05;

N - visumos narių skaičius

Taigi, pritaikius formulę gauname, kad n = 133. Vadinasi reikėtų apklausti tiek respondentų.

Remiantis aukščiau pateikta formule galima apskaičiuoti atlikto tyrimo patikimumą. Tyrime dalyvavo 102 respondentai, o visumos narių skaičius yra 199, tad patikimumą galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$p = 1 - \Delta$$

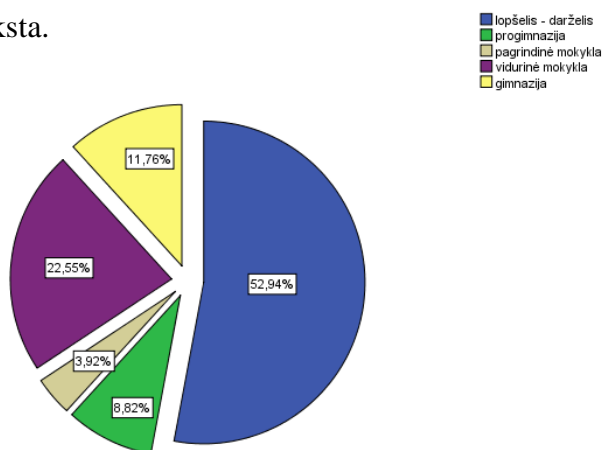
$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{102} - \frac{1}{199}} = 0,069;$$

$$p = 1 - 0,069 = 0,931$$

Taigi, atlikto tyrimo patikimumas yra 93 %. Atsižvelgiant į tai, jog ne mažai respondentų dėl skirtingų priežasčių atsisakė dalyvauti tyrime, jos imtį galima laikyti patikima ir daryti išvadas.

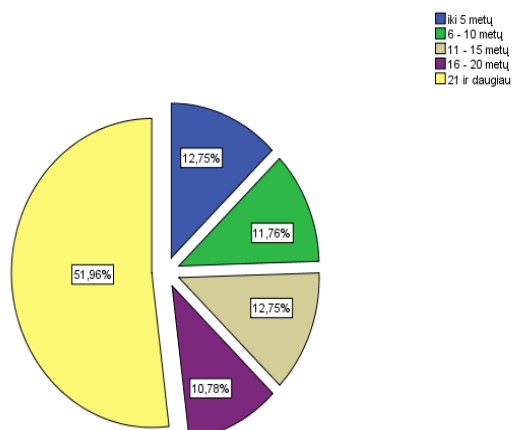
3. DARBUOTOJŲ KAITOS VALDYMO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

Tyrimė dalyvavo ikimokyklinio ugdymo įstaigų bei skirtingų tipų bendrojo lavinimo mokyklų vadovai. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal vadovaujamą įstaigą (5 pav.) matyti, kad net 53 proc. sudaro ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Šį skaičių paaiškina tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų Vilniaus mieste yra daugiau negu bendrojo lavinimo mokyklų. Taip pat tyrime dalyvavo 23 proc. vidurinių mokyklų vadovų, 12 proc. gimnazijų. Mažiausias skaičius tenka progimnazijoms – 8 proc. ir pagrindinėms mokykloms – vos 4 proc. Nedidelį skaičių pagrindinių mokyklų vadovų, dalyvavusių tyrime galima paaiškinti tuo, kad Vilniaus miesto švietimo sistemoje šio tipo mokyklų yra mažiausiai ir yra tokių, kurių darbuotojų skaičius yra palyginus nedidelis, pedagogai turi kvalifikacinius laipsnius, tad galima daryti prielaidą, kad tokia kolektive darbuotojų kaita nevyksta.



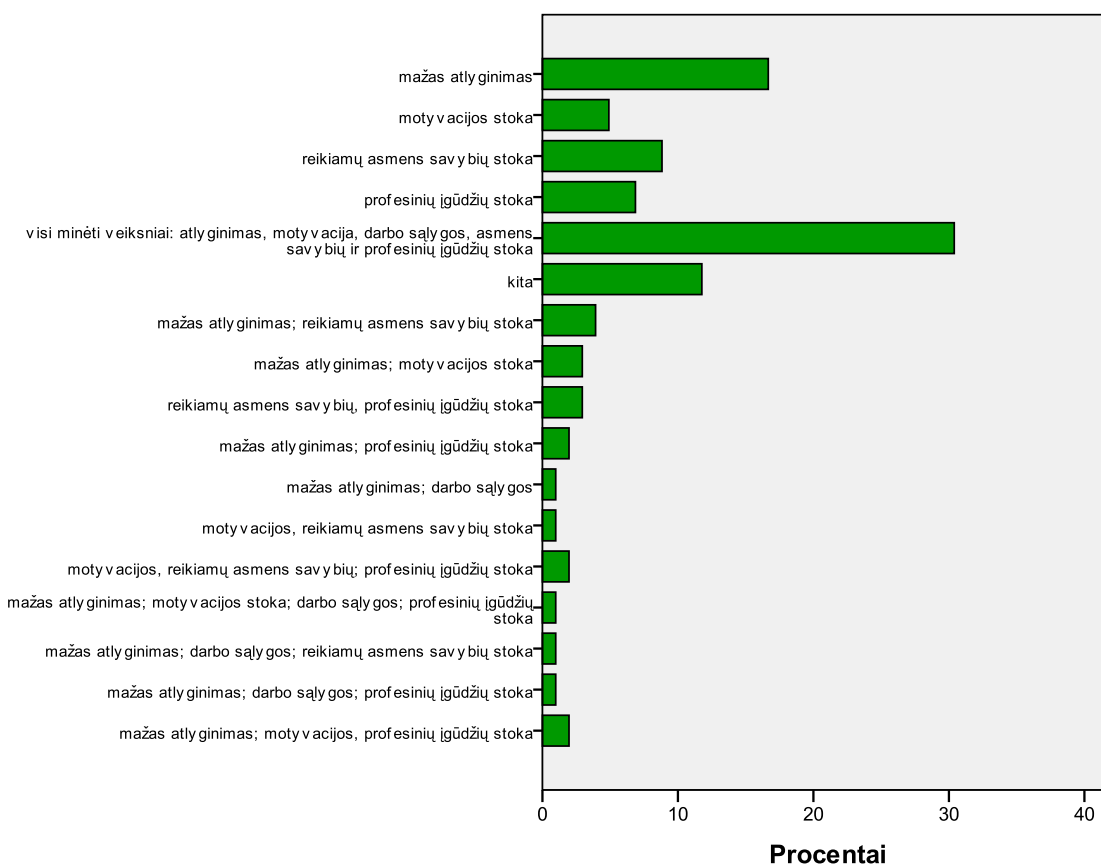
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamą įstaigą

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal vadovavimo stažą (6 pav.) pabrėžtina, kad daugiau negu pusę (52 proc.) sudaro vadovai, turintys 21 ir daugiau metų darbo stažą. Po 13 proc. turintys iki 5 metų vadovavimo stažą bei 11 – 15 metų. Beveik 12 proc. sudaro vadovai, turintys 6 – 10 metų stažą. Mažiausiai – 11 proc. sudaro vadovai dirbantys 16 – 20 metų. Skaičiai rodo, kad tyrime dalyvavę respondentai turi ne mažą vadovavimo stažą bei darbo patirtį.



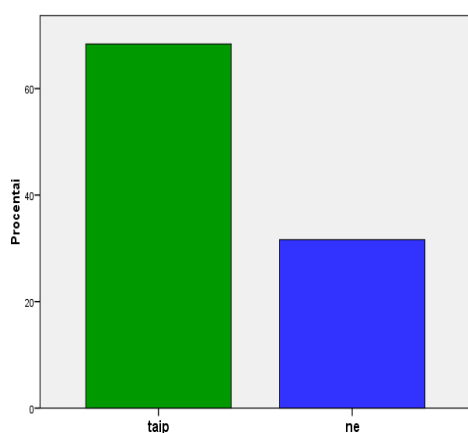
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo stažą

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kokia respondentų manymu yra pagrindinė darbuotojų kaitos priežastis (7 pav.). Vadovų nuomonė pasiskirstė skirtingai. Vieni mano, kad yra viena konkreti priežastis, kiti išskyrė priežasčių kompleksą. Net 30 proc. apklaustųjų mano, kad darbuotojų kaitą sąlygoja keli veiksniai: mažas atlyginimas, motyvacijos stoka, darbo sąlygos, reikiamų asmeninių savybių bei profesinių įgūdžių stoka. 17 proc. mano, kad darbuotojų kaitos priežastimi yra mažas atlyginimas. Reikiamų asmeninių savybių stoką pasirinko 9 proc. apklaustųjų, o profesinių vos 7 proc. 5 proc. mano, kad kaitos priežastimi yra motyvacijos stoka. Ne maža dalis apklaustųjų, net 12 proc. pateikė kitas darbuotojų kaitos priežastis. Analizuojant jų atsakymus reikėtų pabrėžti, kad minimos tokios priežastys: blogas mikroklimatas; mokinių ir klasių komplektų mažėjimas; per mažas pamokų skaičius; pensijinis amžius; gyvenamoji vieta, taip pat buvo paminėta, kad dėl mažo atlyginimo keičiasi techninis personalas, o ne pedagogai. Pažymėtina, kad respondentai neišskyrė vien tik darbo sąlygų, o jas mato kaip darbuotojų kaitos priežastį esančią su kitais veiksniais. Taigi, tokie respondentų atsakymai rodo, kad darbuotojų kaitos priežasčių yra daug ir gana sudėtinga įvardinti vieną konkrečią. Tai sąlygoja ir vadovaujamos įstaigos specifika, kadangi skiriasi ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų darbo užmokestis bei krūvis. Vis tik apibendrinus apklaustųjų atsakymus galima išskirti ir laikyti pagrindinėmis tokias darbuotojų kaitos priežastis: mažas atlyginimas, reikiamų asmens savybių bei profesinių įgūdžių stoka.



7 pav. Respondentų nuomonės apie darbuotojų kaitos priežastis pasiskirstymas

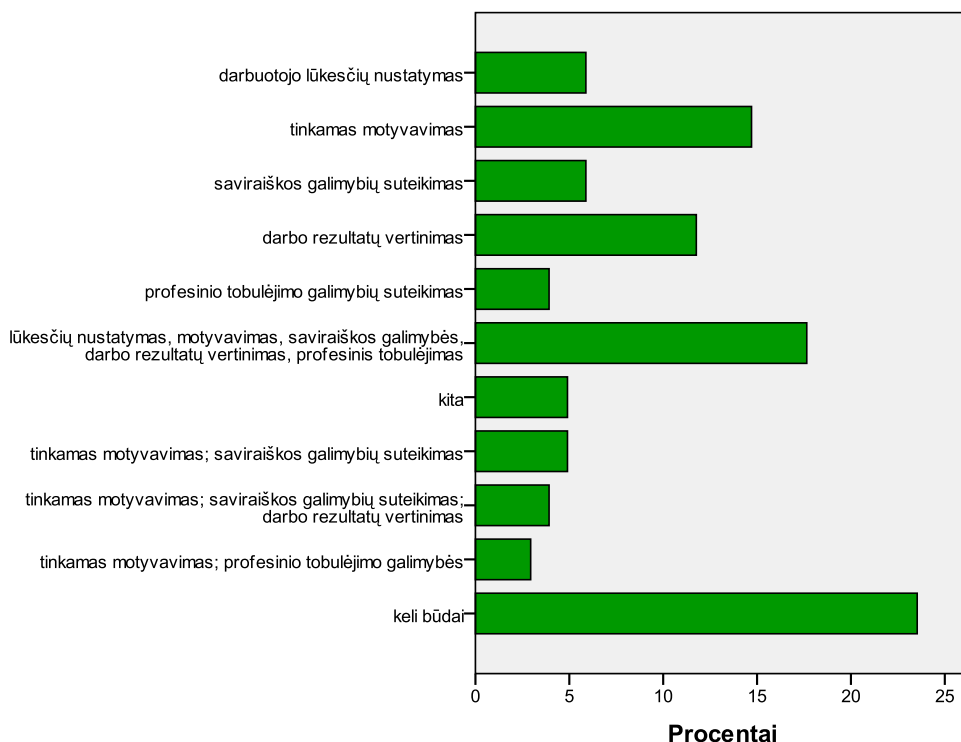
Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, ar vadovai atlieka priežasčių dėl kurių darbuotojas paliko darbo vietą analizę (8 pav.). 66 proc. atsakė, jog analizuoja priežastis. Kaip teigė respondentai, šios priežastys nėra oficialiai fiksuojamos, ar užrašomos, bet būtinai pasikalbama su darbuotoju. 30 proc. teigė, kad nevykdo darbo vietos palikimo priežasčių analizės. Šis procentas yra gana didelis, tad tai gali sąlygoti vadovavimo klaidas ar pasikartojantį darbuotojų darbo vietos palikimą dėl tos pačios priežasties.



8 pav. Respondentų nuomonės apie priežasčių dėl kurių darbuotojas paliko darbo vietą analizės atlikimą apibūdinimas

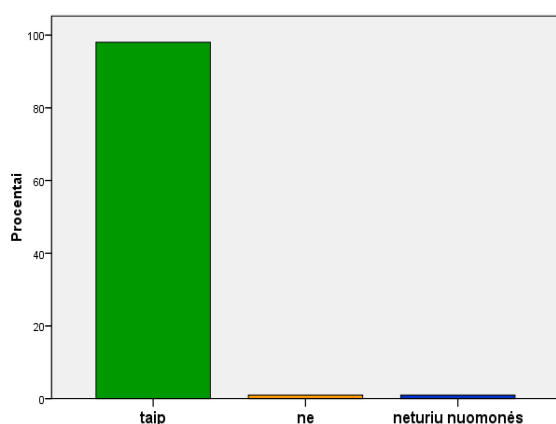
Dirbant švietimo įstaigoje galima taikyti įvairius darbuotojų kaitos valdymo būdus (9 pav.). Analizuojant respondentų atsakymus matyti, kad didelis dėmesys teikiamas tinkamam motyvavimui. Šį veiksniį įvardino 15 proc. apklaustųjų. 6 proc. mano, kad tai yra darbuotojo lūkesčių nustatymas. Tiek pat manančių, kad darbuotojų kaitos valdymu būdu yra saviraiškos galimybės. Svarbus yra darbo rezultatų vertinimas, jį pasirinko net 12 proc. apklaustųjų. Vos 4 proc. mano, kad profesinio tobulėjimo galimybės yra darbuotojų kaitos valdymo veiksniu. Net 17 proc. apklaustųjų mano, kad darbuotojų kaitos valdymui reikia kartu taikyti visas anksčiau minėtas priemones. 5 proc. apklaustųjų vadovų, be jau minėtų, pateikė kitus būdus. Tai buvo: geras atlyginimas; geros finansinės galimybės; personalo vadyba nukreipta į darbuotojo kūrybinę raišką ir asmenybės tobulinimą; sudarytos sąlygos siekti karjeros bei atestuotis aukštesnei kvalifikacinei kategorijai. Net 23 proc. apklaustųjų išskyrė ne viena, o kelis skirtingus darbuotojų kaitos valdymo būdus (žr. 2 priedą.).

Analizuojant kelių darbuotojų kaitos valdymo būdų taikymą (žr. 2 priedą.) galima pastebėti, kad svarbiu veiksniu yra profesinis tobulėjimas. Reikėtų pažymėti, kad vien šį būdą taiko nedidelis procentas apklaustųjų, tačiau jis taikomas kartu su motyvavimu bei darbuotojų lūkesčių nustatymu. Darbo rezultatų vertinimas kartu su kitais valdymo būdais nėra dažnai taikomas. Taigi, duomenys rodo, kad tinkamas motyvavimas, saviraiškos bei profesinių galimybių suteikimas yra tie būdai, kurie padeda išlaikyti darbuotojus ir valdyti kaitą.



9 pav. Darbuotojų kaitos valdymo būdų apibūdinimas

Respondentų nuomonė, ar vadovo asmeninės savybės: pagarba, pasitikėjimas, nuoširdumas padeda valdyti darbuotojų kaitą švietimo įstaigoje (10 pav.) pasiskirstė taip: beveik visi respondentai (98 proc.) mano, kad šios savybės yra tikrai svarbios ir padeda valdyti darbuotojų kaitą. Po 1 proc. apklaustųjų mano, kad šios savybės nėra svarbios arba negalėjo įvardinti pozicijos šiuo klausimu. Taigi, toks apklaustųjų nuomonės pasiskirstymas rodo, kad vadovui svarbu nuolat tobulinti vadovavimo sugebėjimus, įgūdžius bei bendravimą siekiant sėkmingo darbo ir efektyvaus vadovavimo.

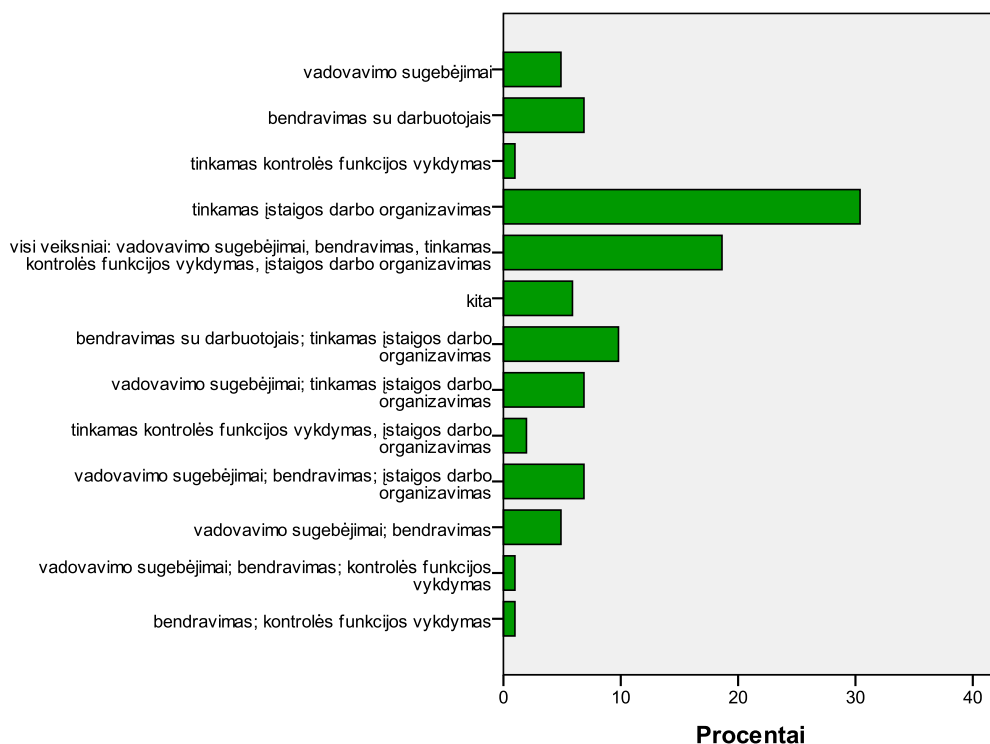


10 pav. Vadovo asmeninių savybių: pagarbos, pasitikėjimo, nuoširdumo svarbos valdant darbuotojų kaitą apibūdinimas

Apklausa buvo siekiama išsiaiškinti kas sąlygoja efektyvų vadovavimą (11 pav.). Respondentų nuomonė pasiskirstė gana skirtingai. Net 30 proc. apklaustųjų mano, kad efektyvų vadovavimą

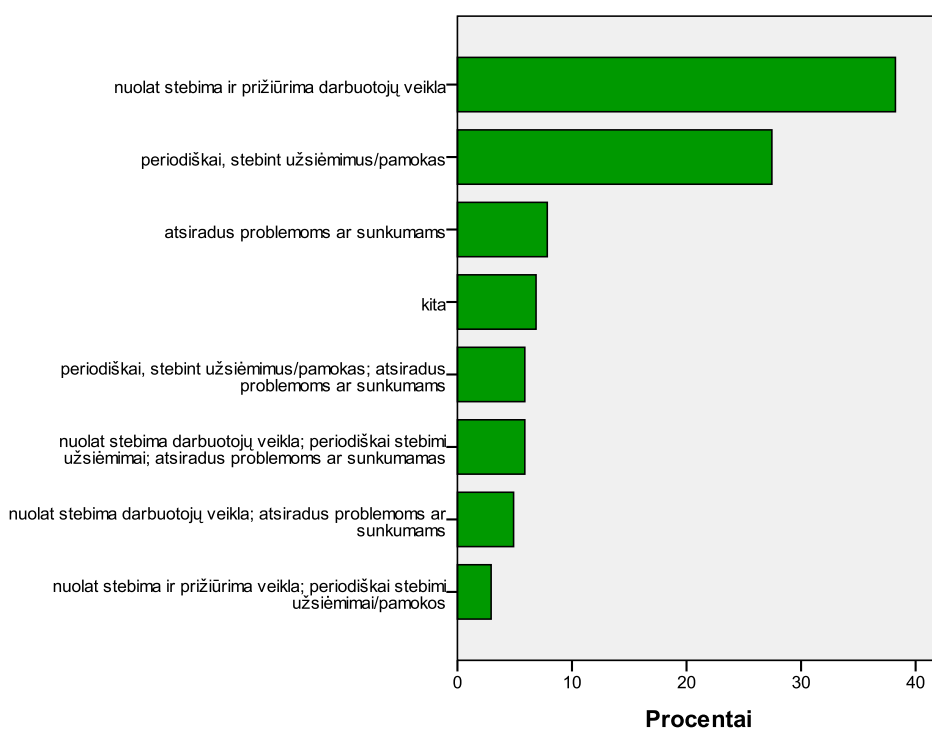
sąlygoja tinkamas įstaigos darbo organizavimas. 18 proc. mano, kad tai sąlygoja keli veiksniai: vadovavimo sugebėjimai, bendravimas su darbuotojais, tinkamas kontrolės funkcijos vykdymas ir įstaigos darbo organizavimas. 7 proc. išskyrė bendravimą su darbuotojais. Tik 5 proc. apklaustųjų pasirinko vadovavimo sugebėjimus ir vos 1 proc. išskyrė tik tinkamą kontrolės funkcijos vykdymą. 6 proc. apklaustųjų be pateiktų veiksnių pateikė kitus, jų manymu svarbius efektyviam vadovavimui, atsakymų variantus. Tai buvo: bendradarbiavimas ir darbo organizavimas; tinkamas įstaigos darbo organizavimas ir bendruomeniškumas, vertybės, kultūra; vadovavimo sugebėjimai ir tinkamas įstaigos darbo organizavimas taip pat charizma ir lyderio savybės; veiklos refleksija: kas pasisekė, kas ne – stiprybės, silpnybės, galimybės; vadovo asmenybė (lyderio savybės); asmeninės vadovo savybės; lyderystės skatinimas, vadovų etika ir vadovavimo stilius: vadovavimas procesui; oratoriniai (kalbėjimo tonas) gebėjimai ir psichologinės žinios. Pažymėtina, kad svarbus yra bendravimas su darbuotojais, net 10 proc. išskyrė būtent šį veiksnių ir sieja jį su tinkamu įstaigos darbo organizavimu, o 7 proc. šiuos veiksnius sieja su vadovavimo sugebėjimais. 7 proc. apklaustųjų pasirinko vadovavimo sugebėjimus ir tinkamą įstaigos darbo organizavimą.

Duomenys rodo, kad respondentų nuomonė apie efektyvų vadovavimą sąlygojančius veiksnius yra gana skirtinga, vieni išskiria vieną konkretų kriterijų, kiti mano, kad reikalingas tinkamai sujungtas priemonių kompleksas. Tačiau galima pastebėti, kad didelis dėmesys teikiamas tinkamam švietimo įstaigos darbo organizavimui, vadovavimo sugebėjimas bei paties vadovo asmenybei, jo bruožams. Minėtų veiksnių įgyvendinimas glaudžiai susijęs su bendravimu su darbuotojais bei kontrolės funkcijos vykdymu.



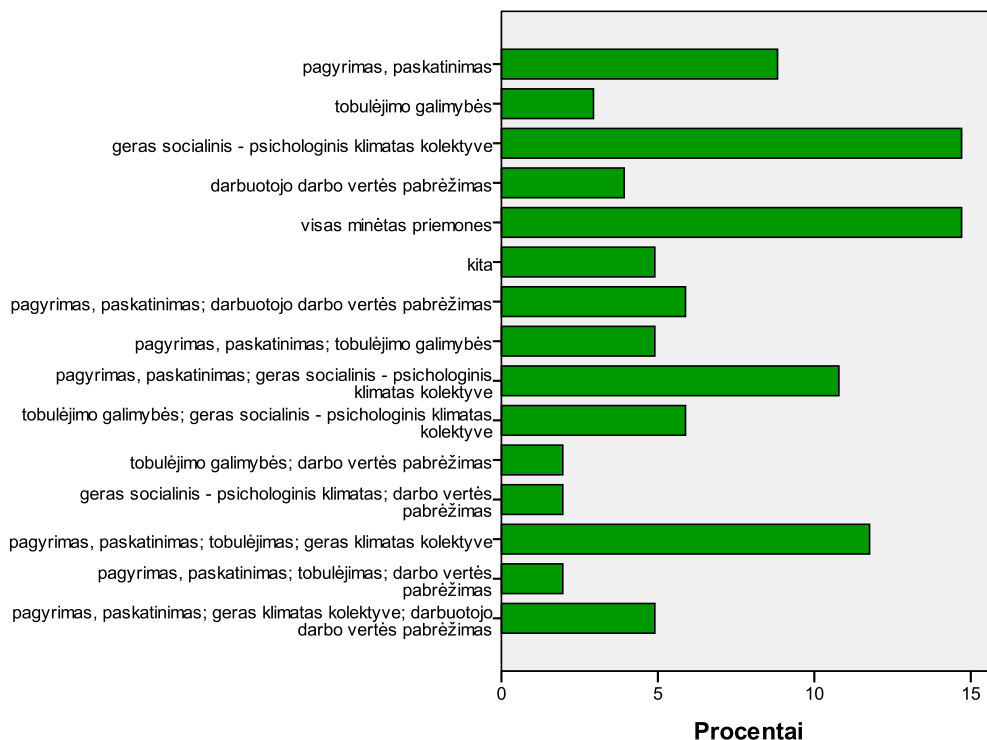
11 pav. Efektyvų vadovavimą sąlygojančių veiksnių apibūdinimas

Kontrolės funkcijos vykdymas švietimo įstaigoje turi būti gerai organizuojamas ir įgyvendinamas. Svarbu, kad kontrolė nebūtų per griežta. Kartais jos įgyvendinimas tampa probleminiu, nes ji gali būti vykdoma per velai arba yra netinkamai organizuota. Tyrimu siekta išsiaiškinti kaip švietimo įstaigų vadovai vykdo kontrolės funkciją (12 pav.). Net 38 proc. apklaustųjų nuolat stebi ir prižiūri darbuotojų veiklą. Kiek mažiau, 27 proc. periodiškai stebi užsiėmimus/pamokas. Vos 8 proc. kontrolės funkciją pradeda vykdyti atsiradus problemoms ar sunkumams. Ne maža dalis apklaustųjų neišskyrė vieno kontrolės funkcijos vykdymo būdo, o taiko kelis. 6 proc. teigė, kad kontrolę vykdo periodiškai, o atsiradus problemoms ar sunkumams ji intensyvėja. 5 proc. nuolat stebi veiklą, o atsiradus problemoms kontrolė sustiprinama. 7 proc. apklaustųjų pateikė kitus kontrolės funkcijos vykdymo būdus. Analizuojant jų pateiktą nuomonę, pažymėtinos tokios priemonės ir kontrolės funkcijos vykdymo būdai: pasitikėjimas darbuotojais; periodiška kontrolė, pagalba naujiems darbuotojams, pokalbiai su jais; nuolatinis stebėjimas, periodišką užsiėmimų stebėjimas bei atsiradus problemoms ar sunkumams, taikomos įvairios priemonės; planinė kontrolė arba taikoma atsiradus sunkumas; darbuotojų atsakomybė, pasitikėjimas jais, kontrolei taikomas tik vidaus ir išorės auditas; pasitikėjimas ir nuolatinis kalbėjimasis apie darbą, atvirumas darbo procese; atliekami įstaigos rezultatų tyrimai; nuolatinė kontrolė pagal ugdymo proceso priežiūros programą; periodišką stebėjimas, darbo procese vykdoma kontrolė; kompleksiškas vykdymas, nuolat arba periodiškai stebint užsiėmimus. Taigi, kontrolės funkcija yra vykdoma įvairiais būdais, taikant skirtingas priemones. Derėtų pažymėti, kad vykdant šią funkciją svarbus yra pasitikėjimas darbuotojais, bendravimas, rezultatų aptarimas.



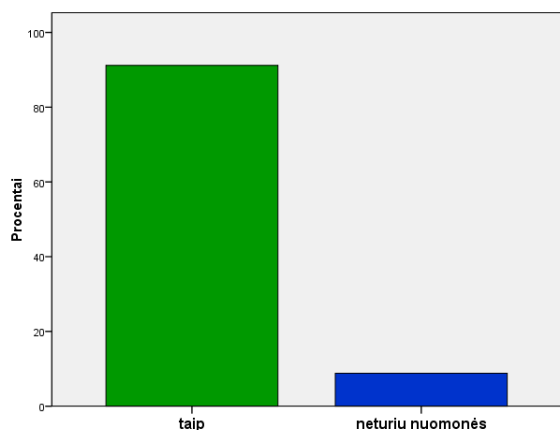
12 pav. Darbuotojų kontrolės funkcijos vykdymo apibūdinimas

Vadovams tenka ne tik vykdyti darbuotojų kontrolės funkciją, bet ir užtikrinti jų gerą savijautą. Tai pasiekti galima taikant įvairias darbuotojų motyvavimo priemones. Remiantis sukurtu švietimo įstaigų darbuotojų motyvavimo modeliu buvo siekiama sužinoti kokias darbuotojų motyvavimo priemones taiko respondentai (13 pav.). 9 proc. apklaustųjų taiko pagyrimą, paskatinimą. Vos 3 proc. tobulėjimo galimybes. Svarbia darbuotojų motyvavimo priemone yra geras socialinis – psichologinis klimatas kolektyve, taip mano net 14 proc. apklaustųjų. Darbuotojų darbo vertės pabrėžimą taiko vos 4 proc. vadovų. 14 proc. respondentų neišskiria vienos motyvavimo priemonės, o taiko visų minėtų priemonių kompleksą. Reikėtų pažymėti, kad tai yra labai svarbu siekiant sėkmingo motyvavimo proceso ir gerų rezultatų. 11 proc. apklaustųjų taiko pagyrimą, paskatinimą bei gerą socialinį – psichologinį klimatą kolektyve. Kiek daugiau, 12 proc. apklaustųjų taiko pagyrimą, paskatinimą, suteikia darbuotojams tobulėjimo galimybes bei užtikrina gerą vidinį klimatą. Svarbiu veiksmu motyvavimo procese yra darbuotojo darbo vertės pabrėžimas. Šią priemonę kartu su pagyrimu bei paskatinimu taiko 6 proc. apklaustųjų. Taigi, duomenys rodo, kad atsižvelgdami į darbuotojų kvalifikaciją bei darbo stažą vadovai taiko skirtingas motyvavimo priemones. Be jau minėtų ir aptartų motyvavimo priemonių ir jų kompleksų 5 proc. apklaustųjų taiko dar ir kitas motyvavimo priemones. Tai buvo: priedai prie atlyginimo; padėkos, renginiai skirti pasiekimams įvertinti, edukacinės bazės gerinimas; finansinis skaitinimas; skatinama siekti karjeros ar įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją; vengimas viešos kritikos, nuolatinis akcentavimas stipriųjų pusių ir probleminė analizė su darbuotojais. Taigi, vadovų taikomos motyvavimo priemonės yra skirtingos, tačiau kaip vieną svarbiausių galima išskirti gero socialinio – psichologinio klimato užtikrinimą.



13 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių apibūdinimas

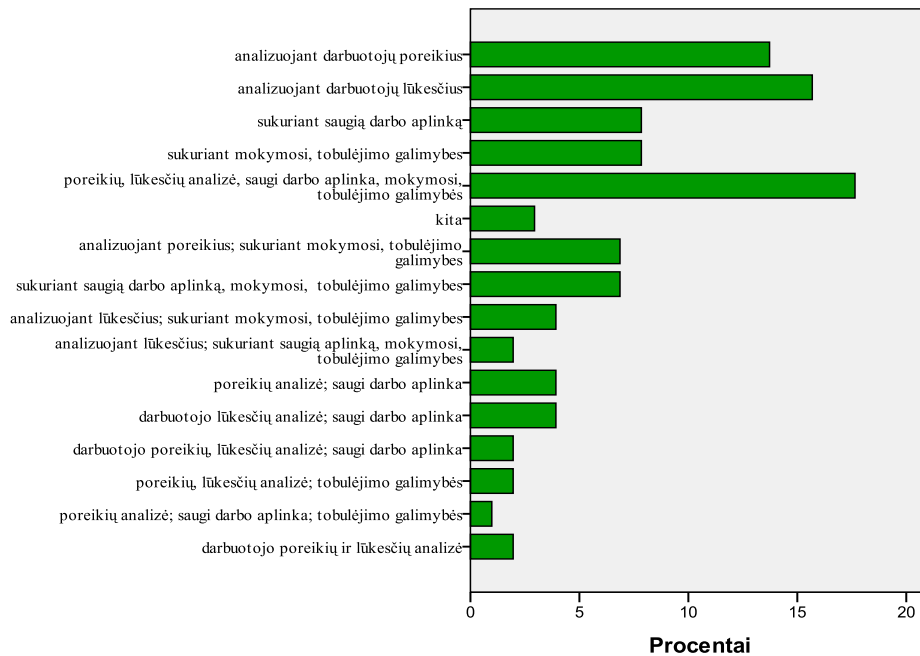
Analizuojant respondentų atsakymus apie jų taikomų motyvavimo priemonių veiksmingumą (14 pav.) matyti, kad beveik visi respondentai (91 proc.) mano, kad jų taikomos priemonės yra veiksmingos. Neigiamo atsakymo niekas nepasirinko, o 9 proc. negalėjo apibrėžti priemonių veiksmingumo. Taigi, apklaustieji vadovai pasitiki pasirinktomis motyvavimo priemonėmis, bet derėtų atkreipti dėmesį, kad darbo motyvacija, atsižvelgiant į darbuotojo darbo stažą, turimą kvalifikaciją, gali keistis. Reikėtų neapsiriboti tik viena pasirinkta motyvavimo priemone, o bandyti taikyti ir kitas. Tad, tikslinga apžvelgti kokias būdais stengiamasi pagerinti motyvavimą.



14 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių veiksmingumo apibūdinimas

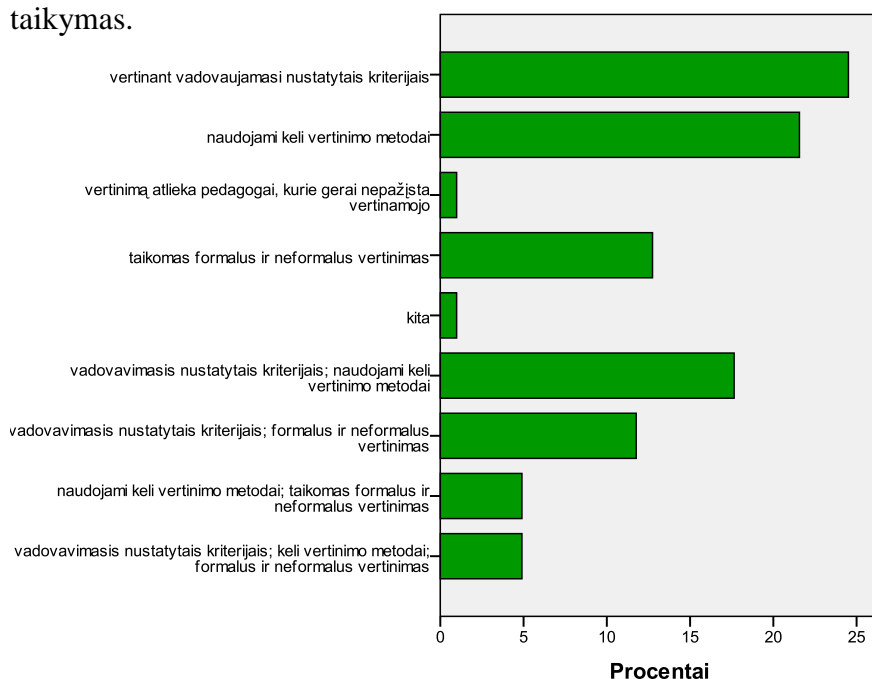
Darbuotojų motyvavimą galima tobulinti įvairiais būdais (15 pav.), bet svarbu atsižvelgti į įstaigos specifiką, darbuotojų kvalifikaciją. 13 proc. apklaustųjų vadovų mano, kad darbuotojų motyvavimą galima pagerinti analizuojant darbuotojų poreikius. Kiek daugiau, 16 proc. analizuojant lūkesčius. 8 proc. apklaustųjų pasirinko saugią darbo aplinką. Tiek pat mokymosi, tobulėjimo galimybių suteikimą. Daugiausiai respondentų, 17 proc. mano, kad darbuotojų motyvavimo gerinimui neužtenka vienos priemonės, o reikalingas visas kompleksas: darbuotojo poreikių, lūkesčių analizė, saugi darbo aplinka ir mokymosi, tobulėjimo galimybių sukūrimas. 7 proc. mano, kad svarbu išanalizuoti darbuotojų poreikius ir sukurti tobulėjimo galimybes. Tiek pat yra manančių, jog motyvavimo pagerinimo priemonėmis yra saugios darbo aplinkos ir mokymosi, tobulėjimo galimybių sukūrimas. 3 proc. apklaustųjų pateikė kitus atsakymus. Tai buvo: tyrimo atlikimas; materialinis ir psichologinis motyvavimas; nuoširdus ir nuolatinis darbo aptarimas. Taip pat minimos kūrybinės, papildomos užduotys.

Taigi, apklaustieji vadovai taiko gana skirtingus motyvavimo gerinimo būdus. Vis tik didžiausias dėmesys skiriamas saugios darbo aplinkos sukūrimui. Pabrėžtina, kad motyvavimo procese labai svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir skirti jiems pakankamą dėmesį. Taip pat tinkamai juos analizuoti bei pritaikyti kitas motyvavimo priemones ar būdus.



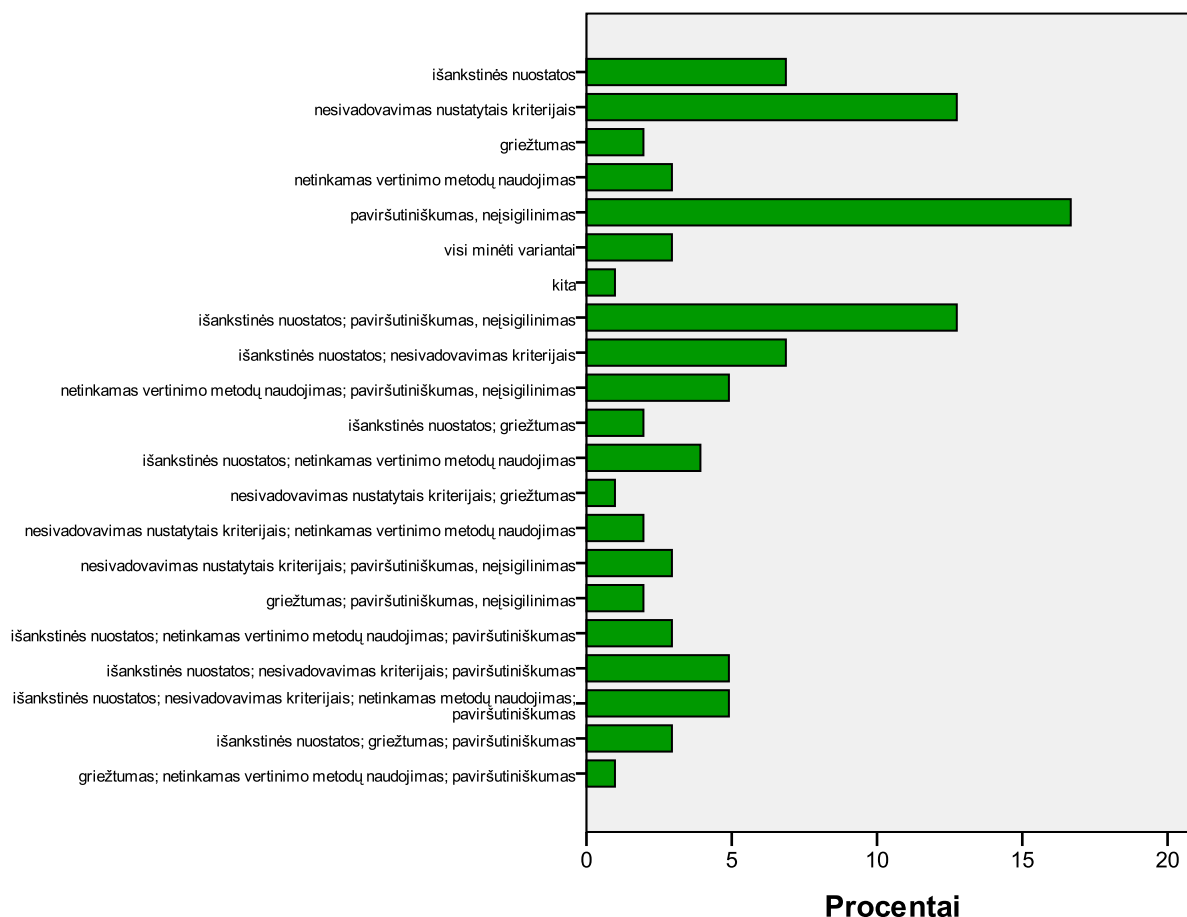
15 pav. Respondentų nuomonės apie darbuotojų motyvavimo pagerinimo būdus pasiskirstymas

Siekiant nustatyti, ar darbuotojas tinkamai vykdo savo pareigas yra atliekamas vertinimas. Dažnai vertinimo organizavimo problema tampa objektyvumo užtikrinimas. Pažymėtina, kad yra įvairių būdų, kurie gali padėti užtikrinti vertinimo objektyvumą (16 pav.). Beveik ketvirtadalis respondentų, 24 proc. vertinant vadovaujasi nustatytais kriterijais. 21 proc. naudoja kelis vertinimo metodus. 13 proc. taiko formalų ir neformalų vertinimą. Vos 1 proc. vertinimo procesą leidžia atlikti pedagogui, kuris gerai nepažįsta vertinamojo. 18 proc. mano, kad reikalingas vadovavimosi nustatytais kriterijais ir kelių vertinimo metodų derinys. Vadovavimąsi nustatytais kriterijais ir formalų bei neformalų vertinimą išskyrė 12 proc. apklaustųjų. 1 proc. pasirinko kitą atsakymų variantą (taikomas formalus ir neformalus vertinimas, vidaus audito metodika, remiamasi mokytojų atestacijos nuostatais, svarbūs ugdymo rezultatai, profesinis tobulėjimas). Taigi, svarbiausiais būdais, padedančiais užtikrinti vertinimo objektyvumą yra vadovavimasis nustatytais kriterijais bei formalus ir neformalus vertinimo taikymas.



16 pav. Darbuotojų vertinimo objektyvumo užtikrinimo būdai

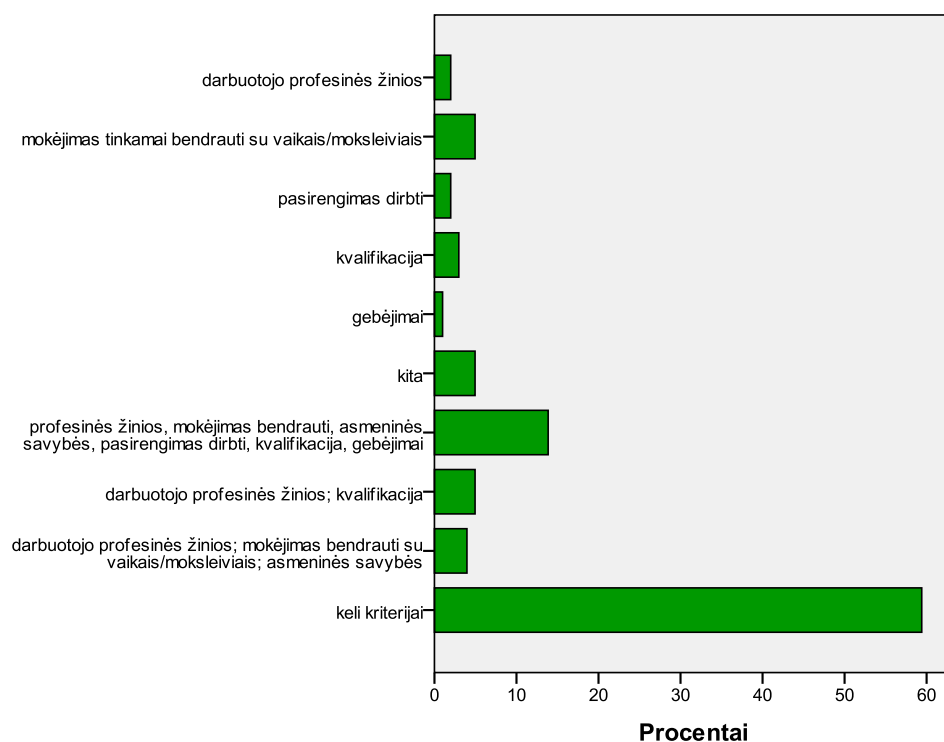
Vertinimas tai sudėtingas procesas, reikalaujantis pasiruošimo. Dažnai dėl įvairių priežasčių šiame procese pasitaiko klaidų. Jas analizuojant (17 pav.) galima pastebėti, kad 15 proc. išskyrė paviršutiniškumą, neįsigilinimą. 7 proc. mano, kad vertinimo proceso klaidos yra išankstinės nuostatos. 13 proc. apklaustųjų mano, kad nesivadovavimas nustatytais kriterijais. Tik 2 proc. išskyrė griežtumą, o 3 proc. netinkamą vertinimo metodų naudojimą. Respondentų manymu vertinimo klaidos gali būti netgi kelios. 13 proc. mano, kad pasitaikančiomis klaidomis yra išankstinės nuostatos ir paviršutiniškumas, neįsigilinimas. 7 proc. mano, kad išankstinės nuostatos ir nesivadovavimas nustatytais kriterijais. 3 proc. apklaustųjų mano, kad vertinimo proceso metu pasitaikančiomis klaidomis yra visi minėti variantai: išankstinės nuostatos, nesivadovavimas kriterijais, griežtumas, netinkamas vertinimo metodų naudojimas, paviršutiniškumas. Kita – 1 proc. Tad matyti, kad iš tikrųjų vertinimo procese pasitaiko įvairių klaidų. Vieni išskiria tik vieną, kiti netgi kelias, tarpusavyje persipinančias klaidas. Pažymėtina, kad griežtumas nėra pagrindine klaida. Ryškiausia klaida yra išankstinės nuostatos bei netinkamas vertinimo metodų naudojimas.



17 pav. Klaidų, pasitaikančių vertinimo procese apibūdinimas

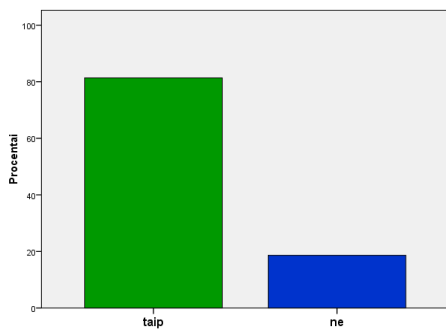
Pasirenkant naują darbuotoją svarbu nustatyti kriterijus, kuriais remiantis bus vykdoma atranka (18 pav.). Tokiu kriterijų yra ne mažai, tačiau kalbant apie švietimo įstaigą reikėtų juos taikyti atsižvelgiant į darbo specifiką. 14 proc. apklaustųjų taiko kriterijų kompleksą ir atsižvelgia į darbuotojo profesines žinias, mokėjimą tinkamai bendrauti su vaikais/moksleiviais, asmenines

savybės, pasirengimą dirbti, kvalifikaciją, gebėjimus. 2 proc. apklaustųjų atsižvelgia tik į darbuotojo profesines žinias. Tiek pat į pasirengimą dirbti. 5 proc. pasirinko tinkamą bendravimą su vaikais/moksleiviais. Tik 3 proc. apklaustųjų darbuotojų atrankoje taiko tik kvalifikaciją ir vos 1 proc. gebėjimus. 5 proc. taiko profesines žinias ir kvalifikaciją. Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas tinkamai bendrauti su vaikais/moksleiviais ir asmeninės savybės – 4 proc. 5 proc. apklaustųjų pateikė kitus darbuotojų atrankos kriterijus. Tai buvo: visų minėtų kriterijų taikymas bei rekomendacija; noras tobulėti; kvalifikacija ir gebėjimai bei patirtis ankstesniame darbe arba praktikoje. Analizuojant kriterijus, taikomus naujų darbuotojų atrankoje reikėtų pažymėti, kad net 59 proc. apklaustųjų taiko ne viena, o kelis kriterijus (žr. 3 priedą.). Apžvelgiant jų pasiskirstymą, galima pastebėti, kad svarbiais kriterijais yra darbuotojo profesinės žinios bei mokėjimas tinkamai bendrauti su vaikais/moksleiviais. Šie kriterijai yra taikomi kompleksiskai kartu su kitais kriterijais.



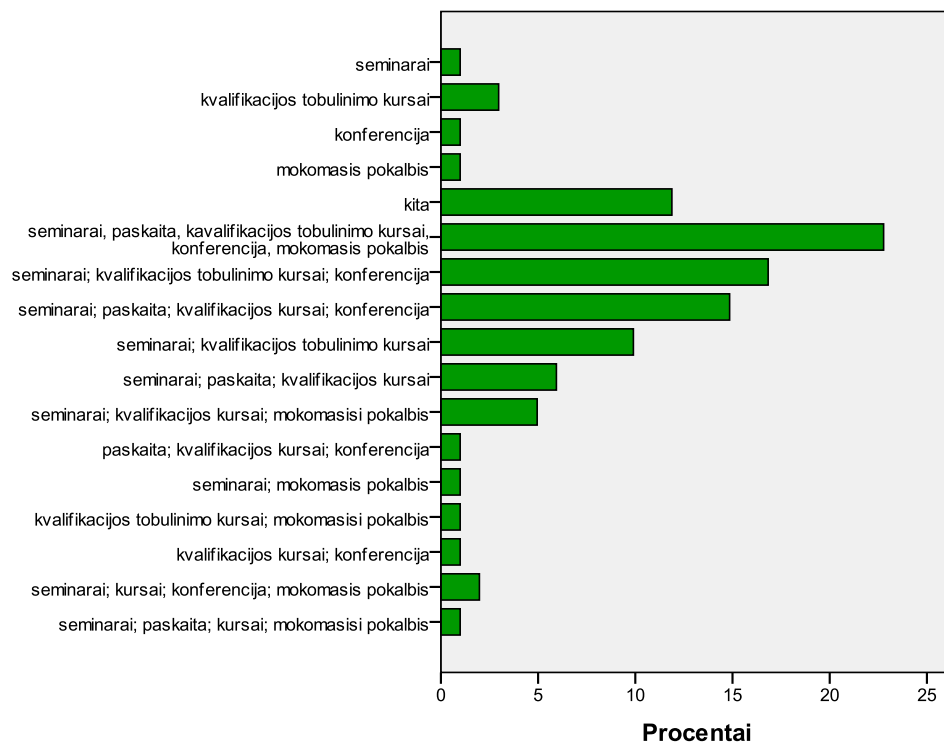
18 pav. Naujų darbuotojų atrankos kriterijų apibūdinimas

Atrinkus naujus darbuotojus kyla darbuotojų mokymo aspektas. Reikėtų paminėti, kad sėkmingai atlikus darbuotojų vertinimą ir išanalizavus duomenis galima nustatyti ar jam reikia mokymo, ar gerai vykdo savo pareigas. Darbuotojų mokymą geriausia vykdyti planingai ir sudaryti mokymo poreikių planą (19 pav.). Net 81 proc. apklaustųjų vadovų teigia, sudarantys tokį planą. 19 proc. jo nesudaro. Taigi, sudarius mokymo planus galima kryptingai organizuoti darbuotojų mokymą ir išvengti klaidų.



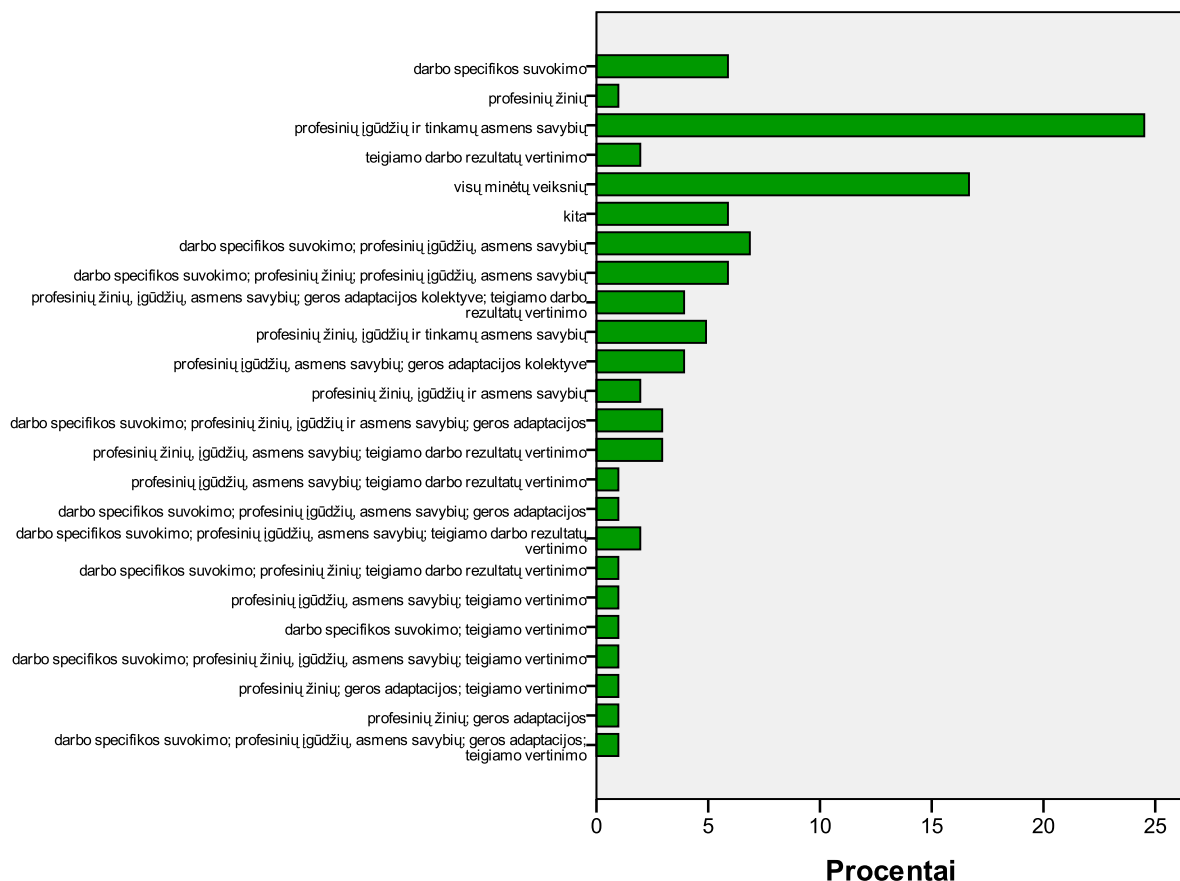
19 pav. Respondentų nuomonės, ar sudaromi darbuotojų mokymo poreikių planai pasiskirstymas

Analizuojant darbuotojų mokymo metodus (20 pav.) galima pastebėti, kad vyrauja įvairovė, vieni taiko vieną konkretų metodą, kiti kelis. 23 proc. apklaustųjų taiko seminarus, paskaitas, kvalifikacijos tobulinimo kursus, konferenciją, mokomąjį pokalbį. Tik seminarą, konferenciją ar mokomąjį pokalbį taiko vos po 1 proc. vadovų. 3 proc. taiko kvalifikacijos tobulinimo kursus. Net 16 proc. taiko seminarą, kvalifikacijos tobulinimo kursus ir konferenciją. 15 proc. seminarą, paskaitą, kvalifikacijos tobulinimo kursus ir konferenciją. Seminarus kartu su kvalifikacijos tobulinimo kursais taiko 10 proc. apklaustųjų. 6 proc. – seminarai, paskaita, kursai. 5 proc. taiko seminarus, kursus ir mokomąjį pokalbį. 12 proc. apklaustųjų be minėtų mokymo metodų taiko dar kitus. Reikėtų pažymėti tokius: diskusija, atviros praktinės veiklos; kvalifikacijos tobulinimo kursai ir metodiniai bei pedagoginiai pasitarimai; praktinė veikla; patirties apibendrinimai, pasidalijimas; gerosios darbo patirties sklaida; projektai; darbas grupėse; praktikumai; mokytojų – mentorių patirtis, atviros pamokos; praktiniai mokymai. Galima pastebėti, kad vyraujančiu mokymo metodu yra kvalifikacijos tobulinimo kursai. Per mažas dėmesys skiriamas mokomajam pokalbiui.



20 pav. Darbuotojų mokymo metodų apibūdinimas

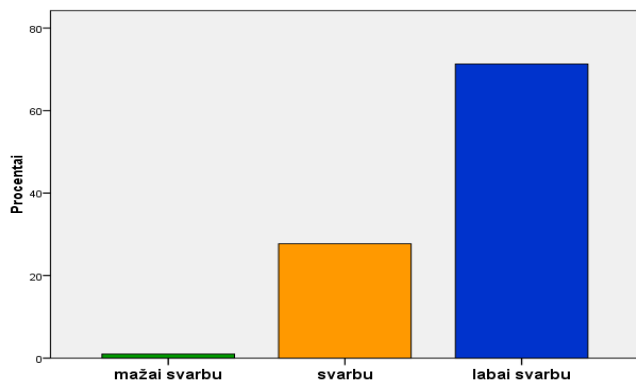
Darbas švietimo įstaigoje turi savo specifiką ir reikalauja atitinkamų gebėjimų. Tyrimo rezultatai rodo, kad ketvirtadalis apklaustųjų mano, kad sėkmingam darbui švietimo įstaigoje reikia profesinių įgūdžių ir tinkamų asmens savybių (21 pav.). Darbo specifikos suvokimą išskyrė 6 proc. Profesines žinias vos 1 proc., o teigiamą darbo rezultatų vertinimą 2 proc. Nei vienas nepasirinko geros adaptacijos kolektyve. Reikėtų pabrėžti, kad šiuos veiksnius apklaustieji sieja su darbo specifikos suvokimu bei profesiniais įgūdžiais ir asmens savybėmis. Net 17 proc. vadovų mano, kad sėkmingam darbui švietimo įstaigoje reikia ne tik anksčiau paminėtų veiksnių, bet ir geros adaptacijos kolektyve ir teigiamo darbo rezultatų vertinimo. Pabrėžtinai šių priemonių įgyvendinimo nuoseklumas ir kryptingumas. 6 proc. apklaustųjų vadovų pateikė kitas priemones. Tai buvo: motyvacija dirbti pasirinktą darbą, tobulėjimas; vertybių sistema turi derėti su įstaigos vertybėmis; meilė vaikams ir patirties kaupimas, nuolatinis augimas; kiekvieno kaip Dievo dovanos priėmimas; žmogiškasis faktorius. Taigi, apibendrinant gautus duomenis, galima pastebėti, kad sėkmingam darbui švietimo įstaigoje svarbūs, ar netgi būtini profesiniai įgūdžiai ir tinkamos asmens savybės. Respondentų nuomonė rodo, kad jie nėra vieninteliu kriterijumi, o yra jungiami kartu su kitais. Čia reikėtų išskirti teigiamą darbo vertinimą ir darbo specifikos suvokimo svarbą.



21 pav. Veiksnių, reikalingų sėkmingam darbui švietimo įstaigoje apibūdinimas

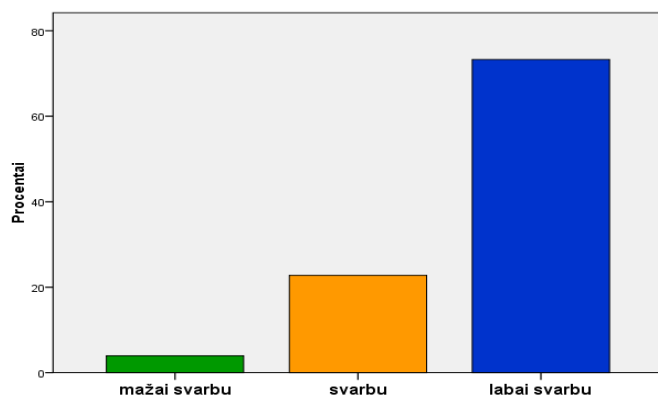
Dirbant švietimo įstaigoje svarbu suprasti jos specifiką bei turėti tinkamų asmens savybių. Tinkamų darbo metodų pasirinkimo svarbą (22 pav.) respondentai įvertino taip: net 70 proc. mano, kad

tai yra labai svarbu, kiek daugiau nei ketvirtadalis (28 proc.) mano, kad svarbu ir vos 1 proc. mažai svarbu. Taigi, vadovai pritaria, kad sėkmingam darbui yra svarbus tinkamų darbo metodų pasirinkimas, kuris padeda pasiekti gerų darbo rezultatų ir perteikti turimas žinias.



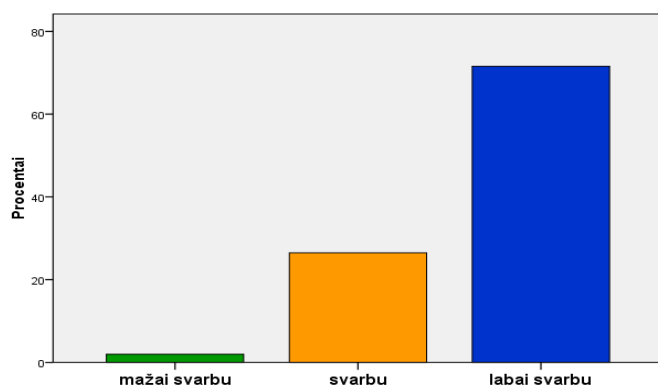
22 pav. Tinkamų darbo metodų pasirinkimo svarbos apibūdinimas

Analizuojat gebėjimo spręsti konfliktus svarbą (23 pav.) galima pastebėti, kad net 72 proc. apklaustųjų vadovų mano, kad šis gebėjimas yra labai svarbus. Beveik ketvirtadalis (23 proc.) gebėjimą spręsti konfliktus laiko svarbiu. Net 4 proc. teigia, kad tai mažai svarbu.



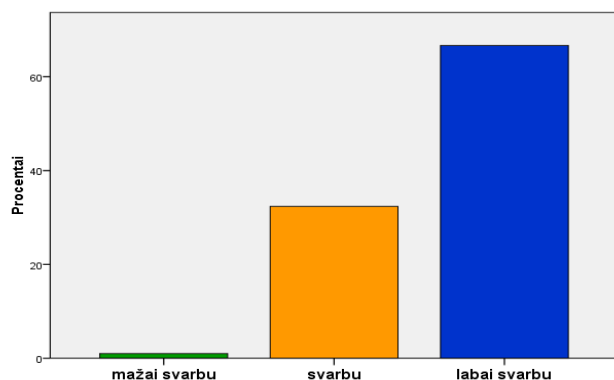
23 pav. Gebėjimo spręsti konfliktus svarbos apibūdinimas

Analizuojant kūrybiškumo, rengiant mokomuosius užsiėmimus/pamokas svarbą (24 pav.) galima pastebėti, kad 72 proc. mano, kad ši savybė yra labai svarbi. Svarbia laiko 26 proc. apklaustųjų vadovų, o mažai svarbia vos 2 proc. Taigi, duomenys rodo, kad reikalinga savybe yra ne tik gebėjimas spręsti konfliktus, bet ir kūrybiškumas.



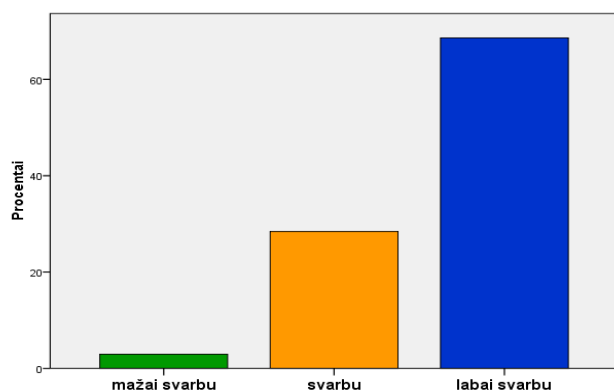
24 pav. Kūrybiškumo svarbos apibūdinimas

Dirbant švietimo įstaigoje pedagogui tenka bendrauti su vaikų ar moksleivių tėvais, tad reikalingi bendravimo sugebėjimai, mokėjimas tinkamai perteikti informaciją. Tenka ir bendradarbiauti su tėvais, organizuojant renginius ar pan. Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais svarbą (25 pav.) respondentai įvertino taip: 67 proc. apklaustųjų šį gebėjimą įvertino kaip labai svarbų. Svarbiu laiko 32 proc., o mažai svarbiu įvardino vos 1 proc. respondentų.



25 pav. **Bendravimo, bendradarbiavimo su tėvais svarbos įvertinimas**

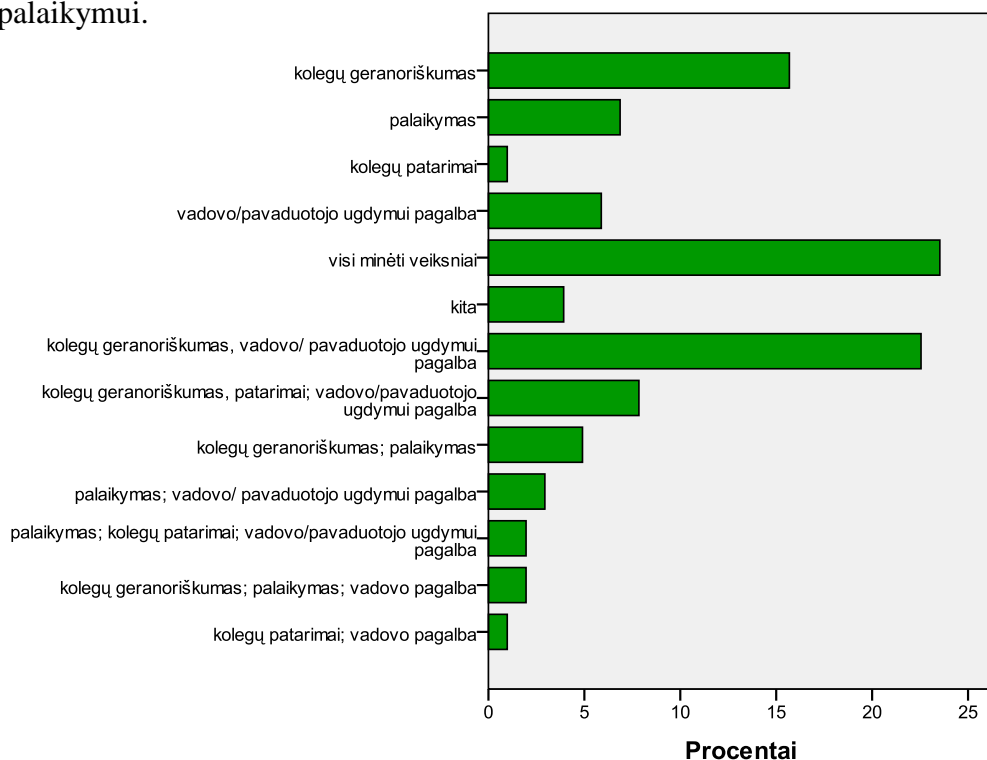
Pamokų ar ugdomųjų užsiėmimų organizavimas yra glaudžiai susijęs su didele auditorija, kuriai reikia perteikti žinias, lavinti įgūdžius. Tad, yra būtinas auditorijos valdymo gebėjimas. Jo svarbą (26 pav.) respondentai įvardino taip: 69 proc. mano, kad šis gebėjimas yra labai svarbus. Daugiau negu ketvirtadalis (28 proc.) mano, kad svarbus, o net 3 proc. teigė, kad mažai svarbus. Taigi, visas minėtas asmens savybes, reikalingas darbui švietimo įstaigoje respondentai vertina kaip labai svarbias.



26 pav. **Auditorijos valdymo gebėjimo svarbos įvertinimas**

Sėkmingam darbui reikalinga gera adaptacija kolektyve. Ji padeda gerai atlikti savo pareigas bei sėkmingai bendrauti su kolektyvu. Pabrėžtina, kad žmonių adaptavimosi naujame kolektyve laikas nėra vienodas. Vieni greitai prisitaiko, kitiems reikia daug laiko, pastangų. Taip pat reikia atsižvelgti į aplinką, kurioje dirbama ir paties žmogaus norą prisitaikyti bei elgesio taisykles. Svarbus vaidmuo šiame procese tenka vadovui. Tad, reikėtų išanalizuoti respondentų nuomonę apie priemones, padedančias naujam darbuotojui adaptuotis kolektyve (27 pav.). Net 16 proc. apklaustųjų mano, kad tai yra kolegų geranoriškumas. 7 proc. išskyrė palaikymą. Vos 1 proc. tik kolegų patarimus, o 6 proc.

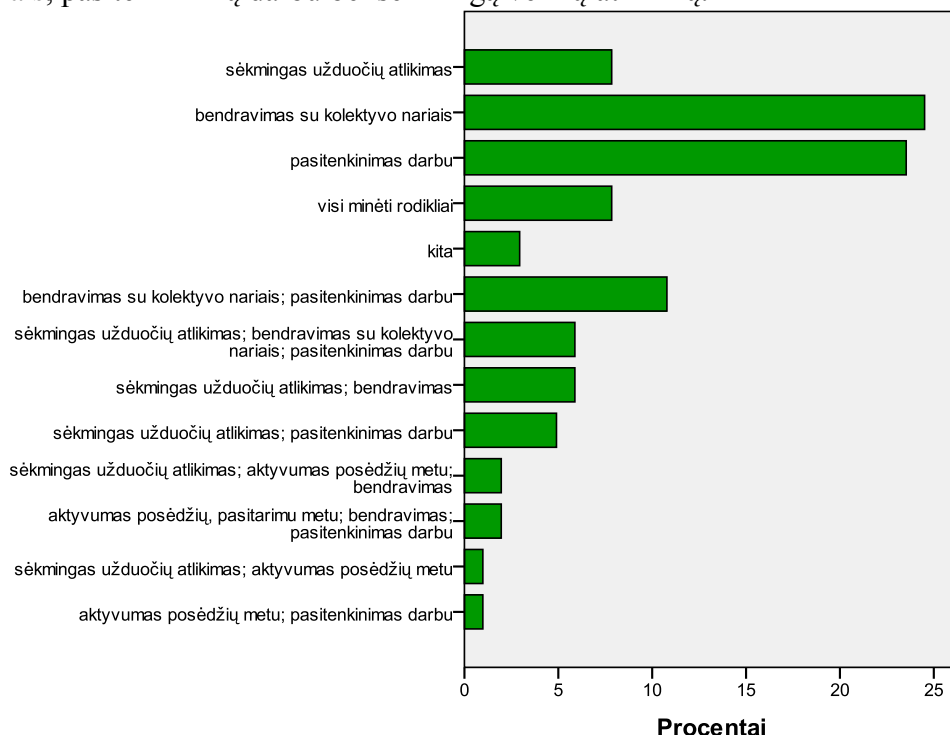
vadovo/ pavaduotojo ugdymui pagalbą. Beveik ketvirtadalis (23 proc.) mano, kad adaptacija kolektyve reikalauja priemonių kompleksu: kolegų geranoriškumo, palaikymo, patarimų ir vadovo arba pavaduotojo ugdymui pagalbos. Kiek mažiau, 22 proc. manančių, kad reikalingas kolegų geranoriškumas ir vadovo arba pavaduotojo ugdymui pagalba. 8 proc. pasirinko kolegų geranoriškumą ir patarimus kartu su vadovo arba pavaduotojo ugdymui pagalba. 4 proc., be jau minėtų, pateikė kitas priemones. Tai buvo: įsitraukimas į bendrą veiklą (pvz. darbo grupę); paties žmogaus noras adaptuotis; pasitikėjimas savimi, darbštumas. Taigi, taikomos įvairios priemonės, padedančios sėkmingai adaptuotis kolektyve. Vis tik galima teigti, kad didžiausias dėmesys skyriamas vadovo pagalbai bei palaikymui.



27 pav. Priemonių, padedančių naujam darbuotojui adaptuotis kolektyve apibūdinimas

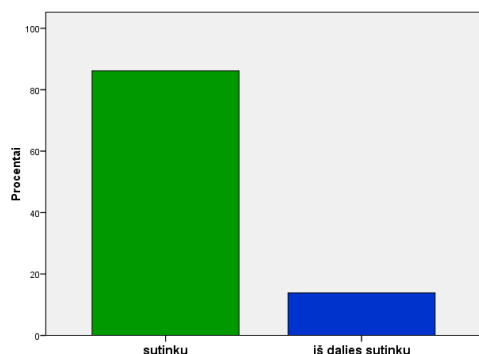
Darbuotojų adaptacija kolektyve glaudžiai susijusi su socializacija. Sėkmingai įvykdžius šį procesą galima pasiekti gerų darbo rezultatų. Siekdami išsiaiškinti, kaip vyksta šis procesas vadovai gali sudaryti ir stebėti socializacijos rodiklius (28 pav.). Beveik ketvirtadalis (24 proc.) mano, kad sėkmingos darbuotojo socializacijos kolektyve rodikliu yra bendravimas su kolektyvo nariais. Tiek pat manančių, kad tai yra pasitenkinimas darbu. 8 proc. išskyrė sėkmingą užduočių atlikimą. Tiek pat mano, kad socializacijos rodikliai yra netgi keli: sėkmingas užduočių atlikimas, aktyvumas posėdžių pasitarimu metu, bendravimas su kolektyvo nariais, pasitenkinimas darbu. Pabrėžtina, kad nei vienas respondentas neišskiria aktyvumo posėdžių ar pasitarimu metu kaip sėkmingos socializacijos rodiklio. Bendravimas su kolektyvo nariais, pasitenkinimas darbu – 10 proc. 3 proc. pasirinko kita. Tai buvo: bendravimas, pasitenkinimas darbu ir asmens savybės; vadovų pasitikėjimas darbuotoju ir sėkmės skatinimas; gera nuotaika, savijauta. Taigi, galima pastebėti, kad socializacijos rodikliai yra gana

skirtingi vieni mato konkretų veiksnį, kiti netgi kelis. Pažymėtina, kad socializacijos rodikliai papildo vienas kitą. Vis tik pagrindiniais socializacijos rodikliais galima laikyti bendravimą su kolektyvo nariais, pasitenkinimą darbu bei sėkmingą veiklą atlikimą.



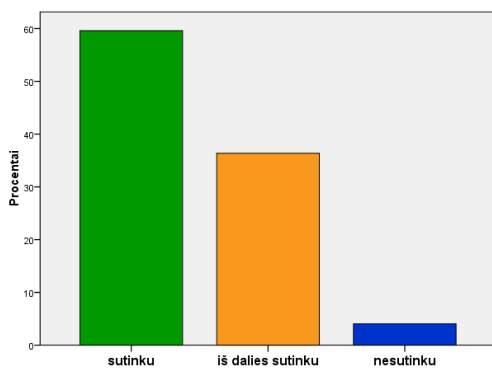
28 pav. Sėkmingos darbuotojo socializacijos kolektyve rodiklių apibūdinimas

Analizuojant motyvaciją ir darbo rezultatus (29 pav.) galima išvelti glaudų ryšį. Tinkamai parinkti motyvavimo metodai leidžia pasiekti geresnių darbo rezultatų. Tam pritarė net 85 proc. apklaustųjų vadovų. Net 14 proc. abejoja ir tik iš dalies sutinka su tuo, kad tinkama motyvacija lemia darbuotojo darbo rezultatus. Nepritariančių šiai nuomonei nebuvo. Tad, duomenys pabrėžia motyvavimo proceso reikšmę ir svarbą. Sėkmingas šio proceso įgyvendinimas lemia gerus darbo rezultatus.



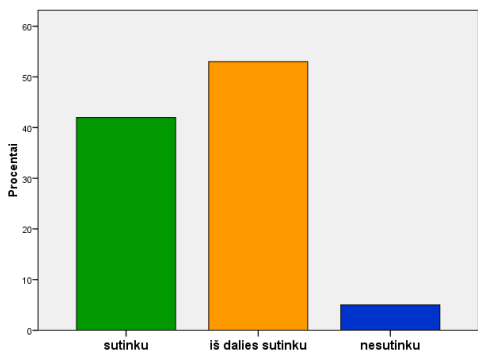
29 pav. Respondentų nuomonės apie tinkamą motyvaciją ir darbo rezultatus pasiskirstymas

Darbuotojų atrankos procese yra taikomi skirtingi kriterijai. Kaip viena iš kriterijų galima išskirti darbuotojo norą dirbti (30 pav.). Vykdam naujų darbuotojų atranką svarbu į jį atsižvelgti. Tam pritarė 58 proc. apklaustųjų. Iš dalies sutinka 35 proc., o 4 proc. turi kitokią nuomonę ir tam nepitaria.



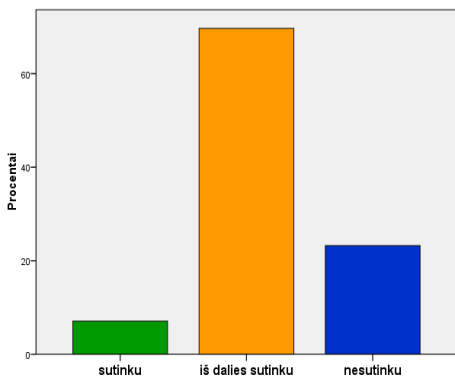
30 pav. Respondentų nuomonės apie atsižvelgimą į norą dirbti atrankos procese pasiskirstymas

Išanalizavus vadovų atsakymus apie kontrolės funkcijos vykdymą pastebėta, kad net 38 proc. nuolat stebi ir prižiūri darbuotojų veiklą. Tai darbuotojui gali sietis su stresu ir netgi slopinti jo iniciatyvą (31 pav.). Šiai nuomonei pritarė 41 proc. apklaustųjų. Daugiau negu pusė (52 proc.) tik iš dalies sutinka, kad griežta kontrolė slopina darbuotojo iniciatyvą. 5 proc. nesutinka su šia nuomone. Tad, galima daryti išvadą, kad vadovai yra linkę prižiūrėti darbuotojų darbą ir vykdyti kontrolės funkciją, pasirinkdami priemones ar būdus, kurie neslopintų jų iniciatyvos.



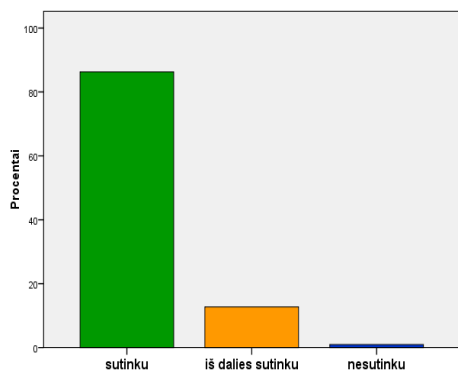
31 pav. Griežta kontrolė ir darbuotojo iniciatyva

Darbuotojų vertinimo procese pasitaiko įvairių klaidų, tad tampa sudėtinga užtikrinti vertinimo objektyvumą (32 pav.). Tam pritarė vos 7 proc. apklaustųjų. Net 68 proc. iš dalies sutinka, kad vertinimo procese yra sunku pasiekti objektyvumą. Beveik ketvirtadalis (22 proc.) teigia, nesutinkantis su šia nuomone. Taigi, respondentų nuomonė yra gana skirtinga, tad galima daryti prielaidą, kad vadovai renka gerus vertinimo metodus bei priemones, stengiasi užtikrinti objektyvumą ir išvengti vertinimo klaidų.



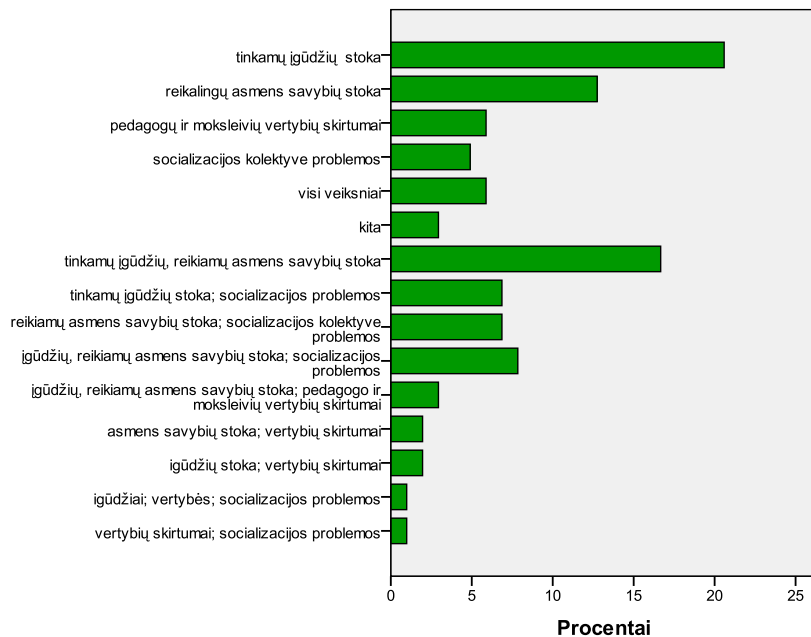
32 pav. Respondentų nuomonės apie darbuotojų vertinimo proceso objektyvumą pasiskirstymas

Sėkmingai darbuotojo adaptacijai kolektyve reikia ne tik paties žmogaus pastangų, bet ir kolegų bei vadovo pagalbos (33 pav.). Net 86 proc. vadovų pritarė, kad jų pagalba naujam darbuotojui adaptacijos procese yra labai svarbi. 13 proc. tik iš dalies sutinka, kad pagalba yra svarbi, o 1 proc. nesutiko su tokia nuomone. Taigi, skirtingą vadovavimo patirtį turintys vadovai supranta savo vaidmenį darbuotojų adaptacijos procese ir yra linkę jiems padėti.



33 pav. Respondentų nuomonės apie vadovo pagalbos naujam darbuotojui adaptacijos procese svarbą pasiskirstymas

Dirbant švietimo įstaigoje mažinti darbo rezultatus gali įvairūs, su darbu ar asmenybe susiję, veiksniai (34 pav.). Analizuojant vadovų, dalyvavusių tyrime nuomonę galima pastebėti, kad net 20 proc. darbo rezultatus mažinančių veiksniu laiko tinkamų įgūdžių stoką. 13 proc. – reikiamų asmens savybių stoką. 6 proc. pasirinko pedagogo ir moksleivių vertybių skirtumus, o 5 proc. įvardino socializacijos kolektyve problemas. Pažymėtina, kad veiksnių, darančių poveikį darbo rezultatams gali būti daug. 6 proc. apklaustųjų išskyrė tinkamų įgūdžių ir reikiamų asmens savybių stoką, pedagogo ir moksleivių vertybių skirtumus bei socializacijos kolektyve problemas. Svarbiais veiksniais yra įgūdžiai ir reikiamos asmens savybės. Taip mano net 16 proc. apklaustųjų. Po 7 proc. manančių, kad darbo rezultatus mažina tinkamų įgūdžių stoka ir socializacijos problemos; reikiamų asmens savybių stoka kartu su socializacijos problemomis. 8 proc. mano, kad tinkamų įgūdžių, asmens savybių stoka kartu su socializacijos problemomis. 3 proc. pasirinko kitą. Taigi, apibendrinant respondentų nuomonę galima išvelgti, kad pagrindiniu veiksniu, lemiančiu darbo rezultatų mažėjimą yra tinkamų įgūdžių bei reikiamų asmens savybių stoka. Šie veiksniai yra svarbūs, kadangi neturintis tinkamų įgūdžių darbuotojas negali tinkamai atlikti savo pareigų, gali atsirasti socializacijos problemos. Svarbus vaidmuo tenka pedagogo ir moksleivių vertybių skirtumas.



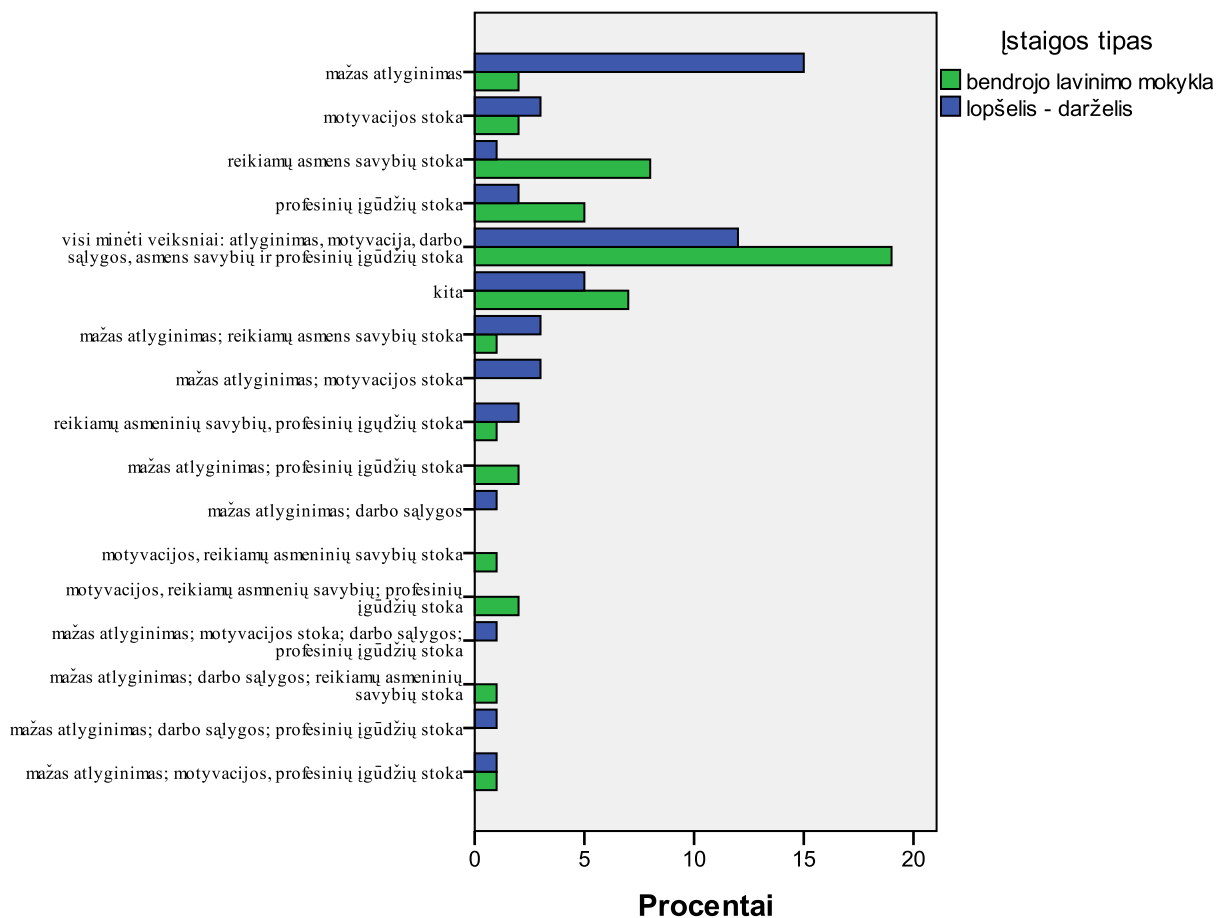
34 pav. Veiksnių, mažinančių darbo rezultatus apibūdinimas

Analizuojant gautus tyrimo duomenis buvo ieškoma koreliacinių ryšių tarp teiginių pagal Spirmeno koeficientą. Buvo rasta silpna statistikai patikima koreliacija tarp teiginių apie auditorijos valdymo gebėjimo ir tinkamų darbo metodų parinkimo svarbos ($r = 0,350$; $p < 0,01$). Taip pat rasta silpna statistikai patikima koreliacija tarp darbuotojų atrankos procese atsižvelgimo į norą dirbti ir tinkamo motyvavimo. Respondentai pritariantys, atsižvelgimui į norą dirbti, darbuotojo atrankos procese, linkę manyti, kad tinkama motyvacija lemia darbuotojo darbo rezultatus ($r = 0,210$; $p < 0,05$). Rasta silpna statistikai patikima koreliacija tarp darbuotoju vertinimo objektyvumo ir vadovo pagalbos naujam darbuotojui adaptacijos procese. Respondentai, vertinantys teiginį apie objektyvumo pasiekimą darbuotojų vertinimo procese, nelinkę jo sieti su vadovo pagalba naujam darbuotojui adaptacijos procese ($r = - 0,216$; $p < 0,05$).

3.1. Ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūrio palyginimas

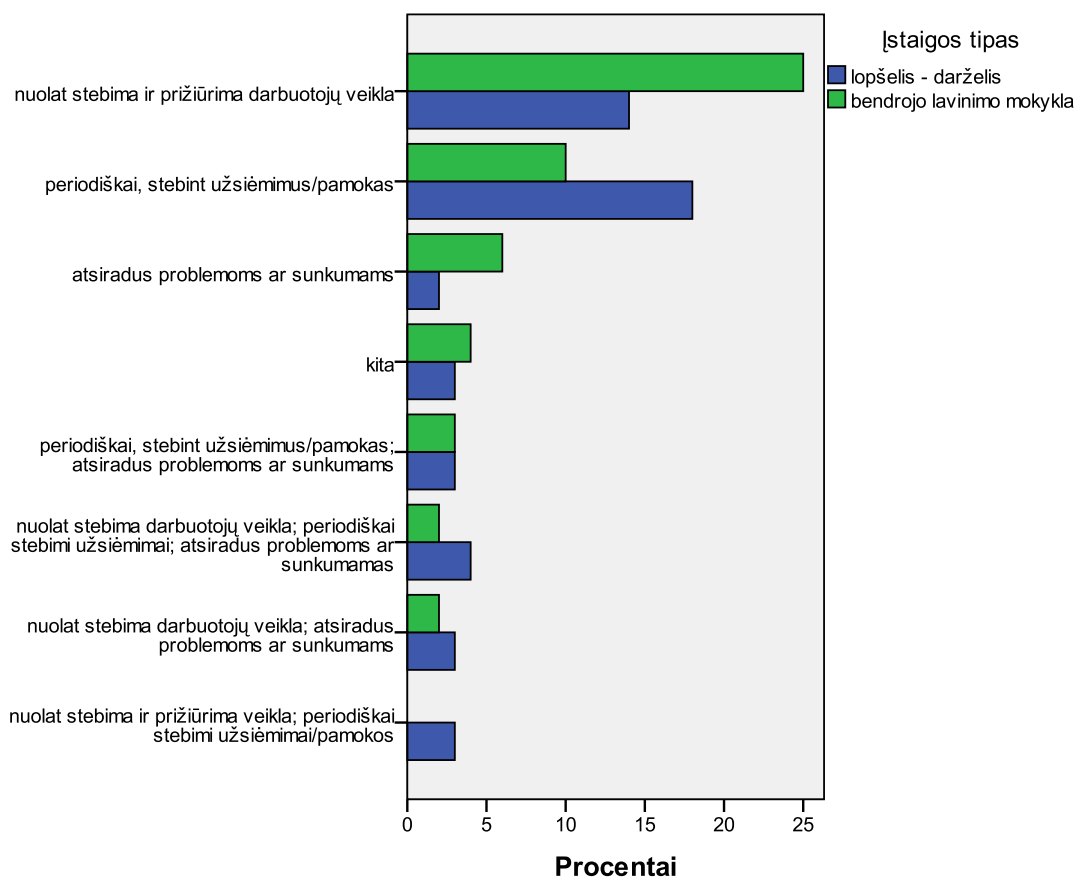
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir bendrojo lavinimo mokyklos turi darbo specifiką, kurią būtina išmanyti. Taip pat darbas reikalauja įgūdžių, žinių bei atitinkamų asmeninių savybių. Analizuojant darbuotojų kaitą bei jos valdymą, svarbus vaidmuo tenka ir vadovui, kuris turi organizuoti įstaigos darbą. Taip pat svarbus yra bendravimas su darbuotojais. Tad, tikslinga palyginti tam tikrais klausimais lopšelių – darželių ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuomonę.

Atliktas tyrimas leido nustatyti darbuotojų kaitos priežastis, tad galima palyginti skirtingų įstaigų vadovų nuomonę (35 pav.). Duomenys rodo, kad 15 proc. lopšelių – darželių vadovų darbuotojų kaitos priežastimi laiko mažą atlyginimą, o bendrojo lavinimo mokyklų vos 2 proc. Pabrėžtina, kad net 19 proc. šio tipo švietimo įstaigų vadovų išskiria ne vieną konkrečią priežastį, o jų kompleksą. Taip manančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų yra 12 proc. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovai taip pat išskyrė reikiamų asmens savybių stoką. Taigi, abiejų įstaigų tipų vadovai pritaria, kad priežasčių gali būti daug, ar netgi visas jų kompleksas. Galima daryti prielaidą, kad tai siejasi su darbuotojo asmenybe bei darbo lūkesčiais. Bendrojo lavinimo mokyklose ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys nežymiai skiriasi.



35 pav. Vadovų nuomonės apie darbuotojų kaitos priežastis palyginimas

Ankstesniame darbo skyriuje buvo analizuojamas darbuotojų kontrolės funkcijos vykdymo ir darbuotojų iniciatyvos ryšys. Tad reikėtų apžvelgti, kaip šią funkciją vykdo skirtingų tipų įstaigos (36 pav.). Tyrimo duomenys rodo, kad ketvirtadalis bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuolat stebi ir prižiūri veiklą, o lopšelių – darželių 15 proc. Daugiausiai šio tipo įstaigos vadovų (18 proc.) taiko periodinį užsiėmimų stebėjimą, tuo tarpu bendrojo lavinimo mokyklų vos 10 proc. Lopšelių – darželių vadovai taiko ir kitus kontrolės funkcijos vykdymo būdus. Taigi, galima teigti, kad bendrojo lavinimo mokyklų vadovai pakankamą dėmesį skiria kontrolės funkcijai ir stengiasi prižiūrėti darbuotojų veiklą, o atsiradus sunkumas suteikti pagalbą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai linkę atlikti periodinę kontrolę.



36 pav. Vadovų nuomonės apie kontrolės funkcijos vykdymą palyginimas

IŠVADOS

1. Motyvavimo procesas yra svarbus sėkmingai įstaigos veiklai ir darbuotojų savijautai. Tinkamas šios funkcijos vykdymas leidžia pasiekti gerų darbuotojo darbo rezultatų. Motyvavimo modelį reikia kurti nuosekliai, renkantis įvairias priemones, atsižvelgiant į darbuotojo darbo patirtį bei turimą kvalifikaciją, darbo specifiką. Kuriant motyvavimo modelį švietimo įstaigos darbuotojams, reikia sukurti saugias darbo sąlygas bei skirti pakankamą dėmesį darbuotojų lūkesčių įvertinimui.

2. Darbas švietimo įstaigoje turi savo specifiką. Dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje svarbu laikytis nustatyto dienos režimo ir tinkamai planuoti dienos užsiėmimus, veiklas. Taip pat būtinas geras vaikų amžiaus tarpsnių išmanymas bei veiklų organizavimas, atsižvelgiant į vaiko sugebėjimus polinkius. Darbas bendrojo lavinimo mokykloje reikalauja gero dalyko išmanymo, tinkamo pasiruošimo bei objektyvumo vertinimo procese. Pedagogams, dirbantiems ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ar bendrojo lavinimo mokykloje būtinos tokios savybės: atsakingumas, kūrybiškumas, auditorijos valdymo ir bendravimo gebėjimai. Taip pat reikalingas tinkamas darbo metodų parinkimas.

3. Dirbant švietimo įstaigoje svarbia mokymo priemone yra darbuotojų apsikeitimas gerąja patirtimi. Darbuotojų mokymo procese svarbu taikyti kelis skirtingus metodus ir sudaryti sąlygas jų tobulėjimui bei kvalifikacijos kėlimui. Atliktas tyrimas atskleidė, kad švietimo įstaigų vadovai dažniausiai taiko kvalifikacijos tobulinimo kursus. Per mažas dėmesys skiriamas mokomajam pokalbiui. Atliekant darbuotojų vertinimą pasitaiko klaidų. Vertinimo objektyvumo užtikrinimo priemonėmis yra vadovavimasis nustatytais kriterijais bei formalaus ir neformalaus vertinimo taikymas.

4. Darbuotojų darbo keitimo priežastys yra skirtingos. Sėkmingam darbui švietimo įstaigoje reikalingos tinkamos asmeninės savybės, darbo specifikos suvokimas, gera adaptacija kolektyve. Taip pat svarbios pedagogo vertybės bei nuostatos, profesinės žinios ir įgūdžiai. Jų stoka gali lemti darbuotojų kaitą.

5. Apklaustieji vadovai pagrindinėmis darbuotojų kaitos priežastimis laiko mažą atlyginimą bei reikiamų asmens savybių, profesinių įgūdžių stoką. Tinkamas motyvavimas ir saviraiškos galimybių suteikimas yra priemonėmis, padedančiomis valdyti darbuotojų kaitą. Vadovai taiko skirtingas darbuotojų motyvavimo priemones: pagyrimą, paskatinimą, suteikia tobulėjimo galimybes, užtikrina gerą socialinį – psichologinį klimatą, pabrėžia darbuotojo darbo vertę. Dažniausiai taikoma motyvavimo priemone yra socialinio – psichologinio klimato kolektyve užtikrinimas. Sėkmingai naujo darbuotojo adaptacijai ir socializacijai kolektyve reikalinga vadovo pagalba bei palaikymas.

Socializacijos rodikliai yra skirtingi, papildantys vieni kitus. Efektyvų vadovavimą sąlygojančiais veiksniais yra tinkamas darbo organizavimas, vadovavimo sugebėjimai bei vadovo asmenybės bruožai. Minėti veiksniai siejasi su bendravimu su darbuotojais ir kontrolės funkcijos vykdymu. Visos aptartos priemonės gali būti jungiamos ir sudaryti kompleksą.

6. Bendrojo lavinimo mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonės apie darbuotojų kaitos priežastis nežymiai skiriasi. Abiejų įstaigų vadovai pritaria, kad darbuotojų kaitos priežasčių gali būti daug, ar netgi visas kompleksas. Švietimo įstaigų vadovai skirtingai vykdo darbuotojų kontrolės funkciją. Vieni vykdo nuolatinę kontrolę ir darbuotojų priežiūrą, kiti linkę periodiškai stebėti užsiėmimus. Tiek bendrojo lavinimo mokyklų, tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai atsiradus problemoms ar sunkumams intensyviai stebėjimą ir kontrolę bei stengiasi suteikti darbuotojui pagalbą.

7. Nustatytos kelios silpnos, bet statistikai patikimos koreliacijos tarp teiginių apie auditorijos valdymo gebėjimą ir tinkamų darbo metodų parinkimą. Taip pat koreliuoja teiginiai apie atsižvelgimą, darbuotojų atrankos procese, į norą dirbti ir tinkamos motyvacijos poveikį darbo rezultatams. Taigi, tarp šių teiginių egzistuoja ryšys. Respondentai, pritariantys auditorijos valdymo gebėjimo svarbai, linkę manyti, kad taip pat svarbus tinkamas darbo metodų parinkimas. Darbuotojų atrankos procese atsižvelgus į norą dirbti, galima parinkti tinkamus motyvavimo metodus ir pasiekti gerų rezultatų.

REKOMENDACIJOS/SIŪLYMAI

Vadovams:

1. Pastebėjus nesėkmes, ar sunkumus suteikti darbuotojui pagalbą, taikant mokomąjį pokalbį. Šis būdas leidžia sužinoti galimas nesėkmių priežastis ir padeda kartu rasti sprendimo galimybes.
2. Vykdamas kontrolės funkciją, iš anksto įspėti ar informuoti darbuotoją apie stebėjimą, nes tai sumažina darbuotojo nerimą, ar stresą ir leidžia pedagogui sėkmingai organizuoti užsiėmimą, pamoką bei padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų.
3. Atliekant vertinimo procesą, skirti pakankamai laiko pasiruošimui bei įsigilinimui į vertinimo kriterijus, kurie bus taikomi, nes tai padeda išvengti klaidų, kurios atsiranda vertinimo procese.
4. Užtikrinti ir palaikyti gerą socialinį – psichologinį klimatą kolektyve, taikant grupinio darbo metodus, bendraujant su darbuotojais, nes dirbdamas aplinkoje, kurioje jaučiasi saugus, nepatiria streso darbuotojas gali sėkmingai organizuoti veiklą, keistis patirtimi su kolegomis.
5. Daugiau laiko skirti naujų darbuotojų socializacijos kolektyve rodiklių stebėjimui, nes šio proceso metu išryškėja kur reikia pagalbos, kokios yra nesėkmės. Nepakankama socializacija gali sąlygoti darbuotojų kaitą.

Darbuotojams:

1. Įsivertinti pasirėngimo dirbti lygį, kadangi tai padėtų išvengti darbovietės kaitos dėl nepakankamo pasirėngimo dirbti.
2. Pies įdarbinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ar bendrojo lavinimo mokykloje, susipažinti su darbo specifika, apmąstyti lūkesčius, darbui reikalingas asmens savybes, bendravimo su vaikais ar moksleiviais gebėjimą. Tinkamai įsivertinus minėtus veiksnius, galima sumažinti darbovietės kaitos riziką ir sėkmingai dirbti.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Albrechto J. Asmenybė ir karjera: vadovėlis. – Vilnius: Naujoji matrica, 2005. – ISBN 9986645174
2. Bajoriūnas Z. Šeimos edukologija: vadovėlis. – Vilnius: Jošara, 1997. – ISBN 9986663059
3. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: VDU, 2008. – ISBN 978-9955-121-431-3
4. Bitinas B. Hodegetika: auklėjimo teorija ir technologija: vadovėlis. – Vilnius: Kronta, 2004. – ISBN 9955595256
5. Marcinkevičiūtė L. darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija. – LŽŪU, 2010. – ISBN 9789955896739
6. Mečkauskienė R. Šiuolaikinės mokyklos valdymas: knyga. – Vilnius: Versus Aurimus, 2008. – ISBN 978-9955-34-083-6
7. Pilkauskaitė Valickienė R., Valickas A., Sinkevič B. Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje// Socialinis darbas: mokslo darbai. – Vilnius, 2007, Nr. 6 (2) – ISSN 1648-4789
8. Sakalas A. Personalo vadyba: vadovėlis. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – ISBN 9986-09-254-X
9. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1997. – ISBN 9986136067
10. Bagdonas A. Jucevičienė P. Švietimo subjektų interesai, jų laukai bei juos įtakojantys veiksniai// Socialiniai mokslai, 2002 Nr. 1 (33)
11. Čiužas R. Mokytojo atestacijos nuostatų ir mokytojo profesijos kompetencijos aprašo dermė// Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti: metodinė priemonė. – Vilnius, 2007. – ISBN 978-9955-34-071-3
http://www.pprc.lt/MethodineVeikla/Methodines_rekomendacijos.pdf
12. Gary L. Ar darbuotojai nori jums dirbti? // Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus: knyga. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – ISBN 9955-460-33-4
13. Kaminskienė V. Mokytojų veiklos vertinimas // Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti: metodinė priemonė. – Vilnius, 2007. – ISBN 978-9955-34-071-3
http://www.pprc.lt/MethodineVeikla/Methodines_rekomendacijos.pdf
14. Martišauskienė E. Mokytojų vertybinės nuostatos ir jų sklaida pedagoginėje veikloje // Acta pedagogica vilmensia. – Vilnius, 2007. – ISBN 1392-5016
www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Acta_Pedagogica_Vilmensia/.../135-146.pdf

15. Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: mokslo darbai. 2008
Prieiga per internetą: www.fsf.vu.lt/users/irezuk/.../darbuotoju_kaita_ir_socializacija.pdf
16. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. // *Psichologija*, 2008, T. 37. – ISSN 1392 – 0359
<http://www.minfolit.lt/arch/12501/12779.pdf> [žiūrėta 2011 - 06 – 21]
17. Bendroji priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa. 2002. Prieiga per internetą: www.pedagogika.lt/puslapis/bps/priesmok.pdf
18. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas – Vilnius: Valstybės žinios, 2003, Nr. 63-2853.
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=364830 [žiūrėta 2011-06-15]
19. Mokytojo profesinės kompetencijos aprašas. – Vilnius, 2007 Nr. ISAK – 54 Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=291726&p_query=&p_tr2=
[žiūrėta 2011-06-21]
20. Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatai. – Vilnius, 2008 Nr. ISAK – 3216 Prieiga per internetą:
[http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2008-11-24-ISAK-3216\(11\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2008-11-24-ISAK-3216(11).doc) [žiūrėta 2011-06-20]
21. Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašas. – Vilnius, 2005 Nr. ISAK – 2249 Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/aukletejo%20aprasas.doc>
[žiūrėta 2011-06-15]
22. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 nuostatai. Prieiga per internetą:
www.smm.lt/ti/docs/strategija2003-12.doc
23. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklos vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. – Vilnius, 2010 Nr. ISAK -1521 Prieiga per internetą: www.smm.lt [žiūrėta 2011-06-19]
24. Browell S. Jak utrzymać pracowników w orgaizacji?// *Rozwój kadr administracji publicznej: metodinė priemonė*. – Baltstogė: Aukštoji viešojo administravimo mokykla, 2001 – ISBN 83 -88463-11- X. – URL:
www.wsap.edu.pl/pub/wydawnictwa/rozwojkadr.pdf
25. Кибанов, Ардальон Яковлевич. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*: учебник, Москва, 2009

Gurnevich A. Darbuotojų kaitos problema Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. - 68 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe buvo analizuota darbuotojų kaitos problema Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose. Darbą sudaro trys dalys. Literatūros šaltinių analizė padėjo išryškinti svarbiausias problemas, kurios reikalavo empirinės analizės bei galimų sprendimo būdų pateikimo. Tad, pirmajame skyriuje kalbama apie efektyvaus vadovavimo svarbą, siekiant sėkmingo įstaigos darbo, darbuotojų motyvavimą bei motyvavimo modelio kūrimą. Taip pat aptariama darbo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje specifika, darbuotojo asmens savybių reikšmė darbui švietimo įstaigoje. Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, apžvelgiamas tyrimo instrumentarijus, sudaromas tyrimo modelis. Trečiojoje dalyje aptariami ir apibendrinami darbuotojų kaitos valdymo tyrimo duomenys. Taip pat analizuojamos probleminės vietos, kurios išryškėjo po literatūros analizės.

Pagrindiniai žodžiai: kaita, vadovavimas, motyvavimas, darbuotojo profesinės žinios ir įgūdžiai, adaptacija.

Gurnevich A. Change of workers in Vilnius kindergartens and comprehensive schools/ Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politic and Management, 2012. – 68 p.

ANOTATION

In Master's thesis was analysed the problem of staff turnover in Vilnius kindergartens and comprehensive schools. The work includes three parts. The analysis of literature sources helped to disclose the most important problems, which needed practical analysis and finding of possible solutions. Therefore the first part describes the importance of the effective governance to successful work of institutions, workers motivation and creation of the motivation model. Also the specificities of work in the kindergarten institutions, the importance of employee personal features to the quality of work in the education institutions were discussed. The second part reviews the methodology, the instrument of the research, describes the way of creation the model of research. In the third part the data of the research on management of staff turnover was summarized and discussed. Also the problems, which aroused after the analysis of literature were analysed.

Key words: turnover, management, motivating, employee professional knowledge and skills, adaptation.

Gurnevich A. Darbuotojų kaitos problema Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. - 68 p.

SANTRAUKA

Ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo lavinimo mokyklų įstaigose vyksta pedagogų kaita. Geri specialistai išeina į pensiją, atsiranda poreikis priimti naujus asmenys. Dažniausiai į laisvą vietą yra priimami jauni, neseniai mokslus baigę specialistai, turintys mažai patirties. Pradėjus dirbti paaiškėja, kad neretam trūksta įgūdžių, jie nežino kaip perteikti turimas žinias. Tad pedagogų kaita yra problema, kuri reikalauja atitinkamų sprendimo priemonių.

Siekiant pagrįsti problemą, naudota mokslinės literatūros analizė, parengtas tyrimo instrumentarijus – anketa, atlikta statistinė duomenų analizė, koreliacinių ryšių analizė.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų kaitos valdymo ypatumus.

Tikslui pasiekti iškeliami **šie uždaviniai**:

1. Duomenų analizė, naudojant aprašomosios statistikos procentinius dažnius;
2. Remiantis teoriniu modeliu, išanalizuoti gautus duomenis, palyginti ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuomonę.
3. Remiantis teoriniu modeliu, išanalizuoti duomenis apie savybes, reikalingas darbui švietimo įstaigoje ir darbo specifika, ieškant koreliacinių ryšių.

Tyrime dalyvavo: Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų (lopšelių – darželių) bei bendrojo lavinimo mokyklų (progimnazijų, pagrindinių, vidurinių, gimnazijų) vadovai, jiems neesant pavaduotojai arba pavaduotojai ugdymui, turintis skirtingą vadovavimo stažą.

Apibendrinant surinktus duomenis galima teigti, kad pagrindinėmis darbuotojų kaitos priežastimis yra mažas atlyginimas bei reikiamų asmens savybių ir profesinių įgūdžių stoka. Tinkamas motyvavimas bei saviraiškos galimybių suteikimas yra priemonėmis, padedančiomis valdyti darbuotojų kaitą. Vadovai taiko įvairias motyvavimo priemones, tačiau svarbiausia yra gero socialinio – psichologinio klimato kolektyve užtikrinimas.

Siekiant sėkmingo darbo, vadovams reikėtų stebėti ir prižiūrėti darbuotojų veiklą, o atsiradus sunkumas ar nesėkmėms padėti ir kartu ieškoti sprendimų būdų, taikant mokomąjį pokalbį.

Gurnevich A. Change of workers in Vilnius kindergartens and comprehensive schools/ Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politic and Management, 2012. - 68 p.

SUMMARY

In the kindergartens and comprehensive schools staff turnover appears. Good specialists retire on a pension and thus arises the need to hire new employees. Frequently the vacancies are filled with young, just graduated after their studies and having little experience specialists. Not rarely just after start of the job appears that they are missing skills, they don't know how to transfer their knowledge. Therefore the turnover of staff is a problem, which needs appropriate solutions.

In order to substantiate the problem, the analysis of literature sources was performed, the instrument of the research was prepared – poll, statistical data analysis and analysis of correlations was conducted.

Purpose of the research – to find out and explore the specificities of staff turnover management.

In order to achieve the purpose, the following **tasks were set**:

1. Data analysis using the percentage frequencies;
2. Based on theoretical model, the analysis of the collected data, the comparison of views of the leaders (directors) of kindergartens and comprehensive schools;
3. According theoretical model, to analyze the collected data regarding employee personal features, necessary for the work in education institutions and the specificities of work, to find out the related correlations.

Participates of the research - leaders (directors) or deputy directors of Vilnius city kindergartens and comprehensive schools, who have different extents of leadership experience.

Summarizing the collected information, it can be said, that main factors of the staff turnover is low pay rates, lack of employee professional knowledge and skills. Appropriate means of motivation and possibilities for self-expression are tools most effective for the management of staff turnover. Different leaders apply different motivational tools, but the most important is good social-psychological climate.

On the way to successful management, leaders must observe and monitor the work of employees and in case of difficulties or failures, help and together look for solutions by applying the coaching conversation.

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODINĖLIS

Auklėtojas – asmuo, ugdantis vaikus nuo vienerių iki penkerių/šešerių metų pagal ikimokyklinio ugdymo programą. (Pavyzdinis auklėtojo pareigybes aprašymas, 2005).

Bendrojo lavinimo mokykla - mokykla, kurios pagrindinė veikla yra ugdymas pagal formaliojo švietimo pradinio, pagrindinio, vidurinio ar atitinkamas specialiojo ugdymo programas. (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003).

Darbuotojų atranka – personalo valdymo veikla, kurios metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. (Baranauskienė I., 2008).

Motyvacija – apima ir motyvų formavimą žmogaus veiklos procese, ir jų įtvirtinimą stimulų pagalba (J. Albrechto, 2005).

Kompetencija – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimu, vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003).

Kvalifikacija - įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003).

Pedagogas – asmuo, įgijęs valstybės nustatytą išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją. (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003).

Personalo adaptavimas (kitai orientavimas, angl. orientation) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos/pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. (Bakanauskienė I., 2008)

Socializacija – sudedamoji personalo adaptavimo dalis, kurio metu darbuotojas supranta ir priima naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones. (Bakanauskienė I., 2008).

PRIEDAI

Gerb. respondente, kviečiu dalyvauti apklausoje „Darbuotojų kaitos problema Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose“. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti darbuotojų kaitos valdymo ypatumus. Apklausa yra anoniminė. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs. Prašau atsakant į klausimą pažymėti Jums tinkantį (-us) atsakymą (-us). Duomenis bus apdorojami statistiškai ir panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą.

1. Kaip manote, ar vadovo asmeninės savybės: pagarba, pasitikėjimas, nuoširdumas padeda valdyti darbuotojų kaitą švietimo įstaigoje?

- a) taip;
- b) ne;
- c) neturiu nuomonės

2. Kas sąlygoja efektyvų vadovavimą?

- a) vadovavimo sugebėjimai;
- b) bendravimas su darbuotojais;
- c) tinkamas kontrolės funkcijos vykdymas;
- d) tinkamas įstaigos darbo organizavimas;
- e) kita

3. Kaip vykdoma darbuotojų kontrolės funkcija?

- a) nuolat stebima ir prižiūrima darbuotojų veikla;
- b) periodiškai, stebint užsiėmimus/ pamokas;
- c) atsiradus problemoms ar sunkumams;
- d) kita

4. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones taikote?

- a) pagyrimas, paskatinimas;
- b) tobulėjimo galimybės;
- c) geras socialinis – psichologinis klimatas kolektyve;
- d) darbuotojo darbo vertės pabrėžimas;
- e) kita

5. Kaip manote, ar Jūsų taikomos motyvavimo priemonės yra veiksmingos?

- a) taip;
- b) ne;
- c) neturiu nuomonės

6. Kokiu būdu galima pagerinti darbuotojų motyvavimą?

- a) analizuojant darbuotojų poreikius;
- b) analizuojant darbuotojų lūkesčius;
- c) sukuriant saugią darbo aplinką;
- d) sukuriant mokymosi, tobulėjimo galimybes;
- e) kita

7. Kokiais būdais stengiatės užtikrinti darbuotojų vertinimo objektyvumą?

- a) vertinant vadovaujamosi nustatytais kriterijais;
- b) naudojami keli vertinimo metodai;
- c) vertinimą atlieka pedagogai, kurie gerai nepažįsta vertinamojo;
- d) taikomas formalus ir neformalus vertinimas;
- e) kita

8. Kaip manote, kokios klaidos pasitaiko vertinimo procese?

- a) išankstinės nuostatos;
- b) nesivadovavimas nustatytais kriterijais;
- c) griežtumas;
- d) netinkamas vertinimo metodų naudojimas;
- e) paviršutiniškumas, neįsigilinimas;
- f) kita

9. Kokia, Jūsų nuomone, pagrindinė darbuotojų kaitos priežastis?

- a) mažas atlyginimas;
- b) motyvacijos stoka;
- c) darbo sąlygos;
- d) reikiamų asmeninių savybių stoka;
- e) profesinių įgūdžių stoka;
- f) visi anksčiau minėti veiksniai;
- g) kita

10. Ar atliekate, priešasčių dėl kurių darbuotojas paliko darbo vietą analizę?

- a) taip;
- b) ne

11. Kaip manote, koks darbuotojų kaitos valdymo būdas padeda išlaikyti darbuotojus?

- a) darbuotojų lūkesčių nustatymas;
- b) tinkamas motyvavimas;
- c) saviraiškos galimybių suteikimas;
- d) darbo rezultatų vertinimas;
- e) profesinio tobulėjimo galimybių suteikimas;
- f) kita

12. Kokie kriterijai, taikomi naujų darbuotojų atrankoje?

- a) darbuotojo profesinės žinios;
- b) mokėjimas tinkamai bendrauti su vaikais/ moksleiviais;
- c) darbuotojo asmeninės savybės;
- d) pasirengimas dirbti;
- e) kvalifikacija;
- f) gebėjimai;
- g) kita

13. Ar, sudarote darbuotojų mokymo poreikių planą?

- a) taip;
- b) ne

14. Kokius darbuotojų mokymo metodus taikote?

- a) seminarai;
- b) paskaita;
- c) kvalifikacijos tobulinimo kursai;
- d) konferencija;
- e) mokomasis pokalbis;
- f) kita

15. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius.

Teiginiai	sutinku	iš dalies sutinku	nesutinku
1. Tinkama motyvacija lemia darbuotojo darbo rezultatus.			
2. Darbuotojų atrankos procese reikia atsižvelgti į norą dirbti.			
3. Griežta kontrolė slopina darbuotojo iniciatyvą.			
4. Darbuotojo vertinimo procese sunku pasiekti objektyvumą.			
5. Vadovo pagalba naujam darbuotojui adaptacijos procese yra labai svarbi.			

16. Kaip manote, ko reikia sėkmingam darbui švietimo įstaigoje?

- a) darbo specifikos suvokimo;
- b) profesinių žinių;
- c) profesinių įgūdžių ir tinkamų asmens savybių;
- d) geros adaptacijos kolektyve;
- e) teigiamo darbo rezultatų vertinimo;
- f) kita

17. Kuri priemonė padeda naujam darbuotojui adaptuotis kolektyve?

- a) kolegų geranoriškumas;
- b) palaikymas;
- c) kolegų patrimai;
- d) vadovo/ pavaduotojo ugdymui pagalba;
- e) kita

18. Kaip manote, koks yra pagrindinis sėkmingos darbuotojo socializacijos kolektyve rodiklis?

- a) sėkmingas užduočių atlikimas;
- b) aktyvumas posėdžių, pasitarimų metu;
- c) bendravimas su kolektyvo nariais;
- d) pasitenkinimas darbu;
- e) kita

19. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius, susijusius su asmens savybėmis, reikalingomis darbui švietimo įstaigoje bei darbo specifiškai. Apveskite Jums tinkantį atsakymą.

Teiginiai	mažai svarbu	svarbu	labai svarbu
1. Tinkamų darbo metodų parinkimas.	1	2	3
2. Gebėjimas spręsti konfliktus.	1	2	3
3. Kūrybiškumas, rengiant mokomuosius užsiėmimus/pamokas.	1	2	3
4. Bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais.	1	2	3
5. Auditorijos valdymo gebėjimas.	1	2	3

20. Kaip manote, koks veiksnys mažina darbo rezultatus?

- a) tinkamų įgūdžių stoka;
- b) reikalingų asmens savybių stoka;
- c) pedagogo ir moksleivių vertybių skirtumai;
- d) socializacijos kolektyve problemos;
- e) kita

21. Jūsų vadovaujama įstaiga:

- a) lopšelis – darželis;
- b) progimnazija;
- c) pagrindinė mokykla;
- d) vidurinė mokykla;
- e) gimnazija

22. Jūsų vadovavimo stažas:

- a) iki 5 metų;
- b) 6 – 10 metų;
- c) 11 – 15 metų;
- d) 16 – 20 metų;
- e) 21 ir daugiau.

Ačiū už atsakymus!

Darbuotojų kaitos valdymo būdų kompleksų procentinis pasiskirstymas

Kaitos valdymo būdai	Procentinis pasiskirstymas
Darbuotojų lūkesčių nustatymas, saviraiškos galimybių suteikimas	2
Tinkamas motyvavimas, darbo rezultatų vertinimas	2
Darbuotojo lūkesčių nustatymas, tinkamas motyvavimas	2
Saviraiškos galimybių suteikimas, profesinio tobulėjimo galimybės	3
Tinkamas motyvavimas, darbo rezultatų vertinimas, profesinis tobulėjimas	2
Darbuotojo lūkesčių nustatymas, profesinio tobulėjimo galimybės	1
Saviraiškos galimybės, darbo rezultatų vertinimas	2
Darbo rezultatų vertinimas, profesinio tobulėjimo galimybės	1
Saviraiška, darbo rezultatų vertinimas, profesinio tobulėjimo galimybės	1
Tinkamas motyvavimas, saviraiška, profesinis tobulėjimas	1
Lūkesčių nustatymas, darbo rezultatų vertinimas, profesinis tobulėjimas	1
Lūkesčiai, tinkamas motyvavimas, saviraiška, darbo rezultatų vertinimas	1
Lūkesčiai, tinkamas motyvavimas, saviraiška, profesinio tobulėjimo galimybės	1
Tinkamas motyvavimas, saviraiška, darbo rezultatų vertinimas, profesinis tobulėjimas	2
Lūkesčiai, tinkamas motyvavimas, darbo rezultatų vertinimas, profesinio tobulėjimo galimybių suteikimas	1
Lūkesčiai, saviraiška, profesinis tobulėjimas	1

Kelių naujų darbuotojų atrankos kriterijų procentinis pasiskirstymas

Kriterijai	Procentinis pasiskirstymas
Mokėjimas bendrauti su vaikais/moksleiviais, asmeninės savybės, gebėjimai	3
Mokėjimas tinkamai bendrauti, pasirengimas dirbti, kvalifikacija	3
Darbuotojo profesinės žinios, asmeninės savybės, kvalifikacija	3
Mokėjimas tinkamai bendrauti, asmeninės savybės, pasirengimas dirbti	3
Mokėjimas tinkamai bendrauti, kvalifikacija, gebėjimai	3
Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas bendrauti, kvalifikacija	4
Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas bendrauti, pasirengimas dirbti	3
Darbuotojo asmeninės savybės, kvalifikacija	3
Profesinės žinios, mokėjimas bendrauti	3
Mokėjimas bendrauti, asmeninės savybės, kvalifikacija	3
Darbuotojo asmens savybės, pasirengimas dirbti, kvalifikacija	2
Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas bendrauti, kvalifikacija, gebėjimai	2
Darbuotojo profesinės žinios, asmeninės savybės, kvalifikacija, gebėjimai	2
Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas bendrauti, pasirengimas dirbti, kvalifikacija	3
Mokėjimas tinkamai bendrauti, pasirengimas dirbti, kvalifikacija, gebėjimai	2
Darbuotojo profesinės žinios, gebėjimai	2
Mokėjimas tinkamai bendrauti, kvalifikacija	2
Mokėjimas bendrauti, asmeninės savybės	1
Pasirengimas dirbti, kvalifikacija	1
Mokėjimas tinkamai bendrauti su vaikais/moksleiviais, gebėjimai	1
Pasirengimas dirbti, gebėjimai	1
Kvalifikacija, gebėjimai	1
Darbuotojo profesinės žinios, asmeninės savybės, gebėjimai	1
Darbuotojo profesinės žinios, kvalifikacija, gebėjimai	1
Mokėjimas bendrauti, asmeninės savybės, kvalifikacija, gebėjimai	1
Darbuotojo asmens savybės, pasirengimas dirbti, kvalifikacija, gebėjimai	1
Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas bendrauti, pasirengimas dirbti, gebėjimai	1
Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas bendrauti, pasirengimas dirbti, kvalifikacija, gebėjimai	1
Darbuotojo profesinės žinios, mokėjimas bendrauti, asmens savybės, kvalifikacija, gebėjimai	1
Darbuotojo profesinės žinios, asmeninės savybės, pasirengimas dirbti, kvalifikacija, gebėjimai	1

Aneta Gurnevič

Magistro baigiamasis darbas baigtas

2012 05 03