

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

VALENTINA PAULAUSKIENĖ

PERSONALO MOTYVAVIMAS  
VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

lekt. A. Valickas

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

PERSONALO MOTYVAVIMAS  
VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE

Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S202

Vadovas

(parašas) lekt. A. Valickas

2011 03 10

Recenzentas

(parašas)

2011 03

Atliko

SAkmn8-01 gr. stud.

(parašas) V. Paulauskienė

2011 03 10

VILNIUS, 2011

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. MOTYVACIJOS SAMPRATA IR DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS ...	10
1.1. Darbo motyvacijos ir motyvavimo samprata .....	10
1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga .....	13
1.2.1. Turinio (poreikių) motyvacijos teorijos .....	15
1.2.2. Proceso motyvacijos teorijos .....	21
1.3. Demotyvuojantys veiksniai .....	28
1.4. Personalo motyvavimo metodai ir priemonės .....	29
1.4.1. Materialinės motyvavimo priemonės .....	31
1.4.2. Nematerialinės (moralinės) motyvavimo priemonės .....	33
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAIP ORGANIZACIJOS SAMPRATA.....	37
3. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA .....	42
4. VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS ANALIZĖ .....	48
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	71
LITERATŪRA .....	73
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....	77
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	79
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	80
PRIEDAI.....	81

## PRIEDAI

1 priedas	Ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogams taikomi mėnesinių tarnybinių atlyginimų koeficientai .....	82
2 priedas	Tyrimo anketa .....	84
3 priedas	Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir pedagogų skaičius .....	88
4 priedas	Apklaustųjų teiginių, susijusių su darbu, įvertinimų vidurkiai pagal įgytas kvalifikacines kategorijas ir pedagoginio darbo stažą .....	89
5 priedas	Skirtingo amžiaus, kvalifikacinės kategorijos ir pedagoginio darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal veiksnius, kurie skatintų geriau dirbti.....	90
6 priedas	Skirtingų kvalifikacinių kategorijų ir darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal motyvavimo grupę, kuriai teikia pirmenybę.....	94
7 priedas	Skirtingo amžiaus, kvalifikacinės kategorijos ir pedagoginio darbo stažo apklaustųjų veiksnių, darančių neigiamą įtaką motyvacijai dirbti, įvertinimų charakteristikos .....	95
8 priedas	Dažniausiai pasireiškiančios nepasitenkinimo darbu formos tarp skirtingą kvalifikacinę kategoriją turinčių pedagogų .....	98
9 priedas	Skirtingo amžiaus, kvalifikacinės kategorijos ir pedagoginio darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal dažniausias sprendimų priėmimo formas jų darbovietėse .....	99
10 priedas	Skirtingo amžiaus apklaustųjų pasiskirstymas pagal atlyginimo už darbą skyrimo sistemos supratimą .....	101
11 priedas	Skirtingo amžiaus ir pedagoginio darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie atlyginimo mokėjimo teisingumą .....	102

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Motyvacijos sąvokos .....	11
2 lentelė	Poreikių patenkinimo metodai .....	16
3 lentelė	Valentingumo, lūkesčių tikimybės, instrumentalumo ir motyvacijos tarpusavio ryšys.	23
4 lentelė	Motyvacijos priemonių klasifikacija .....	30
5 lentelė	Darbo projektavimo strategijos .....	34
6 lentelė	Tyrimo anketos klausimų pagrindimas .....	44
7 lentelė	Tyrimo imties skaičiavimas .....	46
8 lentelė	Respondentų šeimyninė padėtis .....	48
9 lentelė	Skirtingo amžiaus apklaustųjų atskirų teiginių, susijusių su darbu, įvertinimų vidurkiai .....	51
10 lentelė	Apklaustųjų veiksmų, darančių neigiamą įtaką motyvacijai dirbti, įvertinimų charakteristikos .....	57
11 lentelė	Teiginių, susijusių su gaunamu darbo užmokesčiu, įvertinimų charakteristikos .....	64
12 lentelė	Teiginių, susijusių su gaunamu darbo užmokesčiu, įvertinimų charakteristikos tarp skirtingo amžiaus pedagogų .....	64

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Motyvacijos procesas .....	12
2 pav.	Garsiausių ir žinomiausių darbo motyvacijos teorijų klasifikacija .....	14
3 pav.	A. Maslow poreikių hierarchija .....	15
4 pav.	F. Herzberg požiūris į veiksmų įtaka pasitenkinimui darbu .....	18
5 pav.	L. W. Porter ir E. E. Lawer penkių kintamųjų motyvacijos modelis .....	26
6 pav.	Mišraus darbo apmokėjimo schema .....	32
7 pav.	Tipinė ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinė struktūra .....	38
8 pav.	Respondentų kiekis amžiaus grupėse .....	48
9 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją .....	49
10 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą .....	50
11 pav.	Apklaustųjų atskirų teiginių, susijusių su darbu, įvertinimų vidurkiai .....	51
12 pav.	Apklaustųjų pasiskirstymas pagal veiksmus, kurie skatintų geriau dirbti, ir veiksmus, kurie naudojami jų darbovietėje .....	53
13 pav.	Skirtingo amžiaus apklaustųjų pasiskirstymas pagal teikiamą pirmenybę .....	55
14 pav.	Kvalifikacinių kategorijų pasiskirstymas pagal skatinimą darbovietėje .....	56
15 pav.	Dažniausiai pasireiškiančios nepasitenkinimo darbu apraiškos .....	59
16 pav.	Dažniausiai pasireiškiančios nepasitenkinimo darbu formos tarp skirtingo amžiaus pedagogų .....	60
17 pav.	Apklaustųjų pasiskirstymas pagal dažniausias sprendimų priėmimo formas jų darbovietėse .....	61
18 pav.	Skirtingo pedagoginio darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal atlyginimo už darbą skyrimo sistemos supratimą .....	63
19 pav.	Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie atlyginimo mokėjimo teisingumą .....	64
20 pav.	Skirtingų kvalifikacijos kategorijų pedagogų pasiskirstymas pagal nuomonę apie atlyginimo mokėjimo teisingumą .....	66
21 pav.	Skirtingo amžiaus apklaustųjų pasiskirstymas pagal personalo motyvavimo sistemos buvimą .....	67
22 pav.	Skirtingo pedagoginio darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal teiginius, apibūdinančius jų turimas žinias apie įstaigos motyvavimo sistemą .....	68

## IVADAS

Kiekvienas vadovas tikriausiai supranta, kad darbuotojus motyvuoti būtina. Net menkesnius sugebėjimus turintys žmonės įdėdami į darbą daugiau pastangų, nei labiau apdovanotieji, gali pasiekti geresnių rezultatų ir darbą atlikti kur kas efektyviau (Robbins, 2003). Tačiau dažnai vadovai darbuotojus motyvuojantiems ar demotyvuojantiems darbui veiksniais skiria nepakankamą dėmesį ar motyvavimo funkciją savo organizacijoje vykdo nesistemiškai. Žinoma, išsiaiškinti darbuotojus veikiančius motyvus nėra lengva, nes kiekvieno darbuotojo motyvacija yra unikali ir labai priklauso nuo jo asmenybės. Visgi galima pastebėti tam tikrus dėsningumus, padėsiančius išskirti motyvų grupes ir sukurti darbuotojų skatinimo sistemą. Juk motyvacija yra labai svarbus poveikio darbuotojui ir jo veiklai veiksnys, jis nulemia ne tik darbuotojų darbo rezultatus, bet ir įtakoja jų emocijas, skatina tam tikrą elgesį bei darbingumą.

Pasak Šavareikienės ir Dubino (2003) sąveika tarp organizacijos vadovo ir darbuotojų visuomet „susijusi su motyvacija. Vienas iš efektyviausių šiuolaikinių valdymo tipų yra motyvacinė vadyba. Plačiai žinoma, jog egzistuoja daugybė motyvavimo modelių, bet kiekvienas vadovas savo įmonėje turi sukurti savitą motyvacinės vadybos koncepciją, pagrįstą žiniomis, savo darbuotojų veiklos ir elgesio pažinimu bei konkrečiomis sąlygomis įmonėje.“ (p. 6).

Darbuotojų motyvacijos klausimas aktualus ne tik privataus sektoriaus organizacijose, vis daugiau dėmesio pradedama skirti ir viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų motyvacijai. Ne išimtis turėtų būti ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginis personalas. Šiuo metu jį veikia daug demotyvuojančių veiksnių, tokių kaip: dideli krūviai, popierizmo kalnai, painiava etatuose (kontaktinėse ir nekontaktinėse darbo valandose), lėšų stygius kvalifikacijai kelti, nereglamentuota metodinė veikla, prasta aprūpinimo darbo priemonėmis bazė ir vis mažėjantys atlyginimai (dėl bazinės mėnesinės algos sumažinimo nuo 128 iki 122 litų nuo 2009 m. spalio 1 d., darbuotojų atlyginimai sumažėjo apie 4,7 proc. Taip pat 2009 m. rugpjūčio 21 d. Švietimo ir mokslo ministrui pasirašius įsakymą dėl naujos darbo apmokėjimo tvarkos buvo įvestos tarifinių koeficientų taip vadinamos „žirklės“, kurių apatinė riba jau pradėta taikyti daugelyje ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuo 2010 m. sausio 1 d. ir taikoma iki šiol dėl sumažintų Vilniaus miesto savivaldybės asignavimų, iš naujo buvo peržiūrėtos ikimokyklinių įstaigų sąmatos ir jos buvo skatinamos vykdyti taupymo programą, per mėnesį naudojant tik 1/13 praėjusių metų metinio biudžeto). Šie veiksniai kelia nepasitenkinimą susiklosčiusia situacija, didina netikrumo jausmą, o tai įtakoja ne tik prastesnę pedagogų darbo kokybę, bet ir didina jaunų specialistų nenorą dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pedagoginio personalo „senėjimą“. Norint atkurti pusiausvyrą būtina ikimokyklinio ugdymo įstaigose sukurti efektyvią darbuotojų pažinimo ir motyvavimo sistemą, leisiančią išsiaiškinti jų veiklos motyvus bei sudaryti sąlygas pedagogams realizuoti savo tikslus bei lūkesčius.

Dėl išvardytų priežasčių ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo pažinimas yra aktuali, teorinę ir praktinę reikšmę turinti tyrinėjimų sritis. Šie tyrimai yra būtini siekiant išsiaiškinti ir įvertinti pedagoginių darbuotojų motyvavimo raišką bei įtaką elgsenai darbe ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos, motyvavimo ir skatinimo tyrimų Lietuvoje iki šiol atlikta nedaug. Pedagogų motyvaciją ir jų veiklos motyvavimą tyrė M. Teresevičienė ir I. Tandzegolskienė (2001), R. Kontautienė (2002), L. Rupšienė, D. Gustienė (2005), A. Palujanskienė (2002), o ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus – V. Martinkienė (2004). Studentų ir bendriuosius darbo motyvacijos ypatumus knygoje „Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai“ (2005) nagrinėjo V. Gražulis, neseniai išleidęs ir naują knygą „Motivation of human potential: theory and practice“ (2009) su bendraautore M. Blaškova.

**Tyrimo objektas** - ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo veiklos motyvavimo priemonės ir būdai.

**Tyrimo problema.** Švietimo įstaigų vadovai, šiandieninėje visuomenėje vykstant įvairiems socialiniams bei ekonominiams pokyčiams, didėjant darbuotojų netikrumo jausmui ir nepasitenkinimui susiklosčiusia situacija ūkio šakoje, susiduria su pedagoginio personalo motyvavimo problema. Daugumai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nėra lengva suderinti pedagogų norus ir poreikius su organizacijos galimybėmis, bei pasirinkti tinkamus pedagoginio personalo motyvavimo metodus bei priemones.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo motyvavimo problemas, taikomų motyvavimo priemonių atitikimą pedagogų lūkesčiams.

**Tyrimo uždaviniai.** Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, iškeliami šie uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti motyvo, darbuotojų motyvacijos bei motyvavimo sampratą, apžvelgti pagrindines motyvacijos teorijas, darbuotojus demotyvuojančius veiksnius, motyvavimo metodus bei priemones ir jų taikymo galimybes.
2. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo sąvoka, ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip organizacijos sampratą, pateikti jos organizacinę struktūrą, išnagrinėti ikimokyklinio ugdymo finansavimo bei pedagogų darbo apmokėjimo tvarką, apžvelgti pedagogų motyvavimo ypatumus bei galimybes.
3. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų motyvaciją sąlygojančius veiksnius ir nustatyti pagrindines problemines sritis.
4. Pateikti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo motyvavimo rekomendacijas.

**Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros, periodinių leidinių bei dokumentų analizė.
2. Anketinė apklausa.



3. Matematinė statistika. Duomenys įvertinti kiekybiškai, atliekant tyrimo duomenų matematinę statistinę analizę naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programą. Informacija sugrupuota, pateikta lentelėse, atvaizduojama diagramose, grafikuose ir pan.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro 102 puslapis, 11 priedų, 12 lentelių, 22 paveikslai, 3 dalys, t.y. teorinė, metodologinė ir praktinė (analitinė), išvados ir pasiūlymai.

## 1. MOTYVACIJOS SAMPRATA IR DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS

Įvairių mokslo sričių, tokių kaip vadyba, psichologija, sociologija, teoretikai bei praktikai skiria daug dėmesio darbuotojų motyvavimo temai. Lietuvoje darbo motyvavimo tyrimus 1927 m. pirmieji pradėjo vykdyti J. Vabalas – Gudaitis ir A. Gučas. Daug užsienio mokslininkų, t.y. F. Taylor, D. McGregor (1960), A. Maslow, F. Herzberg (1955), V. Vroom (1964), J. Adams, L. W. Porter ir E. E. Lawler ir kt., bei Lietuvos mokslininkų, V. Barvydienė, J. Kasiulis, I. Bučiūnienė (1996), V. Dubinas, D. Šavareikienė, P. Jucevičienė, L. Marcinkevičiūtė (2003), A. Sakalas (1996), V. Šilingienė, V. Gražulis ir kt., nagrinėjo motyvacijos bei darbuotojų motyvavimo problematiką vienu ar kitu aspektu.

Šiame skyriuje atskleidžiamos motyvo, motyvacijos bei motyvavimo sąvokos. Analizuojamas poreikių, motyvų bei motyvacijos tarpusavio ryšys, pateikiama pagrindinių turinio (poreikių) ir proceso motyvacijos teorijų apžvalga, kuriomis vadovaujasi įvairių organizacijų vadovai, siekdami išsiaiškinti ir suprasti savo darbuotojų poreikius bei lūkesčius, sukurti efektyvią motyvavimo sistemą. Toliau pateikiami dažniausiai organizacijose pasitaikantys darbuotojus demotyvuojantys veiksniai bei jų padariniai, analizuojami taikytini motyvavimo metodai bei priemonės.

### 1.1. Darbo motyvacijos ir motyvavimo samprata

Žmogaus veikla, elgesys turi tam tikrą tikslumą, net kai jis pats to pakankamai aiškiai nesuvokia. Kiekvienas individas savo veiksmais siekia patenkinti tuo metu jam svarbiausius, reikšmingiausius poreikius. Veiklos tikslumas, veiksmo priežastis vadinami motyvu. Žodis motyvas, kilęs iš lotyniško veiksmazodžio „movere“ – „judėti“. Jis reiškia skatinamąją priežastį, vidinį veiksnį, kurio vedinas asmuo pasirenka tam tikrą poelgių kryptį bei formą, imasi vienokių ar kitokių veiksmų, elgesio, norėdamas patenkinti skatulį. Įvairūs mokslininkai skirtingai traktuoja motyvų sąmoningumą. Anot Sakalo (2003) motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, jie dažnai nebūna sąmoningi bei konkretūs. Tačiau Jucevičienės (1996) teigimu, „motyvai gali būti apibrėžiami, kaip žmogaus poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę“ (p. 98).

Be abejo kiekvienas žmogus yra labai skirtingas, turi savo individualius poreikius bei interesus, kuriuos įtakoja begalė įvairių asmenybės veiksnių. Todėl motyvą galima apibrėžti kaip veiksmų, poelgių vidinę priežastį. Žinoma šie vidiniai (asmenybės) veiksniai yra įtakojami gyvenimo ar darbo aplinkos, t.y. išorinių veiksnių, dar vadinamų stimulu ar stimulų visuma. Žmogus pasirinkdamas akstinus atskleidžia savo individualumą.

Psichologijos žodyne (1993) motyvai traktuojami kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus

veiksniai; materialūs arba idealūs individo tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia“ (p. 177).

Taigi motyvas reiškia žmogaus veiklos priežastingumą, o štai motyvacija yra kur kas sudėtingesnis reiškinys. Mokslininkų (Bučiūnienė (1996), Stankevičienė (2006)) teigimu ši sąvoka atsirado tik apie XX a. dvidešimtuosius metus ekonomikos srityje. Ja buvo nusakoma visuma veiksmų nulemiančių vartotojo elgesį. Šią sąvoką perėmė ir darbo psichologai bei sociologai, iki tol kalbėję apie motyvus. Ne paslaptis, kad tik tinkamai skatinant darbuotojų motyvaciją, kad šie jaustų pasitenkinimą darbu bei galėtų produktyviai dirbti, šiuolaikinė organizacija gali pasiekti užsibrėžtus tikslus, vystytis ar iš viso funkcionuoti. Darbuotojų suinteresuotumas didina jų pastangas siekiant geresnių veiklos rezultatų. Motyvacijos teorijomis siekiama išsiaiškinti darbuotojų poreikius, jų matomas veiklos alternatyvas bei siekiamus tikslus.

Įvairūs autoriai motyvacijos sąvoką suvokia ir interpretuoja skirtingai. Pirmoje lentelėje pateikiami Lietuvos ir užsienio autorių motyvacijos sąvokų apibrėžimai.

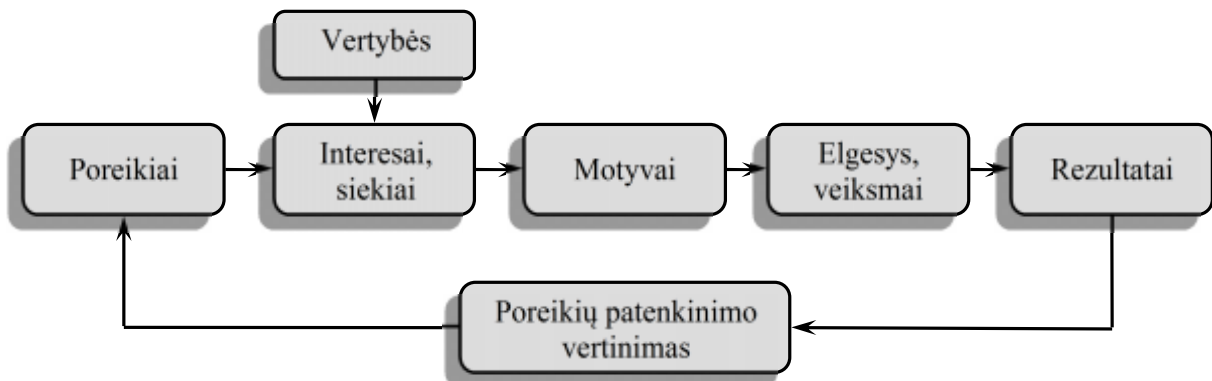
1 lentelė. Motyvacijos sąvokos

<b>Autoriai</b>	<b>Motyvacijos sąvoka</b>
Appleby, 2003	Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaškina žmogaus elgesį. (p. 205)
Butkus, 1996	Motyvacija leidžia suprasti darbuotojų elgsenos priežastis, numatyti efektyvius vadovų veiksmus, reguliuoti, nukreipti organizacijos darbuotojų elgseną ta linkme, kad ir organizacija, ir darbuotojai įgyvendintų savo tikslus. (p. 27)
Cuendet, 1986	Motyvacija – tai iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.[3] (p. 31)
Gražulis, 2005	Motyvacijos sąvoka bendrąja prasme reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo. (p. 5)
Jewell, 2002	Motyvacija – tai veiksnys, skatinantis žmones (šiuo atveju darbuotojus) vienaip ar kitaip elgtis. (p. 414)
Jovaiša, 1993	Motyvacija - tai psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu. [23] (p. 75)
Jucevičienė, 1996	Motyvacija apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius bei jų išraišką norais, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako pastovesnę žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui. (p. 100)
Matuzienė ir kt., 2006	Motyvacija nusako ir paaškina, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį keičia.(p. 81)
Owen ir kt., 1981	Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą. [14] (p. 98)
Robbins, 2003	Motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. (p. 66)

Autoriai	Motyvacijos sąvoka
Stankevičienė, Lobanova, 2006	Motyvacija tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. (p. 155)
Stoner ir kt., 2005	Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. (p. 434)
Šavareikienė, 2008	Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. (p. 19)
Žapatorius, 2007	Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. (p. 105)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apžvelgus įvairių mokslininkų pateikiamas motyvacijos sąvokas, galima daryti išvadą, kad vyrauja du požiūriai į motyvaciją. Pirmuoju požiūriu didžioji dalis autorių, kaip Appleby (2003), Cuendet (1986), Gražulis (2005) ir kt., motyvaciją supranta ir apibūdina kaip individo poreikius, norus, troškimus ir kylančią iš vidaus paskatą juos patenkinti, veiksnius, įtakojančius žmogaus veiklą bei sudarančius prielaidą žmogui rinktis vieną ar kitą elgesį. Vadinasi motyvacija žmogui suteikia energiją veikti ir sąlygoja veikimo kryptį. Vadovaujantis tokiu motyvacijos supratimu, motyvacijos procesą galima atvaizduoti sekančiai:



Šaltinis: adaptuota pagal Šalčius, 2009, p.123-126

### 1 pav. Motyvacijos procesas

Visų pirma, žmogus jaučia tam tikrą poreikį, įtampą, kurią nori numalšinti. Kai individas suvokia šiuos poreikius, jie įgyja intereso formą ir galimus poreikių tenkinimo būdus, galimybes konkrečiomis sąlygomis. Poreikis gali sukelti įvairius interesus, tai priklauso nuo individo vertybių. Skirtingos vertybinės orientacijos turės įtakos skirtingam interesų formavimuisi netgi esant vienodiems poreikiams. „Interesai pasireiškia kaip siekiai“ (Šalčius, 2009, p. 123). Sužadinti ir susiformavę

motyvai įtakoja darbuotojo elgesį ir veiksmus siekiant patenkinti poreikį. Rezultatą reikėtų suprasti ne kaip tam tikros užduoties įvykdymo kokybę parodantį kriterijų, o kaip subjektyvų individo suvokimą kiek jo įdėtos pastangos bei atlikti veiksmai „atsipirko“ siekiant patenkinti poreikį, tarsi atpildo dydis. Matydamas veiklos rezultatus individas įvertina ar poreikis yra patenkintas ir kiek, visai nepatenkintas ar tik iš dalies patenkintas poreikis formuoja naujus poreikius. Taip pat atsižvelgdamas į poreikio patenkinimo laipsnį, individas formuoja patirtį ateities veiksmas.

Kitų autorių, Butkaus (1996), Šavareikienės (2008), Žaptoriaus (2007), požiūriu motyvacija tai išorinis darbuotojų skatinimas. Taigi šių autorių apibrėžimai labiau tinkami atskleidžiant motyvavimo, o ne motyvacijos sąvoką. Daugelyje darbų tarp šių dviejų sąvokų nėra nubrėžiama griežta riba. Pavyzdžiui, anglų kalboje tiek motyvacijai, tiek motyvavimui įvardinti yra naudojamas vienas terminas „motivation“. Taip pat ir kai kurie Lietuvos mokslininkai nėra linkę atskirti šių sąvokų. Tačiau jos nėra tapačios.

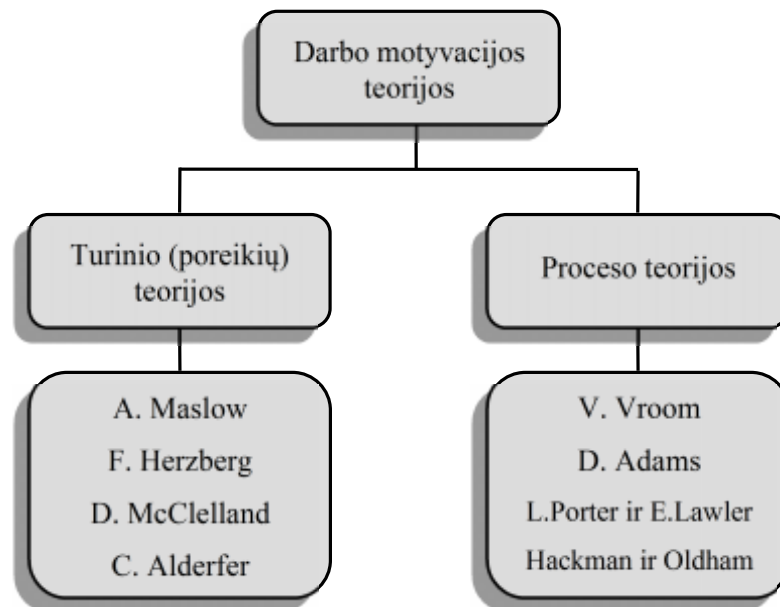
Visų pirma, motyvavimas – tai valdymo proceso dalis bei sudėtinė vadovavimo funkcijos dalis. Zakarevičius (2003) motyvavimą apibūdina, kaip poveikio būdų, priemonių sukūrimą bei panaudojimą, remiantis veiksniais, kurie skatina darbuotojus geriau dirbti. O Stankevičienė ir Lobanova (2006), sieja su pastangomis vienaip ar kitaip paveikti darbuotojų motyvus ir elgesį, paveikus jų poreikius. Manychiau, tiksliausiai motyvavimo sąvoką atskleidžia Sakalas ir Šilingienė (2000), jų teigimu „motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas“ (p. 107). Šiuose apibrėžimuose galime matyti dominuojančius aspektus: geresnių veiklos rezultatų siekiamybę bei poveikio priemonių taikymą (apima tiek būdus, tiek patį procesą) darbuotojų veiklą įtakojančiams veiksniams bei poreikiams. Trumpai ir paprastai tariant, motyvavimas – tai poveikis motyvacijai.

## 1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Kaip jau minėta anksčiau, motyvacija yra sudėtingas reiškinys. Sakalo ir Šilingienės (2000) teigimu kiekvienas žmogus veikiamas tam tikrų aplinkybių, tai yra tam tikru laiku atsidūręs tam tikroje situacijoje, pasirenka jam priimtinausią veikimo būdą. Taigi individo motyvacija, jo elgesio priežastys priklauso nuo paties individo, sąlygų (aplinkybių) bei laiko. Keičiantis bent vienam iš išvardytų kintamųjų keičiasi ir motyvacija. Skirtingu laiku individas atsidūręs tokioje pačioje situacijoje gali pasielgti skirtingai, tuo pačiu metu du individai įtakojami vienodų sąlygų gali priimti skirtingus sprendimus ir pan. Motyvacijai yra būdingas nuolatinis kitimas, kas dar labiau apsunkina atsakymą į klausimą, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Ieškant atsakymo į šį klausimą yra sukurta daugybė motyvacijos teorijų bei koncepcijų, kuriomis siekiama paaiškinti, kokių tikslų siekia darbuotojai, kokios jų elgesio alternatyvos bei poreikiai. Žinoma, nei viena iš jų nėra iki galo išbaigta bei tobula ir

negali pateikti vieno universalus būdo motyvuoti darbuotojams bet kurioje šalyje, ūkio sferoje, organizacijoje, bet kuriuo laiku, bet kokiomis vidinėmis ir išorinėmis sąlygomis. Tačiau kiekviena teorija ar naujas požiūris į motyvaciją, yra vertingi, nes suteikia naujų žinių bei leidžia praplėsti supratimą apie šį sudėtingą procesą, ko pasekoje tampa įmanoma parinkti kuo efektyvesnius darbuotojų motyvavimo metodus bei priemones.

Motyvacijos teorijos yra skirstomos į tam tikras grupes. Jų suskirstymas priklauso nuo mokslininkų požiūrio į tyrinėjamą problemą, todėl autoriai išskiria nevienodą teorijų klasifikaciją. Pavyzdžiui Landy ir Becker šiuolaikines motyvacijos teorijas suskirstė į penkias kategorijas: poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių) ir tikslų nustatymo. Kiti mokslininkai (Skalas, Šilingienė, Jucevičienė, Stankevičienė, Lobanova, Baršauskienė, Janulevičiūtė, Foster, Bučiūnienė ir kiti) yra linkę išskirti dvi pagrindines teorijų kryptis. Pagal tai kuo motyvacijos teorijos grindžiamos, t.y. žmonių poreikiais ar elgsena, buvo išskirtos „turinio“ ir proceso teorijos. Kai kurie autoriai turinio teorijas yra linkę vadinti „poreikių“ teorijomis, o štai Skalas ir Šilingienė savo knygoje „Personalo valdymas“ (2000) įvardija jas, kaip „pasitenkinimo darbu“ teorijas. Darbe vadovaujamesi suskirstymu, pavaizduotu antrame paveiksle.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

## 2 pav. Garsiausių ir žinomiausių darbo motyvacijos teorijų klasifikacija

Tolimesniuose dviejuose skyreliuose trumpai apžvelgiamos išvardytų autorių darbo motyvacijos teorijos.

### 1.2.1. Turinio (poreikių) motyvacijos teorijos

Turinio (poreikių) teorijose darbo motyvacijos priežastis bandoma išvesti iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių ir norima atsakyti į bendrą klausimą „Kodėl žmonės dirba?“ (Foster, 2005). Šiose teorijose akcentuojami veiksniai susiję su žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso elgsena, tikslais, kurių yra siekiama norint patenkinti poreikius bei asmeniniais stimulais. Turinio teorija nagrinėja darbo vaidmenį tenkinant žmogaus poreikius. Mokslininkės Stankevičienė ir Lobanova (2006) poreikių teorijas apibūdina kaip statiškas, suteikusias galimybę nustatyti žmonių poreikių prigimtį bei jų struktūros logiką.

**A. Maslow** vienas pirmųjų pradėjo nagrinėti žmonių poreikius, jų sudėtingumą ir daromą poveikį motyvacijai. Savo teoriją, anot Jucevičienės (1996), jis sukūrė po ilgamečio savo pacientų stebėjimo klinikoje ir publikavo dar 1943 metais. A. Maslow žmogaus poreikius pagal jų svarbą suklasifikavo į penkis lygius, kuriuos atvaizdavo piramidėje kaip hierarchiją (žr. 3 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Have S. t. et al., 2003, p. 136

3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

A. Maslow poreikių hierarchijoje du žemutinius aukštus užima pirminiai poreikiai, o likusius – antriniai, tai yra aukštesnio lygio poreikiai. Vadovaujantis tokiu suskirstymu, poreikiai tarsi sudaro pakopų sistemą, t.y. aukštesnio lygmens poreikiai neatsiranda nepatenkinus žemesnio lygmens poreikių. Pavyzdžiui, tik patenkinus fiziologinius poreikius, atsiranda saugumo poreikiai, patenkinus

šiuos – socialiniai poreikiai ir taip toliau. Pirmiausia žmogus turi patenkinti pirminius poreikius ir tik po to motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis.

Ši teorija atskleidė platų poreikių, įtakojančių žmonių motyvaciją, spektrą. Žinoma, darbuotojams pirmiausia reikalingas piniginis atlygis už jų darbą, kad šie galėtų patenkinti žemiausius fiziologinius poreikius. Toliau seka saugumo poreikiai – darbuotojai turėtų jaustis saugūs darbe, jiems turėtų būti suteikiamos tam tikros darbo garantijos ir t.t. Tačiau neužtenka apsiriboti vien tik ekonominėmis poveikio priemonėmis. Vadovai gali naudoti ir kitokias poveikio priemones, leisiančias darbuotojams pajusti priklausymo organizacijai jausmą, suteikiančias galimybes tobulėti ar pajusti tiek bendradarbių, tiek ir savo pačių pagarbą sau. Galimi poreikių, pagal A. Maslow hierarchiją, patenkinimo metodai organizacijoje pateikiami antroje lentelėje.

2 lentelė. Poreikių patenkinimo metodai

Poreikiai	Poreikių patenkinimo metodai
1. Fiziologiniai	Darbo užmokestis, maitinimas darbo metu, kelionės į darbą organizavimas ar išlaidų apmokėjimas.
2. Saugumo	Pašalpos, pensijos, rūpinimasis vaikais, medicininė pagalba.
3. Socialiniai	Bendravimo reikalaujantis darbas, komandos dvasios kūrimas, pasitarimų rengimas, sąlygos socialiniam bendravimui organizacijoje ir už jos ribų (kavos pertraukėlės, sportinės varžybos, išvykos, susibūrimai).
4. Pripažinimo	Turiningesnis, daugiau atsakomybės reikalaujantis darbas, pasiektų rezultatų įvertinimas, įtraukimas į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą, papildomų teisių ir įgaliojimų delegavimas.
5. Saviraiškos	Palankių sąlygų mokymuisi ir tobulėjimui sudarymas, iniciatyvos ir kūrybiškumo ugdymas, sudėtingas ir svarbus darbas, sudarantis galimybes viso potencialo panaudojimui, autonomijos suteikimas, pašaukimo realizavimas.

**Šaltinis:** adaptuota pagal Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 111; Jucevičienė, 1996, p. 116

Iš pateiktos lentelės galime matyti, kad panaudojant A. Maslow poreikių hierarchiją galima parinkti tinkamus valdymo bei darbuotojų motyvavimo metodus: ekonominius, socialinius, psichologinius ir t.t. Svarbu nustatyti koks poreikis konkrečiam darbuotojui yra svarbiausias ir parinkti efektyvų būdą tam poreikiui patenkinti.

Nepaisant aukščiau išvardytų A. Maslow teorijos privalumų, reikėtų įvardyti ir jos trūkumus. Pirmiausia, nors joje yra išvardijami galimi žmonių poreikiai ir jų klasifikacija, tačiau nėra aiškus jų atsiradimo šaltinis. Jeigu pirminiai – fiziologiniai poreikiai atsiranda savaime norint išlikti, tai kaip paaiškinti aukštesnio lygio poreikių atsiradimą. Neaišku ir kodėl kai kurie žmonės patenkinę vieno lygio poreikius, nepereina į aukštesnės pakopos motyvacijos lygį arba vienu metu yra motyvuojami iš karto kelių lygių poreikių. Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999) pažymi ir tai, kad poreikiai niekuomet negali būti patenkinti iki galo, taip pat tos pačios pakopos poreikiai gali augti. Negalima užtikrintai



teigti ir to, kad pasiekus penktąjį poreikių lygį nebėra jokio kelio į priekį, jokio progreso galimybės. A. Maslow nenumato ir leidimosi žemyn piramide bei demotivacijos. Jucevičienės (1996) teigimu „A. Maslow teorija iš esmės tėra filosofinė schema, galinti netikti konkrečiam individui“ (p. 116). Kaip antai tam tikroms kultūroms priklausantys žmonės turi kitas vertybių sistemas, todėl dar nepatenkinus vieno hierarchijoje žemiau esančių poreikių, jų veiksmas jau gali būti motyvuojami aukščiau esančiais poreikiais. Todėl reikia turėti omenyje, kad Maslow poreikių hierarchija yra pagrįsta Amerikos ir Vakarų Europos normomis ir vertybėmis, ir joje nėra atsižvelgiama į kultūrinius skirtumus.

A. Maslow poreikių teoriją šeštajame dešimtmetyje papildė **F. Herzberg**. Naudodamas kritinės situacijos metodą jis atliko tyrimus, prašydamas darbuotojus apibūdinti situacijas, kai šie atlikę savo pareigas jautėsi itin gerai ir itin blogai. Šiuo tyrimu F. Herzberg norėjo išsiaiškinti kokie yra veiksniai, įtakojusių darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu šaltiniai. Remiantis gautais rezultatais, buvo prieita išvados, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu lemia dvi skirtingos veiksnų grupės, todėl ši teorija ir yra vadinama „dviejų veiksnų“. Veiksniai, sukeltys darbuotojams nepasitenkinimą darbu, labiau susiję su išorine aplinka, tai yra darbo sąlygomis, atlyginimu ir pan. O štai pasitenkinimą sukeltys veiksniai – priešingai, yra daugiau susiję su pačiu žmogumi, pavyzdžiui su darbo įvertinimu, galimybę realizuoti savo potencialą ir pan. Taigi F. Herzberg darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius suskirstė į:

- higieninius (palaikymo) veiksnius. Šie veiksniai tiesiogiai susiję su žmogaus aplinka, kurioje atliekamas darbas. Darbuotojas gali jų net nepastebėti, jeigu jų lygis yra pakankamas, tačiau jeigu higieninių veiksnų lygis nesiekia pageidaujamos ribos, darbuotojas kaipmat pradeda jausti nepasitenkinimą darbu. F. Herzberg teigimu šie veiksniai nemotyvuoja darbuotojų dirbti geriau, bet apsaugo nuo nepasitenkinimo atliekamu darbu. Prie higieninių veiksnų galėtų būti priskiriama organizacijos vykdoma politika, darbo sąlygos, atlygis už atliktą darbą, santykiai su kolegomis, vadovais, pavaldiniais, tiesioginės kontrolės lygis, vadovavimo kokybė, darbo sąlygos bei saugumas. Stoner ir kt. (2005) teigimu kompanijos politika yra pats svarbiausias iš išvardytų veiksnų, nes būtent ją, kaip priežastį savo neefektyvaus darbo, įvardija dauguma darbuotojų.
- motyvacinus veiksnius. Šių veiksnų nebuvimas nesukelia darbuotojams nepasitenkinimo, o buvimas motyvuoja dirbti našiau bei efektyviau, sąlygoja jų pasitenkinimą darbu. Motyvaciniai veiksniai susiję su paties darbo pobūdžiu bei turiniu. Tokiems veiksniams galima priskirti sėkmę, galimybę kilti karjeros laiptais, tinkamą pasiekimų įvertinimą, pripažinimą, atsakomybę, saviraišką, profesinį augimą, kūrybinį ir dalykinį tobulėjimą.

Galima pastebėti, kad F. Herzberg higieniniai (palaikymo) veiksniai atitinka A. Maslow fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvaciniai veiksniai – aukštesniųjų lygių poreikius. Pagrindinis skirtumas slypi tame, kad A. Maslow teigimu, darbuotojams sudarius galimybes patenkinti net ir

pirmųjų lygių poreikius, jie yra motyvuojami dirbti geriau. O anot F. Herzberg tol kol šie poreikiai yra tinkamai tenkinami individas į juos išvis nekreips dėmesio ir jų nepastebės. Siekiant sėkmingai pritaikyti šią teoriją, reikėtų sudaryti higieninių bei motyvacinių veiksnių sąrašą ir leisti patiems darbuotojams nurodyti jų prioritetus.

F. Herzberg atskleidė naują požiūrį į motyvaciją, grindžiamą tuo, kad darbuotojų pasitenkinimo darbu priešingybė nėra nepasitenkinimas darbu, t.y. motyvacinių veiksnių nebuvimas pats savaime ne demotyvuoja darbuotojus, o tiesiog padaro jų požiūrį neutraliu, o pačius darbuotojus abejingus darbui, jo našumui ir rezultatams. Ir analogiškai pasitenkinimo darbu negali sukelti nepasitenkinimą įtakančių veiksnių gerinimas, bet jų nebuvimas daro neigiamą poveikį darbuotojams. Šis reiškinys įvardijamas kaip tęstinumo efektas. Kaip matyti ketvirtame paveiksle, F. Herzberg pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu įtakančius veiksnius atskiria ir apibrėžia, kaip nepriklausomus vienus nuo kitų.



Šaltinis: adaptuota pagal Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 112

#### 4 pav. F. Herzberg požiūris į veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu

Vadovaujantis nuostata, kad darbuotojus darbo užduotys gali veikti motyvuojančiai pačiu savo turiniu F. Herzberg sudarė septynis darbo praturtinimo būdus, vienu autorių (Jucevičienė) vadinamus vertikalaus darbo praturtinimo principais, kitų (Sakalas, Šilingienė, Būčiūnienė) – pasiūlymais pasikartojančioms darbo užduotims praturtinti:

1. kontrolės minimizavimas, didinat darbuotojo atsakomybės laipsnį;
2. individualios atsakomybės didinimas, orientuojantis į rezultatus, o ne į pačią užduotį;
3. nustatyti aiškiai apibrėžtas veiklos sritis (modulį), kartais visai grupei;
4. didinti darbuotojo sprendimų priėmimo galimybę jo veiklos srities ribose;
5. atskaitomybė;
6. naujų, sudėtingesnių užduočių skyrimas ar esamų papildymas;
7. specializuotų užduočių, sąlygotų darbuotojo asmeninių savybių, skyrimas.

Kaip ir kiekviena kita F. Herzberg dviejų veiksnių teorija taip pat susilaukė kritikos. Visų pirma, todėl, kad daugumai mokslininkų bandžiusiems atkartoti F. Herzberg tyrimus naudojant kitus

metodus, nepavyko gauti tokių pačių rezultatų. Visų antra, žmonės yra linkę pasakodami apie savo gerąją darbo patirtį, sėkmės priežastimi įvardyti savo nuopelnus, o nesėkmės atveju – nuo jų nepriklausančius išorinius veiksnius, „kaltos aplinkybės“.

Taip pat kritikos susilaukė ir higieninių bei motyvacinių veiksnių visiškas atskyrimas, juk juos ne visuomet galima apibūdinti kaip paskirus, pavyzdžiui darbo užmokestis, sutelkus dėmesį į kokybinius, o ne kokybinius aspektus, gali būti kuo puikiausiai naudojamas darbuotojų motyvavimui. Nėra numatytas pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu atsižvelgiant į situacijos pokyčius bei toks higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas gali tikti ne kiekvienam individui, juk tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti nepasitenkinimą darbu, o kitam atvirkščiai – pasitenkinimą. Jucevičienė (1996) atlikusi Herzberg teorijos taikymo Lietuvoje tyrimą remdamasi gautais rezultatais pateikė išvadą, jog „visi veiksniai, Herzberg laikomi higieniniais ... , Lietuvoje gali būti ir higieniniai ir motyvuojantys, kadangi jų nebuvimas sąlygoja respondentų nepasitenkinimą darbu, o buvimas – pasitenkinimą“ (p. 129). Todėl taikant šią teoriją, kaip ir A. Maslow poreikių teoriją, svarbu atsižvelgti į šalies ekonominės ir socialinės-kultūrinės aplinkos įtaką darbuotojams.

Kitas mokslininkas tyrinėjęs žmonių poreikius bei sukūręs ir 1970 metais paskelbęs savo motyvacijos modelį, kuriame akcentuojami aukštesnio lygio poreikiai, buvo **D. McClelland**. Jo teigimu šiuolaikinėje visuomenėje egzistenciniai žmonių poreikiai yra patenkinti, todėl daug svarbiau yra ištirti aukštesnio lygio poreikius. D. McClelland su kolegomis analizuodamas žmonių paskatas veikti bei elgesį įvairiose gyvenimo situacijose, pastebėjo, kad yra kelios dominuojančios žmonių vidinės paskatos. Atliekant išsamius tyrimus autoriui pavyko išskirti trys aukštesnio lygio poreikius: sėkmės (pasiekimų, laimėjimų), priklausomumo (artimo bendrumo, priklausymo grupei, narystės), valdžios.

*Sėkmės poreikiai* A. Maslow poreikių piramidėje atsidurtų maždaug tarp saviraiškos ir pripažinimo poreikių. Individai turintys stiprų sėkmės poreikį yra linkę išsikelti gana aukštus tikslus, rizikuoti jų siekdami, prisiimti atsakomybę, nori pasiekti geresnių rezultatų, nei sugeba pasiekti aplinkiniai. Gražulio (2005) teigimu tokiems darbuotojams būdingi geri darbo planavimo ir organizavimo įgūdžiai. Sėkmės poreikis būdingas tiek darbuotojams, tiek ir vadovams. Įsimintina ir tai, kad tokio tipo žmonės labai laukia grįžtamojo ryšio – teigiamo įvertinimo, pagyrų. Anot Robbins (2003) orientuoti į sėkmę žmonės efektyviausiai veikia tokiose situacijose, kuriose sėkmės ir nesėkmės tikimybė yra apylygė, nes esant didelei nesėkmės tikimybei, sėkmė būtų labiau laimės reikalas, nei paties darbuotojo gabumų įrodymas, o atvirkštinėje situacijoje, kai sėkmė yra ranka pasiekama, nėra tikslo išnaudoti savo potencialo, todėl tikslo siekimas nėra įdomus. Esant vienodai tiek sėkmės, tiek nesėkmės tikimybei atsiranda optimali galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir pajusti pasitenkinimą įveikus užduotį. Jaučiančius šį poreikį darbuotojus galima skatinti suteikiant jiems galimybę atsidurti intriguojančiuose ir konkurencijos reikalaujančiuose darbo situacijose. Individai neturintys stipraus

sėkmės poreikio įvardytomis aplinkybėmis dirbtų prastai, jiems priimtinos saugios, stabilios, lengvai nuspėjamos situacijos. Tačiau šį poreikį galima išvystyti, mokant darbuotoją siekti tikslų, suteikiant jam daugiau savarankiškumo, didinant atsakomybę, sunkinat užduotis bei giriant ir apdovanojant už pasiektus gerus rezultatus, tokiu būdu darbo rezultatai bus efektyvesni.

*Priklausomumo poreikiai* prilygsta A. Maslow socialiniams poreikiams. Jie pasireiškia per norą komunikuoti, palaikyti gerus tarpasmeninius santykius, būti grupės nariu, palaikyti gerus santykius su bendradarbiais, padėti kitiems. Tokie darbuotojai vengs situacijų kai reikia tarpusavyje konkuruoti, o gerai jausis dirbdami komandinį darbą, bendradarbiaudami, būdami kolektyve, kuriame vyrauja tarpusavio supratimas. Mokslininkai šiam poreikiui skyrė mažiausiai dėmesio.

*Valdžios poreikiai* A. Maslow poreikių piramidėje taip pat atsidurtų tarp saviraiškos ir pripažinimo poreikių. Žmonės turintys aukštus valdžios poreikius yra linkę siekti daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems žmonėms, organizacijos veiklai, prisiimti rizikos pasekmes, siekti karjeros, vadovauti, pirmenybę teikia nuo užimamos padėties priklausančioms ir konkurencingoms situacijoms, taip pat pasižymi stipria savikontrolė ir silpnais priklausomumo poreikiais. Kaip buvo minėta anksčiau, sėkmės galimybė gali būti stiprus motyvacinis veiksnys, analogiškai ir nesėkmės baimė gali tapti stūmokliu. Stiprų valdžios poreikį turintys žmonės veikdami ne savo asmeniniais, o visos organizacijos tikslais, gali būti puikūs vadovai. Robbins (2003) teigimu, paprastai žmonės turintys priklausomumo ir valdžios poreikius yra linkę sėkmingai save realizuoti vadovavime.

Norint nustatyti kokį ar kokius išvardytus poreikius turi konkretus žmogus yra atliekami testai. Tam reikalui naudojamas nuotraukų paketas. Tiriamajam trumpai parodoma nuotrauka, pagal kuria jis turi parašyti pasakojimą. Tokiame pasakojime atsispindi pašamoneje slypintys motyvai. Tokiu būdu įvertinus kiekvieną pasakojimą yra nustatomas sėkmės, priklausomumo bei valdžios poreikių būvimas/nebuvimas ir nustatomas jų stiprumas. Ši teorija parodo, kaip svarbu, kad darbuotojui skiriamas darbas atitiktų jo poreikius.

**C. Alderfer** suformulavo ir 1972 metais paskelbė ERG poreikių hierarchijos teoriją (lietuviškai EGA). Šio mokslininko siūlomas poreikių suskirstymo modelis bei jų išdėstymo struktūrą labai panašūs į A. Maslow: fiziologinius ir saugumo poreikius jis priskyrė pirmajai „egzistencijos“ pakopai, socialinius – antrajai „giminystės (bendravimo)“ pakopai, o pripažinimo ir saviraiškos – trečiajai ir aukščiausiai „augimo“ pakopai. Taigi C. Alderfer transformavo A. Maslow poreikių piramidę ir iš turėtų penkių pakopų suformulavo tris. Tačiau tai nėra esminis šių teorijų skirtumas. C. Alderfer teigimu tuo pat metu žmogų gali motyvuoti visi trys jo išskirtų kategorijų poreikiai, nebūtina patenkinti žemesniosios pakopos poreikių, kad atsirastų aukštesnių pakopų poreikiai, jie gali egzistuoti vieni šalia kitų vienu metu, jau patenkinti poreikiai gali vis tiek ir toliau išlikti motyvatoriais, netenkinant aukštesniųjų pakopų poreikių vėl aktualūs tampa žemesnieji, taigi atsiranda atvirkštinio proceso galimybė – ne tik kilimas į viršų piramide, bet ir leidimasis žemyn priklausomai nuo laiko ir

situacijos. Visos šios nuostatos yra visiškai priešinos A. Maslow teiginiams, nors pats hierarchinis suskirstymas praktiškai nesiskiria.

Visose turinio (poreikių) teorijose dėmesio centre atsiduria darbuotojų poreikiai, būtent jie traktuojami, kaip darbuotojų „varomoji jėga“. Dėl šios priežasties, ilgainiui labai svarbu suprasti ir patenkinti personalo poreikius bei atitinkamai siekiant efektyvesnio darbo suteikti reikiamą motyvaciją. Lygindami esamą situaciją su aktualiais poreikiais darbuotojai patys sąmoningai sprendžia apie savo pasitenkinimo ar poreikių patenkinimo laipsnį. Išanalizavus poreikių teorijas galima daryti akivaizdžią išvadą, kad istoriškai nuosekliai susiformavusios įvairių autorių teorijos viena kitai nei kiek neprieštarauja, o atvirkščiai – papildo arba eina greta viena kitos. Apibendrinant galima teigti, kad A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland bei C. Alderfer sukurtos teorijos „pabrėžia pagrindinius bazinius žmonių poreikius, išskirdamos tuos, kurie žmogų motyvuoja atitinkamiems elgesio modeliams“ (Gavėnaitė, 2006, p. 23).

### 1.2.2. Proceso motyvacijos teorijos

Procesinės motyvacijos teorijos neneigia poreikių egzistavimo, tiesiog šių teorijų autoriai mano, kad žmonių elgesiui įtaką daro ne vien jie. Jeigu turinio motyvacijos teorijos bandė atsakyti į klausimą: „Kodėl žmonės dirba?“, tai proceso ieško atsakymo į klausimą: „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių darbo efektyvumui?“ (Foster, 2005), jomis siekiama paaiškinti, kaip žmonės paskirsto savo pastangas bei pasirenka elgesio kryptį, siekdami tam tikrų tikslų, t.y. gilinamasi į patį motyvacijos procesą, į tai, kaip vystantis motyvacijai yra iššaukiamas tam tikras žmogaus elgesys. Anot Bučiūnienės (1996), siekiant paaiškinti žmogaus elgesio individualias ypatybes, remiamasi prielaida, „kad asmenybės elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija“ (p. 18). Taigi paprasčiau tariant, galima teigti, kad žmonių elgesys susijęs su jų pačių viltimis ar lūkesčiais bei galimais jų pasirenkamos veiklos rezultatais.

Procesinėse motyvacijos teorijose svarbią vietą užima ir „atlyginimo“ sąvoka, kadangi kiekvienas žmogus yra individualus, skiriasi žmonių vertybės, todėl ir atlyginimo suvokimas gali skirtis. Atlyginimas apima daug platesnę sritį nei vien piniginių atlygį, tai visa tai, kas žmogui yra vertinga bei brangu. Sakalas ir Šilingienė (2000) išskiria dvi atlyginimo kategorijas:

- *vidinis atlyginimas*. Tai patie darbo suteikiamas pasitenkinimo jausmas. Jam galima priskirti: pasiektus teigiamus darbo rezultatus, turiningą ir reikšmingą darbą, savigarba ir kitų pagarbą, draugystę bei bendravimą. Norint užtikrinti darbuotojų vidinį atlyginimą, reikėtų duoti jiems aiškias užduotis bei sudaryti tinkamas darbo sąlygas.
- *išorinis atlyginimas*. Tai atlyginimas, kurį suteikia jau nebe pats darbas, o organizacija. Tai galėtų būti alga, priedai prie algos, tarnybinis automobilis, atskiras kabinetas ir kiti

padėties ir prestižo simboliai, taip pat pripažinimas, paaukštinimas, karjera bei įvairiausi papildomi apdovanojimai.

Psichologas bei organizacijos elgesio specialistas **V. Vroom** 1964 m. suformulavo lūkesčių arba kitaip vadinamą laukimų teoriją. Šios teorijos pagrindu imamas teiginys, kad darbuotojai suinteresuoti savo poelgiais pasiekti trokštamus rezultatus, kitaip tariant kiekvienas individas, dar prieš pradėdamas veikti, turi tikėti, jog jo pasirinkta elgsena patenkins jo lūkesčius. Todėl prieš imantis kokios nors veiklos, motyvacija, daugiau ar mažiau nesąmoningai, įvertindama siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį, praeina per tris tikimybes (Bučiūnienė, 1996):

- *lūkesčius (viltis)*. Ši sąvoka apibūdina individo jaučiamą santykį, ryšį tarp įdėtų savų pastangų ir pasiekimo. Jucevičienė (1996) labai taikliai lūkesčius apibrėžia, kaip viltį, „kad į darbą įdėtos pastangos leis jį sėkmingai atlikti“ (p. 101). Žmogus pats įvertina savo galimybes pagal tai, kokie jo nuomone yra jo paties sugebėjimai, sėkmės galimybės, atliekant konkrečią užduotį. Kai darbuotojas mano, kad jo įdėtos pastangos neduos laukiamo rezultato, lūkesčiai lygūs 0, o kai jam atrodo, kad darbas gali būti įvykdytas sėkmingai – +1. Taigi matome, kad lūkesčių skalė gali būti nuo 0 iki +1, dažniausiai tokių tikslų reikšmių nepasitaiko ir realūs lūkesčių dydžiai būna tiesiog šiame intervale.
- *instrumentalumą*. Šis dydis parodo darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą bus gautas atlygis. Jo reikšmė taip pat, kaip ir lūkesčių, gali būti išreikšta intervale tarp 0 ir +1, priklausomai nuo to kiek darbuotojas tiki, kad duotasis elgsenys leis pasiekti norimą atlygį, pavyzdžiui premiją, pripažinimą, vidinį pasididžiavimą ar pasitenkinimą. Sakalas ir Šilingienė (2000) šį santykį įvardiją kaip „priklausomybę rezultatas – atlyginimas“.
- *valentingumą*. Jis apibūdina vertę, reikšmingumą kurį darbuotojas priskiria laukiamam atlyginimui už atliktą darbą. Kaip jau buvo minėta anksčiau kiekvieno individo vertybių sistema yra skirtinga, todėl valentingumas priklauso nuo konkretaus žmogaus požiūrio. Šis dydis, priešingai nei du pirmieji, gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas, o intervalas nuo –1 iki +1. Kai darbuotojas yra patenkintas laukiamu atlyginimu šio dydžio reikšmė būtų +1 ar netoli to, kai darbuotojas abejingas laukiamam atlyginimui – 0. –1 anot Bučiūnienės (1996) pasitaiko tuomet, kai rezultatai buvo laukiami, tačiau jie darbuotojui jau nebeapatinka, o Jucevičienės (1996) teigimu, tokia rodiklio reikšmė priklauso nuo teigiamų ir neigiamų žmonių darbo pasekmių polinkių, ši autorė pateikia pavyzdį, kuriame aprašomas darbuotojo nenoras būti paaukštintu, dėl stresų bei atsakomybės baimės. Priklausomai nuo rodiklio reikšmės, galima spręsti apie individo santykinį pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnį laukiamu atlyginimu. Esant žemam valentingumui – motyvacija silpnėja.

Motyvaciją nulemia visų trijų aukščiau išvardytų ir aprašytų veiksmų sandaugų suma. Todėl užtenka nors vienam iš dydžių būti lygiam 0, kad darbuotojas būtų demotyvuojamas, taip pat esant neigiamam valentingumui ir visa bendroji vertė bus neigiama. Lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas derėdami tarpusavyje gali sudaryti įvairias kombinacijas, jos pateikiamos trečioje lentelėje.

3 lentelė. Valentingumo, lūkesčių tikimybės, instrumentalumo ir motyvacijos tarpusavio ryšys

Valentingumas	Lūkesčių tikimybė	Instrumentalumas	Motyvacija
Stipriai teigiama	Didelė	Didelis	Stipri
Stipriai teigiama	Didelė	Mažas	Nuosaiki
Stipriai teigiama	Maža	Didelis	Nuosaiki
Stipriai teigiama	Maža	Mažas	Silpna
Stipriai neigiama	Didelė	Didelis	Stiprus vengimas
Stipriai neigiama	Didelė	Mažas	Nuosaikus vengimas
Stipriai neigiama	Maža	Didelis	Nuosaikus vengimas
Stipriai neigiama	Maža	Mažas	Silpnas vengimas

Šaltinis: Jucevičienė, 1996, p. 103

Iš lentelėje pateiktų duomenų galime aiškiai matyti, kad norint užtikrinti stiprią motyvaciją, reikia, kad tiek lūkesčių tikimybė, tiek instrumentalumas, tiek valentingumas būtų dideli. Jei lūkesčių tikimybė ar instrumentalumas bus maži, nepriklausomai nuo to, kad valentingumas vis dar išlieka stipriai teigiamas, geriausiu atveju motyvaciją galima bus pavadinti nuosaikia. Esant neigiamam valentingumui, pasitaikančiam dėl anksčiau minėtų priežasčių, tinkamos motyvacijos nėra ko tikėtis, tačiau tokiu atveju demotivacijos lygį vis tiek įtakoja lūkesčiai ir instrumentalumas. Taigi jei bent vieno iš trijų veiksmų reikšmė yra menka, tai ir darbuotojų motyvacija darbui bei pasiekti darbo rezultatai bus silpni (Sakalas ir Šilingienė, 2000).

Pasirinkęs taikyti vilčių teorijos modelį vadovas gali susidurti su kai kuriais sunkumais. Jucevičienės (1996) teigimu nėra lengva nustatyti kaip elgiasi individualus darbuotojas turėdamas elgesio alternatyvų, tačiau tai vis tik įmanoma, parengus klausimyną su programuotais atsakymais, kuriuose nurodomi lūkesčių, instrumentalumo bei valentingumo lygiai. Įvertinęs darbuotojo trokštamą atlyginimą vadovas gali jį motyvuoti nurodydamas, kokią realią galimybę darbuotojas turi jį pasiekti, bei akcentuojant esamo atlygio vertę. Ir nors ši teorija nevienodai sėkmingai gali būti taikoma įvairiose organizacijose bei trijų veiksmų pilnai nepakanka nustatyti motyvacijai, tuo tikslų turėtų būti įvertinama ir daugiau asmenybės savybių bei kai kurie organizacijos bruožai, vis tik ji skatina vadovus labiau įsigilinti į patį motyvacijos procesą, bei suteikia galimybę įtakoti darbuotojų elgesį ir jį nukreipti norima linkme, sukuriant tinkamą motyvacinį klimatą organizacijoje.

*J. S. Adams* 1965 metais išvystė teisingumo teoriją. Ši teorija, kaip labai svarbų darbo motyvacijos veiksnį, nagrinėja individo suvokimą apie jo gaunamo už darbą atlygio teisingumą. Joje teigiama, kad kiekvienas darbuotojas įdėtus į darbą savo bei kolegų indėlius (pastangas, sugebėjimus) lygina su gautu už tai atlygiu (ne vien piniginiu) ir nuo šio palyginimo priklauso darbo kokybė bei darbuotojo požiūris į darbą. Šį palyginimą galima išreikšti tokia formule:

$$Q_p/I_p=Q_o/I_o; \quad (1)$$

Čia:  $Q_p$  – individo indėlis;  
 $I_p$  – individo atlygis;  
 $Q_o$  – kitų individų indėlis;  
 $I_o$  – kitų individų atlygis.

Remiantis šia formule, darbuotojui palyginus savo įdėtų pastangų ir atlyginimo santykį su kolegų indėlio ir atlygio santykiu ir nematant nelygybės, atlyginimas bus laikomas teisingu, o darbuotojas jaus pasitenkinimą juo bei įgis tinkamą motyvaciją darbui. Tačiau būna ir kiti galimi teisingumo atvejai:

1. Teisingumas (aprašytas aukščiau);
2. Negatyvus neteisingumas. Pasireiškia tuomet, kai lygindamas savo ir bendradarbių indėlio ir atlygio santykius, darbuotojas pamato, kad jo santykis yra mažesnis, vadinasi jo indėlis yra įvertintas menčiau nei kolegų ar kolegų;
3. Pozityvus neteisingumas. Viskas priešingai nei negatyvaus neteisingumo atveju. Lygindamas santykius darbuotojas pamatys, kad jo pastangų ir atlygimo santykis yra didesnis nei bendradarbių (Jucevičienė, 1996).

Vertėtų atkreipti dėmesį, kad nėra tiesiogiai lyginami atlygiai, o būtent minėtas santykis tarp indėlio ir išdavų. Jeigu darbuotojas mato, kad jam yra neteisingai atlyginama, kyla įtampa. Norėdamas sumažinti šią įtampą jis jaučia motyvaciją imtis tam tikrų veiksmų pusiausvyrai atstatyti. Robbins (2003) teigimu norėdami, kad atlyginimas taptų teisingumu darbuotojai gali imtis šių veiksmų:

1. Pakeisti savo indėlius ar atlygius. Didinant savo indėlį – sunkiau dirbti, papildomai mokytis ir pan., mažinant – neskirti daug pastangų darbui, ilgiau ilsėtis ir t.t. Keičiant atlygį – prašyti vadovų sumažinti ar padidinti darbo užmokestį, pakelti pareigose.
2. Elgtis taip, kad bendradarbiai jaustų paskatą pakeisti savo indėlius ar atlygius. Pavyzdžiui, darbuotojas manydamas, kad gauna pozityviai neteisingą atlygį, gali skatinti savo kolegas dėti mažiau pastangų, ar atvirkščiai manydamas, kad dirbą sunkiau už kitus, bet gauna vienodą atlygį, kaip ir kiti darbuotojai, gali prikaišioti jiems, kad šie dirba nepakankamai efektyviai ir pan.



3. Psichologiškai iškreipti savo ar kitų indėlius bei atlygius. Šiuo atveju darbuotojas pats save įtikina, kad pavyzdžiui kitas darbuotojas yra kompetentingesnis, turi geresnį išsilavinimą, dirba sunkiau ir svarbesnį darbą, todėl ir gauna didesnę atlygį. O jei jis atsiduria pozityvaus neteisingumo situacijoje, tai šias gerąsias savybes priskiria sau, kad pateisintų didesnę savo nei kolegų atlygį.
4. Pasirinkti kitą analogą (bendradarbį, kitos organizacijos darbuotoją, tos pačios profesijos atstovą) palyginimui.
5. Palikti situaciją tokią, kokia ji yra ir tapti abejingu, apatišku darbui.
6. Išeiti iš darbo.

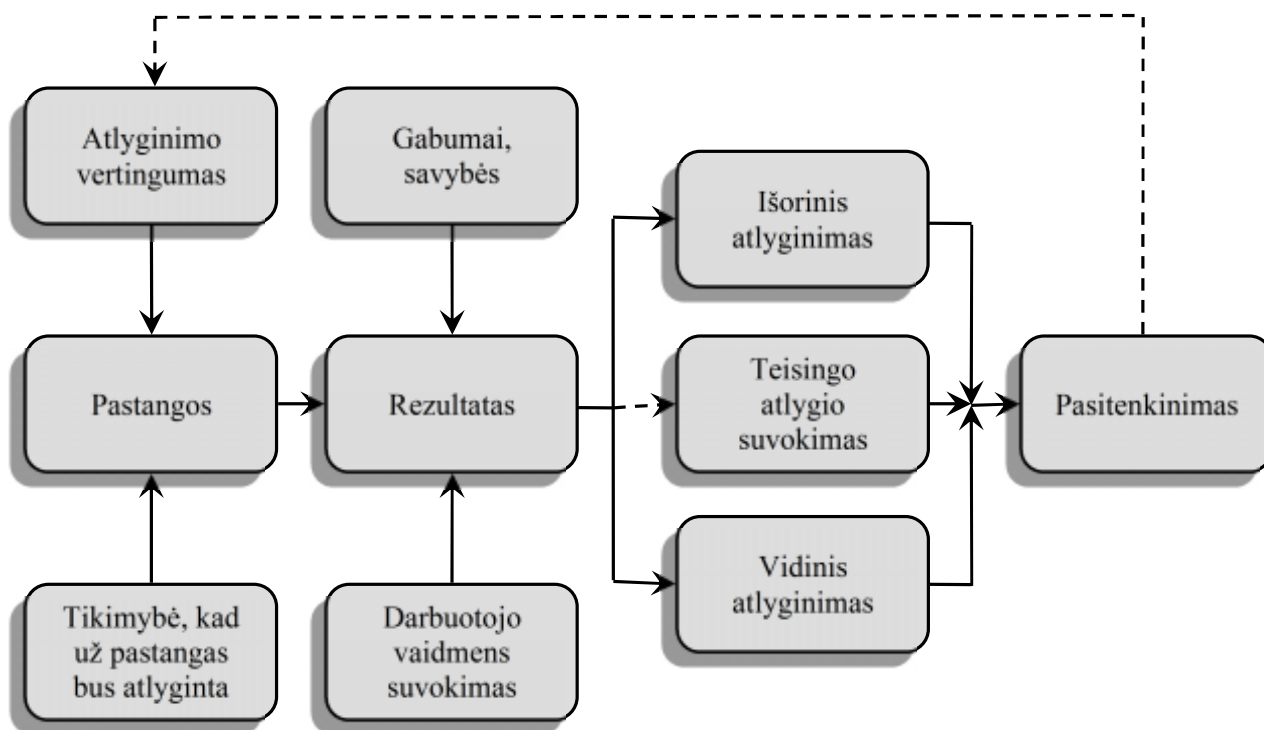
Taigi matome, kad darbuotojai siekdami atstatyti pusiausvyrą bei teisingumą gali imtis veiksmų nuo kurių padidės arba atvirkščiai sumažės jų ar kolegų darbo efektyvumas bei produktyvumas.

Teisingumo teorija parodo vadovams, kad visi darbai yra atliekami žmogiškų santykių kontekste, todėl svarbu pažinti darbuotojus ir užtikrinti, kad šie jaustų, jog su jais yra elgiamasi santykinai teisingai, nes būtent nuo to priklauso motyvacijos stiprumas. Tačiau ši teorija neatsako į tokius svarbius klausimus, kaip analogų su kuriais save lygina darbuotojai pasirinkimo kriterijai, indėlių ir atlygių dydžių nustatymas bei jų santykių gavimas, ypač atsižvelgiant į tai, kad kalbant apie nepiniginį atlygį jo vertė skirtingas vertybes turintiems individams bus skirtinga. Taip pat, kaip matyti iš pateiktų galimų veiksmų teisingumui atstatyti alternatyvų, nėra aišku kokį būtent elgesį pasirinks darbuotojas ir dėl kokių priežasčių veiks vienaip, o ne kitaip. Svarbus ir Robbins (2003) minimas R. A. Cosier ir D. R. Dalton pastebėjimas, jog minimi neteisingumai dažniausiai yra nevienkartiniai. Darbuotojai iki tam tikro momento, kuris kiekvienam iš jų gali ateiti po skirtingo laiko tarpo, yra linkę taikstyti su neteisingumu ir nesiimti kardinalių savo elgesio pokyčių, kol jų kantrybės taurės neperpildo eilinis neteisingumas.

Organizacijos elgsenos tyrėjai *L. W. Porter ir E. E. Lawer* 1968 metais išvystė kompleksinę motyvacijos teoriją, apimančią vilčių bei teisingumo teorijų elementus. Šis modelis yra išsamesnis bei sudėtingesnis nei šios teorijos pirmtakų koncepcijos. Anot Sakalo ir Šilingienės (2000) pažymėtina, kad ši teorija iš dalies įrodo, jog motyvacija nėra vien tik priežastis – pasekmės ryšio elementas bei atskleidžia, jog rezultatyvumą sąlygoja ne vien pasitenkinimas, bet ir pats rezultatyvus darbas gali sukelti pasitenkinimą. Stankevičienės ir Lobanovos (2006) teigimu, joje pagrindinis dėmesys skiriamas penkiems kintamiesiems, apibūdinantiems motyvaciją:

- pastangoms;
- suvokimui;
- rezultatams;
- atlyginimui;
- pasitenkinimui.

Dėl tokio kintamųjų skirstymo ši teorija vadinama penkių kintamųjų motyvacijos modeliu. Taigi L. W. Porter ir E. E. Lawer modelis sujungia minėtus veiksnius į vieną kompleksinę schemą ir atskleidžia juos siejančius ryšius (žr. 5 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 117; Jucevičienė, 1996, p. 107

### 5 pav. L. W. Porter ir E. E. Lawer penkių kintamųjų motyvacijos modelis

Pagal šį modelį, darbo rezultatai priklausys nuo darbuotojo dedamų pastangų dydžio (kurias savo ruožtu įtakoja tikėtino atlygio vertingumas bei tikimybė, kad šis atlygis bus gautas), gabumų bei asmeninių savybių ir darbuotojo vaidmens suvokimo. Asmuo turintis daugiau gabumų bei pasižymintis labiau atitinkamai situacijai reikalingomis vidinėmis savybėmis, galės pasiekti aukštesnių rezultatų, nei darbuotojas nepasižymintis šiomis charakteristikomis. Analogiškai ir su darbuotojo vaidmens suvokimu, jeigu darbuotojo suvokimu jo vaidmuo darbo procese yra menkas ar mažiau vertingas, tai ir rezultatai bus atitinkamai menki, o darbuotojui suvokiant savo vaidmenį, kaip labai reikšmingą, pasiekti rezultatai bus kur kas aukštesni. Pasiekęs rezultatus darbuotojas gauna vidinį ir/ar išorinį atlyginimą. Analogiškai teisingumo teorijai, darbuotojai labai subjektyviai suvokia teisingą atlyginimą už tam tikrus gautus rezultatus, todėl šiam ryšiui pažymėti yra panaudota punktyrinė linija. Pasitenkinimas darbu yra pasiekiamas, kai įvertinus gautą atlygį manoma, kad gautas jis yra teisingas. Taip pat pasitenkinimas darbu priklauso nuo, vėlgi subjektyvaus, atlyginimo vertės suvokimo

(lūkesčių teorijos elementas). Kuo vertingesnis individui atrodo atlyginimas jį įvertinus, tuo didesnį pasitenkinimą jis jaučia. Šis darbuotojo vertinimas palieka didelę įtaką ateities situacijų vertinimui.

**R. Hackman ir G. Oldham** 1976 metais remdamiesi ankstesnių autorių (Turner ir Lawrence (1965); Blood ir Hulin (1967)) darbais išvystė dar vieną motyvacijos modelį, priskiriamą prie proceso motyvacijos teorijų – vadinamąjį darbo charakteristikų modelį. Robinns (2003) teigimu šis modelis yra „svarbiausia šiandienos struktūra, padedanti apibrėžti darbo charakteristikas ir suprasti jų ryšį su darbuotojų motyvavimu, veiklos rezultatais bei pasitenkinimu darbu“ (p. 255). R. Hackman ir G. Oldham požiūriu darbo motyvacija betarpiškai susijusi su tam tikromis darbo charakteristikomis, tai yra su darbo proceso bruožais, leidžiančiais darbuotojui patenkinant savo potencialo atskleidimo, saviraiškos poreikius, pasiekti pasitenkinimą darbo turiniu, nepriklausomybe ir pripažinimu (Stankevičienė ir Lobanova, 2006). Tyrėjai pagal darbo diagnostikos tyrimą (Job Diagnostic Survey) išskyrė penkias darbo charakteristikas, susijusias su žmogaus psichologinėmis būsenomis ir darančias pagrindinę įtaką pasitenkinimui darbu bei darbo rezultatams:

1. *Igūdžių įvairovė*. Ši darbo charakteristika nusako ar darbas reikalauja veiksmų įvairovės, kad darbuotojas jį atlikdamas turėtų galimybę panaudoti bent kelis skirtingus savo įgūdžius ir gebėjimus.
2. *Užduoties identiškumas (tapatumas)*. Išreiškia ar darbo pobūdis reikalauja užbaigti visą atpažįstamą darbo dalį; kaip darbuotojas nuo pradėto vykdyti darbo pradžios iki pabaigos suvokia savo užduoties ar pareigos vietą.
3. *Užduoties reikšmingumas*. Nusako, kiek darbuotojo atliekamos užduotys turi įtakos, yra svarbios kitiems žmonėms ar aplinkai.
4. *Autonomija*. Ši darbo charakteristika parodo, kiek darbuotojams yra suteikta laisvės, nepriklausomybės, ar jie turi sprendimų priėmimo laisvę, ar gali patys nuspręsti kaip ir kada atlikti darbo užduotį.
5. *Grįžtamasis ryšys*. Pasako ar darbuotojas įvykdęs užduotį gauna aiškią ir tikslią informaciją apie jo darbo rezultatus ir kokybę.

Vadovaujanti šiuo modeliu, galima nustatyti kiekvieno darbo potencialų motyvacinį indeksą (PMI). Jis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{PMI} = \frac{(\text{igūdžių įvairovė} + \text{užduoties tapatumas} + \text{užduoties svarba})}{3} \times \text{autonomija} \times \text{grįžtamasis ryšys}. \quad (2)$$

Jeigu „autonomijos“ arba „grįžtamojo ryšio“ indeksai yra lygūs nuliui, tai ir pats PMI bus lygus nuliui. Iš to seka išvada, kad suteikus darbuotojui daugiau autonomijos ir atsakomybės bei užtikrinus grįžtamąjį ryšį, tai yra praturtinus darbą, galima padidinti darbo motyvacinį potencialą.

Proceso motyvacijos teorijomis bandomas perteikti suvokimas, kad motyvacijos procesas yra sąlygojamas tiek žmogaus vidinių nuostatų, tiek situacinių kintamųjų. Individo elgesį betarpiškai sąlygoja jo juntami poreikiai bei lūkesčiai susiję su elgesiu, padėsiančiu jam gauti trokštamą atlygį. Atsižvelgiant į tai, kad žmogaus elgesys yra susijęs su asmens vidinėmis nuostatos, proceso motyvacijos teorijos siūlo platų spektrą alternatyvų, kaip motyvuoti žmones darbui, tačiau jos nėra itin lengvai pritaikomos praktikoje.

Apibendrinant galima teigti, kad visos aptartos tiek turinio, tiek proceso motyvacijos teorijos, nors ir neprieina bendros galutinės išvados dėl darbuotojų motyvavimo bei žmogaus elgesio alternatyvos pasirinkimo tam tikru momentu, tačiau vienu autorių originalios idėjos, kitų autorių kritika pirmųjų atžvelgiu, kiekviena yra savaip naudingos, siekiant motyvuoti darbuotojus veiklai, nes kiekviena jų praplečia suvokimą apie tai kas yra žmogaus motyvacija ir kaip įmanoma ją paveikti.

#### **1.4. Demotyvuojantys veiksniai**

Darbuotojų nepasitenkinimą darbu gali sukelti įvairūs veiksniai. Demotyvuojantį poveikį gali turėti įstaigos administravimo politika bei praktika, vadovavimo metodai ir stilius, darbo užduočių skurdumas, atsakomybės trūkumas, nepalankus mikroklimatas kolektyve, darbo užmokestis, nesuprantamai (individo atžvelgiu) skirstomos papildomos išmokos ir lengvatos, prastos ar kenksmingos fizinės darbo sąlygos ir pan. Jeigu darbuotojas stengiasi dirbti gerai, vykdydamas darbo užduotis deda pastangas ir pasiekia gerų rezultatų, tačiau šis jo indėlis nėra tinkamai įvertinamas, darbuotojas prarandą viltį būti pripažintu bei tinkamai įvertintu, ir tai sukelia nepasitenkinimą darbu. Taip pat darbo užduotys, kurias atliekant individui nėra suteikiama galimybė atsiskleisti, nėra galimybės panaudoti visų turimų sugebėjimų bei žinių, kurias atliekant nereikalingos didesnės pastangos, ilgainiui gali tapti veiklos demotyvatoriais (Palidauskaitė, 2007). Taigi iššūkių įveikimas ir tinkamas savalaikis įvertinimas yra labai svarbūs, stiprų motyvacinį poveikį gali sukelti darbo sudėtingumas, reikalaujantis tiek individualių, tiek kolektyvinių pastangų.

Lukoševičiaus ir Martinkaus (2001) teigimu, darbuotojų nepasitenkinimas darbu organizacijai sukelia neigiamas pasekmes, tokias kaip blogėjantis darbo organizuotumas, pravaikštos, didėjanti personalo kaita. Jewell (2002) prie tokių neigiamų pasekmių taip pat priskiria žemą darbo našumą, prastą kokybę ir įvairius suvaržymus.

Darbuotojų nepasitenkinimas darbu sukelia prielaidas tyčiniam neatvykimui į darbą, t. y. pravaikštomis. Ir net jeigu darbuotojas bijo būti drausminamas už neatvykimą į darbą be administracijos žinios, jis pradeda naudotis kiekviena pasitaikiusia proga ar galimybe, sudarančia sąlygas nenuieiti į darbą. Galima teigti, kad kuo labiau darbuotojas nepatenkintas savo darbu, tuo daugiau pravaikštų jis daro. Jewell (2002) siekiant kontroliuoti pravaikštas siūlo svarstyti nuolat

neatvykstančius į darbą darbuotojus, žymėti pravaikštas ir supažindinti padalinius bei asmenis su šia informacija, tiksliau projektuoti darbą, jį kaitalioji, įvairinti, kad darbuotojai būtų labiau juo suinteresuoti, mažinti daro grupes, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, sudaryti galimybes dirbti paslankiu darbo grafiku. Pastarosios priemonės yra tinkamos ir kitiems demotyvacijoms padariniams šalinti, ne tik pravaikštomis, bei motyvuoti darbuotojus.

Analogiškai darbuotojai jaučiantys menkesnį pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu, yra linkę lengviau palikti savo darbovietes. Taigi aukštą pasitenkinimo darbu lygį galima sieti su mažesne darbuotojų kaita, atsižvelgdamos į tokią išvadą kai kurios organizacijos siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą jai, stengiasi nuolat palaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Taip pat galimas darbuotojų nepasitenkinimas ir prieštaravimas ar net priešinimasis vadovybės priimamiems sprendimams, nebūtinai susijusiems su nepasitenkinimą sukeliančiais veiksniais, didėjančios apkalbos.

Visas išvardytas nepasitenkinimo darbu sukeltas pasekmes galima išspręsti drausminėmis priemonėmis ar atleidimu iš darbo. Tačiau atsižvelgiant į naujų darbuotojų parengimo kaštus, prastėjantį psichologinį mikroklimatą organizacijoje bei kitus galimus neigiamus veiksnius, vertėtų paieškoti kitų – konstruktyvesnių bei pozityvesnių – problemos sprendimo būdų. Nepakanka vien pašalinti demotyvojančių veiksnių daromą neigiamą įtaką darbuotojams, norint kolektyve sukurti ir palaikyti harmoningą visumą. Efektyvi motyvacija reikalauja daugiau, todėl toliau bus šnekama apie galimas personalo motyvavimo priemones.

#### **1.4. Personalo motyvavimo metodai ir priemonės**

Darbuotojų motyvavimo tyrimams, motyvavimo metodų ir priemonių analizei bei vertinimui skirta daug dėmesio ir įvairių tyrinėtojų darbų. Dėl skirtingo motyvavimo priemonių ir metodų supratimo, vertinimo bei apibūdinimo įvairūs mokslininkai, vadovaudamiesi skirtingais klasifikavimo kriterijais, grupuoja juos į įvairias grupes. Tiek Bučiūnienė (1996), tiek Šavareikienė (2008) savo darbuose išskiria po dvi motyvavimo priemonių kategorijas, pagal tai ar darbuotojas gauna materialinę naudą iš tų priemonių, kuriomis jis yra skatinamas. Bučiūnienė (1996) išskiria piniginius bei materialinius ir nepiniguinius motyvavimo veiksnius, o Šavareikienė (2008) – finansines ir nefinansines motyvavimo priemones. Butkus (2007), remdamasis vadybos literatūros analize bei darbuotojų skatinimu pagal poreikius, motyvavimo priemones suskirstė į keturias metodų grupes:

1. ekonominius metodus (fiziologiniams poreikiams tenkinti);
2. teisinius metodus (saugumo poreikiams tenkinti);
3. psichologinius metodus (socialiniams, pripažinimo poreikiams tenkinti);
4. filosofinius metodus (saviraiškos poreikiams tenkinti).

Sakalas (2003) ir Zakarevičius (2003) išskiria tris motyvavimo metodų grupes: ekonominius (materialinius), administracinius-juridinius (organizacinius) ir socialinius-psichologinius metodus.

Iš pateiktų mokslininkų klasifikacijų matyti, kad dažniausiai literatūroje yra išskiriamos socialinės, psichologinės, ekonominės, piniginės, teisinės, administracinės ir organizacinės motyvavimo priemonės. Tokia pernelyg išskirstyta metodų klasifikacija gali būti gan paini, nes vienu metu tą pačią motyvavimo priemonę yra įmanoma priskirti kelioms grupėms. Todėl norint supaprastinti šį skirstymą yra tikslinga vadovautis Gražulio (2005) motyvavimo priemonių klasifikacija, pavaizduota 4 lentelėje, išskiriančia dvi metodų grupes: materialines ir nematerialines (moralines). Lentelėje pateiktos motyvavimo priemonės yra suskirstytos remiantis materialine priemonių išraiška.

4 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

<b>Materialinės motyvavimo priemonės</b>		<b>Nematerialinės (moralinės) motyvavimo priemonės</b>
<b>Tiesioginės materialinės</b>	<b>Netiesioginės materialinės</b>	
Pagrindinis darbo užmokestis Papildomas darbo užmokestis Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno Dalyvavimas pelnuose Dalyvavimas akciniame kapitale Papildomų išmokų programos	Su darbu susijusių išlaidų apmokėjimas Išmokos iš taupomųjų fondų Maitinimas organizacijos lėšomis Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas Stipendijos, mokymo, auklėjimo programos Medicininio aptarnavimo programos Gyvybės, sveikatos draudimo programos	Užimtumo laiko reguliavimas Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas Pripažinimo priemonių programa Socialinių ir kultūrinių priemonių programos

Šaltinis: adaptuota pagal Gražulis, 2005, p. 8-9

Pagrindinis materialinių ir nematerialinių priemonių skirtumas yra tas, kad materialines motyvavimo priemones įmanoma išreikšti pinigine išraiška, o nematerialinės daro piniginiu ekvivalentu neišreiškiamą poveikį darbuotojo motyvacijai, veikia jo psichologiją. Toliau materialinės motyvavimo priemonės skiriamos dar į dvi grupes – tiesiogines materialines ir netiesiogines materialines, pagal tai ar jos yra išreikštos tiesioginėmis ar netiesioginėmis piniginėmis išmokomis. Kitoose skyreliuose svarbiausios iš minėtų priemonių aptariamos plačiau.

### 1.4.1. Materialinės motyvavimo priemonės

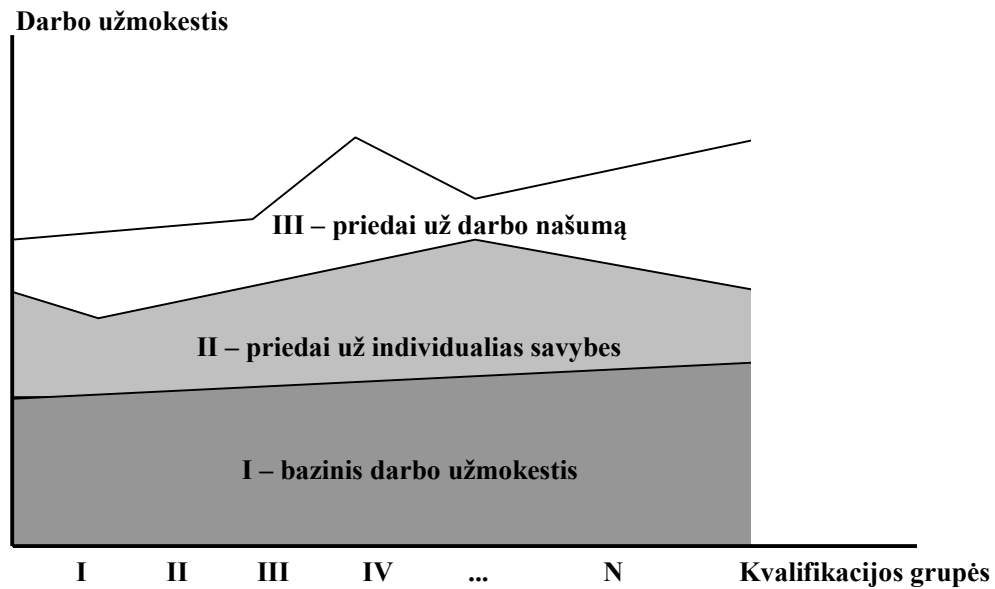
Nors vadovaujantis A. Maslow poreikių hierarchija fiziologiniai ir saugumo poreikiai, bei F. Herzberg dviejų veiksnių teorija higieniniai poreikiai, tai yra žemiausio lygio poreikiai, negali būti motyvatoriai, tačiau materialinis atlygis už atliktą darbą svarbus ne tik tenkinant šiuos poreikius, bet ir socialinius, pripažinimo bei saviraiškos. Mokslininkų (Jucevičienė (1996), Sakalas (1998)) teigimu Lietuvoje, dėl ekonominės ir socialinės-kultūrinės aplinkos įtakos, materialinis atlygis turi stiprų motyvuojantį poveikį ir gali būti naudojamas kaip darbuotojų skatinimo priemonė, nes dažnai žemiausio lygio poreikiai nėra patenkinami iki galo, o tik vidutiniškai ar net minimaliai.

Pagrindinė *tiesioginio materialinio motyvavimo priemonė* yra *darbo užmokestis*. Darbo užmokesčio mažėjimas, be abejo, sukels neigiamą poveikį darbuotojo motyvacijai dirbti. Dažniausiai darbuotojai stengiasi išlaikyti esamą darbo užmokestį arba siekti didesnio, tačiau demotyvuojančiai gali veikti ir ilgą laiką nedidindamas darbo užmokestis. Užmokesčio didinimas, tam tinkamomis sąlygomis teigiamai įtakojantis motyvaciją dirbti, taip pat turi ribas, didinant darbo užmokesčiui, didėja ir organizacijos patiriami kaštai, o tuo pačiu ir teikiamų paslaugų ar gaminamų prekių savikaina. Taigi pats tinkamiausias būdas skatinti darbuotojus darbo užmokesčiu yra efektyviai naudoti darbo apmokėjimo sistemas. Šavareikienė (2008) efektyviam materialinio motyvavimo priemonių taikymui užtikrinti rekomenduoja performuojant esamas darbo apmokėjimo sistemas įvesti priklausomybę tarp atlygio ir veiklos rezultatų bei atliekamų užduočių vertinimą, kuris turi būti pagrįstas teisingai nustatytais vertinimo kriterijais.

Zakarevičius (2003) ir Marcinkevičiūtė (2010) teigia jog darbo apmokėjimo sistemą galima vadinti optimaliausia, kai darbo užmokestį sudaro trys dalys:

- pastovioji (bazinė) dalis. Paprastai ši dalis neturi motyvacinio poveikio, ji skirta tik patenkinti darbuotojo fiziologinius, saugumo bei socialinius poreikius. Dažniausiai nustatoma vidutiniškai normalaus dydžio, paprastai atsižvelgiant į darbuotojo pareiginių lygį.
- kintamoji dalis. Dažniausi ji išreiškiama priemokomis už individualias savybes, tai yra darbo stažą, įgytą išsilavinimą, kvalifikacinį lygį, neterminuotą darbo laiką, iniciatyvą, atsivavimą organizacijai. Turi motyvuojantį poveikį.
- premijos. Skiriamos už neeilinius veiklos rezultatus. Ši darbo užmokesčio dalis, kaip skatinimo priemonė, naudinga, nes skatina sveiką konkurenciją tarp bendradarbių, siekiant geresnių darbo rezultatų.

Tokia darbo apmokėjimo sistema vadinamos mišria, ji pavaizduota 6 paveiksle.



Šaltinis: Sakalas, 1998, p. 235

#### 6 pav. Mišraus darbo apmokėjimo schema

Anot Žaptoriaus (2007) „grynos darbo užmokesčio sistemose (vienetinė ir laikinė) neretai pažeidžiamas pagrindinio teisingumo principas – rezultato ir atlyginimo priklausomybė, todėl šiuo metu yra kuriamos mišrios sistemos“ (p. 112). Taikant jas praktikoje svarbu išlaikyti proporciją tarp darbo užmokesčio dedamųjų. Siekiant, kad jos išliktų efektyvios bei darytų motyvuojantį poveikį darbuotojui, būtina užtikrinti dinamiškumą ir lankstumą, nuolat peržiūrėti darbo apmokėjimo sistemas, pritaikant prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.

„*Priemokos* – tai kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius“ (Mačernytė-Panomariovienė, 2003, p. 13).

Darbuotojus galima motyvuoti ne vien tiesioginio materialinio motyvavimo priemonėmis. Tam puikiai tinka ir **netiesioginio materialinio motyvavimo priemonės**. Tai materialiai apčiuopiama nauda gaunama bet kokia kita forma nei pinigai. Gali būti *fiksuotos išmokos* (išmokos skirtos padengti ryšių, transporto ar reprezentacines paslaugas, taip pat galimybė gauti paskolas be palūkanų būstui ar automobiliui įsigyti), dalies pelno išmokėjimas, organizacijos akcijų įsigijimas, draudimai, nemokamas maitinimas darbe, nuolaidos produkcijai, dalinis ar pilnas išlaidų studijoms padengimas, darbuotojų apmokymų organizavimas ar apmokėjimas, dovanėlės, laisvalaikio programų pilnas ar dalinis apmokėjimas (pavyzdžiui: narystės sporto klube, šokių pamokos ar kitos veiklos skirtos darbuotojų asmeniniam tobulėjimui) bei daugelis kitų.

*Darbuotojų ugdymas/mokymas* praplečia darbuotojų sugebėjimus, suteikia naujų žinių, gerina turimus įgūdžius bei pareigų atlikimą, tuo pačiu motyvuoją pati darbuotoją ir didina organizacijos



darbo efektyvumą. Darbuotojų mokymui, lavinimui bei kvalifikacijos kėlimui organizacija kasmet turėtų skirti tam tikrą kiekį lėšų. Šias išlaidas organizacija gali traktuoti kaip ilgalaikes investicijas, kurios ateityje atsipirks.

Organizacijai šios motyvavimo priemonės dažnai yra pigesnės, nei tiesioginio materialinio skatinimo. Jos skatina darbuotojus efektyviau dirbti, mažina darbo jėgos migraciją, didina lojalumą organizacijai, o tokios netiesioginio materialinio motyvavimo priemonės kaip nemokami laisvalaikio renginiai, išvykos, kelialapiai poilsiui, anot Marcinkevičiūtės (2010) atlieka ne vien materialinio, bet ir moralinio motyvavimo funkcijas, gerindamos darbuotojų tarpusavio santykius bei organizacijos psichologinį mikroklimatą, padeda formuoti komandą, kurti ar gerinti organizacijos įvaizdį bei skiepyti darbuotojams organizacijos vertybes.

#### **1.4.1. Nematerialinės (moralinės) motyvavimo priemonės**

Šavareikienė (2008) darbuotojų skatinimą nematerialinės motyvavimo priemonėmis įvardija kaip motyvacijos procesą nukreiptą „į darbuotojų aukštesnių poreikių tenkinimą, įvertinant pasiekimo poreikio prioritetinę svarbą“. Dauguma žmonių dirba ne vien dėl finansinių priežasčių, nemažiau svarbus yra ir psichologinis darbo vaidmuo, dažnas darbuotojas siekia pasitenkinimo darbu, nori didžiulis savo atliekamam darbu. Priklausomai nuo organizacijos paskirties, dydžio bei personalo kategorijos, diferencijuotai parenkant ir taikant platų spektrą nematerialinio motyvavimo priemonių yra reali galimybė pagerinti tiek atskirų asmenų, tiek visos organizacijos darbo rezultatus. Nematerialinėms motyvavimo priemonėms priskirtinos: karjeros planavimas bei perspektyvos palankus psichologinis mikroklimatas organizacijoje, darbo turinys, įvairiausi pagyrimai, simboliniai sveikinimai asmeninėmis progomis, užimtumo laiko reguliavimas, tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas, galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo sudarymas, demokratiškas vadovavimas, optimalus darbo koordinavimas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir įgaliojimų delegavimas, aiškus veiklos reglamentavimas ir rezultatų kontrolė (vertinimas). Toliau bus aptariamos plačiau svarbiausios iš išvardytų priemonių.

Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999) *darbo turinį* įvardija kaip pagrindinį motyvatorių. Reorganizuojant kai kuriuos darbus, iš jų pašalinant nepageidaujamus elementus ir įtraukiant stiprinančius pasitenkinimą darbu, galima juos padaryti patrauklesnius darbuotojui ir taip tinkamai jį motyvuoti. Deja ne visuomet įmanoma taip reorganizuoti darbą, kad jis (ir jo atlikimo būdas) būtų priimtini tiek organizacijai, tiek darbuotojui, be to yra tokių darbų, kurių iš viso neįmanoma reorganizuoti taip, kad jie keltu pasitenkinimą pačiu darbo turiniu. Jewell (2002) ir Zakarevičius (2003) kalbėdami apie darbo turinio pakeitimą naudoja sąvoką *darbo projektavimas*. Penktoje lentelėje atvaizduotos strategijos, taikomos projektuojant ar perprojektuojant darbus.

5 lentelė. Darbo projektavimo strategijos

Darbų kaitaliojimas (rotacija)	Darbų išplėtimas	Darbų praturtinimas
<p>Tai sistemingas ir planingas periodiškasis darbuotojų perkėlimas nuo vieno darbo prie kito, skirtas spręsti veiklos monotoniškumo problemą, užtikrinant nuolatinį stimuliavimą ir įvairovę bei tuo pačiu užtikrinant darbuotojo tobulėjimą ir didinant jo įgytą patirtį. Rotacijos atlikimo organizacijose galimybes gali riboti esminiai atliekamų darbų skirtumai (reikalinga profesija, kvalifikacija, pasirengimo lygis) ar per mažas pareigybių spektras.</p>	<p>Kelios darbo užduotys sujungiamos į naują platesnio pobūdžio darbą. Išplėtus darbo ribas svarbu neperkrauti darbuotojo. Didėjant darbo apimčiai darbuotojams suteikiama daugiau įvairovės, pats darbas tampa vientisesnis, o darbuotojas motyvuojamas šio darbo atlikimui.</p>	<p>Atliekamą darbą numatoma papildyti naujomis užduotimis ar funkcijomis. Tokiu būdu didinama vykdytojo atsakomybė už planavimą, savo darbo kontrolę, darbo rezultatus ir įvertinimą. Darbuotojams siūlomos naujos, sudėtingesnės užduotys, reikalaujančios ypatingų žinių ir įgūdžių. Dėl didesnio savarankiškumo ir dalyvavimo priimančiam sprendimams, praturtinimas sąlygoja didesnį pasitenkinimą darbu.</p>

**Šaltinis:** sudaryta pagal Jewel, 2002

Nematerialinių (moralinių) motyvavimo priemonių taikymas yra glaudžiai susijęs su vadovavimo stiliumi. Savalaikis darbų planavimas ir koordinavimas, aiškus pareigų, teisių, atsakomybės reglamentavimas, suprantamų tikslų iškėlimas ir jų pasiekimo kontrolės vykdymas, darbuotojų įtraukimas į valdymą, įgaliojimų delegavimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, suteikia pastovumo, stabilumo pojūtį. Tačiau taikant šias priemones turi būti išlaikyta pusiausvyra. Jei į minėtus veiksnius yra kreipiama pernelyg mažai dėmesio darbas gali tapti neefektyvus, nerezultatyvus, erzinti darbuotojus, kelti jiems netikrumo pojūtį, o pernelyg tironiškai kontroliuojami darbuotojai praras saviraiškos, dalyvavimo sprendimų priėmimo, savo nuomonės išreiškimo galimybes.

*Pagyrimą*, Palivonienės (2002) teigimu, galima vadinti beveik idealia motyvavimo priemone, juk jis ir nekainuoja, ir skatina žmones dirbti geriau, didina jų pasitikėjimą savimi. Dažnas darbuotojas jaučia poreikį būti įvertintas bei jaustis naudingą, todėl džiaugiasi girdėdamas pagyrimus bei sulaukęs *žodinės ar rašytinės padėkos*. Nors pagyrimas neturi piniginių vertės, reikia noro bei pastangų, kad darbuotojai girdėdami pagyrimą jaustųsi būtent taip. Tam tikslui pasiekti giriantysis asmuo turi turėti autoritetą, būti kolektyve įgijęs darbuotojų pasitikėjimą. Girti reikėtų konkrečiai, o ne apibendrintai, tiksliai įvardijant ką darbuotojas padarė tinkamai ar išskirtinai gerai, tik taip bus tinkamai paskatintas norimas darbuotojo elgesys, leista suprasti kaip šis toliau turėtų veikti. Reikia stengtis, kad pagyrimai

nebūtų pernelyg dažni, nes per dažnai giriami darbuotojai to nebevertins ir ši priemonė nebebus efektyvi. Šios taisyklės galioja ir padėkų reiškimui.

*Darbuotojų vertinimas*, net nesiejant jo su atlyginimo didinimu ar mažinimu, gali turėti stiprų skatinamąjį poveikį. Svarbu tai, kad būtų vertinami pasiekimai, darbo rezultatai ar jo atlikimo kokybė, o ne pats darbuotojas asmeniškai. Organizacijoje dirbantys darbuotojai turėtų būti vertinami reguliariai, pagal tam tikrą nustatytą tvarką. Kad jie jaustųsi įvertinti objektyviai ir teisingai, svarbu iš anksto nustatyti tinkamus ir aiškius vertinimo kriterijus. Vertinama turėtų būti viešai, supažindinant darbuotoją su vertinimo rezultatais, juos aptariant bei nustatant silpnąsias vietas, trūkumus, galimas jų atsiradimo priežastis bei numatant pašalinimo būdus. Darbuotojų vertinimas gali būti naudingas ir planuojant darbuotojų karjerą.

Vienas iš stipriausių poveikį darbuotojui turinčių darbo motyvacijos veiksnių yra *galimybė kilti karjeros laiptais*. Darbuotojų atliekamas darbas turi atitikti jų turimą kvalifikaciją ir sugebėjimus, net ir dirbdami tą patį darbą darbuotojai dažnai siekia tobulėti savo ar kitose srityse. Svarbu, kad dirbdami jie matytų realias perspektyvas siekti aukštesnių pareigų, geriau apmokamos ar didesnę sprendimų priėmimo laisvę suteikiančios darbo vietos. Todėl organizacija turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojų karjeros planavimui, teikti didesnę paramą šioje srityje, o ne palikti rūpinimąsi karjera vien tik pačiam darbuotojui. Sėkmingas individualios karjeros planavimas leidžia tiek patenkinti darbuotojo profesinio augimo poreikį, tiek padidinti pasitikėjimą savo jėgomis ir sugebėjimais.

Darbuotojų *įtraukimas į organizacijos valdymą bei sprendimų priėmimo procesą*, kaip ir kitos anksčiau išvardytos nematerialinės motyvavimo priemonės, gali skatinti darbinę veiklą. Galimybių sudarymas darbuotojams dalyvauti sprendžiant su jų atliekamu darbu susijusias problemas ir priimant sprendimus tiesiogiai ar netiesiogiai įtakojančias jų darbinės pareigas bei atsakomybes, sudaro prielaidas gerinti darbuotojų nusiteikimą dirbti, mažina pasipriešinimą naujovėms, padeda suvokti darbo prasmingumą, reikšmingumą. Darbuotojas, dalyvaudamas organizacijos valdyme ir sprendimų priėmimo procese, tampa atsakingas už šių sprendimų įgyvendinimą bei pasiektus darbo rezultatus.

Marcinkevičiūtės (2010) teigimu, norint sėkmingai taikyti motyvavimo priemones, būtina:

- atlikti organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos situacijos analizę, išsiaiškinanti darbuotojų valdymo tikslus;
- individualių/grupinių personalo poreikių ir interesų identifikavimas, jų išsivystymo lygio ir kitimo tendencijų nustatymas, siekiant atlikti asmeninio veiksnio daromo poveikio numatytiems valdymo tikslams prognozę;
- numatyti tinkamiausias atskiras ar kompleksines motyvavimo priemones, nustačius jų prioritetą;
- atsižvelgiant į tai, kad ilgą laiką tarpą naudojamos tos pačios motyvacijos priemonės praranda savo veiksmingumą, siekti savalaikės jų kaitos.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma mokslininkų akcentuoja tiek materialinio, tiek nematerialinio motyvavimo metodų svarbą bei suderinamumą tarpusavyje. Šie stimulai efektyviausi tada, kai veikia vieningai, todėl kompleksinis motyvavimo priemonių naudojimas veda prie vieningos ir išbaigtos motyvavimo sistemos kūrimo bei diegimo, siekiant gerinti organizacijos darbuotojų rezultatyvumą bei sužadinti jų aktyvumą. Materialiniai ir nematerialiniai stimulai, anot Žaptoriaus (2007), kartu vystydamiesi ir tobulėdami, praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų tarpusavio derinimas ar nebuvimas gali sukelti tokias problemas, kaip neigiami ekonominių rodiklių pokyčiai, sumažėjęs darbuotojų kūrybinis aktyvumas ar nepasitenkinimas atliekamu darbu.

Taikant kiekvieną iš aptartų metodų ar priemonių negalima pamiršti atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes, jų poreikius, puoselėjamas vertybes bei pažiūras, nes tik suderinus organizacijos interesus su jos darbuotojų interesais galima tikėtis efektyvaus darbuotojų veiklos motyvavimo ir sėkmingos organizacijos veiklos. Svarbu atsižvelgti ir į tai, kad kiekviena metodų grupė turi savus trūkumus, todėl būtina personalo motyvavimo priemonės taikyti kompleksiskai, kad vieno metodo pranašumas galėtų kompensuoti kito trūkumus.

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima konstatuoti, kad kiekviena motyvacijos teorija leidžia plačiau suprasti žmogaus motyvacijos gelmes, tuo pačiu supažindindama su darbo motyvacijos suvokimo raida. Kiekvienas atskleistas ir išnagrinėtas požiūris suteikia naujas galimybes kuo efektyviau didinti personalo motyvaciją praktikoje. Išanalizavus motyvacijos teorijas atsiveria platesnės galimybės išsiaiškinti darbuotojus demotyvuojančius veiksnius ir juos pašalinti, nagrinėti darbuotojus veikiančius motyvus, bei jų elgesį įtakojančius veiksnius, pasirinkti tinkamus ir efektyvius darbuotojų motyvavimo metodus bei priemones atsižvelgiant į jų individualius skirtumus bei situacinius kintamuosius, sukurti vientisą kompleksinę motyvavimo sistemą ir nuolat tobulinti ir kontroliuoti motyvavimo procesą, siekiant optimalių organizacijos veiklos rezultatų.

## 2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAIP ORGANIZACIJOS SAMPRATA

„Ikimokyklinis ugdymas yra pirmasis organizuoto švietimo lygmuo, kurio paskirtis talkinti šeimai užtikrinant vaiko socialinį saugumą, tenkinti individualius poreikius, sudaryti sąlygas savojo „aš“ identifikacijai, asmenybės raiškai, kūrybiškumui, socializacijai, padėti perimti tautos kultūros pagrindus, pasiekti mokyklinę brandą“ (Statistikos departamento prie LRV 1999 04 15 generalinio direktoriaus įsakymu Nr. 37 patvirtinta „Lietuvos švietimo klasifikacija“, p. 12).

Ikimokyklinio ugdymo proceso efektyvumas neatsiejamai priklauso nuo pedagogo profesinio pasiruošimo, jo įgytų žinių bei įgūdžių, turimų ir naudojamų praktinių sugebėjimų, siekiant sudaryti tinkamas bei palankias sąlygas dažniausiai labai skirtingų gebėjimų turinčių vaikų ugdymui bei jų poreikių nustatymui, nuo pedagogo požiūrio į atliekamą darbą ir tinkamos vidinės motyvacijos, stipriai priklauso vaikų savijauta bei padėtis grupėje.

Siekiant plačiau nagrinėti ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų motyvaciją, reikia ne vien būti susipažinusiems su ikimokyklinio ugdymo sąvoka, bet ir su pačia ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kaip organizacija. Vilniaus lopšelio-darželio „Puriena“ nuostatuose išdėstyti šie teiginiai, padedantys apibūdinti įstaigos vykdomą veiklą:

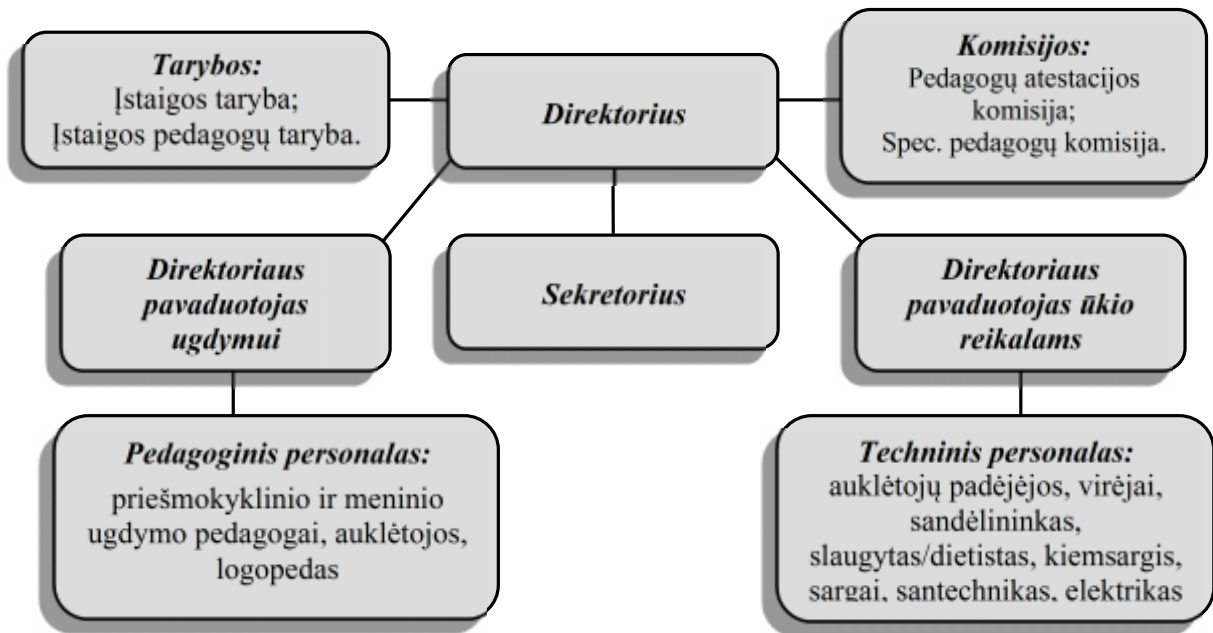
*„Darželis yra Vilniaus miesto savivaldybės biudžetinė, pelno nesiekianti vaikų ugdymo institucija, padedanti tėvams vykdyti vaikų ugdymo funkcijas. Ji savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Švietimo ir kitais įsakymais, Vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministerijos bei steigėjo norminiais teisės aktais ir šiais nuostatais. (...) Darželis yra pavaldus steigėjui (Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyriui) bei vykdo Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymus, kitus norminius teisės aktus. (...) Valstybinę Darželio veiklos priežiūrą (valstybinės švietimo politikos įgyvendinimą) atlieka Švietimo ir mokslo ministerija, Vilniaus apskrities viršininko administracijos Valstybinės švietimo priežiūros skyrius. (...) Darželio finansinės veiklos kontrolę vykdo steigėjas ir valstybės įgaliotosios kontrolės institucijos“ (p. 2, 10).*

Kalbant apie ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinę struktūrą svarbu paminėti, kad darželiuose veikia kelios savivaldos institucijos: įstaigos taryba ir pedagogų taryba. Įstaigos taryba laikoma aukščiausia savivaldos institucija, telkiančia tiek tėvus, tiek ir pedagogus ar kitus darbuotojus ir visuomenės atstovus svarbiausiems įstaigos veiklos tikslams įgyvendinti bei uždaviniams spręsti.

Pedagogų sudaroma direktoriaus įsakymu iš darželio direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo ugdymui, visų kitų įstaigoje dirbančių pedagogų bei medicinos darbuotojo. Ji sprendžia vaikų ugdymo klausimus. Tiek vienai, tiek kitai tarybai vadovauja įstaigos direktorius.

Įstaigos direktorius paprastai turi du pavaduotojus (priklausomai nuo įstaigoje veikiančių grupių skaičiaus, jei veikia pavyzdžiui, tik keturios grupės pavaduotojai gali būti ir neskiriami): pavaduotoją ugdymui ir pavaduotoją ūkio reikalams. Kiekvienam iš šių pavaduotojų tenka po dalį įstaigos

darbuotojų, direktoriaus pavaduotojas ugdymui vadovauja pedagoginiam personalui, o direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams – techniniam (aptarnaujančiam) įstaigos personalui. Tipinė ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinės struktūros schema pavaizduota 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 7 pav. Tipinė ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinė struktūra

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos šiuo metu yra finansuojamos iš savivaldybių biudžeto ir tėvų įmokų. Didžiąją dalį išlaidų dengia savivaldybė, o už vaikų maitinimą moka ikimokyklinę ugdymo įstaigą lankančių vaikų tėvai. Anot Paurienės ir Valantino (2006), vertindami šiuo metu veikiančią ikimokyklinio ugdymo finansavimo tvarką savivaldybės atstovai nurodo lėšų trūkumą šiems dalykams: aplinkai, įrenginių atnaujinimui, baldų keitimui, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Pastaraisiais metais buvo mažinami Vilniaus miesto savivaldybės asignavimai, savaime suprantama, kad šis mažinimas dėl esamo finansavimo pobūdžio neaplenkė ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Ko pasekoje buvo peržiūrimos ikimokyklinių įstaigų sąmatos ir jos skatinamos vykdyti taupymo programas, per mėnesį naudojant tik 1/13 praėjusių metų metinio biudžeto. Vadovaujantis Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašu, patvirtintu 2009 m. gruodžio 14 d. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-2711 „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, nustatančiu biudžetinių švietimo įstaigų pedagoginių darbuotojų tarifinius atlygius, tarnybinių atlyginimų koeficientus ir kitas darbo apmokėjimo sąlygas apraše nurodyti koeficientai ir priedai darbuotojams nustatomi atsižvelgiant į įstaigai patvirtintą darbo užmokesčio fondą. Taigi jeigu savivaldybės

nepatvirtina darbo užmokesčio fondo pakankamo taikyti pedagogams tarifinių atlygių koeficientų vidurkių, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, prieš tai suderinę savo sprendimą su darbuotojais ar jų atstovais, neturi kitos išeities, kaip tik taikyti žemutinę tarifinių atlygių koeficientų ribą, kuri pradėta taikyti daugumoje įstaigų nuo 2010 m. sausio 1 d. ir taikoma iki šiol. Šiuo metu pedagoginių darbuotojų atlyginimams apskaičiuoti taikomas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gruodžio 14 d. įsakymu Nr. ISAK-2711 patvirtintas Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogams taikomi mėnesinių tarnybinių atlyginimų koeficientai atsižvelgiant į turimą pedagoginio darbo stažą ir suteiktą kvalifikacinę kategoriją (žr. 1 priedą).

Siekiant tobulinti esamą ikimokyklinio ugdymo finansavimą 2010-2011 mokslo metais pradėtas diegti taip vadinamas „krepšelis“, kurį sudaro lėšos, skirtos vaiko ugdymui, vaiko priežiūrai, specialiajai pagalbai, ugdymo priemonėms, žaislams, auklėtojų, socialinių ir specialiųjų pedagogų, logopedų, muzikos mokytojų, įstaigos vadovų, pedagoginio personalo atlyginimams, lėšos kvalifikacijos tobulinimui. Tačiau ši finansavimo sistema dar tik pradeda įsibėgėti, ji nėra aiškiai suprantama įstaigų vadovybėms ir dar per anksti kalbėti apie jos plusus ir minusus. O kol kas finansinio pedagoginio personalo apmokėjimo situacija išlieka nepakitusi ir yra nepalanki jų motyvavimui.

Aptarus pagrindines ikimokyklinio ugdymo įstaigos charakteristikas, galima detaliau paanalizuoti ir pedagogų motyvavimo procesus jose. Nors švietimo organizacijos elgseną, o tame tarpe ir pedagoginio personalo motyvaciją, anot Trainienės (2008), tyrinėjo tokie edukologai, kaip Targamadzė (1996), Šermukšnytė, Veckienė ir Macerinskienė (1996), Želvys (2003) ir dalis doktorantų bei magistrantų, kol kas nėra išleistas joks atskiras mokslinis leidinys ar mokomoji priemonė apimanti vien tik pedagoginio personalo motyvaciją bei motyvacijos skatinimo metodus ir priemones. Todėl pedagogų motyvavimas suprantamas kaip bent kokios kitos darbuotojų grupės motyvavimas ir pedagogų darbinei motyvacijai gerinti naudotini tie patys metodai bei priemonės, kaip ir visiems kitiems dirbantiesiems. Taip pat nėra atskiriami skirtingų švietimo įstaigų pedagogai, nors yra savaime suprantama, kad tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų, bendrojo lavinimo mokyklų, profesinio mokymo įstaigų ir aukštųjų mokyklų pedagoginio personalo yra žymus skirtumas.

Siekiant užtikrinti efektyvią švietimo įstaigos veiklą, reikalingi įvairūs ištekliai, tačiau svarbiausi iš jų, kaip ir bent kurioje kitoje organizacijoje, – žmonės. Švietimo vadybos teoretikų bei praktikų teigimu, labai sunku, o galbūt net ir neįmanoma, pasiekti švietimo organizacijos tikslų be ilgalaikio pedagogų pasiaukojimo. Švietimo įstaigos rezultatyvumas labiausiai priklauso nuo pedagoginio personalo asmeninio suinteresuotumo įstaigos pasiekimais, darbo rezultatais, jo motyvacijos bei motyvacijos stiprinimui skirtos materialinio bei nematerialinio skatinimo sistemos efektyvumo. Todėl vienas pagrindinių švietimo įstaigų vadovų tikslų, susijusių su personalo valdymu, turėtų būti siekis,

kad įstaigos ir joje dirbančių pedagogų tikslai, švietimo įstaigos, kaip organizacijos atžvelgiu, sutaptų ir visi įstaigos pedagogai sąmoningai jų siektų, nes taip bus garantuotas moralinis pasitenkinimas vykdoma veikla.

Pedagoginio darbo specifika taip pat sąlygoja ir tai, kad pasitenkinimas darbu jaučiamas matant savo auklėtinių, ugdytinių (ikimokyklinės ugdymo įstaigos atveju) progresą, besidžiaugiant jų išlavėjusiais sugebėjimais. Tačiau toks pasitenkinimas ateina ne iš karto, galima lyginti ugdytinių sugebėjimus mokslo metų pradžioje ir pabaigoje ir matant skirtumą džiaugtis ir didžiuotis savo darbo rezultatais sėkmės atveju, tačiau pagrindinė problema yra tame, kad sunku palaikyti pedagogų aukštą motyvacijos lygį kasdieniai veiklai, kai jų darbo rezultatai nėra itin akivaizdūs.

Taikomą darbuotojų motyvavimą įstaigoje turėtų atspindėti organizacijos darbuotojų skatinimo ir drausminimo sistema. Informacijos apie pedagogų skatinimą bei drausminimą konkrečioje švietimo įstaigoje galima rasti analizuojant įstaigos nuostatus, vidaus darbo tvarkos taisykles, vidaus audito medžiagą bei kitus įstaigos veiklą reglamentuojančius dokumentus.

Vilniaus lopšelio-darželio „Puriena“ nuostatuose įrašytas tik vienas sakiny susijęs su darbuotojų skatinimu ir drausminimu: „72. Direktorius: (...) 72.11. skatina bei skiria drausmines nuobaudas darbuotojams Darbo kodekso nustatyta tvarka“ (p. 8). Tačiau darbo vidaus taisyklėse šiai temai yra skirtas visas skyrius:

*„9.1. Už gerą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, už gerus darbo rezultatus darbuotojui gali būti pareikšta padėka, pirmumo teise pasiūstas tobulintis, esant galimybei skirta premija.*

*9.2. Už darbo tvarkos taisyklių nevykdymą, neatvykimą į darbą, netinkamą pavestų pareigų vykdymą dėl darbuotojo kaltės, darbuotojai baudžiami drausminėmis nuobaudomis – pastaba, papeikimu, atleidimu iš darbo.*

*9.3. Prieš skirdamas drausminę nuobaudą, darželio direktorius turi raštu pareikalauti, kad darbuotojas raštu pasiaiškintų dėl darbo drausmės pažeidimo.*

*9.4. Atleidimas iš darbo kaip drausminė nuobauda gali būti skiriama, kai darbuotojas nerūpestingai atliko darbo pareigas ar kitaip pažeidė darbo drausmę, jei prieš tai jam nors kartą per paskutinius dvylika mėnesių buvo taikytos drausminės nuobaudos arba kitaip šiurkščiai nusižengė darbo pareigoms ar nustatytai darbo tvarkai.*

*9.5. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu gali būti laikoma:*

*9.5.1. neleistinas elgesys su vaikais, jų tėvais ir kitais interesantais arba kiti veiksmai pažeidžiantys žmonių konstitucines teises;*

*9.5.2. pasinaudojimas pareigomis, norint gauti neteisėtų pajamų;*

*9.5.3. kai darbuotojas darbo metu yra neblaivus, apsvaigęs nuo narkotinių ar toksinių medžiagų;*

*9.5.4. neatvykimas į darbą be svarbių priežasčių visa darbo dieną;*



*9.5.5. atsisakymas tikrintis sveikatą, kai tokie patikrinimai yra privalomi;*

*9.5.6. kiti nusižengimai, kuriais šiurkščiai pažeidžiama darbo tvarka.*

*9.6. Už kiekvieną darbo drausmės pažeidimą galima skirti tik vieną drausminę nuobaudą. Jei paskyrus drausminę nuobaudą darbuotojas toliau pažeidžia darbo drausmę, drausminė nuobauda gali būti skiriama pakartotinai“ (p. 5).*

Kaip matyti iš pateiktų dokumentų ištraukų, dokumentaliai šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbuotojų skatinimas praktiškai nėra reglamentuojamas, tiesiog pažymima, kad yra galimi darbuotojų skatinimo atvejai neapibrėžiant nei už ką tiksliai, nei kaip ar kada išvardyti paskatinimai (padėka, pirmumo teisė tobulintis, premija) turėtų būti skiriami. Tačiau nuobaudų taikymo sistema yra gana smulkiai ir aiškiai išdėstyta.

Visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose kartą per metus atliekamas vidaus auditas. Jo metu tiriami įvairūs su įstaigos veikla susiję rodikliai, didžiausias dėmesys audito metu yra skiriamas ugdymo organizavimo analizei bei tėvų nuomonei apie įstaigos teikiamas paslaugas tyrimui. O personalo pasitenkinimas darbu bei motyvavimas šio proceso metu nėra tiriamas išvis.

Toks dokumentalios informacijos trūkumas apie darbuotojų skatinimą parodo, kad praktikoje vadovai dažnai neįvertina pedagogų ir apskritai darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo svarbos. Toks siauras vadovų skatinimo proceso reikšmės darbuotojų atliekamam darbui suvokimas apsunkina jų motyvavimą, nes dažnai yra vengiama taikyti paskiras skatinimo priemones, nors toks skatinimas nebūna itin veiksmingas, nes unifikotos priemonės negali aprėpti visų poreikių, net nekalbant apie vientisą motyvavimo sistemos kūrimą. Kartais toks abejingumas gali parodyti nepakankamą vadovo kompetenciją personalo valdymo srityje. Vadovai turėtų siekti išsiaiškinti ir suprasti, kas iš tiesų motyvuoja jų darbuotojus darbui, tuo tikslu turėtų būti vykdomos darbuotojų apklausos, pokalbiai, stengiamasi įsiklausyti į darbuotojų poreikius bei norus.

### 3. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo objektas** - ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo motyvavimo priemonės ir būdai.

#### **Tyrimo probleminiai klausimai:**

Kokios priemonės motyvuoja ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus darbui? Kokios motyvavimo priemonės šiuos metu yra taikomos ikimokyklinio ugdymo įstaigose? Kokie veiksniai labiausiai mažina motyvaciją dirbti? Kokia darbuotojų nuomonė apie taikomas darbo apmokėjimo sistemas ir jų teisingumą?

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo motyvavimo problemas, taikomų motyvavimo priemonių atitikimą pedagogų lūkesčiams.

Atliekant tyrimą buvo iškeltos šios **hipotezės**:

1. Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai yra silpnai motyvuojami.
2. Pedagoginį personalą motyvuoja tiek materialinės, tiek moralinės motyvavimo priemonės.
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone jiems nėra teisingai atlyginama už darbą.
4. Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra vieningos motyvavimo sistemos.

#### **Tyrimo metodai:**

1. anketinė apklausa. Tyrimo atlikimui buvo naudojamas anketinės apklausos metodas, leidžiantis surinkti pirminius duomenis apie tiriamąjį reiškinį. Anketavimas yra vienas labiausiai paplitusių socialinės apklausos būdų, nes per palyginti trumpą laiko tarpą ir su nedidelėmis finansinėmis sąnaudomis galima surinkti norimus duomenis. Taikant anketinės apklausos metodą respondentas dažniausiai pats savarankiškai pildo jam pateiktą anketą, o tai sudaro prielaidas išvengti tiriančiojo įtakos tyrimo rezultatams bei maksimaliai išsaugoti tiriamųjų anonimiškumą, tuo pačiu gaunant objektyvesnius duomenis, nes apklausiami asmenys gali nebijoti būti identifikuoti ir į klausimus atsakinėja nuoširdžiai. Pasirinktas anketinės apklausos metodas labiausiai atitinka tyrimui keliamus tikslus. Atsižvelgiant į tai, kad buvo tiriami pedagogai, dirbantys mažame kolektyve (vienoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirba iki 20 pedagogų), dažnai kyla baimė išreikšti tikrąją savo nuomonę, ypač jei kalba eina apie nepasitenkinimą vienokiais ar kitokiais veiksniais, susijusiais su darbu, todėl rinktis kitą tyrimo metodą, pavyzdžiui atlikti interviu, nebūtų tikslinga, nes išsakyta nuomonė nebūtinai atitiktų realią.
2. matematinė statistika. Surinkti tyrimo duomenys apdoroti statistiškai, naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paketą, panaudoti kiekybiniai matematinės statistikos metodai: požymių dažnių lentelės, skaičiuojami vertinimų vidurkiai, modos, medianos, taikytas Spirmeno koreliacijos koeficientas, nustatantis ryšio tarp kintamųjų

stiprumą, statistikai patikimo skirtumo tarp kintamųjų nustatymui naudotas Chi kvadrato testas. Susisteminta informacija pateikta lentelėse bei diagramose.

**Tyrimo instrumentarijus.** Šiam tyrimui vykdyti ir iškeltoms hipotezėms patvirtinti arba paneigti parengta anketa (žr. 2 priedą) yra sudaryta iš uždaro tipo klausimų su pasirenkamaisiais atsakymų variantais. Šio tipo klausimai pasirinkti, nes lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis uždaro tipo klausimai, kaip patvirtina Kardelis (2005), turi šiuos pranašumus:

1. „kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;
2. lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
3. lengviau lyginti, gretinti;
4. didesnis indikatorius patikimumas“ ( p. 185).

Anketos klausimams naudojamos šios skalės:

1. nominalinė skalė, kuri nustato objektyvius respondentų duomenis. Anketoje naudojama vertinant demografinę anketos dalį (respondentų lytį, šeimyninę padėtį, kvalifikacinę kategoriją) ir kitus kokybinius rodiklius (3, 4, 6-8, 10-12 klausimai).
2. ranginė skalė, kurioje visi atsakymai eina griežtai mažėjančia arba didėjančia tvarka, o objektus galima suranguoti pagal intensyvumą ar svarbą. Rangus nusakančių žodžių seka parinkta taip, kad sutaptų su gradacijas žyminčiais skaitmenimis (1 - neveikia; 2 - veikia, bet nežymiai, 3 – kartais veikia, kartais ne, 4 - veikia, 5 – daro stiprų poveikį). Ši skalė naudojama 1-2, 5 ir 9 klausimuose.
3. intervalinė skalė, skirta skaitmeninę išraišką turinčių požymių išmatavimui ir palyginimui. Anketoje naudojama skalė su lyginiais intervalais respondentų amžiui vertinti ir su nelyginiais intervalais pedagoginiam darbo stažui vertinti.

Anketa pradedama kreipimusi į respondentą, nurodant, kas atlieka tyrimą, koks jo tikslas, taip pat pažymima, kad anketa yra anoniminė, o apibendrinti tyrimo duomenis bus naudojami magistro baigiamojo darbo rengimui. Anketos pristatymas baigiamas padėka respondentui už nuoširdžius atsakymus.

Kuriant anketos klausimus remiamasi ankstesnėse šio darbo dalyse išanalizuotomis įvairių autorių motyvavimo teorijomis, aptartais demotyvuojančiais veiksniais, motyvavimo metodais bei priemonėmis, šalies teisės aktais, reglamentuojančiais pedagogų darbo apmokėjimą.

Tyrimo anketa skirta tik pedagoginiam Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalui. Ją sudarė 17 klausimų ir du klausimų blokai išdėstyti ir pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Tyrimo anketos klausimų pagrindimas

<b>Demografinių klausimų blokas</b>	
Kadangi anketa yra anoniminė, šį bloką sudarė netiesioginė informacija apie respondentą. Buvo įvesti tokie demografiniai kintamieji, kaip lytis, amžius, šeimyninė padėtis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas. Klausimai, skirti duomenims apie demografinius kintamuosius gauti, pateikti pačioje anketos pabaigoje (13-17 klausimai).	
<b>Diagnostinių klausimų blokas (tiriamoji anketos dalis)</b>	
Šioje dalyje išdėstyti klausimai, tiesiogiai susiję su atliekamo tyrimo problema. Šioje anketos dalyje galima sąlygiškai išskirti 6 aspektus, tiesiogiai susijusius su darbuotojų motyvacijos tyrimo problema:	
<b>1 aspektas</b>	<p><b><i>Darbo sąvoka.</i></b></p> <p><i>Pirmam klausimui</i> atsakyti pateikiami aštuoni atsakymo variantai ir tiriamieji turi juos suranguoti svarbumo tvarka nuo 1 iki 8, kai 1 – mažiausiai svarbu, o 8 – labiausiai svarbu. Šiuo klausimu norima gauti ne tik informaciją apie tai kaip respondentas suvokia darbą, bet ir kokių motyvų vedinas jis iš viso dirba.</p>
<b>2 aspektas</b>	<p><b><i>Įstaigose taikomi ir darbuotojams motyvuojantį poveikį darantys veiksniai.</i></b></p> <p><i>Antrame klausime</i> materialinių (tiesioginių ir netiesioginių) bei nematerialinių motyvavimo metodų pagrindu išskirti darbuotojus motyvuojančias priemones įvardinantys veiksniai. Antrame klausime siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai, tiriamųjų nuomone, šiuo metu taikomi jų darbovietėje siekiant pagerinti pedagoginio personalo motyvaciją ir kokie veiksniai daro didžiausią įtaką darbuotojams buvo pateiktas uždaro tipo klausimas, kuriame išdėstyti 26 teiginiai, įvardijantys tiek materialines, tiek nematerialines motyvavimo priemones. Respondentai turėjo pažymėti norimą kiekį jiems tinkančių atsakymų.</p> <p><i>Trečiame klausime</i>, siekiant išsiaiškinti kokiam motyvavimo metodui pedagogai yra linkę teikti pirmenybę, sugretinami materialinio ir nematerialinio motyvavimo metodai ir prašoma tiriamųjų išsirinkti vieną iš jų.</p> <p><i>Ketvirtu klausimu</i> siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai yra skatinami ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir kokį poveikį skatinimas ar jo nebuvimas turėjo darbuotojų motyvacijai dirbti.</p>
<b>3 aspektas</b>	<p><b><i>Nepasitenkinimą darbu sukeltantys veiksniai ir nepasitenkinimo darbu apraiškos.</i></b></p> <p>Siekiant nustatyti, kokie veiksniai daro didžiausią neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, anketos <i>penktame klausime</i> pateikta 16 teiginių, įvardijančių galimus demotyvuojančius veiksnius. Respondentai turėjo įvertinti kiekvieną iš pateiktų teiginių balu nuo 1 iki 5 pagal tai, kokio stiprumo poveikį teiginiuose įvardyti veiksniai daro jų motyvacijai gerai atlikti darbą (1 - neveikia; 2 - veikia, bet nežymiai, 3 – kartais veikia, kartais ne, 4 - veikia, 5 – daro stiprų poveikį).</p>

	<p><i>Šeštame klausime</i> išvardytos galimos darbuotojų nepasitenkinimo darbu apraiškos, respondentams suteikta galimybė pasirinkti iki trijų, jų nuomone, dažniausiai pasireiškiančių apraiškų.</p>
<b>4 aspektas</b>	<p><b><i>Sprendimų priėmimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.</i></b></p> <p>Dalyvavimas sprendimų priėmime motyvuoja darbuotojus aktyviai realizuoti priimtą sprendimą, jie jaučiasi suinteresuoti sprendimų įgyvendinimu ir atsakingi už jų įgyvendinimo rezultatus. <i>Septintu klausimu</i> siekiama išsiaiškinti koks vadovavimo stilius, pagal sprendimų priėmimą, yra taikomas įstaigose: autokratinis, demokratinis ar liberalus.</p>
<b>5 aspektas</b>	<p><b><i>Materialinis atlyginimas.</i></b></p> <p><i>Aštuntu klausimu</i> siekiama išsiaiškinti ar pedagoginis personalas supranta šiuo metu jiems taikomą atlyginimo už darbą sistemą, reglamentuojamą 2010 m. rugpjūčio 26 d. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-1430 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gruodžio 14 d. įsakymo nr. ISAK-2711 „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.</p> <p>Suformulavus keturis teiginius, susijusius su pasitenkinimu darbo užmokesčiu bei taikoma darbo apmokėjimo sistema, naudojant ranginę skalę (1 – niekada; 2 – dažniausiai ne, 3 – dažniausiai taip, 4 – visada), <i>devintame klausime</i> respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius apie gaunamą atlygį už darbą pagal dažnumą. Siekiant išvengti neapibrėžtumo, atsakymų skalė suformuota iš lyginio skaičiaus gradacijų, kad tiriamieji neturėtų galimybės pasirinkti neutralaus atsakymo varianto.</p> <p><i>Dešimtame klausime</i>, vadovaujantis J. S. Adams teisingumo teorija, siekiama nustatyti ar pedagogai mano, kas jiems už darbą yra atlyginama teisingai. Tuo tikslu suformuluoti septyni atsakymų variantai, kai vyrauja negatyvus neteisingumas, pozityvus neteisingumas bei teisingumas.</p>
<b>6 aspektas</b>	<p><b><i>Motyvacijos sistema.</i></b></p> <p><i>Vienuliuku ir dvyliuku klausimais</i> siekiama nustatyti ar ikimokyklinio ugdymo įstaigose funkcionuoja personalo motyvavimo sistemos ir kokia informacija apie šias sistemas yra žinoma pedagogams.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

**Tyrimo imtis ir atranka.** Atliekant mokslinį tyrimą svarbu išsiaiškinti, kas sudaro generalinę visumą. Šio tyrimo generalinę visumą sudarė Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys pedagogai. Vadovaujantis Statistikos departamento teikiamais duomenimis apie Lietuvos ir Vilniaus miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičių bei jose dirbančių pedagogų skaičių ir remiantis darbo autorės skaičiavimais (žr. 3 priedą), Vilniaus miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba apie 2565 pedagogus.

Norint pasiekti kuo didesnio patikimumo ir reprezentatyvumo, nustatant tyrimo imtį buvo taikoma 5% dydžio paklaida, siekiant gauti 95% patikimumo duomenis., atliekant tyrimą imtis buvo nustatyta naudojant Paniott formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N); \quad (3)$$

Čia: n – imties dydis;  
 $\Delta$  – leistina paklaida (5%);  
 N – populiacijos dydis.

Atsižvelgiant į Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų skaičių tyrimo imties skaičiavimai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas

Rodiklio pavadinimas	Kiekybinė išraiška
Populiacijos dydis N	2565
Leistina paklaida $\Delta$	0,05
Patikimumo tikimybė P	0,95
Imties dydis n	346

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės.

Luobikienė (2010) teigimu nėra tikslinga dėl finansinių bei techninių galimybių, racionalaus apskaičiavimo ir loginio pagrindimo tirti visus generalinės visumos elementus. Todėl apskaičiavus reikiamą tiriamųjų skaičių (tyrimo imtį), tuo tikslu atliekama atranka (numatomas tiriamųjų parinkimo būdas), tai yra pagrindžiamas tyrimo imties modelis, kai imties charakteristikos su tam tikra paklaida atitinka generalinę visumą. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojama lizdinė imtis – „formuojama pagal tam tikrą požymį suskirsčius populiaciją į panašias grupes – lizdus arba klasterius. (...) Paprastos atsitiktinės imties būdu į imtį patenka visų atrinktųjų lizdų elementai“ (Luobikienė, 2010, p. 25). Taigi lizdais buvo laikomos Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigos, atrinkus jas atsitiktiniu būdu buvo stengiamasi apklausti visus toje įstaigoje dirbančius pedagogus.

**Tyrimo eiga.** Parengus ir suformavus Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo tyrimo instrumentą – anketą, tyrimas buvo pradėtas vykdyti 2011 metų vasario 1 dieną ir baigtas vykdyti vasario 14 dieną. Visų pirma buvo apklausta penkiolika Vilniaus lopšelio-darželio „Puriena“ pedagogų, jiems asmeniškai buvo išdalintos anketos ir jas užpildžius buvo prašoma

pakomentuoti ar anketa yra lengvai suprantama, ką jų nuomone joje reikėtų pakeisti. Taigi atlikus bandomąjį tyrimą anketa buvo šiek tiek pakoreguota, pataisant kai kurių klausimų formuluotes bei prirašant papildomus nurodymus kaip turėtų būti atsakoma į pateiktus klausimus.

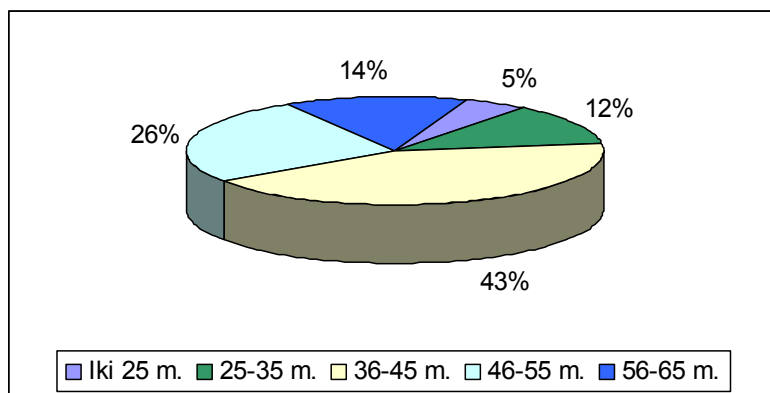
Tolimesnio tyrimo metu visų pirma telefonu buvo susisiepta su Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais (direktoriais ar direktorių pavaduotojais ugdymui), prisistačius iš nusakius tyrimo tikslus bei kur bus naudojami jų valdomose įstaigose surinkti duomenys, gavus vadovų sutikimą, buvo vykstama asmeniškai į kiekvieną įstaigą. Viso apklausoje dalyvavo 19 įstaigų: lopšelis-darželis „Eglutė“, lopšelis-darželis „Giraitė“, lopšelis-darželis „Gudrutis“, lopšelis-darželis „Jurginėlis“, lopšelis-darželis „Medynėlis“, lopšelis-darželis „Obelėlė“, lopšelis-darželis „Ozas“, lopšelis-darželis „Pakalnūtė“, lopšelis-darželis „Pilaitukas“, lopšelis-darželis „Puriena“, lopšelis-darželis „Spygliukas“, lopšelis-darželis „Zylutė“, lopšelis-darželis „Žibutė“, lopšelis-darželis „Žirmunėliai“, lopšelis-darželis „Žirniukas“ ir kiti 4 lopšeliai-darželiai, kurių vadovai nepanoro, kad jų vadovaujamų įstaigų pavadinimai būtų įvardyti šiame darbe. Vilniaus lopšelis-darželis „Raktelis“ apklausoje dalyvauti atsisakė, direktorei peržiūrėjus klausimą.

Atliekant pedagogų anketinę apklausą nepavyko išvengti nuostolių, nes dalis anketų buvo negrąžintos (sugrįžo 231 anketa) ir dalis anketų buvo užpildytos ne iki galo ar užpildytos nesilaikant nurodymų, kaip atsakyti į klausimus, todėl negalėjo dalyvauti tyrime (27 anketos). Respondentams viso buvo išdalinta 350 anketų, o į tyrimą integruotos 204 anketos. Taigi matome, kad respondentų skaičius yra nepakankamas ir negali garantuoti 95% tyrimo rezultatų patikimumo. Siekiant gauti rezultatus su 5% dydžio paklaida reikėtų vykdyti tiek didesnės apimties, tiek ilgesnės trukmės tyrimą. Integruotų į tyrimą anketų skaičius nėra labai tolimas reikiamam respondentų skaičiui, todėl darant prielaidą, kad surinktų tinkamų analizei anketų skaičius parodo bendras situacijos Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose tendencijas, tyrimas buvo atliekamas remiantis surinktais duomenimis.

#### 4. VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS ANALIZĖ

Kaip jau minėta metodologinėje darbo dalyje tyrime dalyvavo 204 respondentai. Tikslinga iš tyrimo gautų duomenų analizę pradėti nuo demografinės apklaustųjų apžvalgos. Taigi, visi tyrime dalyvavę respondentai yra moteriškos lyties. Atsižvelgiant į tai, kad buvo tiriami ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, tai nekelia didelės nuostabos, nes šiuo metu, su tam tikromis išimtimis, šioje švietimo paslaugų srityje dirbančių darbuotojų absoliučią daugumą sudaro būtent moteriškos lyties atstovai.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad ikimokyklinio ugdymo sektoriuje pedagogais daugiausiai dirba 36-45 metų žmonės. Taip pat nemažai yra 46-55 metų amžiaus pedagogų. Tuo tarpų respondentų iki 25 metų amžiaus apklausos metu pasitaikė tik 10. Taigi 82 proc. apklaustųjų yra virš 35 metų amžiaus. Galima manyti, kad auklėtojo profesija yra ne itin populiari tarp jaunų žmonių.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

8 pav. Respondentų kiekis amžiaus grupėse

Atsakydami į klausimą apie šeimyninę padėtį, respondentai galėjo pasirinkti vieną iš pateiktų keturių atsakymo variantų (vedęs/ištekėjusi; nevedęs/neištekėjusi; išsiskyręs/išsiskyrusi; našlys/našlė). Respondentų pasiskirstymas pagal pateiktus atsakymus pavaizduotas 8 lentelėje.

8 lentelė. Respondentų šeimyninė padėtis

Šeimyninė padėtis	Respondentų kiekis	
	Skaičius	Procentai
Vedęs/ištekėjusi	135	66
Nevedęs/neištekėjusi	24	12
Išsiskyręs/išsiskyrusi	24	12
Našlys/našlė	20	10

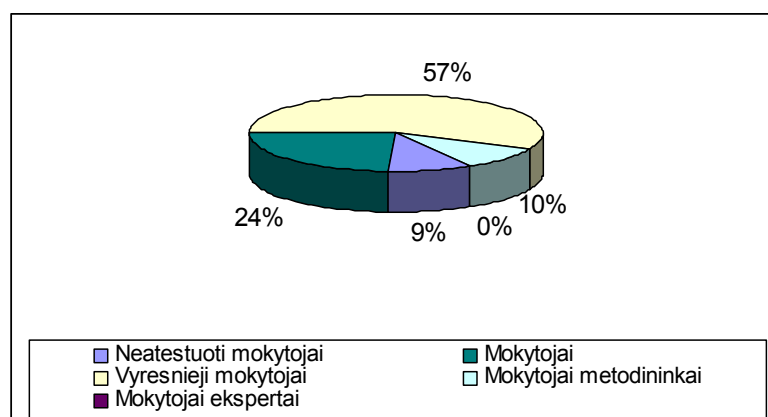
Šaltinis: sudaryta darbo autorės



Kaip matyti iš pateiktų duomenų dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių pedagogių yra ištekėjusios, o mažesnė dalis šiuo metu neturi šeimyninių įsipareigojimų.

Siekiant išsamiai išanalizuoti pedagogų motyvaciją buvo įvesti ir tokie demografiniai kintamieji, kaip įgyta kvalifikacinė kategorija bei pedagoginio darbo stažas, kurie turėtų būti tiesiogiai susiję su darbuotojų motyvuojančiais veiksniais bei motyvuojančių priemonių poreikiu, šio ryšio bus ieškoma analizuojant tolimesnių anketos klausimų atsakymus.

Nors išsilavinimas šiuolaikinėje visuomenėje yra itin akcentuojamas ir laikomas viena iš būtinausių asmens savarankiškumo bei sėkmės sąlyga, respondentams nebuvo užduodamas klausimas apie įgytą išsilavinimą, nes šiuo atveju tikslingiau klausti apie turimą kvalifikacinę kategoriją, kurios neįmanoma gauti neturint tinkamo atitinkamos srities išsilavinimo.

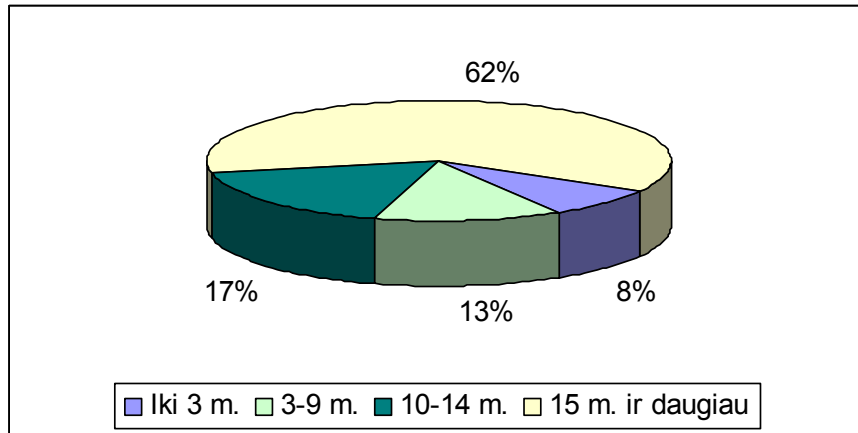


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

#### 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją

Kaip matyti iš diagramoje pateiktų duomenų, net 91 proc. apklaustų pedagogų yra įgiję vienokią ar kitokią kvalifikacinę kategoriją. Didžiąją apklaustųjų pedagogų dali sudarė turintys vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, neatestuoti mokytojai sudarė tik 9 proc. apklaustųjų (18 pedagogų). Deja apklausoje nedalyvavo nei vienas mokytojas ekspertas, todėl toliau analizuojant apklausos duomenis ši kvalifikacinė kategorija nebus minima. Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad pedagogai yra pakankamai kvalifikuoti, tačiau atsižvelgiant į ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogo darbo sudėtingumą, reikšmingumą bei specifiką, dar yra pakankamai erdvės jų kvalifikacijai kelti. Kvalifikacijos kėlimas bei įgūdžių tobulinimas turėtų teigiamą įtaką ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo proceso kokybei, todėl įstaigų vadovai turėtų ne vien priimdami į darbą ieškoti aukštesnę kvalifikaciją turinčių darbuotojų, bet ir skatinti bei raginti esamus įstaigos pedagogus kelti jų turimą kvalifikaciją.

Kitas rodiklis tiesiogiai susijęs su pedagoginiu darbu yra pedagoginio darbo stažas. Jis buvo suskirstytas intervalais remiantis Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašu.



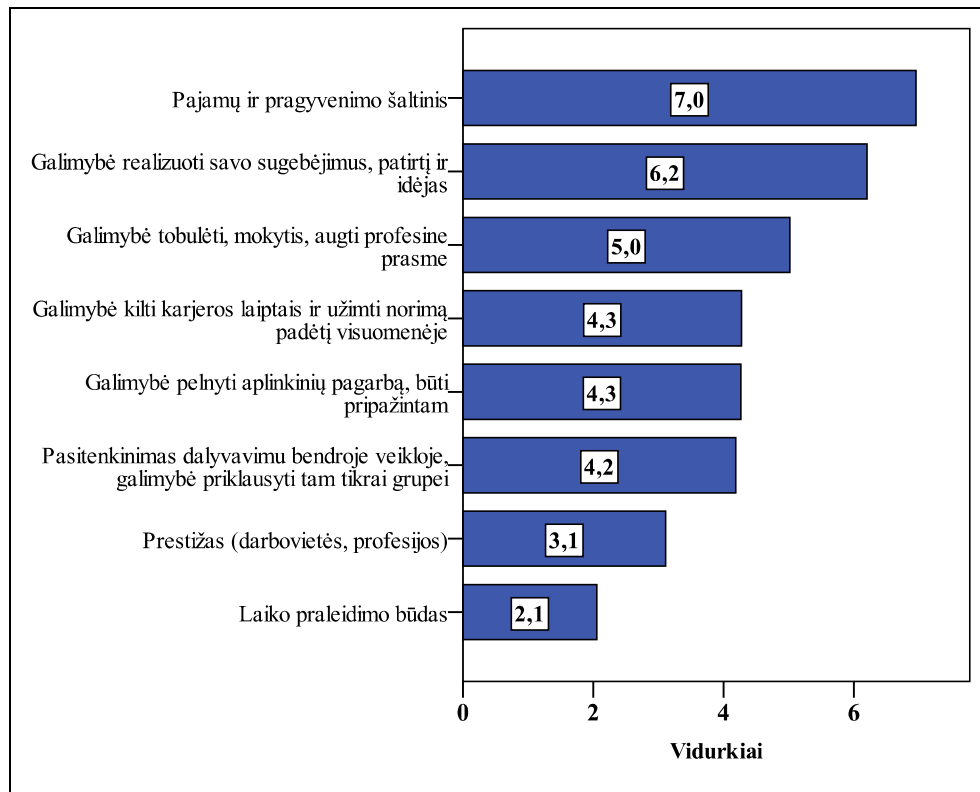
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

#### 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad tyrime daugiausia dalyvavo pedagogai turintys 15 metų ir daugiau pedagoginio darbo stažą (62 proc.). Mažiau nei dešimtadalis apklaustųjų pedagoginio darbo stažas yra iki 3 metų. Todėl galima teigti, kad apklausti pakankamai didelį darbo stažą turintys ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai.

Pirmame anketos klausime tyrime dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų buvo prašoma 8 balų skalėje įvertinti įvairius teiginius, susijusius su darbu (1 – mažiausiai svarbu, 8 – labiausiai svarbu), atsakant į klausimą „Kas Jums yra darbas?“. Gauti rezultatai rodo, kad labiausiai apklausoje dalyvavusiems pedagogams darbas siejasi su pajamų ir pragyvenimo šaltiniu, galimybe realizuoti savo sugebėjimus, patirtį ir idėjas bei galimybei tobulėti, mokytis, augti profesine prasme (minėti teiginiai vidutiniškai įvertinti 5 – 7 balais). Galimybė kilti karjeros laiptais ir užimti norimą padėtį visuomenėje bei galimybė pelnyti aplinkinių pagarbą, būti pripažintam buvo įvertinti vienodai, tai yra vienodai svarbūs respondentams. Tuo tarpu mažiausiai apklaustiesiems darbas siejasi su laiko praleidimo būdu ir darbovietės ar profesijos prestižu (minėti teiginiai įvertinti tik vidutiniškai 2 – 3 balais).

Tarpusavyje palyginus skirtingų kvalifikacinių kategorijų pedagogų teiginių, susijusių su darbu, įvertinimus, matome (žr. 4 priedą), kad šių pedagogų nuomonės apie darbą statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, todėl teigtina, kad požiūris į darbą statistiškai reikšmingai nuo turimos kvalifikacinės kategorijos nepriklauso.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 11 pav. Apklaustųjų atskirų teiginių, susijusių su darbu, įvertinimų vidurkiai

Palyginus atskirų teiginių, susijusių su darbu, įvertinimų vidurkius tarp skirtingo amžiaus apklaustų pedagogų galima matyti, kad šių pedagogų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties dviem su darbu susijusiais teiginiais – jaunesniems pedagogams darbas labiau siejasi su galimybe kilti karjeros laiptais ir užimti norimą padėtį visuomenėje, tuo tarpu vyresniems – su darbovietės ar profesijos prestižu.

9 lentelė. Skirtingo amžiaus apklaustųjų atskirų teiginių, susijusių su darbu, įvertinimų vidurkiai

	Amžius					H	df	p
	Iki 25 m.	25 - 35 m.	36 - 45 m.	46 - 55 m.	56 - 65 m.			
Pajamų ir pragyvenimo šaltinis	6,09	7,08	6,79	7,25	7,14	7,929	4	0,094
Galimybė realizuoti savo sugebėjimus, patirtį ir idėjas	6,36	6,36	6,33	5,94	6,11	3,169	4	0,530
Galimybė kilti karjeros laiptais ir užimti norimą padėtį visuomenėje	4,64	5,00	4,34	4,26	3,32	<b>10,794</b>	<b>4</b>	<b>0,029</b>
Galimybė pelnyti aplinkinių pagarbą, būti pripažintam	4,55	4,32	3,93	4,62	4,46	7,894	4	0,096

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

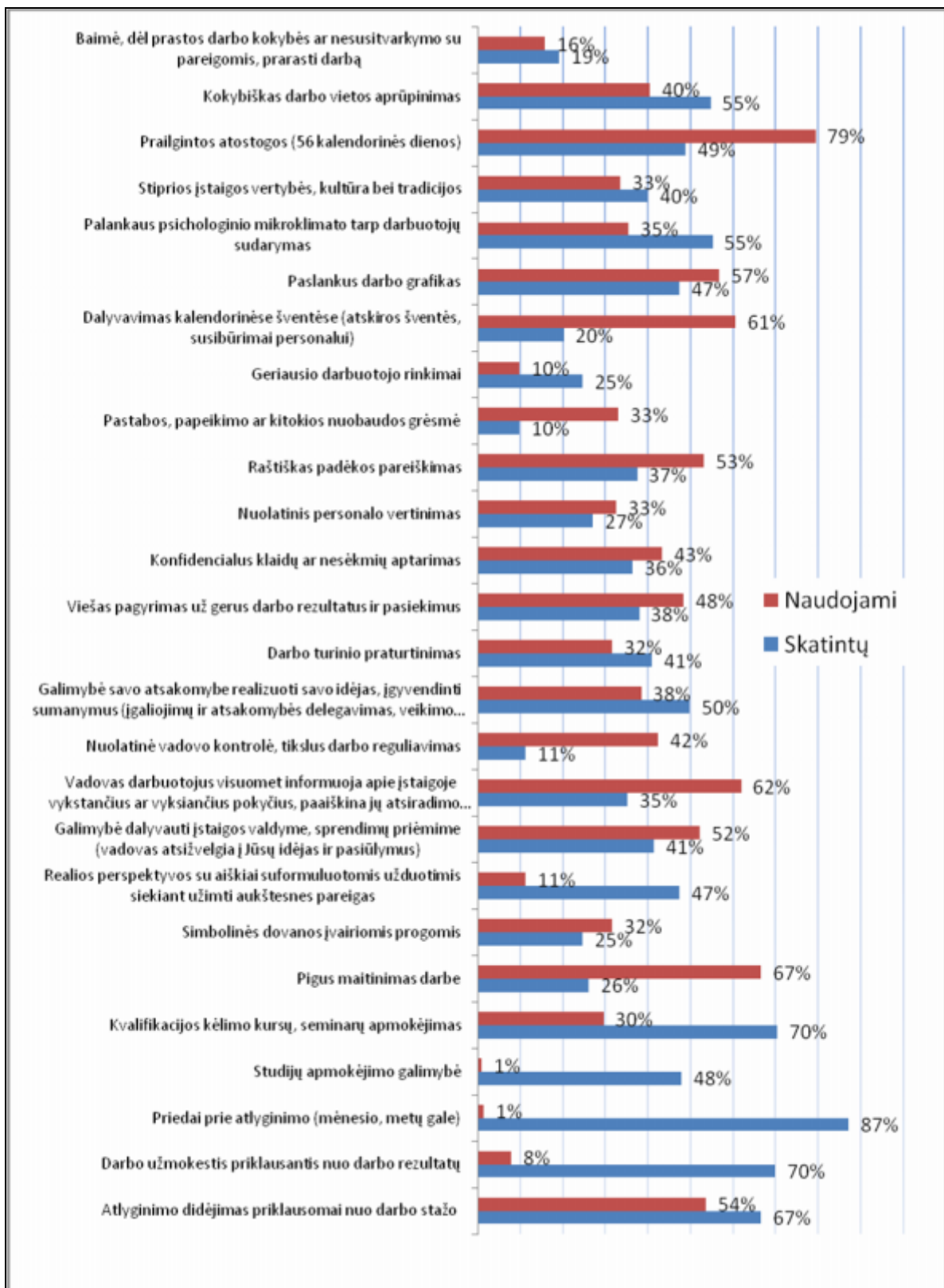
	Amžius					H	df	p
	Iki 25 m.	25 - 35 m.	36 - 45 m.	46 - 55 m.	56 - 65 m.			
Pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, galimybė priklausyti tam tikrai grupei	4,09	4,12	4,16	3,92	4,86	7,027	4	0,134
Galimybė tobulėti, mokytis, augti profesinė prasme	5,36	5,20	4,99	4,89	5,07	1,597	4	0,809
Prestižas (darbovietės, profesijos)	2,27	2,32	3,29	3,26	3,32	<b>14,652</b>	<b>4</b>	<b>0,005</b>
Laiko praleidimo būdas	2,64	1,80	2,14	2,00	1,89	4,110	4	0,391

**Saltinis:** sudaryta darbo autorės

Skirtumų tarp kelių skirtingų grupių nustatymui naudojamas Kruskalio-Walio (H) testas. Čia df - šio kriterijaus laisvės laipsniai. Požymius analizuojant kito rodiklio atžvilgiu, skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ .

Gilinantį į skirtingo pedagoginio darbo stažo apklaustųjų įvertinimus (žr. 4 priedą) matyti, kad šių pedagogų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties vienu teiginiu – didesnę darbo stažą turintiems pedagogams darbas labiau nei turintiems mažesnę darbo stažą, kaip ir vyresniems pedagogams labiau nei jaunesniems, siejasi su darbovietės ir profesijos prestižu. Tuo tarpu didesnę ir mažesnę pedagoginio darbo stažą turinčių apklaustųjų nuomonės ties kitais su darbu susijusiais teiginiais statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Toliau tyrimo metu pedagogų buvo prašoma iš išvardytų galimų veiksnių nurodyti tuos, kurie skatintų juos geriau dirbti ir siekti geresnių rezultatų, bei veiksnius, kurie šiuo metu jau yra naudojami jų dabartinėse darbovietėse. Analizuodami gautus rezultatus galime matyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus labiausiai geriau dirbti ir siekti geresnių rezultatų skatintų su pinigais susiję veiksniai, tokie kaip priedai prie atlyginimo, nuo darbo rezultatų priklausantis darbo užmokestis, atlyginimo didėjimas, priklausomai nuo pedagoginio darbo stažo bei su tiesioginiu materialiniu atlygiu nesusijęs, bet iš įstaigos papildomų investicijų reikalaujantis kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų apmokėjimas. Tuo tarpu, apklaustų pedagogų teigimu, šiuo metu vyraujantys ikimokyklinio ugdymo įstaigose naudojami veiksniai darbuotojų motyvacijai didinti tokie, kaip prailgintų atostogų suteikimas (reglamentuotas įstatymų), pigus maitinimas darbe, vadovo informavimas apie įstaigoje vykstančius pokyčius, raštiškos padėkos, paslankus darbo grafikas, dalyvavimas šventėse ir kt. Pedagogai turintys daugiau kaip 15 metų pedagoginio darbo stažo nemano, kad įstaigoje yra taikomas atlyginimo didėjimas, priklausomai nuo darbo stažo, tokios jų nuomonės susiformavimą galėjo įtakoti tai, kad atlyginimo didinimas apsiriboja 15 metų darbo stažo riba ir ją perkopus jau nebėra didinamas.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

12 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal veiksnius, kurie skatintų geriau dirbti, ir veiksnius, kurie naudojami jų darbovietėje

Apžvelgiant atsakymų į šį klausimą rezultatus pagal respondentų amžiaus grupes (žr. 5 priedą), galima teigti, kad pedagoginis personalas iki 25 metų amžiaus teiktų prioritetą atlyginimo didėjimui priklausomai nuo darbo stažo (100 proc.), studijų apmokėjimo galimybei bei realioms perspektyvos su aiškiai suformuluotomis užduotimis siekiant užimti aukštesnes pareigas (po 90,9 proc.). Toks pasirinkimas nėra stebinantis, atsižvelgiant į darbuotojų amžių suprantama, kad jie tik pradeda savo karjerą ir yra orientuoti į jos vystymą. 25-35 metų pedagogai pasisakė, kad juos labiausiai skatintų seminarų ir kursų apmokėjimas bei priedai prie atlyginimo (po 96 proc.), už priedus pasisakė ir dauguma 36-45 metų (86 proc.), 46-55 metų (84,9 proc.) bei 56-65 metų (88,9 proc.) darbuotojų. Vyriausios amžiaus grupės pedagogai mano, kad teigiamą poveikį jų motyvacijai darytų ir atlyginimo didėjimas priklausomai nuo darbo stažo (85,7 proc.) bei kursų ir seminarų apmokėjimas (82,1 proc.).

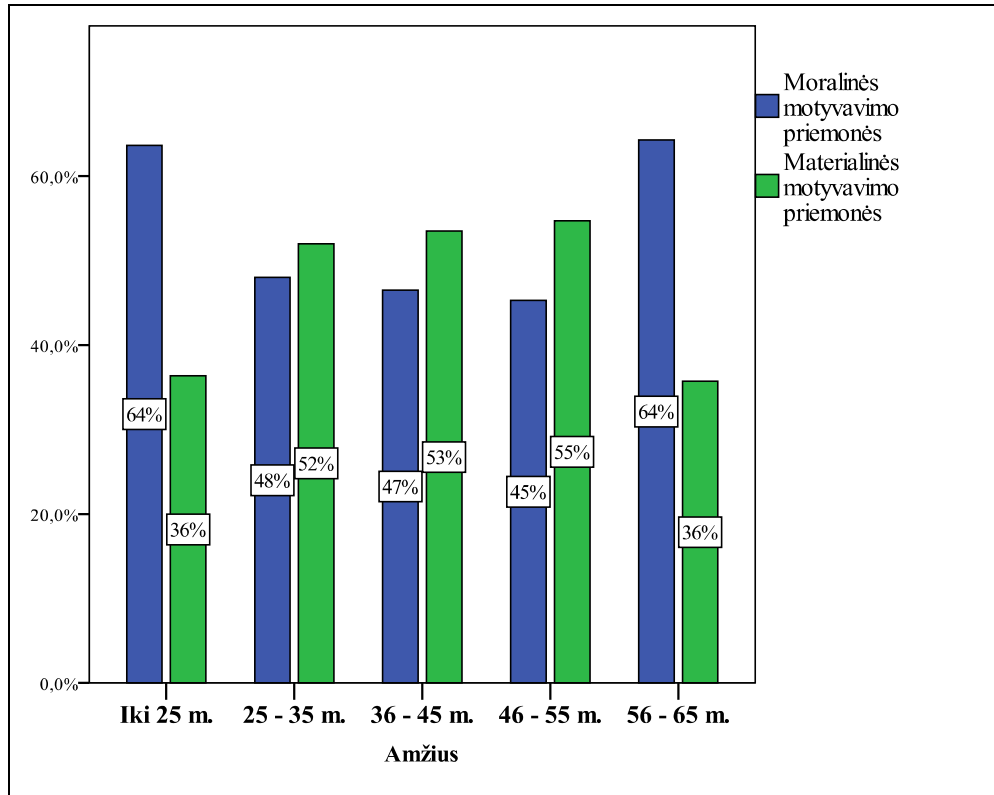
Mokytojo metodinio kvalifikacinę kategoriją turintys apklaustieji pasisakė, kad juos motyvuotų darbo užmokesčio priklausomumas nuo darbo rezultatų (81 proc.) bei kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų apmokėjimas (95,2 proc.), tai rodo, kad ši respondentų grupė, nors ir turėdama aukščiausią tarp šiame tyrime dalyvavusių respondentų kvalifikacinę kategoriją, vis tik yra suinteresuota tolimesniu tobulėjimu ir yra orientuota į aukštus darbo rezultatus. Kitas kvalifikacines kategorijas turinčios pedagogų grupės (išskyrus neatestuotus mokytojus) vienareikšmiškai rinkosi priedus prie atlyginimo (86-94 proc.).

Apklaustų pedagogų į klausimą kurie iš pateiktų veiksnių skatintų juos dirbti geriau bei siekti geresnių veiklos rezultatų, pagal įgytą darbo stažą dažniausiai pasitaikantys atsakymai (veiksniai) pasiskirstė praktiškai taip pat, kaip ir pagal amžių.

Būtina paminėti, kad veiksniai, kuriuos apklausoje dalyvaujantys pedagogai įvardijo kaip tuos, kurie labiausiai juos skatintų geriau dirbti, šiuo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikomi labai retai. Tokį neatitikimą galėjo įtakoti jau minėtas nepakankamas įstaigų finansavimas, tačiau dauguma pedagogų teigia, kad būtų skatinami geriau dirbti ir naudojant tokias iki šiol nepakankamai išnaudojamas nematerialinio skatinimo priemones, kaip palankaus mikroklimato tarp darbuotojų sudarymas, galimybė savo atsakomybe realizuoti savo idėjas, įgyvendinti sumanymus, realios perspektyvos su aiškiai suformuluotomis užduotimis siekiant užimti aukštesnes pareigas, darbo turinio praturtinimas, stiprios įstaigos vertybės, kultūra bei tradicijos.

Nepaisant skirtingo nuomonių pasiskirstymo apie veiksnius, kurie skatintų dirbti geriau, beveik pusė apklausoje dalyvavusių pedagogų (49,8 proc.) teigė, kad pirmenybę jie teiktų moraliniams motyvavimo metodams (atsakomybės, įgaliojimų suteikimas, galimybė dalyvauti valdyme, darbo, pasiekimų įvertinimas, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, palankus mikroklimatas įstaigoje ir pan.), o kita dalis (50,2 proc.) – materialiniams motyvavimo metodams (darbo užmokestis, priedai prie darbo užmokesčio, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, dovanos, švenčių, susibūrimų

organizavimas (personalui) ir pan.). Taigi apibendrintai galima sakyti, kad apklausoje dalyvavusiems pedagogams tiek materialinės, tiek moralinės motyvavimo priemonės yra vienodai svarbios.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 13 pav. Skirtingo amžiaus apklaustųjų pasiskirstymas pagal teikiamą pirmenybę

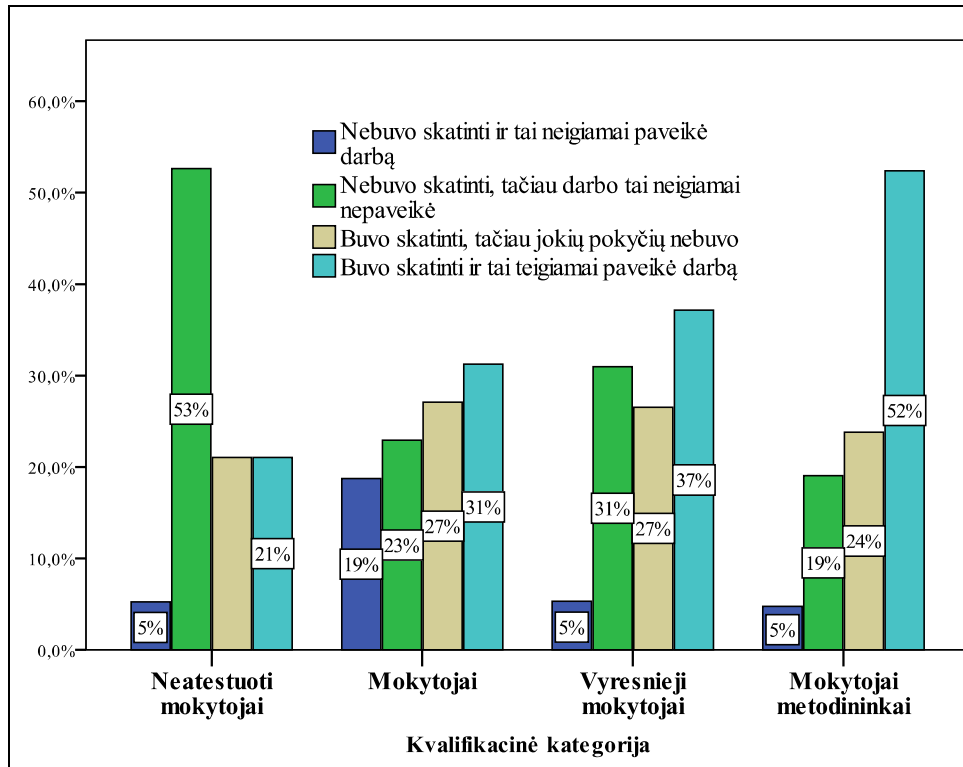
$$(\chi^2 = 4,029, df = 4, p = 0,402)$$

Analizuojant skirtingo amžiaus apklaustųjų nuomonės pasiskirstymą, apie motyvavimo metodus, kuriems būtų teikiama pirmenybė, matome, kad nors tarp jauniausių (iki 25 metų) ir vyriausių (nuo 56 metų) pedagogų dauguma pirmenybę teikė nefinansiniam motyvavimui, tačiau šis skirtumas statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, todėl galima teigti, kad motyvavimo grupės prioritetai statistiškai reikšmingai nuo pedagogo amžiaus nepriklauso. Visoms kitoms trims amžiaus grupėms, esančioms tarp jauniausių ir vyriausių apklaustųjų pedagogų nedideliu skirtumu, tačiau materialiniai motyvavimo metodai yra aktualesni. Taip pat statistiškai reikšmingai nesutapo skirtingas kvalifikacines kategorijas turinčių pedagogų atsakymai, nors ir tarp neatestuotųjų mokytojų daug daugiau nei kitose grupėse buvo asmenų, pirmenybę teikiančių nefinansinėms motyvavimo priemonėms (68 proc.).

Apžvelgiant motyvavimo metodo prioriteto pasiskirstymą tarp skirtingą pedagoginį darbo stažą turinčių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų matome (žr. 6 priedą) labiausiai moralinėms motyvavimo priemonėms prioritetą teikia asmenys, turintys nedidelį (iki 3 metų) pedagoginio darbo

stažą, tuo tarpu materialinėms motyvavimo priemonėms labiausiai prioritetą teikia asmenys, turintys 3-9 metus pedagoginio darbo stažą. Šis skirtumas statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Toliau apklausoje dalyvaujančių pedagogų buvo klausama, ar dabartinėje darbovietėje jie buvo bent kartą skatinti ir kaip tai įtakojo jų darbą. 35 proc. apklaustųjų teigė, kad dabartinėje darbovietėje jie buvo skatinti ir tai teigiamai paveikė jų darbą, dar 26 proc. nurodė, kad skatinti buvo, tačiau įtakos darbui tai neturėjo. 31 proc. apklaustųjų nurodė, kad darbe skatinti nebuvo, tačiau darbo tai neigiamai nepaveikė, ir tik 8 proc. apklaustųjų nurodė, kad skatinti darbe nebuvo ir tai neigiamai paveikė ir jų darbą.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

#### 14 pav. Kvalifikacinių kategorijų pasiskirstymas pagal skatinimą darbovietėje

14 paveiksle pavaizduotame skatinimo pasiskirstyme pagal kvalifikacines kategorijas matyti, kad mažiausiai skatinti buvo neatestuoti mokytojai, labiausiai – vyresnieji mokytojai ir mokytojai metodininkai. Tad galima teigti, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, skatindami pedagoginį personalą pirmenybę teikia aukštesnę kvalifikaciją turintiems pedagogams.

Pagal pedagoginį darbo stažą apklaustųjų atsakymai apie jų skatinimą esamoje darbovietėje pasiskirstė taip: mažiausiai buvo skatinti mokytojai, turintys ne didesnę nei 3 metų pedagoginį darbo stažą, dažniausiai – turintys didesnę nei 10 metų pedagoginio darbo stažą. Kadangi šis skirtumas statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, darytina išvada, kad skatinimas statistiškai reikšmingai nuo pedagoginio darbo stažo nepriklauso.



Penktoje anketos klausime apklausoje dalyvavusių pedagogų buvo prašoma 5 balų skalėje įvertinti atskirus veiksnius, kurie neigiamai veikia jų motyvaciją dirbti (kai 1 - neveikia; 2 - veikia, bet nežymiai, 3 – kartais veikia, kartais ne, 4 - veikia, 5 – daro stiprų poveikį).

Iš gautų rezultatų, pateiktų 10 lentelėje, matyti, kad mažiausią įtaką motyvacijai dirbti daro tokie veiksniai kaip realių karjeros galimybių nebuvimas, neįdomus, nesuteikiantis galimybių save realizuoti darbas, sprendimų priėmimo laisvės nebuvimas, naujoviškų idėjų netoleravimas, prastos fizinės darbo aplinkos sąlygos (jų įvertinimų vidurkiai nesiekia 3 balų), tuo tarpu didžiausią neigiamą įtaką daro atlyginimų mažinimas ir darbuotojų leidimas neapmokamų atostogų taupant įstaigų darbo užmokesčiui skirtas lėšas, mažesnis nei vertas darbo apmokėjimas, neskiriamas papildomas užmokestis už papildomai atliktą darbą (jų įvertinimų vidurkiai yra ties 4 balais).

Todėl galima teigti, kad darbuotojai šiuo metu yra labiausiai nepatenkinti su gaunamu darbo užmokesčiu susijusiom aplinkybėm.

10 lentelė. Apklaustųjų veiksmų, darančių neigiamą įtaką motyvacijai dirbti, įvertinimų charakteristikos

	<b>Įvertinimų vidurkis</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Taupant lėšas darbuotojams mažinami atlyginimai, privalomai leidžiama neapmokamų atostogų	4,25	5,00	5,00	1,02
Darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų yra vertas	4,08	4,00	5,00	1,12
Neskiriamas papildomas užmokestis už papildomai atliktą darbą	3,67	4,00	5,00	1,26
Įstaigoje nėra sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją	3,60	4,00	4,00	1,14
Blogas mikroklimatas kolektyve	3,55	4,00	5,00	1,33
Blogi tarpusavio santykiai su vadovu	3,47	4,00	5,00	1,39
Pedagoginis personalas dažnai perkraunamas jiems nepriklausančiais techniniais darbais, todėl lieka mažiau laiko vaikų ugdymui	3,41	4,00	4,00	1,26
Reikiamų darbo priemonių trūkumas	3,36	4,00	4,00	1,31
Didelis spaudimas iš ugdytinių tėvų pusės	3,39	4,00	4,00	1,30
Darbas sukuria didelę nervinę įtampą	3,38	4,00	4,00	1,34
Atlyginimas už darbą nepriklauso nuo rezultatų	3,16	3,00	4,00	1,39

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Įvertinimų vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Per didelis, neatitinkantis higienos normų, vaikų skaičius grupėse	3,15	3,00	3,00	1,41
Prastos fizinės darbo aplinkos sąlygos	2,97	3,00	4,00	1,37
Nesuteikiama sprendimų priėmimo laisvė, vadovybė dažnai pasmerkia naujoviškas idėjas	2,94	3,00	3,00	1,25
Nėra realių karjeros galimybių	2,75	3,00	1,00	1,39
Neįdomus darbas, nesuteikiantis galimybių save realizuoti	2,73	3,00	1,00	1,37

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

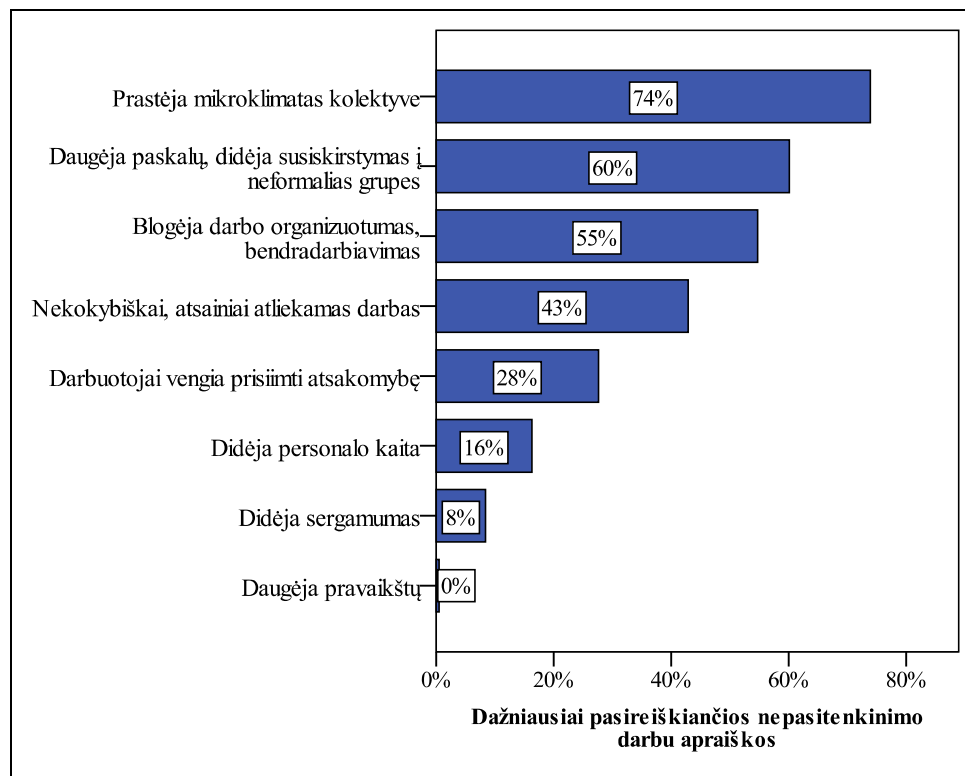
Tuo tarpu analizuodami veiksnius skirtingo amžiaus pedagogams, darančius didžiausią neigiamą įtaką darbo motyvacijai (žr. 7 priedą), matome, kad nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties dviem veiksniais – jauniausius ir vyriausius pedagogus statistiškai reikšmingai mažiau nei kitus veikia tai, kad jų atlyginimas nepriklauso nuo darbo rezultatų, tuo tarpu vyresnius pedagogus statistiškai reikšmingai mažiau nei jaunesnius veikia tai, kad jų darbe nėra realių karjeros galimybių. Nuomonės ties kitais veiksniais, darančiais neigiamą įtaką motyvacijai dirbti, statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, tai rodo, kad požiūris į motyvaciją neigiamai įtakojančius veiksnius daugumoje atvejų nuo amžiaus statistiškai reikšmingai nepriklauso.

Skirtingas kvalifikacines kategorijas turinčių pedagogų juos demotyvuojančių veiksnių įvertinimai, kaip matyti 7 priede, nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties dviem veiksniais – neatestuotus mokytojus ir mokytojus metodininkus statistiškai reikšmingai mažiau neigiamai veikia tokie veiksniai kaip nuo darbo rezultatų nepriklausantis atlyginimas ir mažesnis nei iš tiesų vertas darbo apmokėjimas. Skirtingas kvalifikacijos kategorijas turinčių mokytojų įvertinimai apie kitus veiksnius, darančius neigiamą įtaką motyvacijai dirbti, statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, o tai rodo, kad skirtingas kvalifikacines kategorijas turinčius mokytojus atskiri veiksniai veikia statistiškai panašiai.

Analizuojant darbo demotyvuojančių veiksnių pasiskirstymą tarp skirtingą pedagoginį darbo stažą turinčių ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų (žr. 7 priedą), galima matyti, kad šiose apklaustųjų grupėse nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė net ties šešiais veiksniais – mažesnę pedagoginio darbo stažą turintiems pedagogams statistiškai reikšmingai didesnę neigiamą įtaką nei didesnę darbo stažą turintiems pedagogams daro mažesnis darbo apmokėjimas, nei darbas iš tiesų yra vertas, tačiau didesnę neigiamą įtaką nei vyresniems – realių karjeros galimybių nebuvimas. Taip pat mažiausią ir didžiausią darbo stažą turintiems pedagogams statistiškai reikšmingai didesnę nei kitiems pedagogams neigiamą įtaką daro tokie veiksniai, kaip papildomo darbo užmokesčio neskyrimas už

papildomai atliktą darbą, atlyginimų mažinimas taupant lėšas, per didelis vaikų skaičius grupėse ir didelis ugdytinių tėvų spaudimas. Nuomonės ties kitais neigiamą įtaką darbo motyvacijai turinčiais veiksniais statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Išreiškus savo nuomone apie labiausiai jų darbą veikiančius demotyvuojančius veiksnius, kitame anketos klausime apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, kaip dažniausiai pasireiškia nepasitenkinimas darbu. Iš pateikto 15 paveikslu matyti, kad dažniausiai buvo minimos tokios nepasitenkinimo darbu formos kaip mikroklimato kolektyve suprastėjimas, paskalų daugėjimas ir susiskirstymas į neformalias grupes bei darbo organizuotumo pablogėjimas (50 ir daugiau proc.). Rečiausiai buvo paminėtos tokios formos kaip sergamumo ir personalo kaitos didėjimas, kiek daugiau – darbuotojų vengimas prisiimti atsakomybę. Nei karto nebuvo minėtas pravaikštų daugėjimas.

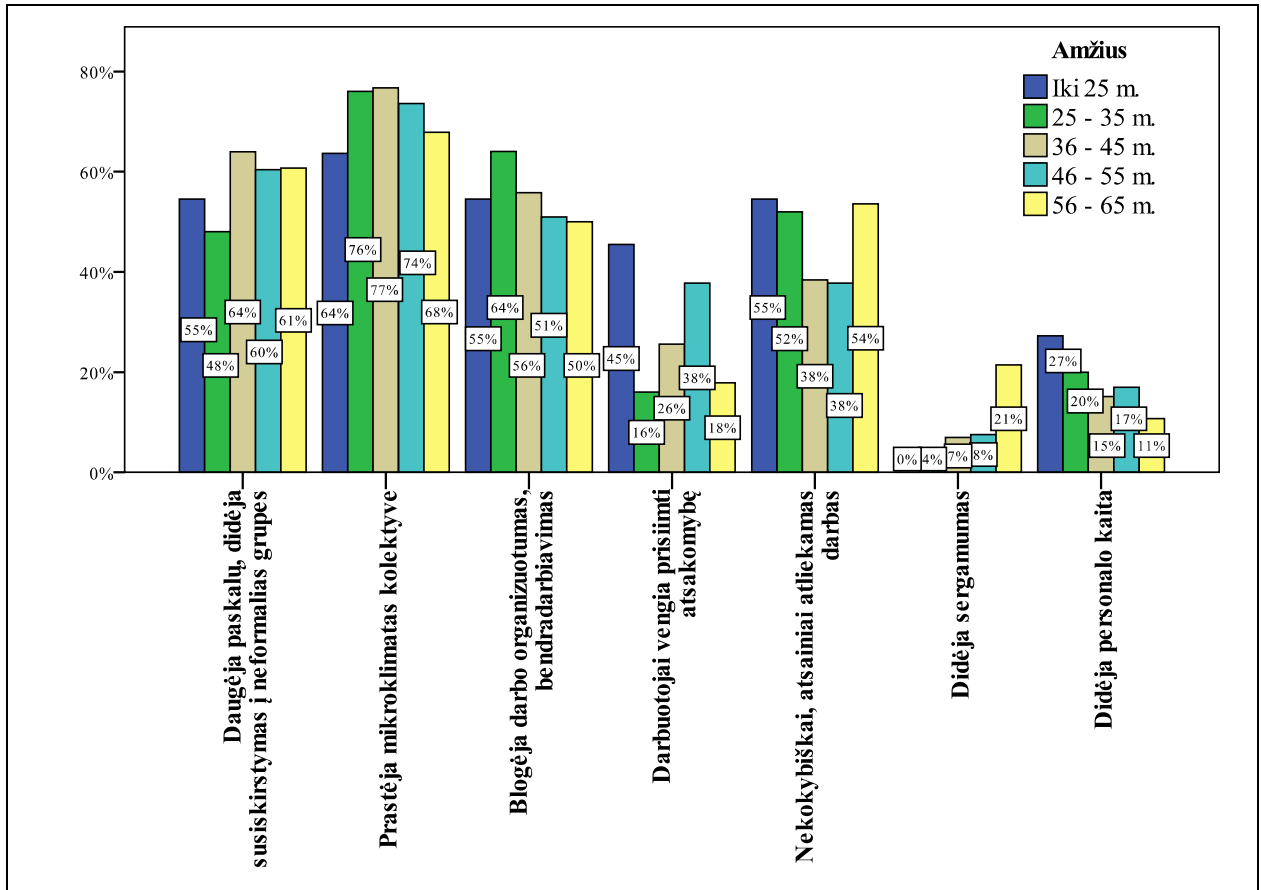


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 15 pav. Dažniausiai pasireiškiančios nepasitenkinimo darbu apraiškos

Gilinantis į skirtingo amžiaus pedagogų atsakymus apie dažniausiai pasireiškiančias nepasitenkinimo darbu formas, iš 16 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad vyresni mokytojai dažniau teigė, kad nepasitenkinimas darbu dažniausiai pasireiškia nekokybišku ir atsainiu darbu, paskalų didėjimu, susiskirstymu į neformalias grupes, tuo tarpu jaunesni mokytojai dažniau nei vyresni

teigė, kad nepasitenkinimas darbu dažniausiai pasireiškia didesne personalo kaita ir darbuotojų vengimu prisiimti atsakomybę.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

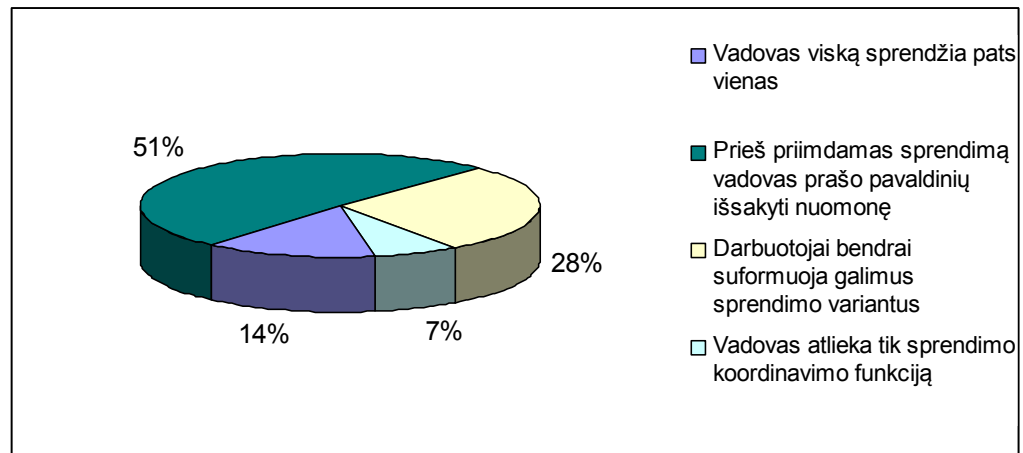
### 16 pav. Dažniausiai pasireiškiančios nepasitenkinimo darbu formos tarp skirtingo amžiaus pedagogų

Vertinant skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų atsakymus (žr. 8 priedą), galima daryti išvadą, kad neatestuoti mokytojai dažniau nei kiti teigė, kad nepasitenkinimas darbu pasireiškia didesne personalo kaina ir nekokybiškai atliekamu darbu, tuo tarpu mokytojai metodininkai dažniau nei kiti minėjo tokias formas kaip darbo organizuotumo blogėjimas, mikroklimato kolektyve prastėjimas, paskalų daugėjimas ir skaidimasis į neformalias grupes. Taip pat būtina paminėti, kad šios nuomonės statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, o tai rodo, kad dažniausiai pasireiškiančios nepasitenkinimo darbu formos statistiškai reikšmingai nuo mokytojų kvalifikacijos kategorijos nepriklauso.

Atsakymų pasiskirstymas tarp skirtingą pedagoginį darbo stažą turinčių mokytojų rodo, kad šių pedagogų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties viena forma – mažesnę pedagoginio darbo

stažą turintys pedagogai statistiškai reikšmingai dažniau nei turintys didesnę darbo stažą teigė, kad nepasitenkinimas darbu pasireiškia didėjančia personalo kaita.

Kadangi dalyvavimas sprendimų priėmimo, kaip jau minėta ankstesniuose darbo skyriuose, motyvuoja darbuotojus aktyviai realizuoti priimtą sprendimą bei geriau atlikti jiems pavestas pareigas, kitu klausimu apklausoje dalyvaujančių pedagogų buvo prašoma apibūdinti koks vadovavimo stilius yra taikomas įstaigose (autokratinis, demokratinis ar liberalus), t.y. buvo klausama kaip jų darbovietėje yra priimami sprendimai. Daugiau nei pusė apklaustų pedagogų (51 proc.) nurodė, kad prieš priimdami sprendimą, vadovas prašo pavaldinių išsakyti nuomonę, tariausi su jais, tačiau galiausiai sprendimą priima pats. Beveik trečdalis nurodė, kad darbuotojai bendrai suformuoja galimus sprendimo variantus, o vadovas, priimdami sprendimą, pasirenka vieną iš jų, 14 proc. teigė, kad vadovas viską sprendžia vienas, o likusieji, kad vadovas atlieka tik sprendimo koordinavimo funkciją, o patį sprendimą bendrai priima visi darbuotojai.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 17 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal dažniausias sprendimų priėmimo formas jų darbovietėse

Analizuojant, kaip pasiskirstė apklaustieji, pagal dažniausias sprendimų priėmimo formas jų esamose darbovietėse (žr. 9 priedą), tarp skirtingo amžiaus apklaustųjų, išryškėja tendencija, kad jaunesni pedagoginiai darbuotojai dažniau nei vyresni teigė, kad prieš priimdami sprendimą, vadovas prašo pavaldinių išsakyti savo nuomonę, tuo tarpu vyresni pedagoginiai darbuotojai (36-65 metų amžiaus) dažniau teigė, kad vadovas viską sprendžia pats, kad darbuotojai bendrai formuluoja galimus sprendimo variantus ir kad vadovas atlieka tik koordinavimo funkciją. Nepaisant to, šis skirtumas statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, o tai rodo, kad skirtingo amžiaus pedagogai laikosi statistiškai panašios nuomonės apie sprendimų priėmimą jų darbovietėje.

Skirtingas kvalifikacines kategorijas turinčių pedagogų nuomonės apie sprendimų priėmimą jų darbovietėje pasiskirstė taip: tarp neatestuotų pedagogų ir pedagogų turinčių mokytojo kvalifikacinę kategoriją didesniąją dalį sudarė teigiantys, kad prieš priimdamas sprendimą, vadovas prašo pavaldinių išsakyti savo nuomonę, tuo tarpu tarp vyresnių mokytojų buvo daugiau tokių, kurių nuomone įstaigos vadovas atlieka tik koordinatoriaus funkciją. Nuomonė apie sprendimų priėmimą statistiškai reikšmingai nuo turimos kvalifikacinės klasės nepriklauso, nes skirtumas tarp šių nuomonių statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Skirtingą pedagoginio darbo stažą turinčių asmenų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė taip, kad pedagogai, kurių darbo stažas iki 3 metų ir nuo 10 iki 14 metų, dažniau nei kiti teigėdavo, kad prieš priimant sprendimą, vadovas prašo išsakyti savo nuomonę, tuo tarpu tarp pedagogų, kurių stažas didesnis nei 15 metų ir pedagogų, kurių stažas nuo 3 iki 9 metų, daugiau buvo teigiančių, kad darbuotojai bendrai suformuoja galimus sprendimo variantus, o vadovas tik pasirenka vieną iš jų, bei teigiančių, kad vadovas atlieka tik koordinavimo funkciją.

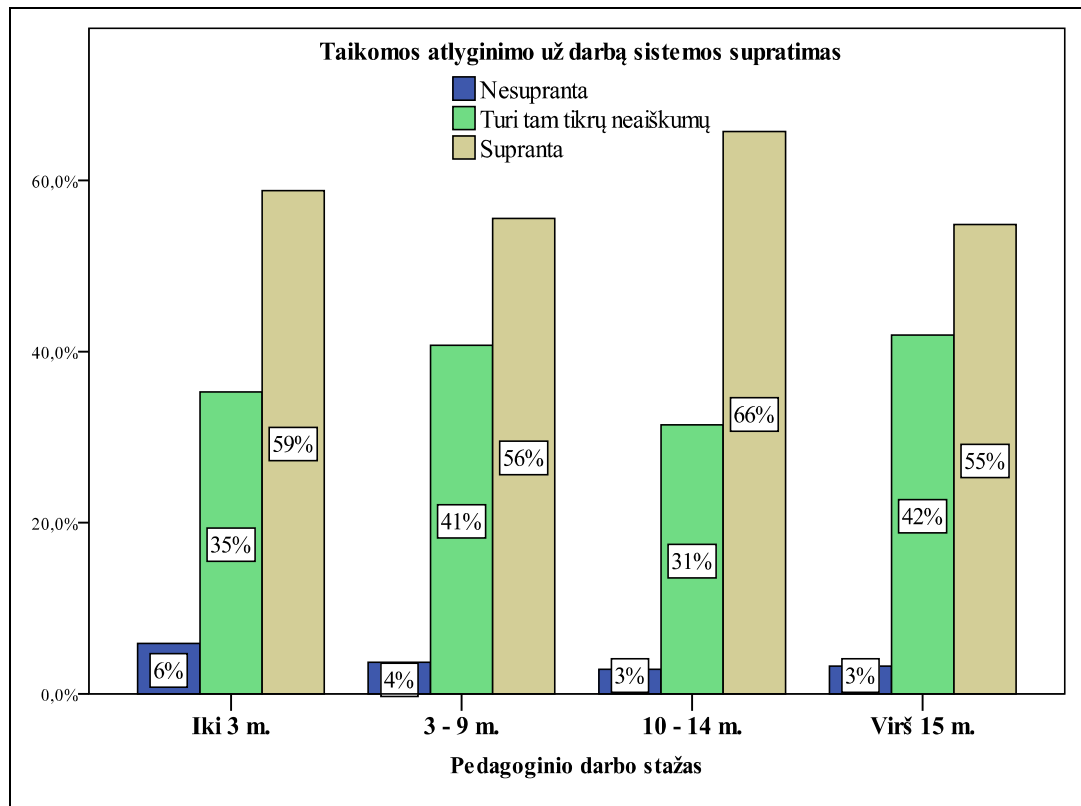
Kitu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar pedagogams yra aiškiai suprantama šiuo metu taikoma pedagogų darbo apmokėjimo sistema. Tuo tikslu apklausiamųjų buvo prašoma pasirinkti vieną iš trijų atsakymo variantų, gauti rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė apklaustų pedagogų teigė, kad jie šiuo metu taikoma sistema yra suprantama, 39 proc. iškylo tam tikrų neaiškumų ir tik 3 proc. pedagogų teigė, kad atlyginimo skyrimo sistemos nesuprantama.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal atlyginimo už darbą skyrimo sistemos supratimą tarp skirtingo amžiaus pedagogų matome, kad tam tikrų neaiškumų, susijusių su taikoma darbo apmokėjimo sistema, turi ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, kurių amžius nuo 25 iki 55 metų. Daugiausia pedagogų, kurie visiškai nesupranta šios sistemos, buvo tarp vyriausių 56-65 metų pedagogų (11 proc.) ir tarp jauniausių iki 25 metų (9 proc.). Kitose amžiaus grupėse sistemos nesuprantančių pedagogų skaičius siekė vos 1-4 proc. (žr. 10 priedą). Nuomonių skirtumas šiuo klausimu statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Pedagogų, teigiančių, kad jie turi tam tikrų neaiškumų dėl atlyginimo skyrimo sistemos, daugiau būta tarp mokytojų ir vyresniųjų mokytojų, tuo tarpu daugiau neatestuotų mokytojų ir mokytojų metodininkų teigė, kad jie šią sistemą supranta. Nepaisant to, skirtumas tarp šių nuomonių statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, tai rodo, kad atlyginimo skyrimo sistemos supratimas statistiškai reikšmingai nuo pedagogo kvalifikacinės kategorijos nepriklauso. Taip pat nuomonė apie atlyginimo skyrimo sistemos supratimą statistiškai reikšmingai nesiskyrė ir tarp skirtingą pedagoginį darbo stažą turinčių mokytojų, todėl teigtina, kad ši nuomonė statistiškai reikšmingai nepriklauso ir nuo stažo.

Tačiau nagrinėjant 18 paveiksle atvaizduotą darbo užmokesčio sistemos supratimo pasiskirstymą tarp skirtingoms darbo stažo grupėms priklausančių pedagogų galim matyti, kad visose grupėse, tuo tarpu ir didžiausią virš 15 metų pedagoginį stažą turinčioje grupėje, yra bent po kelis procentus

darbuotojų nesuprantančių apmokėjimo sistemos ir pakankamai didelis kiekis pedagogų (nuo 31 iki 41 proc.) kuriems kyla tam tikrų neaiškumų susijusių su jiems taikomu darbo apmokėjimu. Atsižvelgiant į tai, kad daugumos autorių teigimu, individo veiklą organizacijoje skatina ne tik patys pinigai, bet ir jų gavimo taisyklės, labai svarbu, kad apmokėjimo už darbą sistema būtų ne tik aiškiai ir tiksliai apibrėžta (kaip ir yra šiuo atveju, nes ją reglamentuoja įstatymai), bet ir kad ji būtų gerai žinoma ir suprantama tiems darbuotojams, kuriems ji yra taikoma.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

#### 18 pav. Skirtingo pedagoginio darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal atlyginimo už darbą skyrimo sistemos supratimą

Toliau apklausoje dalyvavusių pedagogų buvo prašoma 4 balų skalėje (1 - niekada; 2 – dažniausiai ne, 3 – dažniausiai taip, 4 - visada) įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su gaunamu darbo užmokesčiu.

Analizuojant gautus rezultatus galima matyti, kad apklausoje dalyvavę pedagogai yra linkę galvoti, kad dažniausiai jiems yra suteikiama galimybė gauti didesnę darbo užmokesį, priklausomai nuo pedagoginio darbo stažo ir įgytos kvalifikacijos (įvertinimų vidurkis – 3,39 balai), o taip pat daugiau nei pusė apklausto pedagoginio personalo galvoja, kad jiems visada yra sudaroma galimybė gauti didesni atlyginimą, priklausomai nuo minėtų veiksnių (mediana lygi 4).

11 lentelė. Teiginių, susijusių su gaunamu darbo užmokesčiu, įvertinimų charakteristikos

	<i>Įvertinimų vidurkis</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Standartinis nuokrypis</i>
Yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu	2,21	2,00	2,00	0,95
Gaunamas darbo užmokestis atitinka dedamas pastangas ir atlikto darbo kokybę	2,05	2,00	2,00	0,87
Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai atliktą darbą	2,19	2,00	1,00	1,08
Yra galimybė gauti didesnį darbo užmokestį priklausomai nuo pedagoginio darbo stažo ir įgytos kvalifikacijos	3,39	4,00	4,00	0,88

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Kalbant apie pasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu, gaunamo darbo užmokesčio atitikimą dedamoms pastangoms ir darbo kokybei bei priemokų prie atlyginimo už papildomai atliktą darbą mokėjimą, iš 11 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad nei vieno iš šių teiginių įvertinimų vidurkis nesiekė 2,5 balo, todėl galima teigti, kad apklaustas pedagoginis personalas teigia, jog dažniausiai nėra patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, jam nėra apmokama atitinkamai pagal įdėtas į darbą pastangas ir gautą darbo kokybę, bei dažniausiai net nėra atlyginama už papildomai atliktą darbą. Tokią tendenciją patvirtina ir o medianos lygis 2 balam, parodančios, kad daugiau nei pusė darbuotojų minėtus tris teiginius įvertino, kaip dažniausiai ne.

12 lentelė. Teiginių, susijusių su gaunamu darbo užmokesčiu, įvertinimų charakteristikos tarp skirtingo amžiaus pedagogų

	Amžius										<i>H</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	Iki 25 m.		25 - 35 m.		36 - 45 m.		46 - 55 m.		56 - 65 m.				
	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis			
Yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu	2,82	1,25	2,04	0,89	2,08	0,87	2,34	0,98	2,29	1,01	7,150	4	0,128
Gaunamas darbo užmokestis atitinka pastangas ir darbo kokybę	2,55	1,04	1,80	0,71	1,95	0,81	2,11	0,91	2,29	0,94	7,472	4	0,113

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje



	Amžius										<i>H</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	Iki 25 m.		25 - 35 m.		36 - 45 m.		46 - 55 m.		56 - 65 m.				
	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis			
Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai atliktą darbą	2,45	1,29	2,08	1,12	1,86	1,01	2,36	0,96	2,86	1,04	<b>20,866</b>	<b>4</b>	<b>0,000</b>
Yra galimybė gauti didesnį darbo užmokesį priklausomai nuo ...	3,55	0,69	3,32	1,03	3,30	0,92	3,49	0,80	3,50	0,84	2,478	4	0,649

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

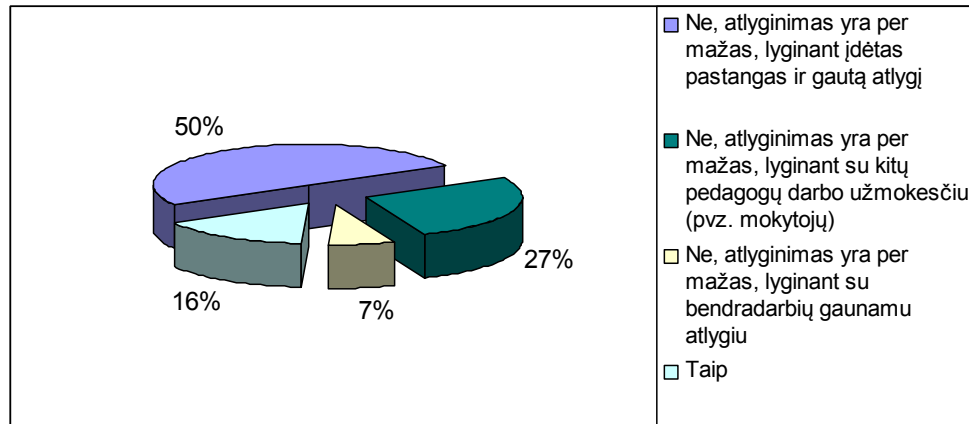
Toliau gilinantis į teiginių, susijusių su gaunamu darbo užmokesčiu, įvertinimus tarp skirtingo amžiaus pedagoginio personalo grupių matome, kad šių pedagogų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties vienu teiginiu – pedagogai, kurių amžius nuo 25 iki 45 metų, statistiškai reikšmingai nei kiti pedagogai mano, kad dažniausiai visgi yra mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai atliktą darbą. Tuo tarpu ties kitais pateiktais teiginiais skirtingo amžiaus pedagogų nuomonės statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Teiginių, susijusių su gaunamu darbo užmokesčiu, įvertinimai statistiškai reikšmingai neišsiskyrė nei tarp skirtingas kvalifikacines kategorijas turinčių pedagogų, nei tarp skirtingą pedagoginį darbo stažą turinčių pedagogų. Tai rodo, kad tiek skirtingas kvalifikacijos kategorijas turintys pedagogai, tiek skirtingą stažą turintys pedagogai statistiškai panašiai galvoja apie jiems pateiktus teiginius, susijusius su darbo užmokesčiu.

Dešimtame anketos klausime apklausoje dalyvaujančių pedagogų buvo prašoma nurodyti, ar jų nuomone, jiems yra teisingai atlyginama už atliktą darbą. Apklausiamieji turėjo pasirinkti vieną iš septynių galimų atsakymo variantų suformuluotų pagal J. S. Adamso teisingumo teoriją, šeši atsakymai yra neigiami, pasiskirstę po tris, kai atlyginimas yra per mažas ir kai per didelis, lyginant su išvardytais veiksniais (lyginant įdėtą pastangas ir gautą atlygį, lyginant su kitų pedagogų darbo užmokesčiu (pvz. mokytojų), lyginant su bendradarbių gaunamu atlygiu), vienas atsakymas yra teigiamas.

Gauti rezultatai rodo, kad lygiai pusė apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų teigė, kad jiems mokamas neteisingas atlyginimas, kuris yra per mažas, lyginant su įdėtomis pastangomis, dar beveik trečdalis nurodė, kad atlyginimas per mažas, lyginant su kitų švietimo įstaigų pedagogų

gaunamu darbo užmokesčiu, beveik dešimtadalis teigė, kad atlyginimas yra per mažas, lyginant su bendradarbių gaunamu atlygiu ir tik mažiau nei penktadalis nurodė, kad gauna teisingą darbo užmokestį (žr. 19 pav.). Kiti atsakymo variantai, kuriuose teigiama, kad gaunamas darbo užmokestis yra per didelis, nebuvo pasirinkti nei vieno respondento, todėl toliau analizuojant į šį klausimą gautus atsakymus jie nebus minimi.

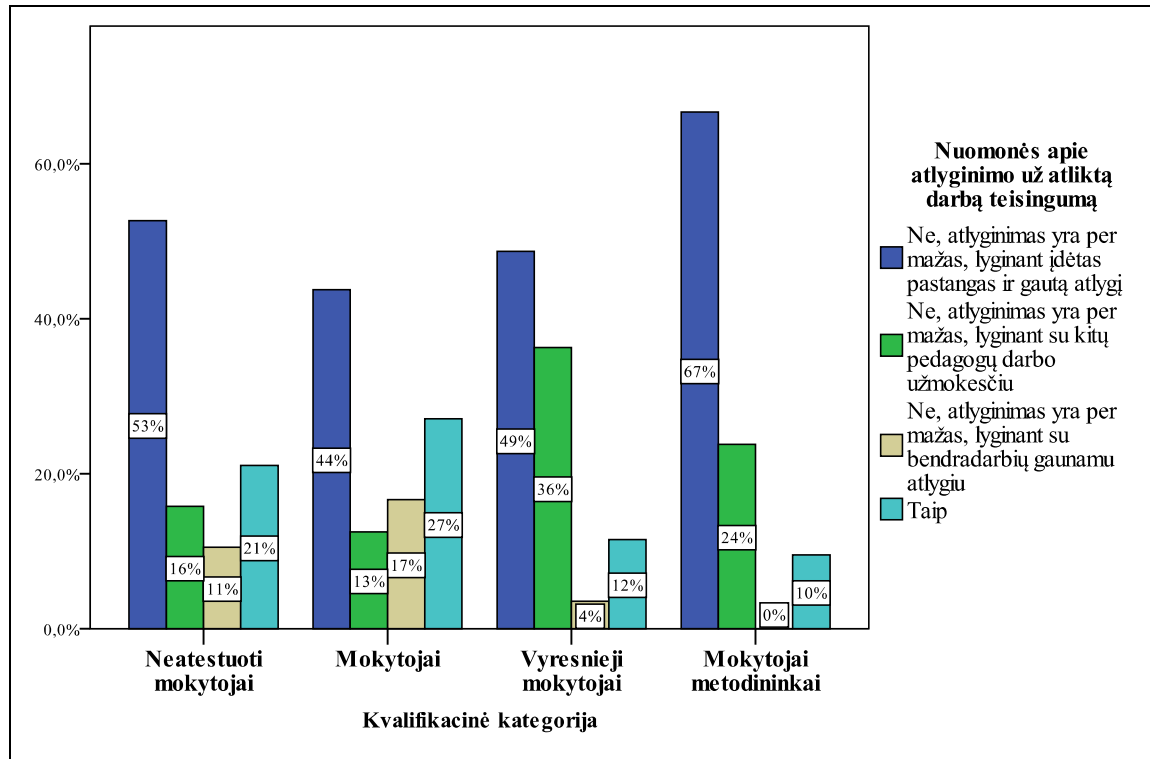


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

#### 19 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal nuomonę apie atlyginimo mokėjimo teisingumą

Nors nuomonės apie gaunamo atlygio už darbą teisingumą statistiškai reikšmingai nesiskyrė tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, tačiau analizuojant skirtingų amžiaus grupių pedagogų nuomonę apie atlyginimo už atliktą darbą teisingumą galime matyti (žr. 11 priedą), kad visose amžiaus grupėse dauguma mokytojų teigė (nuo 36 iki 68 proc.), kad jie gauna per mažą darbo užmokestį, lyginant su įdėtomis pastangomis. Taip pat galima pastebėti, kad tarp vyresnių mokytojų buvo daugiau tokių, kurie pasisakė, kad jie gauna per mažą atlyginimą, lyginant su kitais pedagogais (ne bendradarbiai) (28-32 proc.), tuo tarpu tarp jauniausių pedagogų (iki 25 metų) buvo nemažai tokių, kurie teigė, kad jie gauna teisingą darbo užmokestį (36 proc.).

Tuo tarpu skirtingas kvalifikacines kategorijas turinčių pedagogų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė – mokytojai metodininkai buvo labiau linkę matyti, kad jie gauna mažesnę atlyginimą, nei įdeda pastangų (67 proc.), tuo tarpu neatestuoti mokytojai ir mokytojai dažniau nei kiti manė, kad jie gauna teisingą darbo užmokestį (atitinkamai 11 ir 17 proc.). Iki mokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai turintys mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją nemano (0 proc.), kas yra suprantama atsižvelgiant į tai, kad pedagogų darbo apmokėjimo sistema, reglamentuoja, kad atlyginimas yra didinamas priklausomai nuo įgytos kvalifikacinės kategorijos, kad jų gaunamas atlygis už darbą nėra teisingas lyginant su bendradarbių gaunamu darbo užmokesčiu.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

20 pav. Skirtingų kvalifikacijos kategorijų pedagogų pasiskirstymas pagal nuomonę apie atlyginimo mokėjimo teisingumą ( $\chi^2 = 25,995$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0,002$ )

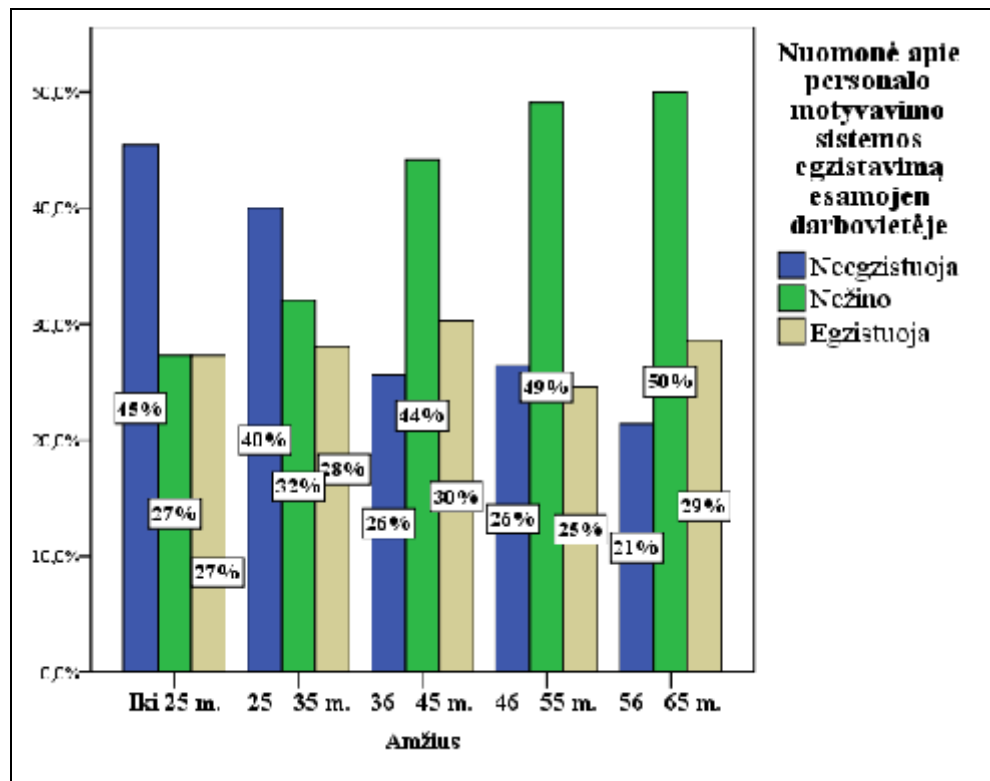
Taip pat statistiškai reikšmingai išsiskyrė ir skirtingą pedagoginį darbo stažą turinčių pedagogų nuomonės (žr. 11 priedą) – nuo 3 iki 9 metų ir didesnę nei 15 metų pedagoginį darbo stažą turintys mokytojai statistiškai reikšmingai dažniau galvojo, kad jų atlyginimas yra per mažas, lyginant su įdėtomis pastangomis, o pedagogai, kurių stažas didesnis nei 15 metų, rečiau nei turintys mažesnį darbo stažą galvojo, kad jų atlyginimas yra teisingas ( $\chi^2 = 26,347$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0,002$ ).

Kaip žinoma, darbo apmokėjimo sistemos skatinamasis poveikis priklauso nuo to, kiek ji yra priimtina darbuotojams, kuriems yra taikoma, kaip jie ją vertina. Net ir tobulai sukonstruota, teoriškai pagrįsta bei išbaigta darbo apmokėjimo sistema, neskatinas darbuotojo dirbti geriau, o darys tik neigiamą poveikį motyvacijai, jeigu darbuotojui atrodo, kad jam nėra teisingai atlyginama už jo atliktą darbą ar įdėtas pastangas.

Paskutiniiais dviem anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti ar ikimokyklinio ugdymo įstaigose, apklausiamų pedagogų nuomone, egzistuoja personalo motyvavimo sistema ir kokią informaciją įstaigos darbuotojai apie ją turi. Taigi į pirmąjį klausimą, gauti respondentų atsakymai rodo, kad tik 28 proc. apklaustųjų teigė, kad jų darbovietėje egzistuoja personalo motyvavimo sistema,

o dar 28 proc. nurodė, kad tokia sistema neegzistuoja. Likusieji 44 proc. nežinojo ar tokia sistema egzistuoja jų darbovietėje.

Ir nors apžvelgiant atsakymų į šį klausimą rezultatus pagal respondentų amžiaus grupes, tarp jaunesnių pedagogų (iki 35 metų) buvo daugiau tokių, kurie teigė, kad personalo motyvavimo sistema jų darbovietėje neegzistuoja (40 ir 45 proc.), o tarp vyresnių (36-65 metų) daugiau tokių, kurie nežinojo apie tokios sistemos egzistavimą (nuo 44 iki 50 proc.), tačiau šis skirtumas statistiškai reikšmingai neišsiskyrė. Tai rodo, kad personalo motyvavimo sistemos žinojimas statistiškai reikšmingai nuo amžiaus nepriklauso. Kad tokia sistema egzistuoja jų darbovietėje, kiekvienoje amžiaus grupėje vidutiniškai teigė po 28 proc. respondentų.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

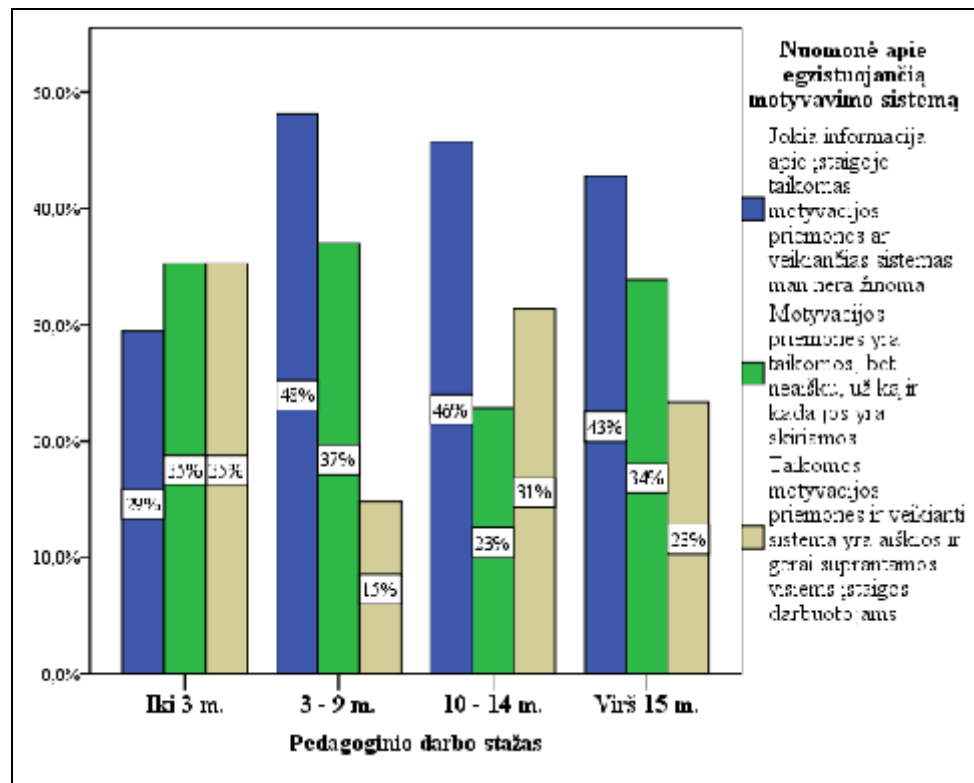
### 21 pav. Skirtingo amžiaus apklaustųjų pasiskirstymas pagal personalo motyvavimo sistemos buvimą

Analizuojant atsakymų į šį klausimą rezultatų pasiskirstymą pagal pedagogų įgytas skirtingas kvalifikacines kategorijas, matyti, kad daugiausia teigiančių, jog jų darbovietėje egzistuoja personalo motyvavimo sistema, buvo tarp neatestuotų mokytojų (37 proc.), daugiausia teigiančių, kad tokia sistema neegzistuoja – tarp mokytojų metodininkų (43 proc.), o nežinančių apie tokios sistemos

egzistavimą buvo tarp mokytojų ir vyresniųjų mokytojų kvalifikacines kategorijas turinčių pedagogų atitinkamai 56 ir 43 proc.). Tačiau šis skirtumas statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Tuo tarpu pedagogų, turinčių skirtingą pedagoginio darbo stažą, nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė – pedagogai, kurių darbo stažas nuo 3 metų, dažniau nei jauniausi pedagogai nežinojo apie personalo motyvavimo sistemos egzistavimą, o jauniausi pedagogai statistiškai reikšmingai dažniau nei turintys didesnę darbo stažą teigė, kad jų darbovietėje egzistuoja personalo motyvavimo sistema. Taigi gauti atsakymai į šį klausimą rodo, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose šiuo metu personalo motyvavimo sistemų nėra arba pedagogai apie jas nežino.

Kaip jau minėta anksčiau, kitu klausimu susijusiu su darbuotojų motyvavimo sistema, apklausoje dalyvaujančių pedagogų buvo prašoma nurodyti, koks teiginys iš pateiktų geriausiai apibūdina jų darbovietėje egzistuojančią personalo motyvavimo sistemą. Į šį klausimą turėjo atsakyti ir tie respondentai, kurie į ankstesnį klausimą atsakė neigiamai. Taigi 42 proc. apklaustųjų nurodė, kad jokios informacijos apie įstaigoje taikomas motyvacijos priemones ar veikiančias sistemas neturi, trečdalis nurodė, kad motyvacijos priemonės yra taikomos, bet neaišku, už ką ir kada jos yra skiriamos (33 proc.), ir tik ketvirtadalis nurodė, kad taikomos motyvacijos priemonės ir veikianti sistema yra aiškios ir gerai suprantamos (25 proc.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

22 pav. Skirtingo pedagoginio darbo stažo apklaustųjų pasiskirstymas pagal teiginius, apibūdinančius jų turimas žinias apie įstaigos motyvavimo sistemą

Tarp mažiausią darbo stažą (iki 3 metų) turinčių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų daugiau buvo teigiančių, kad nepriklausomai nuo to ar taikomos motyvacijos priemonės ir veikianti sistema yra aiškios ir gerai suprantamos įstaigos darbuotojams, ar motyvacijos priemonės yra taikomos, bet neaišku, už ką ir kada jos yra skiriamos, vis tik jos yra taikomos (70 proc.), o tarp didesnę darbo stažą (3 metai ir daugiau) turinčių pedagogų buvo daugiau teigiančių, kad jų darbe motyvacijos priemonės netaikomos (kiekvienoje darbo stažo grupėje beveik po puse apklaustųjų). Tačiau šis skirtumas statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Skirtingo amžiaus mokytojų nuomonė apie jų darbovietėje taikomą motyvacijos sistemą statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, o tai rodo, kad nuomonė apie šią sistemą statistiškai reikšmingai nuo amžiaus nepriklauso. Respondentų, kurių amžius yra iki 35 metų atsakymai pasiskirstė tolygiai – 36 proc. teigė, kad jokia informacija jiems nėra žinoma, 36 proc., kad paskiros motyvavimo priemonės yra taikomos ir 28 proc., kad egzistuoja vientisa sistema. Daugiausia (51 proc.) pasisakančių, kad jokia informacija apie taikomas priemones ar veikiančią sistemą nėra žinoma, buvo 46-55 metų amžiaus grupėje.

Analizuojant skirtingų kvalifikacinių kategorijų pedagogų atsakymus, galime pastebėti, kad tarp visų šių pedagogų grupių dauguma teigė, kad neturi jokios informacijos apie jų įstaigoje taikomą personalo motyvavimo sistemą (nuo 37 iki 48 proc.), tuo tarpu daugiausia teigiančių, kad jų darbe taikomos motyvacijos priemonės yra aiškios ir gerai suprantamos visiems darbuotojams būta tarp neatestuotų mokytojų (37 proc.). Nuomonė apie egzistuojančią personalo motyvavimo sistemą statistiškai reikšmingai nuo kvalifikacinės klasės nepriklauso.

Nors iš ankstesnio klausimo atsakymų rezultatų galima buvo daryti išvada, kad vieninga darbuotojų motyvavimo sistema ikimokyklinio ugdymo įstaigose neegzistuoja, tačiau iš šio klausimo gautų duomenų matyti, jog bent paskiros motyvavimo priemonės įstaigose vis tik yra taikomos.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Teorijos, metodai bei priemonės, siūlytos motyvaciją tyrinėjančių mokslininkų darbo motyvacijai didinti, skirtingais laikotarpiais skyrėsi priklausomai nuo vyraujančio požiūrio į darbuotoją, jo darbo motyvus bei priimto vadovavimo stiliaus. Tačiau jau daugelį metų yra akcentuojama darbuotojų motyvavimo svarba ir būtinumas, o požiūrių į motyvavimą gausa leidžia tiek visapusiškai analizuoti motyvaciją bei motyvavimo procesą, tiek rinktis tam skirtas priemones iš plataus jų spektro.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų, kaip ir daugelio kitų organizacijų, geresnių veiklos rezultatų, sėkmės bei augimo garantas yra efektyvus pedagoginio personalo potencialo panaudojimas. Tuo tikslu turi būti siekiama atskleisti pedagogų galimybes ir leisti jas realizuoti, darbuotojai turi būti motyvuojami siekti tiek aukštesnių profesinės veiklos rezultatų, tiek įstaigos tikslų, tikėdami, kad tokiu būdu bus patenkinti ir jų asmeniniai poreikiai.

Plečiantis motyvacijos pažinimui bei keičiantis gyvenimo sąlygoms, dauguma autorių teigia, kad atskirų motyvavimo priemonių jau nebepakanka, norint tinkamai ir visapusiškai motyvuoti darbuotojus, reikia užtikrinti kompleksinės ir subalansuotos motyvavimo priemonių sistemos sudarymą, taikymą ir jos tinkamą priežiūrą. Motyvacijos sistemos neturi būti apribotos vienu motyvavimo metodu, jose turi būti tarpusavyje derinamos ir išnaudojamos tiek materialinio, tiek nematerialinio metodų galybės.

Pirmasis žingsnis, kurį turėtų atlikti įstaigos vadovybė, formuodama motyvavimo sistemą yra išsami esamos padėties bei darbuotojų analizė. Veiksniai darantys įtaką konkrečiam pedagogo motyvacijai yra labai individualūs, jie priklauso ne vien nuo supančios aplinkos bet ir nuo darbuotojo asmenybės, jo įsitikinimų bei tuo metu jam aktualiausių poreikių. Tik tinkamai parinkus tam skirtas priemones galima tikėtis paveikti darbuotojo elgesį darbe norima linkme, šios priemonės turi atitikti darbuotojo lūkesčius.

Atlikus Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacijos tyrimą buvo patvirtintos visos iškeltos hipotezės, tai yra, kad šiuo metu pedagogai yra silpnai motyvuojami, jų nuomone jiems nėra teisingai atlyginama už darbą, Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra vieningos motyvavimo sistemos, pedagoginiam personalui motyvuojantį poveikį daro tiek materialinės, tiek moralinės motyvavimo priemonės.

Tyrimo rezultatai rodo, kad vis dėlto vienas svarbiausių motyvacinių veiksnių pedagoginiam personalui yra materialinis atlygis, visų pirma todėl, kad daugumai apklaustųjų darbas yra būtent pajamų ir pragyvenimo šaltinis. Didžiąją dalį pedagogų siekti geresnių darbo rezultatų skatintų galimybė gauti priedus prie atlyginimo, nuo darbo rezultatų priklausantis darbo užmokestis, atlyginimo didėjimas, priklausomai nuo pedagoginio darbo stažo. Dabartinė atlyginimo sistema apima tik kai

kuriuos iš šių elementų, ji nėra gerai suprantama darbuotojams, kuriems yra taikoma, ir daugumos pedagogų nuomone jiems nėra teisingai atlyginama už atliktą darbą. Todėl galima teigti, kad šiuo metu naudojama darbo apmokėjimo sistema nėra itin efektyvi ir motyvuojanti.

Atsižvelgiant į tai, kad pedagoginių darbuotojų nuomone, jiems už darbą yra atlyginama neteisingai, gaunamas darbo užmokestis yra per mažas lyginant jį su įdėtomis pastangomis, taip pat ir lyginant su kitų pedagogų (pvz. mokytojų) atlyginimais bei tuo, kad daugumos įstaigų pedagogų atlyginimų koeficientai ekonominio nuosmukio periodu siekiant taupyti lėšas buvo sumažinti ir iki šiol nepasiekė ankstesnio lygio, svarbu tiek dabar, tiek ateityje nuolat peržiūrėti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų atlyginimus bei jų santykį su kitų pedagogų bei kitų profesijų darbuotojų atlyginimais. Žinoma, įstaigų vadovai neturi tokios galios ir veikimo laisvės, kad galėtų įtakoti šiuos procesus, tačiau tai gali padaryti „švietimo politikai“.

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad tiek materialinis, tiek moralinis pedagogų skatinimas šiuo metu yra nepakankamas: nors Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovybė dažnai neturi lėšų materialiniam darbuotojų skatinimui, tačiau nepakankamai stengiasi išnaudoti nematerialinių priemonių teikiamus privalumus. Dauguma pedagogų laiko savo atliekamą darbą svarbiu bei reikšmingu, įpareigojančiu nuolat mokytis ir tobulėti, jie ne tik nebijo, bet ir yra linkę prisiimti atsakomybę, įgyvendinti naujas idėjas, o tai sudaro tvirtą prielaidą moraliniam jų skatinimui.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad visų amžiaus grupių ir kvalifikacinių kategorijų darbuotojai yra linkę tobulinti turimą kvalifikaciją, lankytis seminaruose bei kursuose. Šių poreikių tenkinimas užtikrintų tiek profesinio pedagogų augimo siekių įgyvendinimą, tiek didintų pasitikėjimą savo jėgomis bei sugebėjimais ir taip keltų darbinės veiklos motyvaciją. Tačiau šiuo metu nėra tinkamai rūpinamasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, investuojama į jų kvalifikacijos tobulinimą. Darbuotojai, ypač jaunesnio amžiaus, reiškia norą tobulėti, kilti karjeros laiptais, deja, dažnai nemato tam pakankamai galimybių. Ties puse visų apklaustųjų pasisakė už galimybę savo atsakomybe realizuoti idėjas, įgyvendinti sumanymus bei galimybę dalyvauti įstaigos valdyme, sprendimų priėmime. Svarbu ir tai, kad darbuotojai jaustųsi tinkamai įvertinti, jaustų grįžtamąjį ryšį, tuo tikslu vadovai turėtų nuolat pastebėti ir tinkamai įvertinti darbuotojų dedamas pastangas, aptarti su darbuotojais jų siekius bei pasiektus rezultatus, išskiriant, viešai pagiriant ar kitaip paskatinant geriausius darbo rezultatus pasiekusius darbuotojus.

Pravartu būtų ir patiems vadovams dalyvauti mokymuose, padėsiiančiuose jiems geriau suprasti savo personalą, išmokti jį tinkamai vertinti, ugdyti, sklandžiau organizuoti darbuotojų veiklą, atsižvelgiant į jų vidinius poreikius, ypač tokius svarbius kaip noras tobulėti, išreikšti save, jaustis atsakingu bei pripažintu, tuo tikslu suteikiant jiems didesnę veikimo laisvę, deleguojant įgaliojimus.



## LITERATŪRA

1. **Appleby R. C.** Šiuolaikinis verslo administravimas – Vilnius: Charibdė, 2003. – 488 p. – ISBN 9986-745-63-2
2. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė B.** Žmoniškieji santykiai: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 1999. – 387 p. – ISBN 9986-13-715-2
3. **Bučiuonienė I.** Personalo motyvavimas: mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 1996. – 76 p. – ISBN 9986-13-434-X
4. **Butkus S. F.** Organizacijos ir vadyba – Vilnius: Alma littera, 1996. – 159 p. – ISBN 9986-02-175-8
5. **Butkus S. F.** Vadyba: mokomoji knyga – Vilnius: Technika, 2007. – 199 p. – ISBN 978-9955-28-082-8
6. **Deci E. L., Gagne M.**, Self-determination theory and work motivation // Journal of Organizational Behavior, June 2005, vol. 26, p. 331-362. <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/110460210/PDFSTART> [žiūrėta 2010 01 14]
7. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001 – 343 p. – ISBN 9986-850-36-3
8. **Foster J. J.** Darbo ir organizacinė psichologija – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005. – p. 91–313 – ISBN 9986-850-53-3
9. **Gavėnaitė G.** Mokytojų motyvavimas bendrojo lavinimo mokyklose: vadybinis aspektas: darbas: 07 S: Edukologija. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2006. – 73 p. – URL: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D\\_20060627\\_094156-83155/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060627_094156-83155/DS.005.0.02.ETD)
10. **Gražulis V.** Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai: [metodinė mokymo priemonė] – Vilnius: Ciklonas, 2005. – 69 p. – ISBN 9955-497-71-8
11. **Gražulis V., Jagminas J.** Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje // Viešoji politika ir administravimas. - 2008, Nr. 24, p. 79-91. - ISSN 1648-2603. - [http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?ID=31496](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?ID=31496) [žiūrėta 2010 01 10]
12. **Have S. t. et al.** Key management models – Kent, Maidstone: Pantek Arts Ltd., 2003. – 214 p. – ISBN 0-273-66201-5
13. **Jewell B. R.** Integruotos verslo studijos – Vilnius : The Baltic Press, 2002. – 487 p. – ISBN 9955-9318-1-7

14. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 1996 - 284 p. – ISBN 9986-13-433-1
15. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis (3-iasis leid.) – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6
16. **Lukoševičius K., Martinkus B.** Verslo vadyba: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 2001. – 300 p. – ISBN 9955-09-028-6
17. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 2010. – 102 p. – ISBN 978-9955-25-803-2
18. **Mačernytė-Panomariovienė I.** Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 155 p. – ISBN 9955-563-05-2
19. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija – Akademija, Kauno r. : Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2010. – 198 p. – ISBN 978-9955-896-73-9
20. **Palivonienė D.** Ar darbuotojai mėgsta būti giriami? // Verslo žinios, 2002, sausio 3 d., Nr. 1, p. 5. URL: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=156349> [žiūrėta 2010 12 14]
21. **Paurienė L., Valantinas A.** Ikimokyklinio ugdymo plėtra: ar keisime finansavimo modelį? // Švietimo problemos analizė. – Vilnius, 2006, Nr. 8(11), p. 1-12. – ISSN 1822-4156. ULR: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/Finansavimo\\_modelis.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Finansavimo_modelis.pdf) [žiūrėta 2011 01 10]
22. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003 – 324 p. – ISBN 9986-850-46-0
23. **Rodzevičiūtė E.** Pedagogo profesijos pasirinkimo motyvacija ir jos kaita pedagoginių studijų metu // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – 2008, Nr. 15, p. 74-85 – ISSN 1392-6241. – URL: <http://www.minfolit.lt/arch/18501/18669.pdf>
24. **Sakalas A.** Personalo vadyba – Vilnius: Margi raštai, 1998 – 278 p. – ISBN 9986-09-186-1
25. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 2000 – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
26. **Sakalas A.** Personalo vadyba: mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 2001 – 81 p. – ISBN 9986-13-915-5
27. **Schepers C. et. al.** How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need // Nonprofit Management and Leadership, Winter 2005, vol. 16, no. 2, p. 191-208. <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/112211080/PDFSTART> [žiūrėta 2010 01 14]
28. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga – Vilnius: Technika, 2006 – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8

29. **Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R.** Vadyba – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 647 p. – ISBN 9986-850-30-4
30. **Šalčius A.** Organizacijos valdymas: mokomoji knyga – Vilnius : [A. Šalčius], 2009. – 188 p. – ISBN 978-609-408-011-1
31. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008 – 129 p. – ISBN 978-9986-38-890-6
32. **Šavareikienė, D., Dubinas, V.** Integruota vadybos proceso motyvacija – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003 – 178 p. – ISBN 9986-38-405-2
33. **Trainienė A.** Mokyklos vadovo požiūris į mokytojų skatinimą: situacija ir lūkesčiai: magistro darbas: 07 S: Edukologija. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2008. – 86 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080924\\_18322364467/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080924_18322364467/DS.005.0.01.ETD)
34. **Wright B. E.** The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories // Journal of Public Administration Research and Theory, October 2001, vol. 14, no. 1, p. 59–78.  
<http://jpart.oxfordjournals.org/cgi/reprint/14/1/59?maxtoshow=&HITS=10&hits=10&RESULTFORMAT=&fulltext=Employee+motivation&searchid=1&FIRSTINDEX=0&resourcetype=HWCIT> [žiūrėta 2010 01 14]
35. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija – Kaunas: VDU, 2003. – 175 p. – ISBN 9955-530-58-8
36. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007, T. 18. Nr.4, p. 105-117. – ISSN 0235-7186. – URL: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>
37. **Gyventojai ir socialinė statistika. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų skaičius metų pabaigoje.** Požymiai: gyvenamoji vietovė ir metai. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1366> [žiūrėta 2011 01 08]
38. **Gyventojai ir socialinė statistika. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius.** Požymiai: metai ir administracinė teritorija. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1366> [žiūrėta 2011 01 08]
39. **Lietuvos švietimo klasifikacija.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=124192&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=124192&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010 12 18]
40. **Mokytojų atlyginimai bus mažesni nuo spalio 1 d.** <http://www.delfi.lt/news/daily/education/mokytoju-atlyginimai-bus-mazesni-nuo-spalio-1-d.d?id=23764559> [žiūrėta 2010 01 10]

41. **Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=361670&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=361670&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010 10 15]
42. **Vilniaus lopšelio-darželio „Puriena“ nuostatai.** [http://www.aikos.smm.lt/aikos/svietimo\\_ir\\_mokslo\\_institucijos.htm?m=institution&a=displayItem&id=190029611](http://www.aikos.smm.lt/aikos/svietimo_ir_mokslo_institucijos.htm?m=institution&a=displayItem&id=190029611) [žiūrėta 2010 09 05]

**Paulauskienė V.** Personalo motyvavimas Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. – 102 p.

### ANOTACIJA

Baigiamajame magistro darbe išanalizuotas ir įvertintas Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo motyvavimas, iškeltos nepakankamo bei netinkamo auklėtojų motyvavimo problemos, pateikti siūlymai, šioms problemoms spręsti. Darbą sudaro 4 dalys. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama darbuotojų motyvacija, pateikiamos motyvacijos ir motyvavimo sąvokos, turinio ir proceso motyvacijų teorijų apžvalga, aptariami dažniausiai pasitaikantys demotyvuojantys veiksniai, analizuojami taikytini motyvavimo metodai bei priemonės. Antroje darbo dalyje atskleidžiama ikimokyklinio ugdymo sąvoka, ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip organizacijos sampratą, pateikiama jos organizacinė struktūra, nagrinėjama ikimokyklinio ugdymo finansavimo bei pedagogų darbo apmokėjimo tvarka, apžvelgiami pedagogų motyvavimo ypatumai ir galimybės. Trečioje darbo dalyje apibrėžiamas empirinio tyrimo objektas, iškeliami probleminiai klausimai, hipotezės, pagrindžiamas anketinės apklausos kaip tyrimo metodo taikymas, pateikiamas tyrimo instrumentarijaus apibūdinimas bei tyrimo anketos klausimų pagrindimas bei aptariama įvykdyto tyrimo eiga. Ketvirtoje darbo dalyje pateikiami Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo rezultatai bei jų analizė. Išanalizavus teorinius ir praktinius pedagogų motyvacijos skatinimo aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados.

**Pagrindiniai žodžiai:** motyvacija, motyvacijos teorijos, motyvavimo metodai ir priemonės, demotyvuojantys veiksniai, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvavimas.

**Paulauskienė V.** Motivation of pedagogical staff in Vilnius kindergartens / Master's Work in Administration of municipal institutions. Supervisor assoc. lekt. A. Valickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 102 p.

#### **ANOTATION**

In this master's work there is analyzed and evaluated Vilnius preschool education institutions pedagogical staff's motivation, brought poor and inappropriate pedagogical staff's motivation problems, offered suggestions to solve this problems. Master's work consists 4 parts. In the first part employees motivation is studied in theoretical aspects, there is given concept of motivation, reviewed content and process theories of motivation, discussed the most common factors of demotivation, analyzed suitable methods and tools of motivation. In the second part is revealed the concept of preschool education, the concept of preschool education institution as an organization, is given its organizational structure, examined preschool funding and teachers' payment arrangements, reviewed pedagogues motivating features and opportunities. In the third part is defined the object of empirical research, brought problematic issues, hypotheses, questionnaire survey grounded as a research method, presented description of the research instrument and discussed the course of investigation. In the last part presented the results of Vilnius preschool education institutions pedagogical staff's motivation's research and analysis. After analysis of the theoretical and practical aspects of teacher motivation there are given the conclusions of master's work.

**Key Words:** motivation, theories of motivation, methods and tools of motivation, factors of demotivation, preschool education institutions pedagogical staff's motivation.

**Paulauskienė V.** Personalo motyvavimas Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. – 102 p.

## SANTRAUKA

Ši magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes šiuo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalas yra veikiamas tokių demotyvuojančių veiksnių kaip: didelis darbo krūvis, popierizmo kalnai, painiava dėl kontaktinių ir nekontaktinių darbo valandų, lėšų kvalifikacijai kelti stygius, prasta aprūpinimo darbo priemonėmis bazė ir vis mažėjantys atlyginimai. Išvardyti veiksniai kelia pedagogų nepasitenkinimą, didina netikrumo jausmą, tai, savo ruožtu, įtakoja prastesnę darbo kokybę, didina jaunų specialistų nenorą dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pedagoginio personalo „senėjimą“. Siekiant atkurti balansą būtina išsiaiškinti pedagogų veiklos motyvus bei sudaryti sąlygas pedagogams realizuoti savo tikslus bei lūkesčius. Dėl šių priežasčių ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo pažinimas yra aktuali, teorinę ir praktinę reikšmę turinti tyrinėjimų sritis. *Tyrimo objektas:* ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo veiklos motyvavimo priemonės ir būdai. *Tyrimo problema:* dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų susiduria su pedagoginio personalo motyvavimo problema, nes nėra lengva suderinti pedagogų norus ir poreikius su įstaigos galimybėmis, bei parinkti tinkamus personalo motyvavimo metodus ir priemones. *Tyrimo tikslas:* išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo motyvavimo problemas, taikomų motyvavimo priemonių atitikimą pedagogų lūkesčiams. Įgyvendinant šį tikslą darbe teoriniu požiūriu naudojant mokslinės literatūros šaltinių ir dokumentų analizės metodus nagrinėjamas darbuotojų motyvavimas, taikomas anketinės apklausos, sisteminimo ir aprašomosios statistinės duomenų analizės *metodai*.

Tyrimo metu buvo apklausti 204 Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, siekiant nustatyti darbo motyvaciją įtakančius veiksnius, šiuo metu taikomas motyvavimo priemones, jų atitikimą darbuotojų lūkesčiams bei siekiant įvertinti tarpusavio ryšius tarp motyvacijos faktorių ir demografinių veiksnių. Patvirtintos visos iškeltos hipotezės, tai yra, kad šiuo metu pedagogai yra silpnai motyvuojami, jų nuomone jiems nėra teisingai atlyginama už darbą, Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra vieningos motyvavimo sistemos, pedagoginiam personalui motyvuojanti poveikį daro tiek materialinės, tiek moralinės motyvavimo priemonės. Šiuo metu tiek materialinis, tiek moralinis pedagogų skatinimas yra nepakankamas: nors Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovybė dažnai neturi lėšų materialiniam darbuotojų skatinimui, tačiau nepakankamai išnaudojamos ir nematerialinių priemonių teikiamos galimybės. Dauguma pedagogų laiko savo atliekamą darbą svarbiu bei reikšmingu, įpareigojančiu nuolat mokytis ir tobulėti, jie ne tik nebijo, bet ir yra linkę prisiimti atsakomybę, įgyvendinti naujas idėjas, o tai sudaro tvirtą prielaidą moraliniam jų skatinimui.

**Paulauskienė V.** Motivation of pedagogical staff in Vilnius kindergartens / Master's Work in Administration of municipal institutions. Supervisor assoc. lekt. A. Valickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 102 p.

## SUMMARY

This master's work subject is actual because in our days kindergartens pedagogical staff is affected with demotivating factors such as heavy workload, a lot of paperwork, complexities of contact and contactless working hours, deficiency of funds to improve the qualification, poor provision of working tools and decreasing salaries. Following factors raise teachers' dissatisfaction with their work, increases feeling of uncertainty this, in turn, affects poorer quality of work, increases unwillingness of young professionals to work in kindergartens and aging of the pedagogical staff. In order to restore balance it is necessary to ascertain the reasons of pedagogues' activities and enable teachers to realize their goals and expectations. For these reasons, kindergartens pedagogical staff motivation understanding is topical research area of research that has theoretical and practical value. *The object of research:* motivation tools and techniques of pedagogical staff's activities in kindergartens. *Research problem:* most of the preschool education institutions supervisors are facing with the problem of pedagogical staff motivation because is not easy to match the desires and needs of pedagogues with opportunities of institutions and to choose suitable staff motivation methods and tools. *Objective of the research:* analyze pre-school institutions pedagogical staff motivation problems and to determine whether the motivation methods and tools compliance with teachers' expectations. Achieving this objective in this master's work is examined staff motivation at a theoretical point of view by using the scientific literature and data analysis methods, used the questionnaire survey method, systematic and descriptive statistical methods of data analysis.

To determine the factors affecting job motivation, currently applied motivation tools, their compliance with workers' expectations and to assess the links between motivation factors and demographic factors, there were interviewed 204 pedagogues working in Vilnius kindergartens. Approved all hypotheses that currently pedagogues are weakly motivated, they believe they are not fairly compensated for their work, there is no unified motivation system in Vilnius pre-school education institutions, pedagogical staff can be affected by both material and moral motivation methods. Currently, both material and moral teachers' motivation is not sufficient. Kindergartens supervisors often can not afford material employee motivation but there are under-exploited moral motivation tools provided opportunities. Most pedagogues consider that their work is important and significant, requires continuous learning and improvement. They tend to assume responsibility, implement new ideas, which represents a strong moral presumption for their moral reasoning.



**PRIEDAI**

**IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGAMS TAIKOMI MĖNESINIŲ  
TARNYBINIŲ ATLYGINIMŲ KOEFICIENTAI**

Ištrauka iš 2009 m. gruodžio 14 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-2711 patvirtinto „Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo“.

33. Specialiųjų pedagogų, logopedų, surdopedagogų, tiflopedagogų (toliau specialieji pedagogai), dirbančių mokyklose ir kitose įstaigose, auklėtojų, priešmokyklinio ugdymo pedagogų, koncertmeisterių, akompaniatorių:

33.1. Kuriems nesuteiktos kvalifikacinės kategorijos, tarnybinių atlyginimų koeficientai:

Pareigybė	Turintiems iki 3 metų pedagoginio darbo stažą		Turintiems nuo 3 iki 10 metų pedagoginio darbo stažą		Turintiems nuo 10 iki 15 metų pedagoginio darbo stažą		Turintiems 15 ir daugiau metų pedagoginio darbo stažą	
	įgijusiems		įgijusiems		įgijusiems		įgijusiems	
	aukštąjį universitetinį ar neuniversitetinį išsilavinimą (baigusiems kolegijas)	aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą, įgytą iki 1995 metų	aukštąjį universitetinį ar neuniversitetinį išsilavinimą (baigusiems kolegijas)	aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą, įgytą iki 1995 metų	aukštąjį universitetinį ar neuniversitetinį išsilavinimą (baigusiems kolegijas)	aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą, įgytą iki 1995 metų	aukštąjį universitetinį ar neuniversitetinį išsilavinimą (baigusiems kolegijas)	aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą, įgytą iki 1995 metų
Auklėtojas, specialusis pedagogas, priešmokyklinio ugdymo pedagogas, koncertmeisteris, akompaniatorius	12,1– 13,4	11– 12,2	12,85– 14,25	11,15– 12,35	12,95– 14,35	11,25– 12,45	13,25– 14,75	11,25– 12,55

33.2. Kuriems suteiktos kvalifikacinės kategorijos, mėnesinių tarnybinių atlyginimų koeficientai:

Pareigybė	Turintiems iki 10 metų pedagoginio darbo stažą	Turintiems nuo 10 iki 15 metų pedagoginio darbo stažą	Turintiems 15 ir daugiau metų pedagoginio darbo stažą
Auklėtojas, specialusis pedagogas, priešmokyklinio ugdymo pedagogas, koncertmeisteris, akompaniatorius	12,9–14,3	13,15–14,65	13,35–14,85
Vyresnysis (auklėtojas, specialusis pedagogas, priešmokyklinio ugdymo pedagogas, koncertmeisteris, akompaniatorius)	14,10–15,7	14,3–15,9	14,85–16,55
Metodininkas (auklėtojas, specialusis pedagogas, priešmokyklinio ugdymo pedagogas, koncertmeisteris, akompaniatorius)	15,3–17,1	15,8–17,6	16,2–18
Ekspertas (auklėtojas, specialusis pedagogas, priešmokyklinio ugdymo pedagogas, koncertmeisteris, akompaniatorius)	17,55–19,45	17,7–19,7	18,2–20,2

## TYRIMO ANKETA

*Gerb. respondente,*

*Ši tyrimą vykdo Mykolo Romerio universiteto magistrantė Valentina Paulauskienė, siekdama išsiaiškinti ir išanalizuoti pedagogų požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigose šiuo metu taikomas bei pageidaujamas motyvavimo priemones. Anketa anoniminė. Apibendrinti tyrimo rezultatai bus naudojami magistro baigiamojo darbo rengimui.*

*Tinkamą atsakymą(-us) prašau pažymėti pagal nurodymus prie klausimo. Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus!*

**1. Kas Jums yra darbas?** (Suranguokite pateiktus atsakymo variantus svarbumo tvarka, kai 1 – mažiausiai svarbu, o 8 – labiausiai svarbu.)

- Pajamų ir pragyvenimo šaltinis;
- Galimybė realizuoti savo sugebėjimus, patirtį ir idėjas;
- Galimybė kilti karjeros laiptais ir užimti norimą padėtį visuomenėje;
- Galimybė pelnyti aplinkinių pagarbą, būti pripažintam;
- Pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, galimybė priklausyti tam tikrai grupei;
- Galimybė tobulėti, mokytis, augti profesine prasme;
- Prestižas (darbovietės, profesijos);
- Laiko praleidimo būdas.

**2. Pažymėkite (✖) :**

**a) kurie iš pateiktų veiksmų skatintų Jus dirbti geriau bei siekti geresnių veiklos rezultatų?**

**b) kurie veiksniai šiuo metu yra naudojami Jūsų darbovietėje?**

<i>Veiksniai</i>	<i>a)</i>	<i>b)</i>
Atlyginimo didėjimas priklausomai nuo darbo stažo;		
Darbo užmokestis priklausantis nuo darbo rezultatų;		
Priedai prie atlyginimo (mėnesio, metų gale);		
Studijų apmokėjimo galimybė;		
Kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų apmokėjimas;		
Pigus maitinimas darbe;		
Simbolinės dovanos įvairiomis progomis;		
Realios perspektyvos su aiškiai suformuluotomis užduotimis siekiant užimti aukštesnes pareigas;		
Galimybė dalyvauti įstaigos valdyme, sprendimų priėmime (vadovas atsižvelgia į Jūsų idėjas ir pasiūlymus);		
Vadovas darbuotojus visuomet informuoja apie įstaigoje vykstančius ar vyksiančius pokyčius, paaiškina jų atsiradimo priežastis;		
Nuolatinė vadovo kontrolė, tikslus darbo reguliavimas;		
Galimybė savo atsakomybe realizuoti savo idėjas, įgyvendinti sumanymus (įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas, veikimo laisvė);		
Darbo turinio praturtinimas;		
Viešas pagyrimas už gerus darbo rezultatus ir pasiekimus;		
Konfidencialus klaidų ar nesėkmių aptarimas;		
Nuolatinis personalo vertinimas;		
Raštiškas padėkos pareiškimas;		
Pastabos, papeikimo ar kitokios nuobaudos grėsmė;		
Geriausio darbuotojo rinkimai;		
Dalyvavimas kalendorinėse šventėse (atskiros šventės, susibūrimai personalui);		
Paslankus darbo grafikas;		

Palankaus psichologinio mikroklimato tarp darbuotojų sudarymas;		
Stiprios įstaigos vertybės, kultūra bei tradicijos;		
Prailgintos atostogos (56 kalendorinės dienos);		
Kokybiškas darbo vietos aprūpinimas;		
Baimė, dėl prastos darbo kokybės ar nesusitvarkymo su pareigomis, prarasti darbą.		

**3. Kuriai iš šių dviejų motyvavimo priemonių grupių Jūs teiktumėte pirmenybę?**

- 1) Atsakomybės, įgaliojimų suteikimas, galimybė dalyvauti valdyme, darbo, pasiekimų įvertinimas, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, palankus mikroklimatas įstaigoje ir pan.;
- 2) Darbo užmokestis, priedai prie darbo užmokesčio, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, dovanos, švenčių, susibūrimų organizavimas (personalui) ir pan.

**4. Ar šioje darbovietėje buvote bent kartą skatintas, ar, Jūsų manymu, tai paveikė Jūsų darbą? (pažymėkite vieną variantą)**

- 1) Ne, nebuvau skatintas ir tai neigiamai paveikė mano darbą;
- 2) Ne, nebuvau skatintas, tačiau tai neigiamai nepaveikė mano darbo;
- 3) Taip, buvau skatintas, tačiau tai nei teigiamai, nei neigiamai nepaveikė mano darbo;
- 4) Taip, buvau skatintas ir tai teigiamai paveikė mano darbą.

**5. Įvertinkite, kaip stipriai išvardyti veiksniai, neigiamai veikia Jūsų motyvaciją dirbti. (1 - neveikia; 2 - veikia, bet nežymiai, 3 – kartais veikia, kartais ne, 4 - veikia, 5 – daro stiprų poveikį).**

<i>Veiksniai</i> (įvertinkite visus išvardytus veiksnius)	<i>Vertinimas</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Atlyginimas už darbą nepriklauso nuo jo rezultatų;					
Darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų yra vertas					
Neskiriamas papildomas užmokestis už papildomai atliktą darbą					
Taupant lėšas darbuotojams mažinami atlyginimai, privalomai leidžiama neapmokamų atostogų;					
Įstaigoje nėra sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją (kursai ar seminarai nėra apmokami darbovietės, juose praleistą laiką vėliau reikia atidirbti);					
Nėra realių karjeros galimybių;					
Neįdomus darbas, nesuteikiantis galimybių save realizuoti;					
Nesuteikiama sprendimų priėmimo laisvė, vadovybė dažnai pasmerkia naujoviškas idėjas;					
Prastos fizinės darbo aplinkos sąlygos (oro temperatūra patalpose, apšvietimas, estetinis vaizdas, kt.);					
Reikiamų darbo priemonių trūkumas;					
Blogas mikroklimatas kolektyve;					
Blogi tarpusavio santykiai su vadovu;					
Pedagoginis personalas dažnai perkraunamas jiems nepriklausančiais techniniais darbais, todėl lieka mažiau laiko vaikų ugdymui;					
Per didelis, neatitinkantis higienos normų, vaikų skaičius grupėse;					
Didelis spaudimas iš ugdytinių tėvų pusės;					
Darbas sukuria didelę nervinę įtampą.					

**6. Kaip, Jūsų manymu, dažniausiai pasireiškia darbuotojų nepasitenkinimas darbu? (pažymėkite ne daugiau 3 variantų)**

- 1) Daugėja paskalų, didėja susiskirstymas į neformalias grupes;
- 2) Prastėja mikroklimatas kolektyve;
- 3) Blogėja darbo organizuotumas, bendradarbiavimas;
- 4) Darbuotojai vengia prisiimti atsakomybę;
- 5) Nekokybiškai, atsainiai atliekamas darbas;
- 6) Didėja sergamumas;

- 7) Daugėja pravaikštų;
- 8) Didėja personalo kaita.

**7. Kaip, Jūsų manymu, dažniausiai yra priimami sprendimai Jūsų darbovietėje?** (pažymėkite vieną variantą)

- 1) Vadovas viską sprendžia pats vienas;
- 2) Prieš priimdamas sprendimą vadovas prašo pavaldinių išsakyti jų nuomonę tam tikru klausimu, tariasi su jais, bet sprendimą priima pats;
- 3) Darbuotojai bendrai suformuoja galimus sprendimo variantus, o vadovas priimdamas sprendimą pasirenka vieną iš jų;
- 4) Vadovas atlieka tik sprendimo koordinavimo funkciją, patį sprendimą bendrai priima visi darbuotojai.

**8. Ar Jums aiškiai suprantama darbovietėje taikoma atlyginimo už darbą sistema?** (pažymėkite 1 variantą)

- 1) Nesuprantama;
- 2) Kyla tam tikrų neaiškumų;
- 3) Suprantama.

**9. Ką Jūs manote apie gaunamą atlygį už atliktą darbą?**

(1 - niekada; 2 – dažniausiai ne, 3 – dažniausiai taip, 4 - visada).

Teiginiai	Vertinimas			
	1	2	3	4
Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu;				
Gaunamas darbo užmokestis atitinka dedamas pastangas ir atlikto darbo kokybę;				
Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai atliktą darbą (pvz. papildomai dirbtą laiką);				
Yra galimybė gauti didesnę darbo užmokesčių priklausomai nuo pedagoginio darbo stažo ir įgytos kvalifikacijos.				

**10. Ar, Jūsų nuomone, Jums yra teisingai atlyginama už atliktą darbą?** (pažymėkite vieną variantą)

- 1) Ne, atlyginimas yra per mažas, lyginant įdėtas pastangas ir gautą atlygį;
- 2) Ne, atlyginimas yra per mažas, lyginant su kitų pedagogų darbo užmokesčiu (pvz. mokytojų);
- 3) Ne, atlyginimas yra per mažas, lyginant su bendradarbių gaunamu atlygiu;
- 4) Ne, atlyginimas yra per didelis, lyginant įdėtas pastangas ir gautą atlygį;
- 5) Ne, atlyginimas yra per didelis, lyginant su kitų pedagogų darbo užmokesčiu (pvz. mokytojų);
- 6) Ne, atlyginimas yra per didelis, lyginant su bendradarbių gaunamu atlygiu;
- 7) Taip.

**11. Ar Jūsų darbovietėje egzistuoja personalo motyvavimo sistema?** (pažymėkite vieną variantą)

- 1) Ne;
- 2) Nežinau;
- 3) Taip.

**12. Pasirinkite vieną teiginį geriausiai apibūdinantį Jūsų turimas žinias apie Jūsų įstaigos motyvavimo sistemą:** (pažymėkite vieną variantą)

- 1) jokia informacija apie įstaigoje taikomas motyvacijos priemones ar veikiančias sistemas man nėra žinoma;
- 2) motyvacijos priemonės yra taikomos, bet neaišku, už ką ir kada jos yra skiriamos;
- 3) taikomos motyvacijos priemonės ir veikianči sistema yra aiškios ir gerai suprantamos visiems įstaigos darbuotojams.

**13. Jūsų lytis (pažymėkite vieną variantą):**

- 1) Vyras;      2) Moteris.

**14. Jūsų amžius (pažymėkite vieną variantą):**

- 1) iki 25m.;      2) 25 – 35 m.;      3) 36 - 45 m.;      4) 46 – 55 m.;      5) 56 – 65 m.

**15. Jūsų šeimyninė padėtis (pažymėkite vieną variantą):**

- 1) Vedęs/ ištekėjusi;      2) Nevedęs/neištekejusi;      3) Išsiskyręs/išsiskyrusi;      4) Našlys/našlė.

**16. Jūsų kvalifikacinė kategorija (pažymėkite vieną variantą):**

- 1) Neatestuotas mokytojas;      2) Mokytojas;      3) Vyresnysis mokytojas;  
4) Mokytojas metodininkas;      5) Mokytojas ekspertas.

**17. Pedagoginio darbo stažas (pažymėkite vieną variantą):**

- 1) iki 3 m.;      2) 3-9 m.;      3) 10-14 m.;      4) 15 m. ir daugiau.

## IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ IR PEDAGOGŲ SKAIČIUS

Administracinė teritorija				
Lietuvos Respublika			Vilniaus m. savivaldybė	
Metai	Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius	Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų skaičius	Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius	Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų skaičius
2009	642	12967	127	2565
2008	654	13120	124	2488
2007	649	12526	122	2355
2006	652	12227	121	2269
2005	656	12136	129	2387
2004	655	11901	123	2235
2003	672	12008	124	2216
2002	686	12140	125	2212
2001	699	12263	130	2281
2000	714	12452	133	2319

*Pastaba: Vilniaus m. savivaldybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų skaičius apskaičiuotas darbo autorės remiantis kitais lentelėje pateiktais duomenimis iš Statistikos departamento internetinės svetainės – <http://www.stat.gov.lt/lt/>.*



**APKLAUSTŪJŲ TEIGINIŲ, SUSIJUSIŲ SU DARBU, ĮVERTINIMŲ VIDURKIAI PAGAL  
ĮGYTAS KVALIFIKACINES KATEGORIJAS IR PEDAGOGINIO DARBO STAŽĄ**

	Kvalifikacinė kategorija				$\chi^2$	df	P
	Neatestuoti mokytojai	Mokytojai	Vyresnieji mokytojai	Mokytojai metodininkai			
Pajamų ir pragyvenimo šaltinis	6,84	7,13	7,01	6,71	1,187	3	0,756
Galimybė realizuoti savo sugebėjimus, patirtį ir idėjas	6,58	6,21	6,10	6,48	2,008	3	0,571
Galimybė kilti karjeros laiptais ir užimti norimą padėtį visuomenėje	4,47	4,58	4,06	4,29	2,703	3	0,440
Galimybė pelnyti aplinkinių pagarbą, būti pripažintam	4,37	4,52	4,17	4,10	2,214	3	0,529
Pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, galimybė priklausyti tam tikrai grupei	3,95	4,00	4,27	4,38	1,847	3	0,605
Galimybė tobulėti, mokytis, augti profesine prasme	5,05	5,23	4,98	4,86	1,238	3	0,744
Prestižas (darbovietės, profesijos)	2,79	2,63	3,34	3,29	6,000	3	0,112
Laiko praleidimo būdas	1,89	1,83	2,16	1,90	3,088	3	0,378

	Pedagoginio darbo stažas				$\chi^2$	df	p
	Iki 3 m.	3 - 9 m.	10 - 14 m.	Virš 15 m.			
Pajamų ir pragyvenimo šaltinis	6,29	7,04	6,94	7,03	7,276	3	0,064
Galimybė realizuoti savo sugebėjimus, patirtį ir idėjas	6,00	6,63	6,26	6,12	2,401	3	0,493
Galimybė kilti karjeros laiptais ir užimti norimą padėtį visuomenėje	5,00	4,41	4,77	4,01	7,143	3	0,067
Galimybė pelnyti aplinkinių pagarbą, būti pripažintam	4,53	3,70	4,49	4,29	4,438	3	0,218
Pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, galimybė priklausyti tam tikrai grupei	4,00	4,44	4,11	4,18	1,532	3	0,675
Galimybė tobulėti, mokytis, augti profesine prasme	5,18	5,41	5,17	4,87	3,716	3	0,294
Prestižas (darbovietės, profesijos)	2,53	2,85	2,57	3,40	<b>10,999</b>	<b>3</b>	<b>0,012</b>
Laiko praleidimo būdas	2,41	1,74	1,69	2,18	2,282	3	0,516

**SKIRTINGO AMŽIAUS, KVALIFIKACINĖS KATEGORIJOS IR PEDAGOGINIO DARBO STAŽO APKLAUSTŪJŲ  
PASISKIRSTYMAS PAGAL VEIKSNIUS, KURIE SKATINTŲ GERIAU DIRBTI**

	Amžius									
	Iki 25 m.		25 - 35 m.		36 - 45 m.		46 - 55 m.		56 - 65 m.	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Atlyginimo didėjimas priklausomai nuo darbo stažo	11	100.0%	18	72.0%	52	60.5%	30	56.6%	24	85.7%
Darbo užmokestis priklausantis nuo darbo rezultatų	8	72.7%	17	68.0%	65	75.6%	39	73.6%	13	46.4%
Priedai prie atlyginimo (mėnesio, metų gale)	9	81.8%	24	96.0%	74	86.0%	45	84.9%	24	88.9%
Studijų apmokėjimo galimybė	10	90.9%	21	84.0%	43	50.0%	16	30.2%	7	25.0%
Kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų apmokėjimas	8	72.7%	24	96.0%	57	66.3%	31	58.5%	23	82.1%
Pigus maitinimas darbe	4	36.4%	5	20.0%	19	22.1%	14	26.4%	11	39.3%
Simbolinės dovanos įvairiomis progomis	2	18.2%	3	12.0%	22	25.6%	15	28.3%	8	28.6%
Realios perspektyvos su aiškiai suformuluotomis užduotimis siekiant užimti aukštesnes pareigas	10	90.9%	17	68.0%	39	45.3%	23	43.4%	7	25.0%
Galimybė dalyvauti įstaigos valdyme, sprendimų priėmime	4	36.4%	9	36.0%	38	44.2%	24	45.3%	9	32.1%
Informavimas apie įstaigoje vykstančius pokyčius	3	27.3%	12	48.0%	25	29.4%	22	41.5%	9	32.1%
Nuolatinė vadovo kontrolė, tikslus darbo reguliavimas	3	27.3%	1	4.0%	9	10.5%	5	9.4%	5	17.9%
Įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas, veikimo laisvė	8	72.7%	13	52.0%	46	53.5%	23	43.4%	11	39.3%
Darbo turinio praturtinimas	6	54.5%	11	44.0%	32	37.2%	22	41.5%	12	42.9%
Viešas pagyrimas	5	45.5%	8	32.0%	34	39.5%	17	32.1%	13	46.4%
Konfidencialus klaidų ar nesėkmių aptarimas	6	54.5%	13	52.0%	28	32.6%	16	30.2%	11	39.3%
Nuolatinis personalo vertinimas	6	54.5%	7	28.0%	20	23.3%	14	26.4%	8	28.6%
Raštiškas padėkos pareiškimas	5	45.5%	9	36.0%	27	31.4%	22	41.5%	13	46.4%

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Lentelės tęsinys

	Amžius									
	Iki 25 m.		25 - 35 m.		36 - 45 m.		46 - 55 m.		56 - 65 m.	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Pastabos, papeikimo ar kitokios nuobaudos grėsmė	4	36.4%	0	.0%	11	12.8%	2	3.8%	3	10.7%
Geriausio darbuotojo rinkimai	6	54.5%	8	32.0%	24	27.9%	9	17.0%	3	10.7%
Dalyvavimas kalendorinėse šventėse	2	18.2%	3	12.0%	20	23.3%	11	20.8%	5	17.9%
Paslankus darbo grafikas	8	72.7%	12	48.0%	46	53.5%	18	34.0%	12	42.9%
Palankus psichologinis mikroklimatas	8	72.7%	19	76.0%	49	57.0%	20	37.7%	16	57.1%
Stiprios įstaigos vertybės, kultūra bei tradicijos	6	54.5%	11	44.0%	35	40.7%	18	34.0%	11	39.3%
Prailgintos atostogos (56 kalendorinės dienos)	7	63.6%	7	28.0%	42	48.8%	24	45.3%	19	67.9%
Kokybiškas darbo vietos aprūpinimas	7	63.6%	17	68.0%	43	50.0%	29	54.7%	15	53.6%
Baimė prarasti darbą	3	27.3%	1	4.0%	17	19.8%	14	26.4%	4	14.3%

	Kvalifikacinė kategorija							
	Neatestuoti mokytojai		Mokytojai		Vyresnieji mokytojai		Mokytojai metodininkai	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Atlyginimo didėjimas priklausomai nuo darbo stažo	12	63.2%	32	66.7%	77	68.1%	14	66.7%
Darbo užmokestis priklausantis nuo darbo rezultatų	10	52.6%	37	77.1%	77	68.1%	17	<b>81.0%</b>
Priedai prie atlyginimo (mėnesio, metų gale)	14	73.7%	45	<b>93.8%</b>	97	<b>86.6%</b>	19	<b>90.5%</b>
Studijų apmokėjimo galimybė	12	63.2%	28	58.3%	46	40.7%	10	47.6%
Kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų apmokėjimas	12	63.2%	34	70.8%	76	67.3%	20	<b>95.2%</b>
Pigus maitinimas darbe	2	10.5%	13	27.1%	33	29.2%	5	23.8%
Simbolinės dovanos įvairiomis progomis	1	5.3%	10	20.8%	34	30.1%	4	19.0%
Realios perspektyvos su aiškiai suformuluotomis užduotimis siekiant užimti aukštesnes pareigas	11	57.9%	30	62.5%	43	38.1%	11	52.4%
Galimybė dalyvauti įstaigos valdyme, sprendimų priėmime	4	21.1%	22	45.8%	49	43.4%	8	38.1%
Informavimas apie įstaigoje vykstančius pokyčius	2	10.5%	19	40.4%	42	37.2%	7	33.3%
Nuolatinė vadovo kontrolė, tikslus darbo reguliavimas	2	10.5%	7	14.6%	14	12.4%	0	.0%

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Lentelės tęsinys

	Kvalifikacinė kategorija							
	Neatestuoti mokytojai		Mokytojai		Vyresnieji mokytojai		Mokytojai metodininkai	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas, veikimo laisvė	6	31.6%	29	60.4%	54	47.8%	11	52.4%
Darbo turinio praturtinimas	6	31.6%	23	47.9%	44	38.9%	10	47.6%
Viešas pagyrimas	3	15.8%	21	43.8%	47	41.6%	4	19.0%
Konfidencialus klaidų ar nesėkmių aptarimas	5	26.3%	19	39.6%	43	38.1%	7	33.3%
Nuolatinis personalo vertinimas	5	26.3%	21	43.8%	26	23.0%	3	14.3%
Raštiškas padėkos pareiškimas	4	21.1%	20	41.7%	45	39.8%	6	28.6%
Pastabos, papeikimo ar kitokios nuobaudos grėsmė	1	5.3%	7	14.6%	11	9.7%	1	4.8%
Geriausio darbuotojo rinkimai	7	36.8%	15	31.3%	23	20.4%	5	23.8%
Dalyvavimas kalendorinėse šventėse	1	5.3%	9	18.8%	27	23.9%	4	19.0%
Paslankus darbo grafikas	9	47.4%	28	58.3%	50	44.2%	8	38.1%
Palankus psichologinis mikroklimatas	11	57.9%	28	58.3%	60	53.1%	12	57.1%
Stiprios įstaigos vertybės, kultūra bei tradicijos	7	36.8%	17	35.4%	46	40.7%	10	47.6%
Prailgintos atostogos (56 kalendorinės dienos)	9	47.4%	23	47.9%	60	53.1%	7	33.3%
Kokybiškas darbo vietos aprūpinimas	9	47.4%	30	62.5%	61	54.0%	10	47.6%
Baimė prarasti darbą	3	15.8%	10	20.8%	23	20.4%	3	14.3%

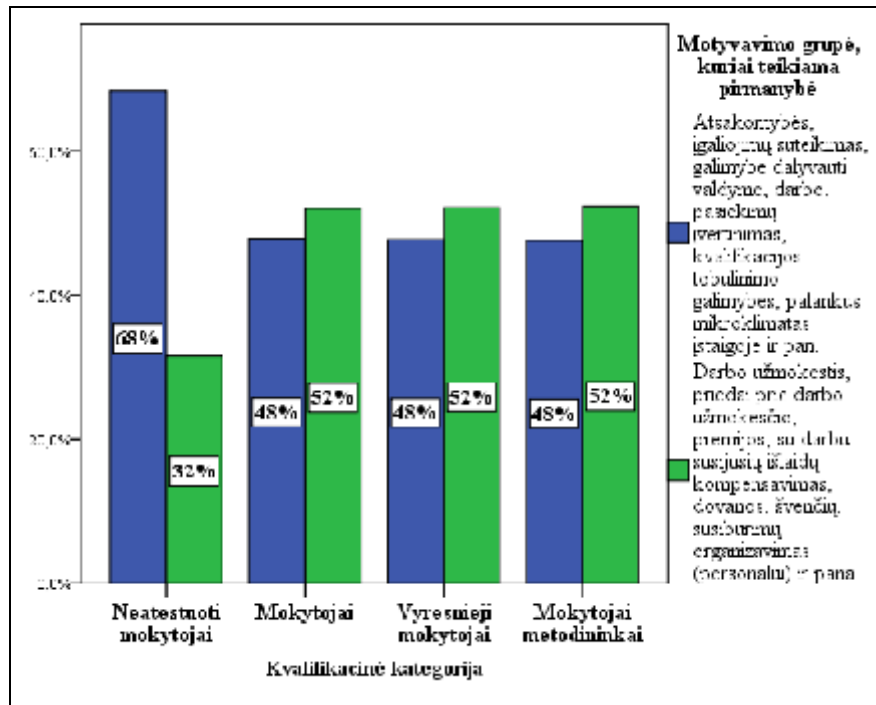
	Pedagoginio darbo stažas							
	Iki 3 m.		3 - 9 m.		10 - 14 m.		Virš 15 m.	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Atlyginimo didėjimas priklausomai nuo darbo stažo	14	<b>82.4%</b>	16	59.3%	26	74.3%	79	63.7%
Darbo užmokestis priklausantis nuo darbo rezultatų	12	70.6%	16	59.3%	28	80.0%	86	69.4%
Priedai prie atlyginimo (mėnesio, metų gale)	15	<b>88.2%</b>	24	<b>88.9%</b>	27	77.1%	110	<b>89.4%</b>
Studijų apmokėjimo galimybė	15	<b>88.2%</b>	17	63.0%	16	45.7%	49	39.5%
Kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų apmokėjimas	12	70.6%	23	<b>85.2%</b>	23	65.7%	85	68.5%
Pigus maitinimas darbe	4	23.5%	5	18.5%	11	31.4%	33	26.6%
Simbolinės dovanos įvairiomis progomis	4	23.5%	4	14.8%	11	31.4%	31	25.0%
Realios perspektyvos su aiškiai suformuluotomis užduotimis siekiant užimti aukštesnes pareigas	14	82.4%	17	63.0%	17	48.6%	48	38.7%

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

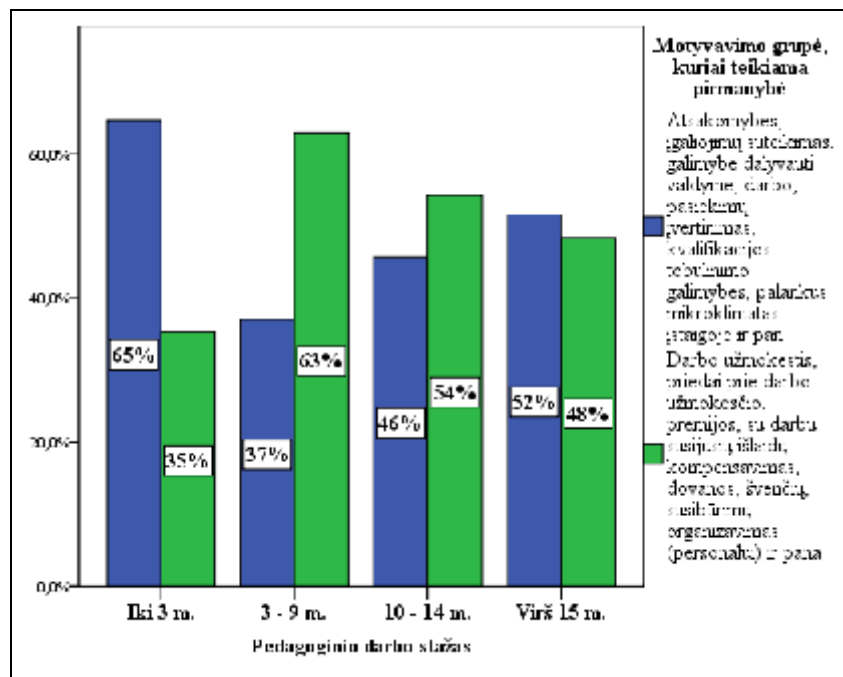
Lentelės tęsinys

	Pedagoginio darbo stažas							
	Iki 3 m.		3 - 9 m.		10 - 14 m.		Virš 15 m.	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Galimybė dalyvauti įstaigos valdyme, sprendimų priėmimo	7	41.2%	8	29.6%	19	54.3%	50	40.3%
Informavimas apie įstaigoje vykstančius pokyčius	5	29.4%	9	33.3%	13	38.2%	44	35.5%
Nuolatinė vadovo kontrolė, tikslus darbo reguliavimas	4	23.5%	0	.0%	4	11.4%	15	12.1%
Įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas, veikimo laisvė	10	58.8%	12	44.4%	20	57.1%	59	47.6%
Darbo turinio praturtinimas	8	47.1%	11	40.7%	14	40.0%	50	40.3%
Viešas pagyrimas	8	47.1%	8	29.6%	13	37.1%	48	38.7%
Konfidencialus klaidų ar nesėkmių aptarimas	9	52.9%	9	33.3%	14	40.0%	42	33.9%
Nuolatinis personalo vertinimas	8	47.1%	6	22.2%	13	37.1%	28	22.6%
Raštiškas padėkos pareiškimas	8	47.1%	9	33.3%	12	34.3%	47	37.9%
Pastabos, papeikimo ar kitokios nuobaudos grėsmė	4	23.5%	1	3.7%	6	17.1%	9	7.3%
Geriausio darbuotojo rinkimai	10	58.8%	4	14.8%	7	20.0%	29	23.4%
Dalyvavimas kalendorinėse šventėse	2	11.8%	3	11.1%	6	17.1%	30	24.2%
Paslankus darbo grafikas	12	70.6%	10	37.0%	21	60.0%	53	42.7%
Palankus psichologinis mikroklimatas	12	70.6%	16	59.3%	18	51.4%	66	53.2%
Stiprios įstaigos vertybės, kultūra bei tradicijos	7	41.2%	9	33.3%	12	34.3%	53	42.7%
Prailgintos atostogos (56 kalendorinės dienos)	9	52.9%	7	25.9%	20	57.1%	63	50.8%
Kokybiškas darbo vietos aprūpinimas	9	52.9%	16	59.3%	21	60.0%	65	52.4%
Baimė prarasti darbą	3	17.6%	1	3.7%	10	28.6%	25	20.2%

**SKIRTINGŲ KVALIFIKACINIŲ KATEGORIJŲ IR DARBO STAŽO APKLAUSTŲJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL MOTYVAVIMO GRUPE, KURIAI TEIKIA PIRMENYBĘ**



( $\chi^2 = 2,926, df = 3, p = 0,403$ )



( $\chi^2 = 3,667, df = 3, p = 0,300$ )

**SKIRTINGO AMŽIAUS, KVALIFIKACINĖS KATEGORIJOS IR PEDAGOGINIO DARBO STAŽO APKLAUSTŪJŲ VEIKSNIŲ,  
DARANČIŲ NEIGIAMĄ ĮTAKĄ MOTYVACIJAI DIRBTI, ĮVERTINIMŲ CHARAKTERISTIKOS**

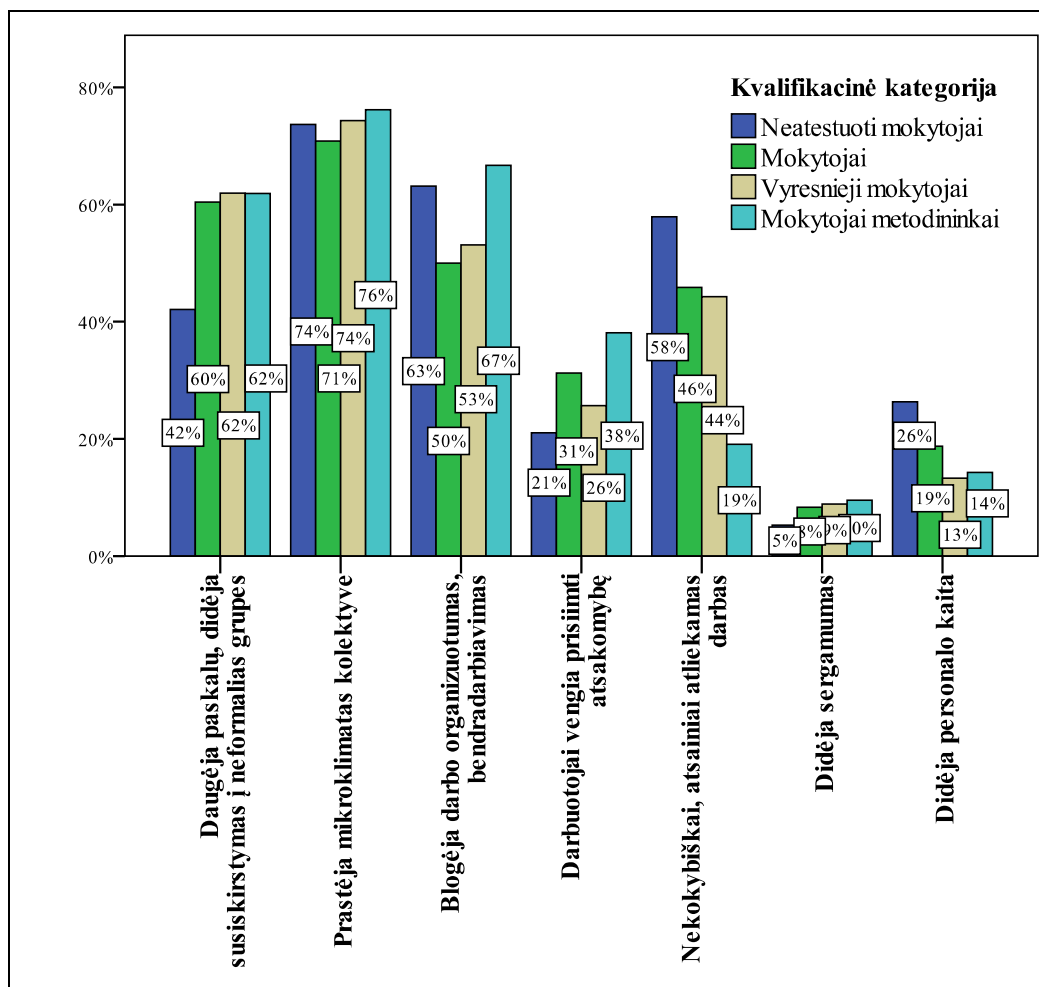
	Amžius										<i>H</i>	<i>Df</i>	<i>p</i>
	Iki 25 m.		25 - 35 m.		36 - 45 m.		46 - 55 m.		56 - 65 m.				
	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis			
Atlyginimas už darbą nepriklauso nuo jo rezultatų	3,09	1,70	3,00	1,22	3,20	1,33	3,53	1,37	2,54	1,45	<b>9,872</b>	<b>4</b>	<b>0,043</b>
Darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų yra vertas	4,18	1,33	4,54	,72	4,01	1,16	4,19	,96	3,68	1,36	7,636	4	0,106
Neskiriamas papildomas užmokestis už papildomai atliktą darbą	3,55	1,51	3,60	1,32	3,59	1,27	3,96	1,13	3,43	1,35	4,017	4	0,404
Taupant lėšas darbuotojams mažinami atlyginimai, privalomai leidžiama neapmokamų atostogų	4,18	,98	4,52	0,77	4,08	1,14	4,32	0,98	4,43	,84	4,453	4	0,348
Įstaigoje nėra sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją	3,45	1,37	3,92	1,29	3,48	1,12	3,83	0,98	3,32	1,19	8,443	4	0,077
Nėra realių karjeros galimybių	3,64	0,67	3,28	1,40	2,65	1,33	2,87	1,41	2,00	1,36	<b>17,349</b>	<b>4</b>	<b>0,002</b>
Neįdomus darbas, nesuteikiantis galimybių save realizuoti	3,36	1,43	2,84	1,57	2,66	1,39	2,83	1,33	2,43	1,17	3,996	4	0,407
Nesuteikiama sprendimų priėmimo laisvė	3,18	1,17	2,88	1,45	2,94	1,31	2,98	1,18	2,82	1,02	1,106	4	0,893
Prastos fizinės darbo aplinkos sąlygos	3,36	1,36	3,20	1,19	2,85	1,42	3,13	1,33	2,68	1,47	3,971	4	0,410
Reikiamų darbo priemonių trūkumas	3,45	1,04	3,48	1,23	3,16	1,36	3,54	1,31	3,46	1,32	3,043	4	0,551
Blogas mikroklimatas kolektyve	3,55	1,13	3,68	1,35	3,58	1,32	3,40	1,47	3,61	1,20	,789	4	0,940
Blogi tarpusavio santykiai su vadovu	3,45	1,21	3,32	1,52	3,51	1,38	3,26	1,40	3,86	1,35	4,013	4	0,404
Pedagoginis personalas dažnai perkraunamas jiems nepriklausančiais techniniais darbais	3,91	1,04	3,36	1,15	3,21	1,28	3,47	1,34	3,79	1,13	6,895	4	0,142
Per didelis, neatitinkantis higienos normų, vaikų skaičius grupėse	3,27	1,35	3,64	1,15	3,03	1,47	3,09	1,39	3,11	1,47	3,672	4	0,452
Didelis spaudimas iš ugdytinių tėvų pusės	3,55	,93	3,28	1,24	3,36	1,32	3,36	1,43	3,57	1,20	0,871	4	0,929
Darbas sukuria didelę nervinę įtampą	3,64	1,03	3,44	1,19	3,38	1,37	3,25	1,47	3,50	1,26	0,644	4	0,958

	Kvalifikacinė kategorija								<i>H</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	Neatestuoti mokytojai		Mokytojai		Vyresnieji mokytojai		Mokytojai metodininkai				
	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis			
Atlyginimas už darbą nepriklauso nuo jo rezultatų	2,37	1,38	3,56	1,27	3,19	1,42	2,90	1,22	<b>10,794</b>	<b>3</b>	<b>0,013</b>
Darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų yra vertas	3,89	1,18	4,54	,74	3,98	1,15	3,67	1,39	<b>12,055</b>	<b>3</b>	<b>0,007</b>
Neskiriamas papildomas užmokestis už papildomai atliktą darbą	3,37	1,34	3,98	1,18	3,59	1,27	3,48	1,33	5,417	3	0,144
Taupant lėšas darbuotojams mažinami atlyginimai, privalomai leidžiama neapmokamų atostogų	4,11	1,10	4,46	,77	4,26	1,04	3,86	1,24	4,952	3	0,175
Įstaigoje nėra sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją (kursai ar seminarai nėra apmokami darbovietės, juose praleistą laiką vėliau reikia atidirbti)	3,95	0,85	3,75	1,21	3,55	1,14	3,14	1,11	7,554	3	0,056
Nėra realių karjeros galimybių	2,84	1,46	3,21	1,38	2,57	1,36	2,57	1,33	7,659	3	0,054
Neįdomus darbas, nesuteikiantis galimybių save realizuoti	2,84	1,61	3,17	1,24	2,63	1,34	2,33	1,43	7,541	3	0,057
Nesuteikiama sprendimų priėmimo laisvė, vadovybė dažnai pasmerkia naujoviškas idėjas	2,74	1,37	3,33	1,15	2,91	1,25	2,48	1,12	<b>9,158</b>	<b>3</b>	<b>0,027</b>
Prastos fizinės darbo aplinkos sąlygos (oro temperatūra patalpose, apšvietimas, estetinis vaizdas, kt.)	3,00	1,56	3,38	1,21	2,88	1,40	2,71	1,27	5,291	3	0,152
Reikiamų darbo priemonių trūkumas	3,26	1,24	3,77	1,24	3,27	1,36	3,05	1,15	7,093	3	0,069
Blogas mikroklimatas kolektyve	3,47	1,35	3,75	1,14	3,50	1,43	3,48	1,29	,872	3	0,832
Blogi tarpusavio santykiai su vadovu	3,42	1,43	3,60	1,25	3,46	1,45	3,20	1,44	1,043	3	0,791
Pedagoginis personalas dažnai perkraunamas jiems nepriklausančiais techniniais darbais, todėl lieka mažiau laiko vaikų ugdymui	3,32	1,29	3,58	1,20	3,42	1,30	3,14	1,01	2,639	3	0,451
Per didelis, neatitinkantis higienos normų, vaikų skaičius grupėse	3,37	1,61	3,02	1,48	3,20	1,41	2,90	1,04	2,298	3	0,513
Didelis spaudimas iš ugdytinių tėvų pusės	3,21	1,40	3,42	1,20	3,38	1,37	3,48	1,12	,504	3	0,918
Darbas sukuria didelę nervinę įtampą	2,89	1,45	3,23	1,36	3,50	1,29	3,43	1,43	3,847	3	0,278

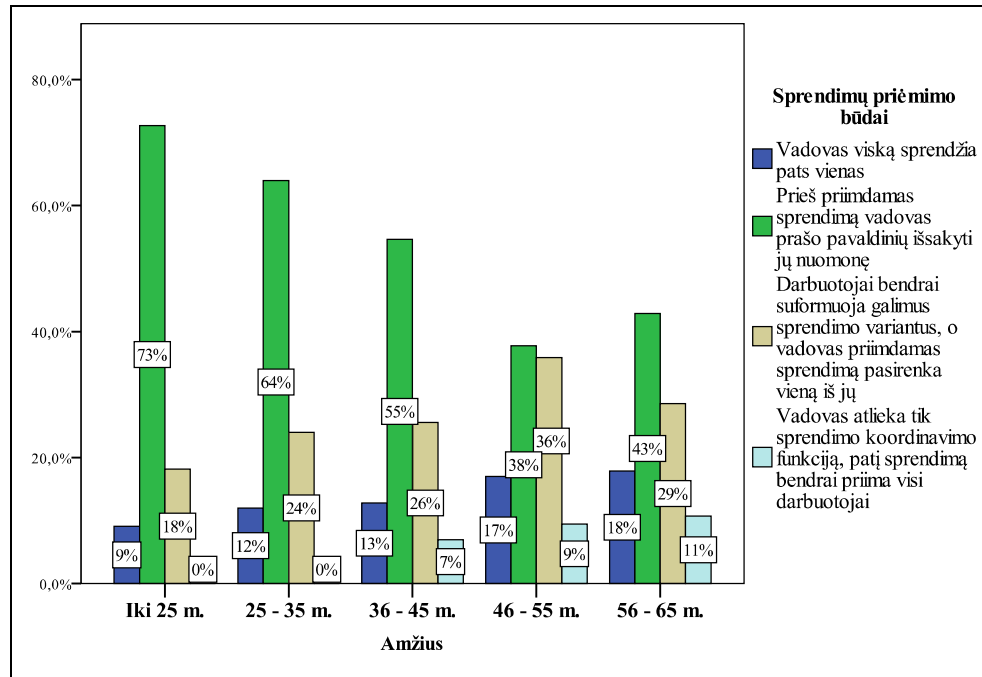


	Pedagoginio darbo stažas								<i>H</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	Iki 3 m.		3 - 9 m.		10 - 14 m.		Virš 15 m.				
	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Įvertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis			
Atlyginimas už darbą nepriklauso nuo jo rezultatų	2,88	1,65	3,04	1,06	3,66	1,26	3,09	1,43	5,568	3	0,135
Darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų yra vertas	4,13	1,15	4,48	,75	4,38	,95	3,91	1,20	<b>9,068</b>	<b>3</b>	<b>0,028</b>
Neskiriamas papildomas užmokestis už papildomai atliktą darbą	3,24	1,44	4,00	1,00	4,06	1,19	3,54	1,28	<b>8,352</b>	<b>3</b>	<b>0,039</b>
Taupant lėšas darbuotojams mažinami atlyginimai, privalomai leidžiama neapmokamų atostogų	4,18	,81	4,67	,68	3,94	1,16	4,26	1,03	<b>9,597</b>	<b>3</b>	<b>0,022</b>
Įstaigoje nėra sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją (kursai ar seminarai nėra apmokami darbovietės, juose praleistą laiką vėliau reikia atidirbti)	3,71	1,31	4,00	1,11	3,51	,98	3,52	1,16	5,865	3	0,118
Nėra realių karjeros galimybių	3,53	,94	3,11	1,58	2,77	1,42	2,56	1,35	<b>9,511</b>	<b>3</b>	<b>0,023</b>
Neįdomus darbas, nesuteikiantis galimybių save realizuoti	3,06	1,48	2,96	1,51	2,40	1,29	2,73	1,34	3,457	3	0,326
Nesuteikiama sprendimų priėmimo laisvė, vadovybė dažnai pasmerkia naujoviškas idėjas	3,00	1,27	3,30	1,44	2,91	1,20	2,86	1,21	2,766	3	0,429
Prastos fizinės darbo aplinkos sąlygos (oro temperatūra patalpose, apšvietimas, estetinis vaizdas, kt.)	3,18	1,29	3,07	1,30	3,03	1,44	2,90	1,39	0,753	3	0,861
Reikiamų darbo priemonių trūkumas	3,47	1,07	3,67	1,24	3,43	1,48	3,25	1,30	2,685	3	0,443
Blogas mikroklimatas kolektyve	3,41	1,28	3,70	1,38	3,69	1,08	3,49	1,40	1,013	3	0,798
Blogi tarpusavio santykiai su vadovu	3,29	1,40	3,52	1,37	3,21	1,34	3,55	1,41	2,426	3	0,489
Pedagoginis personalas dažnai perkraunamas jiems nepriklausančiais techniniais darbais, todėl lieka mažiau laiko vaikų ugdymui	3,47	1,28	3,59	1,12	3,23	1,26	3,42	1,29	1,521	3	0,677
Per didelis, neatitinkantis higienos normų, vaikų skaičius grupėse	3,18	1,24	3,63	1,39	2,60	1,52	3,19	1,37	<b>8,540</b>	<b>3</b>	<b>0,036</b>
Didelis spaudimas iš ugdytinių tėvų pusės	3,24	1,03	3,67	1,21	2,89	1,35	3,49	1,31	<b>8,221</b>	<b>3</b>	<b>0,042</b>
Darbas sukuria didelę nervinę įtampą	3,41	1,12	3,74	1,13	3,09	1,52	3,39	1,35	2,916	3	0,405

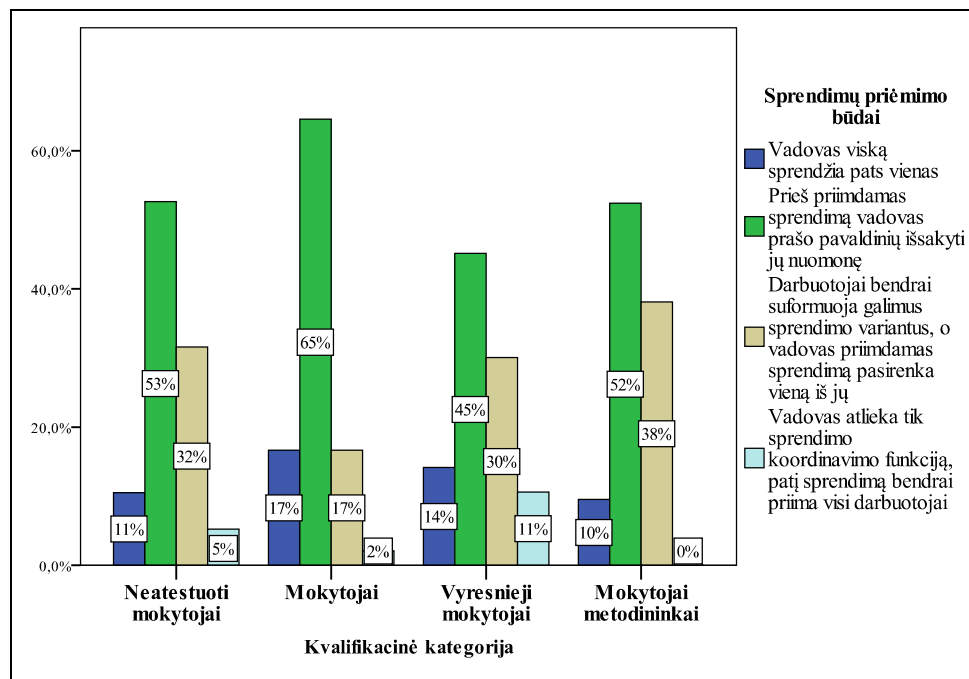
**DAŽNIAUSIAI PASIREIŠKIANČIOS NEPASITENKINIMO DARBU FORMOS TARP  
SKIRTINGĄ KVALIFIKACINĘ KATEGORIJĄ TURINČIŲ PEDAGOGŲ**



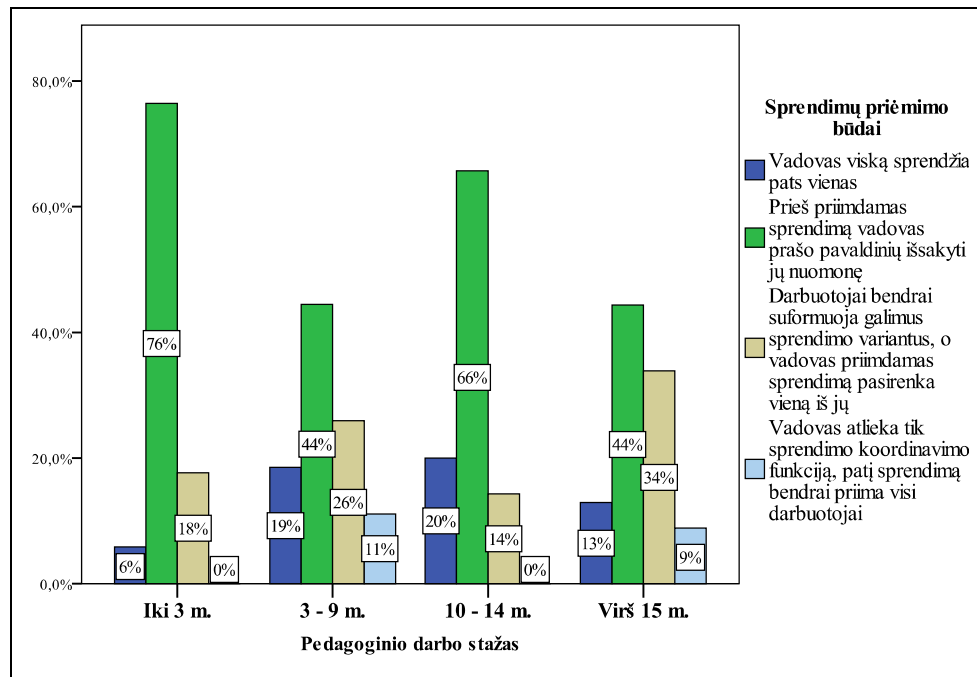
**SKIRTINGO AMŽIAUS, KVALIFIKACINĖS KATEGORIJOS IR PEDAGOGINIO DARBO  
STAŽO APKLAUSTŪJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL DAŽNIAUSIAS SPRENDIMŲ  
PRIĖMIMO FORMAS JŲ DARBOVIETĖSE**



$(\chi^2 = 10,671, df = 12, p = 0,557)$

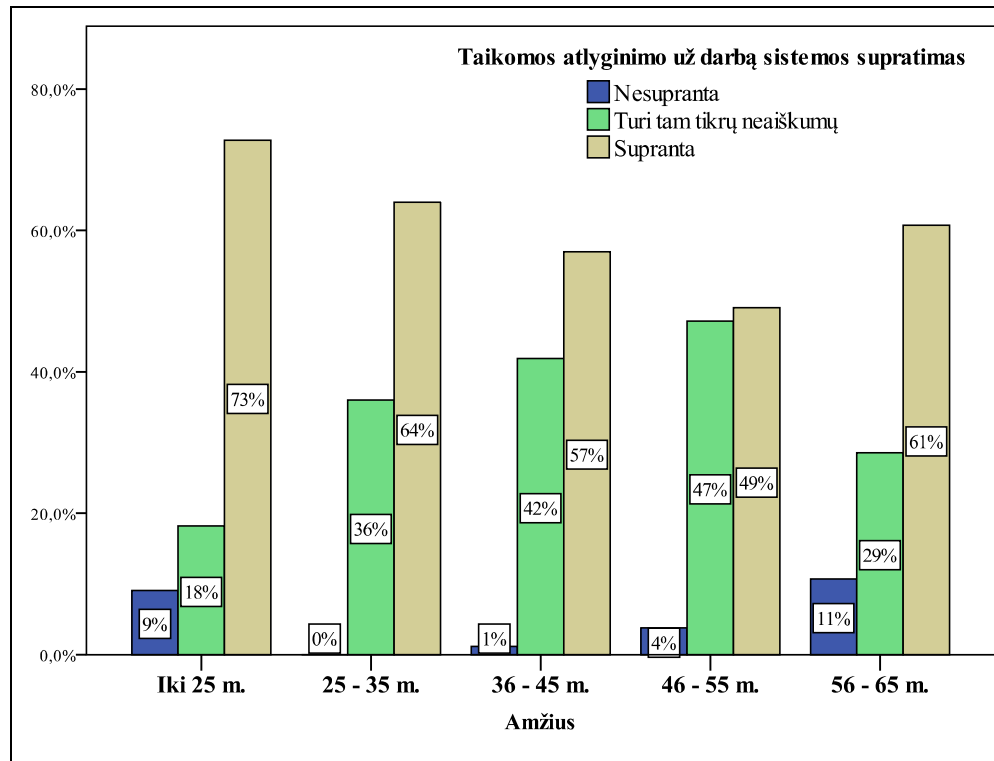


$(\chi^2 = 11,810, df = 9, p = 0,224)$



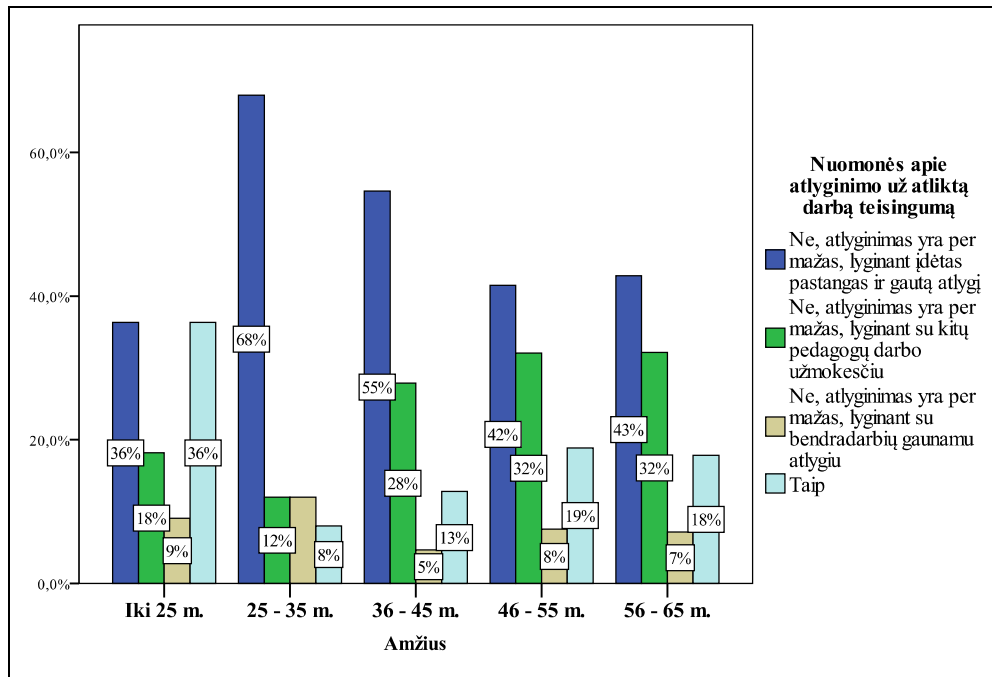
( $\chi^2 = 16,656$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0,054$ )

**SKIRTINGO AMŽIAUS APKLAUSTŪJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ATLYGINIMO UŽ  
DARBĄ SKYRIMO SISTEMOS SUPRATIMĄ**

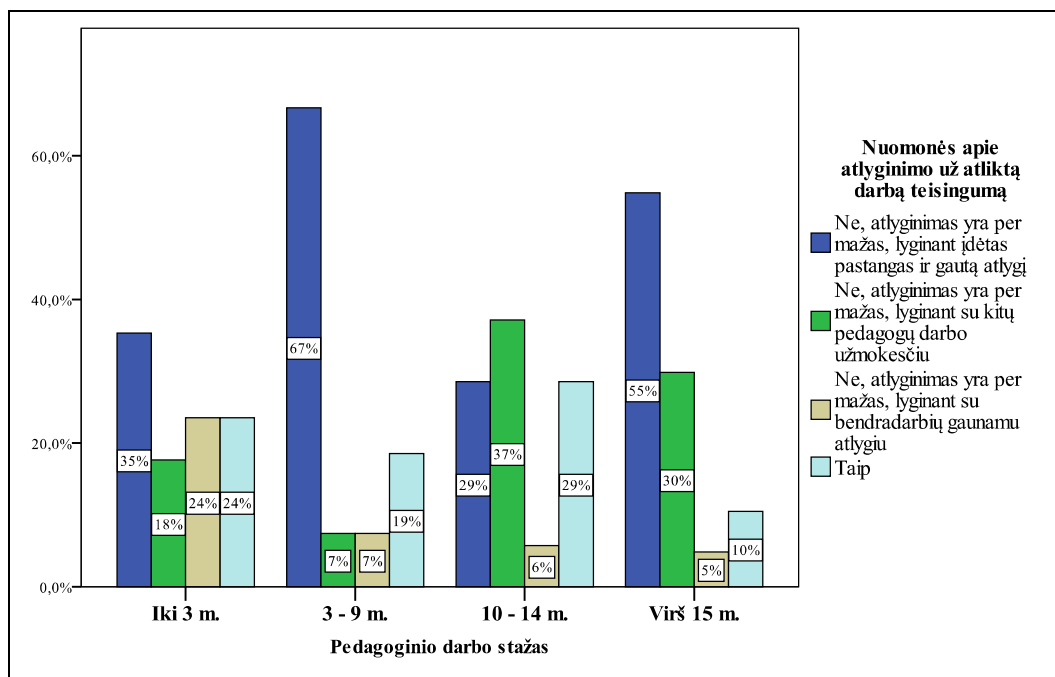


$(\chi^2 = 11,933, df = 8, p = 0,154)$

**SKIRTINGO AMŽIAUS IR PEDAGOGINIO DARBO STAŽO APKLAUSTŪJŲ  
PASISKIRSTYMAS PAGAL NUOMONĘ APIE ATLYGINIMO MOKĖJIMO TEISINGUMĄ**



$(\chi^2 = 13,112, df = 12, p = 0,361)$



$(\chi^2 = 26,347, df = 9, p = 0,002)$