

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

**DOVILĖ GADIŠAUSKAITĖ
VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS**

**KAUNO RAJONO MOKYKLŲ MOKYTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS
TYRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė:
doc.dr. Rūta Dačiulytė

Vilnius, 2006 m.

TURINYS

IVADAS	3 psl.
I. LITERATŪROS ANALIZĖ	6 psl.
1.1 Motyvacijos samprata ir raida.....	6 psl.
1.2 Motyvacijos teorijos.....	9 psl.
1.2.1 Turinio motyvacijos teorijos.....	9 psl.
1.2.2 Proceso motyvacijos teorijos.....	14 psl.
1.3 Darbo veiklos motyvacija ir ją lemiantys veiksniai.....	18 psl.
1.4 Mokyklos kaip organizacijos specifi­ka.....	22 psl.
1.5 Mokytojas – organizacijos dalyvis.....	28 psl.
 II. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	33 psl.
III. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	38 psl.
3.1 Vadovų ir administracijos darbuotojų mokytojų motyvacijos sampratos analizė.....	38 psl.
3.2 Švietimo sistemos ir mokyklų administracijos įtaka mokytojų motyvacijai.....	43 psl.
3.3 Mokytojų poreikių ir interesų, kaip motyvuojančių faktorių, analizė.....	50 psl.
 IŠVADOS	54 psl.
REKOMENDACIJOS	56 psl.
SANTRAUKA	57 psl.
SUMMARY	58 psl.
NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS	59 psl.
PRIEDAI	

IVADAS

Mokytojo profesija – viena iš seniausių. XIX a. Lietuvoje itin gerbta pedagogo profesija šiandien dėvi “neprestižinės” etiketę, tačiau išsivysčiusiose šalyse švietimui skiriamas didelis dėmesys¹. Pasaulyje šiandien švietimo klestėjimo ir plėtros laikas. Pasaulinio garso vadybos autoritetas P.Druckeris dabartį apibūdina kaip žinių, informacinės ir organizacinės visuomenės epochą.² Švietimo sistema nėra galima be mokytojų, tai patys svarbiausi ugdymo proceso organizatoriai mokykloje. Nei vienas darbuotojas, neišimtis ir mokytojas, neatliktų savo pareigų, jei nebūtų motyvuotas. Anot A.Furnhamo, kad mokytojas būtų motyvuotas, veikla turi būti reikšminga. Šis darbas taps reikšmingas tik tuomet, jei tenkina dvasinius ir materialinius poreikius, norus, interesus, žadina teigiamas emocijas, kelia socialinį prestižą ir kt.³

Temos aktualumas:

Mokytojo veikla turi didžiulės įtakos visuomenės progresui, todėl natūralu, kad visuomenė, valstybė, tauta, suprasdama mokyklos ypatingą įtaką jaunosios kartos, kiekvienos besivystančios asmenybės socializacijai, tuo pačiu ir visuomenės raidai, kelia mokytojui didelius reikalavimus. Tačiau, kad mokytojas įgyvendintų šiuos jo profesijai keliamus uždavinius, turi būti motyvuotas, turi būti tenkinami jo poreikiai. Poreikiai daugeliu atvejų priklauso nuo paties žmogaus ir kiekvieno jie kitokie – individualūs.

Mokytojas privalo užtikrinti mokinių saugumą, geros kokybės ugdymą, ugdyti tvirtas mokinių dorovines, pilietines, tautines bei patriotines nuostatas, suteikti pagalbą mokiniams, nešališkai vertinti mokinių mokymosi pasiekimus. Visos visuomenės požiūriu, didinant mokytojo socialinį vaidmenį, ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų, svarbu siekti, kad mokytojas būtų įtakingos kultūros ir tautos tradicijų perteikėjas, patriotizmo įkvėpėjas, dalinai daugiau prisidėtų prie visuomenės kultūros ugdymo.⁴

Visų organizacijų tikslas ir uždavinys – kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Bet kurioje įstaigoje, tame tarpe ir mokykloje, egzistuoja vadovo ir kolektyvo bei atskiro darbuotojo sąveika, kuri vienaip ar kitaip susijusi su motyvacija.

¹ Kavaliauskienė V. Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas. K – 2001.

² Atkočiūnienė O., Sadauskienė E. Žinių ekonomika ir žinių vadyba// Viešasis administravimas. – Vilnius.2006.Nr.1(9).

³ Jovaiša L. Edukologijos pradmenys.V – 1993

⁴ Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. V -2003. P.15.

Kiekvienas įstaigos vadovas turi sukurti savitą motyvacinės vadybos koncepciją, pagrįstą žmogaus veiklos ir elgesio motyvų bei organizacijos tikslų realizavimo ypatumais.¹ Įgyvendinant įstaigos tikslus svarbus ir kolektyvo darnumas, vieningumas, kuris didžiaja dalimi priklauso nuo vadovo, kolegų nuostatų, t.y. gebėjimų bendrauti ir bendradarbiauti.

Temos problematiškumas:

Įgyvendinant švietimo iššūkius, pagrindinis vaidmuo tenka mokytojams. Mokytojo – pokyčių tarpininko vaidmuo, dar niekada nebuvo toks akivaizdus kaip šiandien. Dvidešimt pirmajame amžiuje, esant dideliam tėvų užimtumui ir tėvų dėmesio stoka vaikams, jo reikšmingumas įgyja dar didesnę vertę. Kad mokytojas būtų norintis įgyvendinti iššūkius, reikia jį skatinti, jam padėti, gerinti jo darbo sąlygas, didinti mokytojų prestižą, darbo užmokestį, sudarant galimybes nuolat tobulėti, mokytis visą gyvenimą.

Tačiau šiandien tiksliai nežinoma, kas mokytojams, atliekant savo pareigas yra svarbiausia. To nesužinojus, negalima greitai pasiekti mokytojų kokybiško darbo rezultatų. Todėl svarbu tirti, kokie motyvacijos veiksniai skatina pedagogus efektyviau dirbti, kokio paskatinimo jie tikisi iš vadovybės, kolegų.

Yra atlikta tyrimų, kurie susiję su darbuotojų motyvacija pelno siekiančiose organizacijose. Galima aptikti apklausų, iš kurių norima sužinoti apie įvairių specialistų motyvaciją (gydytojų, pardavėjų, vadybininkų), bet mokytojo motyvacija plačiai netyrinėta.

Mokytojo motyvaciją, remiantis J.Laužiko požiūriu, įtakoja mokytojo igimtas pašaukimas suaugusiojo žinias perduoti jaunajai kartai. Kiekvienam individui atliekančiam savo darbą, remiantis motyvacijos teorijomis, reikalingas paskatinimas. Tad ir mokytojas yra ne išimtis. Nesant paskatinimui nukenčia darbo rezultatai, šiuo atveju, ugdymo kokybė.

Norint pagerinti ugdymo kokybę, reikėtų didesnę dėmesį skirti mokytojų motyvacijai, nuo kurios priklauso mokinių motyvacija. O mokyklos tikslas ir yra, kad mokiniai įgytų žinių, išsiugdytų gebėjimus, vertybines nuostatas, kurie pravers gyvenant nuolat kintančioje visuomenėje.

Baigiamojo darbo objektas – Kauno rajono mokytojų darbo motyvacija.

Baigiamojo darbo tikslas – ištirti Kauno rajono mokytojų darbo motyvaciją bei ją lemiančius veiksniai.

Baigiamojo darbo hipotezė: mokytojai, motyvuodami savo darbą, dažniausiai remiasi savirealizacijos bei socialiniais poreikiais.

¹ Clegg B. Kak motivirovat liudei. – Balatarusija, 2003.P.95

Tikslui pasiekti keliama šie **uždaviniai**:

- analizuojant mokslinę literatūrą išsiaiškinti motyvacijos sampratą;
- atskleisti mokyklos, kaip organizacijos, personalo motyvavimo ypatumus;
- išsiaiškinti mokytojų motyvaciją bei ją lemiančius veiksnius.

Baigiamojo darbo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- ekspertų metodas (interviu);
- anketavimas;
- matematinė statistinė analizė.

Darbo struktūra. Diplominį darbą sudaro trys dalys.

Pirmoje dalyje yra aptariama motyvacijos samprata bei raida, motyvacijos teorijos, nagrinėjama darbo veiklos motyvacijos veiksniai, mokyklos kaip organizacijos, direktoriaus kaip vadovo ir mokytojo kaip organizacijos dalyvio ypatumai.

Antrojoje dalyje pateikta tyrimo metodika ir organizavimas.

Trečiojoje dalyje pateikta atlikto tyrimo rezultatų analizė. Aptariami rezultatai, kurie buvo gauti iš mokytojų anketinės apklausos bei vadovų ir administracijos darbuotojų interviu.

Žodynėlis

Mokytojas – bendrojo lavinimo įstaigų ugdymo specialistas (pedagoginis darbuotojas) (Jovaiša L., 1993).

Motyvai – vidiniai veiksniai, skatinantys kokį nors individo elgesį. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai. (Bagdonas E., Bagdonienė L., 2000).

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (Kulvinskienė V., Šalčius A., 1994).

Išorinė motyvacija – paskata veiklai, kylanti iš formalių į(si)pareigojimų ir skatinimų, kuriuos galima kryptingai planuoti bei, esant reikalui, keisti (Bagdonas E., Bagdonienė L., 2000).

Vidinė motyvacija – paskata veiklai, kylanti iš asmenybės savybių, vertybių, įsitikinimų (www.kaunas.lt/files/769/kompetenciju_pletra_tyrimas%20TOMos%20spalio.ppt -).

Poreikis – trūkumas, kurį individas stengiasi pašalinti. Poreikiai yra skirstomi į pirminius ir antrinius. (Stoner J. Finch A., 2005).

Interesas – svarbus, dominantis, rūpinamas dalykas (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999).

I. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. MOTYVACIJOS SAMPRATA IR RAIDĄ

Motyvacija – tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai.¹

V.Bujanauskienė, remdamasi G.Schiffmann, teigia, kad motyvacija – tai varomoji jėga, skatinanti individą veikti. Ši jėga sukelia įtampą, kuri atsiranda dėl nerealizuoto poreikio. Pasak M.Solomon, motyvacija – tai procesas, kuris verčia žmones elgtis taip, kaip jie elgiasi.²

J.Mowen motyvaciją apibrėžia kaip aktyvią būseną, kuri lemia tikslingą elgseną.³

Motyvacijos sąvoką galima apibūdinti ir kaip „rezultatų iš žmonių gavimą“ arba kaip „išgavimą iš žmonių visa, kas įmanoma“.⁴

Apibendrinant visus apibrėžimus galima teigti, kad motyvacija yra sudėtingas reiškinys, žmogaus paskata veikti.

Motyvacijai giminingos sąvokos yra pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos.⁵

Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai).⁶

Vadybos istorijoje pastebimi keli etapai, kai vyravo vienas ar kitas požiūris į motyvaciją.

Dar gilioje senovėje gerai buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti individą, kad jis įvykdytų atitinkamas užduotis. Vienas iš pirmųjų žmogaus veiklos skatinimo, aktyvinimo metodų buvo „botago ir meduolio“ metodas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip valdovai būsimiems didvyriams žadėdavo apdovanojimų, o nepaklususiems grasindavo atimtią gyvybę.

¹ Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius, 1999.P.313.

² Bujanauskienė V. Darbuotojų motyvacija // Personalo vadyba, 2002/5(51).P.13.

³ Moorhead G., Griffin W. Managing people and organizations. – Boston, 1992.P.56.

⁴ Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. – Kaunas, 1997.P.23.

⁵ Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – Kaunas, 1998.P.102.

⁶ Kulvinskienė V., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija. – Vilnius, 1994.P.23.

Pirmieji darbuotojų elgsenos tyrimai buvo pateikti Hotorne (JAV). Juos užbaigus buvo suprasta, kad žmogiškieji veiksniai – socialinis poveikis ir grupuočių elgsena – yra labai reikšmingi individualiam darbo našumui. Tyrimų išvados lėmė naują vadybos kryptį, bet nesukūrė motyvavimo modelio, kuriuo remiantis būtų galima adekvačiai paaiškinti darbo paskatas.¹

Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvacijos teorijos perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriuose vyravo viena ar kita mokslinė mintis.²

XIX a. pabaigoje industrializacija sąlygojo darbo kultūrą, kurioje visi žmonės (ir visos organizacijos) buvo panašūs. Darbuotojai – tai tarsi mechanizmas, kuris, siekiant numatytų tikslų, turi būti preciziškai organizuotas, dalelės. Vadinasi, jei žmonės panašūs, tai panašūs turi būti ir sprendimai. Prisiminus F.Tayloro darbo organizavimo principus, kurių paskirtis – efektyviausiais darbo užduočių atlikimas konkrečioje darbo vietoje. Taigi geriausias darbuotojas tas, kuris tokioje aplinkoje apsiriboja tikslu vykdymu. Žmogaus interesai paprasti: jis nori turėti darbą, kuris garantuotų jam ir jo šeimai gyvenimą.

XX a. pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinių ir saugumo poreikių, o įmonė, norėdama juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti naudojo tokias motyvavimo priemones, kaip gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą. Žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkinami, naudojant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atsakomybę, mažinant kontrolę, išskiriant kiekvieno indėlį į kolektyvinį rezultatą ir kitos motyvavimo priemonės 1930 – 1960 m. buvo laikomos vienais iš svarbiausių gamybos efektyvumo didinimo veiksnių.³

Labai didelę reikšmę motyvacijos raidai turėjo pramoninės psichologijos mokslo atsiradimas ir ypač apie 1950 m. susiformavusi šio mokslo kryptis - biheiviorizmas. Šios psichologijos krypties objektas yra žmonių elgsena darbo vietoje. Vienoks ar kitoks elgesys, biheivioristų nuomone, priklauso nuo aplinkos sąlygų.⁴ Dėl pramoninės psichologijos ir biheiviorizmo apie 1990 m. atsirado ir plėtojamos įvairios psichologinės motyvacijos teorijos.² Trečios kartos motyvacijos koncepcija apima ne tik išorinę, bet ir vidinę motyvaciją, atskleidžiančią darbuotojo asmenyje glūdinčius ir pasitenkinimą

¹ Daft R. Management. - New York: The Dryden Press, 1997. P.32

² Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2005.34 P.77, 79.

³ Plytnikas R. Informacinis verslo konsultanto žinynas. – Vilnius, 2005. P.358.

⁴ Almonaitienė J. Bendravimo psichologija. – Kaunas, 2003. P.79.

darbu lemiančius šaltinius. Tokie darbuotojai trokšta saviraiškos, todėl jiems būtina suteikti daugiau autonomijos, skirti sudėtingas ir dideles atsakomybės užduotis.¹

Įmonėse, neatsižvelgiant į Lietuvos darbuotojų esminius kultūrinius ir ekonominius skirtumus buvo siekiama mechaniškai perkelti vakarietiškus motyvavimo ir elgsenos modelių elementus (JAV, Japonijos ir kt.). Besikeičiančios rinkos sąlygos, sunki ekonominė padėtis, nuolatinė bankroto grėsmė, silpna įstatyminė bazė apsunkino ir ribojo racionalių motyvavimo modelių diegimo galimybes Lietuvoje.²

Aiškiau požiūrių į darbo motyvacijos kitimą atskleidžia 1 lentelėje pateikta koncepcijų raida:

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida³

LAIKOTARPIS	DARBUOTOJŲ POREIKIAI	VADYBOS KONCEPCIJŲ AUTORIAI	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS POREIKIAMS TENKINTI
1930	Saugumo, materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W.Tayloras	Darbo sąlygos; Darbo užmokestis; griežta kontrolė ir nuobaudos Gera darbo organizacija; Griežta reglamentacija.
1960	Socialiniai: • bendravimo • priklausymo	K. Levin F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	Bendri susirinkimai; Šventės, pokalbiai; Tinkamas valdymo stilius; Teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose; Individualių laimėjimų vertinimas; Kontrolės mažinimas; Dėmesys darbuotojui.
1970	Saviraiškos, pagarbos	E. Locke L.Porter E. Lawler V. Vroom S. Adamsas	Savalaikis norimo elgesio patiprinimas; Supažindinimas su organizacijos tikslais; Individualių tikslų nustatymas; Darbo rezultatų tinkamas ir teisingas vertinimas.
1980	Potencialių savo galimybių realizavimas	V. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo susiejimas su organizacija; Bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, Kliento kultas, kokybės filosofija, karjera; Profesijų sugretinimas; Kvalifikacijos kėlimas; Įsipareigojimų ir atsakomybės delegavimas.

¹ Šeldreik Dž. Teorija menedžmenta: ot teilorizma do japonizacija. -Sank Peterburg: Piter, 2001.P.98.

² Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai:2005.34.P.79

³ Bučiūnienė I., Personalo motyvavimas. - Kaunas, 1996.P.44

Taigi darbo motyvacijos koncepcija visada susijusi su tam tikro laikotarpio kultūra arba vertybėmis, kurios pripažįstamos darbe. Todėl būtina ne vien taikyti motyvavimo techniką, o valdyti sudėtingą darbuotojo asmeninių, profesinės aplinkos ir organizacijos apskritai vertybių sistemą.¹

Analizuojant šiandieninių ES šalių įstaigų patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios startegijos dalimi. Jos tikslas - suvienyti įmonės darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas.²

Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Aktualesnis tampa išsivysčiusių vakarų šalių patirties darbuotojų motyvavimo srityje studijavimas ir adaptavimas mūsų sąlygomis.

1.2. MOTYVACIJOS TEORIJOS

Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Šiuolaikinių motyvacijos požiūrių analizė padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame funkcionuoja organizacijos, atskleidžia kasdieninių vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijose.³

Nagrinėdamos žmonių tobulėjimo galimybes, motyvacijos teorijos padeda organizacijos nariams galvoti su organizacijos egzistencijos rutina.

Motyvacijos teorijų klasifikavimas priklauso nuo tyrinėtojo požiūrio į nagrinėjamą problemą: skirtingi autoriai išskiria skirtingą teorijų kategorijų skaičių. Nagrinėjant motyvacijos problemą psichologiniu požiūriu, E. Iljin (2000) skiria penkias motyvacijos teorijų grupes: poreikių, biheivioristinės, kognityvinės, psichoanalitinės ir biologistinės.⁴

Vadybinių problemų kontekste motyvacijos teorijos skirstomos į penkias: poreikių teorija, pastiprinimo teorija, teisingumo teorija, vilčių teorija ir tikslų nustatymo teorija.

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis:

¹ Bučiūnienė I. Darbo motyvacijos kitimas Lietuvos pramonės įmonėse rinkos santykių formavimosi laikotarpiu: daktaro disertacija. – Kaunas, 1996.P.35.

² Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2005.34.P.79

³ Heckhausen H. Мотивация и деятельность : учебное пособие для студентов высших учебных заведений . – Москва. 1996.P.16.

⁴ Stoner J., Finch A. Vadyba. - Kaunas, 2005.P.11

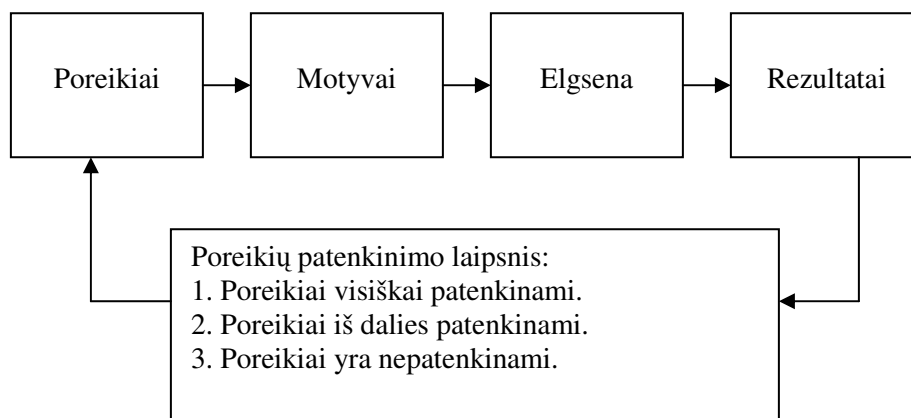
- turinio teorijos;
- proceso teorijos.¹

Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius.²

Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, oro, miego ir kt. poreikiai.

Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, pvz. pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai suvokiami drauge su patirtimi. Žmonės turi skirtingą patirtį, todėl ir antriniai poreikiai gali skirtis.

Poreikis skatina žmogų imtis kokių nors veiksmų, kad patenkintų jį. Atsižvelgiant į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje (1 pav.).



1 pav. Motyvavimo per poreikius modelis¹

Darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų, jei tik bus tikri, kad tai padės jiems įgyvendinti jų poreikius. Vadovai turi atsiminti, kad darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori.¹

1.2.1 TURINIO MOTYVACIJOS TEORIJA

Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis

¹ Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius, 2003.P.31;108.

² Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas, 1996.P.59, 36

tam tikru būdu. Iš turinio teorijų galėtume išskirti A. Maslow poreikių hierarchiją, D. C. McClelland poreikių rūšis bei F. Herzberg veiksmų teoriją.

A.Maslow poreikių hierarchija. A. Maslow (1908) buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai.¹

Jis labiausiai prisidėjo prie žmonių „saviraiškos“ darbo procese reikšmės propagavimo bei naujo požiūrio į naudingų santykių tarp organizacijos vadovų bei pavaldinių kūrimo.²

Poreikių hierarchijos teorija teigia, kad žmogaus motyvacijos pagrindą sudaro poreikių kompleksas, be to, poreikiai konkretaus individo išdėstyti hierarchine eile.³

A. Maslow išskyrė penkis pagrindinius motyvuojančių poreikių tipus (augimu eile organizacijos aplinkoje):

- fiziologiniai poreikiai (maitinimosi, šilumos, miego, pastogės ir kt.);
- saugumo poreikiai (saugus darbas, saugi darbo vieta, taupymas „juodai dienai“, naudojimasis draudimo paslaugomis ir kt.)
- meilės ir priklausomybės poreikiai (kai žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savęs ir savo šeimos, iškyla nauji poreikiai, poreikis būti kompanijos ar kolektyvo nariu). Kartais šie poreikiai vadinami socialiniais poreikiais.
- pagarbos poreikiai (pagarbus požiūris į save bei pagarbus aplinkinių požiūris);
- saviraiškos poreikiai (siekis tapti viskuo, kuo tik galima).¹

Be to, ši poreikių hierarchija skirstoma dar į du lygius:

1. Aukštesnio lygmens (augimo) poreikiai. Tai pagarbos ir saviraiškos poreikiai.
2. Žemesnio lygmens (deficitiniai) poreikiai. Tai fiziologiniai, saugumo ir socialiniai poreikiai.⁴

Motyvacija žmogui nurodo platų jo poreikių spektrą. Norėdami motyvuoti žmogų, vadovas privalo suteikti asmeniui galimybę patenkinti jo pagrindinį poreikį tokiu būdu, kuris padeda pasiekti visos organizacijos tikslus. Vadovui reikia atidžiai stebėti savo pavaldinius, kad jis galėtų spręsti, kokie

¹ Butkus F. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius, 2003.P.68

² Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. – Vilnius, 2005.P.21

³ Šavareikienė I. Integruota vadybinio proceso motyvacija. - Šiauliai, 2003.P.42

⁴ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. - Kaunas, 1998.P.44.

aktyvūs poreikiai valdo jo pavaldinius. Paprastai laikui bėgant, poreikiai kinta, todėl nereikia manyti, kad motyvacijos veiksniai, kurie buvo veiksmingi vieną kartą, bus efektyvūs visą laiką.

Remiantis šia teorija žmogus motyvuotas tada, kol gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis nebemotyvuoja. Ši teorija pirmiausia stengiasi nustatyti poreikius, skatinančius žmogų aktyviai veikti.¹

Pateikta hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia tokio darbo užmokesčio, kuris leistų prasimaitinti. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių patenkinimas yra egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurią nors iš jų nerealizavus, kito lygio poreikiai vargu ar bus svarbūs. Patenkinęs fiziologinius poreikius, žmogus, pagal A.Maslow, pradeda rūpintis kito lygio, t.y. saugumo poreikiais.²

A. Maslow atkreipė dėmesį į poreikių ypatybę, kad poreikiai nėra niekada visiškai patenkinami. Taigi vienu metu gali būti aktualus ne vienas, bet keli poreikiai, kurie patenkinami nevienodai.

D.C.McClelland poreikių teorija. D.C.McClelland (1970) sukūrė motyvacijos modelį, akcentuojantį aukštesnio lygio poreikius. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimą. Teorijos autorius D. C. McClelland išskiria tokius poreikių tipus:

- laimėjimų;
- artimo bendrumo;
- valdžios.³

Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe.

Artimo bendrumo poreikis. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų būryje, labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas.

Laimėjimų poreikis. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui.¹

¹ Šavareikienė I. Integruota vadybinio proceso motyvacija. - Šiauliai, 2003.P.42

² Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. – Vilnius, 2005.P.31.

³ Organizacijų vystymosi paradigma //Vadybos arimuose. - Kaunas, 2004.P.13-14

Ilgamečių tyrimų rezultatais įrodyta poreikių prioriteto priklausomybė auklėjimui šeimoje: savarankiškumo ugdymas iš mažens suformuoja laimėjimo poreikių prioritetą; šiltų santykių ugdymas formuoja artimo bendrumo poreikius; pasitenkinimas kitų žmonių elgesio kontrole veda link valdžio poreikių.¹

D. McClelland tyrimai atskleidė, kad stiprus poreikis laimėti – troškimas nenusileisti ir pranokti – yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti darbines užduotis. Tai viena iš galimybių tapti vadovais, nes jiems būdingas vidinis aktyvumas stengtis aplenkti konkurentus, prisiminti didelę atsakomybę ir nebijoti rizikos. Šią nuostatą patvirtino D. Miller (1983) teigdamas, kad tokius „žmones galima skatinti intriguojančiomis ir konkuruojančiomis darbo situacijomis; žmonės, kuriems šis poreikis neaktualus, tokiose situacijose dirba prastai“.²

Poreikių tyrinėtojas **J.W. Atkinsonas** (1929) motyvaciją sieja su *trimis pagrindiniais potraukiais*:

- valdžios poreikis- paprastai valdžios nori energingi žmonės.
- sėkmės, laimėjimo poreikis - žmonės, jaučiantys stiprų poreikį laimėti, tiesiog klesti darbe, kuris intriguoja, skatina, teikia galimybę išbandyti jėgas, sukelia pasitenkinimą ir yra sudėtingas.
- artimo bendrumo poreikis - dažnai žmonės nori dirbti su bendradarbiais darbo vietoje, o ne namuose, vieni savo darbo vietose, jie ieško socialinio pasitenkinimo.

Šis potraukių balansas priklauso nuo asmenybės.³

F. Herzberg (1959) dviejų veiksmų teorija. Ji pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzbergas pavadino higieniniais veiksniais (darbo aplinkos veiksniais), o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui, - motyvacijos veiksniais. Darbo aplinkos veiksniai – tai organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys su darbuotojais; motyvacijos veiksniai: saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė. Taigi priešingai negu higieniniai veiksniai, motyvaciniai veiksniai kyla iš atliekamo darbo turinio ir aktyvina darbuotoją.⁴

Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas, 2001.P.105.

² Hage J. Theories of organizations. –Willey –Interscience, 1980.P.29.

³ Griškevičienė V. Personalo vadyba. – Vilnius, 2002.P.31.

⁴ Šavareikienė I. Integruota vadybinio proceso motyvacija. - Šiauliai, 2003.P.47.

Anot F.Herzberg, darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į higieninius veiksnius tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Šie veiksniai nemotyvuos darbuotojo, jie tik neleis kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Higieniniai ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairius žmonių veiksmus. Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti.¹

F.Herzbergo teorija turi daug bendra su A.Maslow teorija. Jo nagrinėti higieniniai veiksniai padeda patenkinti A.Maslow išskirtus fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai – aukštesniųjų lygių poreikius. Tačiau A.Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip pirminę žmogaus elgsenos priežastį. F.Herzbergas, atvirkščiai, teigė, kad darbuotojas nekreips į juos dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas arba klaidingas.²

1.2.2 PROCESO MOTYVACIJOS TEORIJOS

Kita motyvavimo teorijų grupė - proceso motyvacijos teorijos – stengiasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimą modelius. Šio tipo teorijos neginčija poreikių egzistencijos, bet teigia, jog individualias individo ypatybes lemia ne vien jie.

Proceso teorijų dėmesio centre – žmogaus dėl atsiradusių motyvų patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita.³

Proceso motyvacijos teorijos analizuoja, kaip žmonės pasirenka elgesio modelius ir priimto sprendimo efektyvumo vertinimą, siekdami patenkinti individualius poreikius.⁴

Šios teorijos nekelia užduoties paneigti poreikius, o tik aiškina, jog žmogaus elgesio priežastimi galima laikyti asmeninį situacijos suvokimą ir nenumanomas pasėkmes.⁵

Lūkesčių teorija. Šios teorijos ištakomis laikomi V.Vroom (1964) darbai apie darbo motyvaciją. Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda pastangas

¹ Butkus F. Vadyba: Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo principai. – Vilnius, 2003.P.78.

² Bagdonas E. Administravimo principai - Kaunas, 2000 P.129.

³ Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. - Vilnius, 2005.P.14.

⁴ <http://www.sociume.lt/cgi-main/?lt;prisijungimo laikas:2005,11,03>

⁵ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas, 2001.P.185.

į veiklą. Ši teorija teigia, kad yra trys veiksniai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją – *valentingumas*, *instrumentalumas* ir *lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

Valentingumas – tai suvokta rezultato vertė. Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V.Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiamą pasitenkinimą rezultatu.

Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentaliūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

Lūkesčiai – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. Kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose - priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų.¹

Pagal lūkesčių teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas veiksnys, yra lūkesčių supratimas.² Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo.¹

Taikydami Lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją.³

Motyvavimas remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus

¹ Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. - Kaunas, 1998. P. 101

² Marcinkevičienė V. Organizacijų vadyba // Personalo vadyba, 2005/7(61). P. 79.

³ Prykin L., Prykina V. Obščyj kurs menedžmenta. - Moskba, 1998. P. 56.

resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus.¹

Teisingumo motyvacijos teorija (J.Adams (1965)). Ji paaiškina, kad žmonės subjektyviai nustato įdėtų pastangų (darbo sąnaudų) ir atlygio santykį. Be to, darbuotojai beveik visada gautą atlygį lygina su kitų žmonių atlygiu.²

Pagrindinė D.Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir ištaisyti disbalansą.

Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas.³ Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje.

Vadovas, mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius.¹

Tyrimai rodo, kad kai žmonėms atrodo, jog gauna per mažai, jie pradeda mažiau dirbti. Tie, kurie mano, kad jiems permokama, stengiasi toliau dirbti tokiu pačiu intensyvumu. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada tinkanti valdymo praktikai yra ta, kad kol darbuotojai nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau teisingumas suvokiamas santykinai: darbuotojai lygina save sus kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, našumo bei kvalifikacijos skirtumus.²

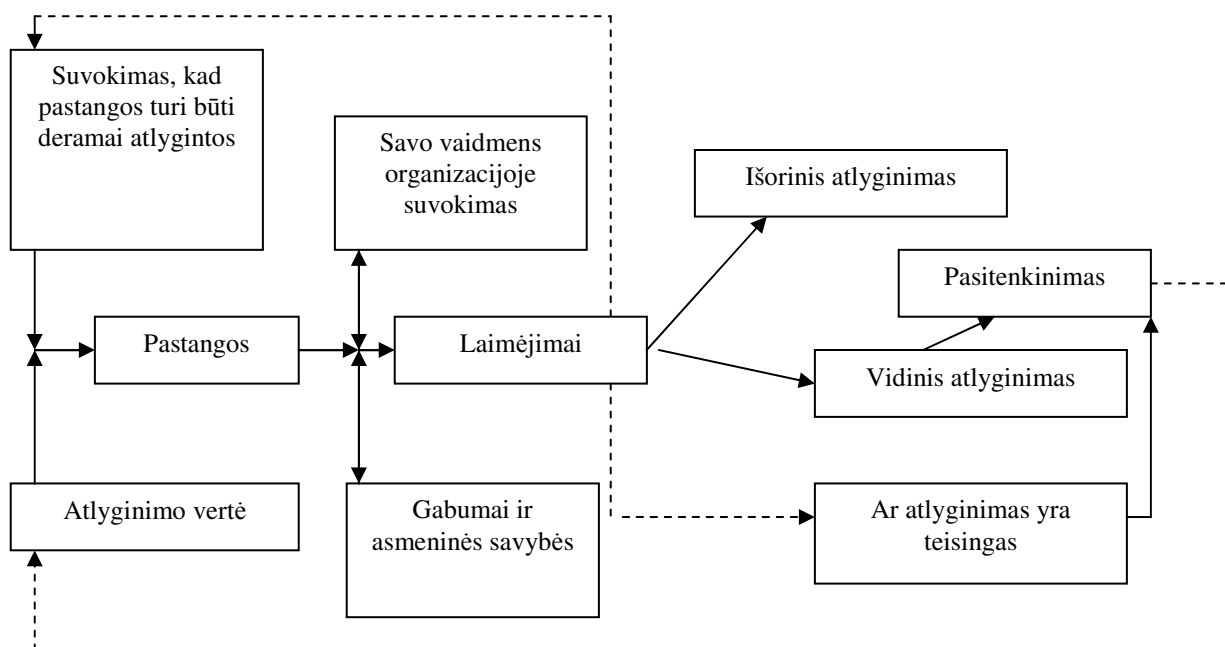
E. Lawler – L. Porter modelis (1968m.). V.Vroom pateikta vilčių teorija vėliau praplėsta ir išvystyta L. Porter bei E.Lawler, pasiūlant kompleksinį darbo motyvacijos modelį, susidedantį iš penkių elementų:

¹ Seilius A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. – Klaipėda, 2001.P.139.

² Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. - Kaunas, 1998.P.101.

³ Andreew J. Essentials of management. - Cincinnati, 1986.P.450

- pastangos;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- gauti rezultatai;
- atlygis;
- pasitenkinimo lygis.¹



2 pav. E. Lawler – L. Porter modelis²

Vadinamasis Porter – Lawler modelis, remdamasis ne tik vilčių, bet ir Adams teisingumo teorija, akcentuoja atlygio vaidmenį, išvelgiant jame dvi sudedamąsias dalis: vidinį atsilyginimą ir išorinį atsilyginimą. Būtent šie komponentai yra svarbiausi lemiant individo elgesį bet kurioje veikloje.³ Vidinis atsilyginimas čia aiškinamas kaip psichologinis atpildas, kurį individas jaučia asmeniškai ir tai teikia jam pasitenkinimą: tai pasitenkinimas sėkme, padidėjęs savigarbos jausmas, užbaigtumo pojūtis, asmeninio tobulėjimo jausmas. Išorinis atsilyginimas - tarsi gaunamas „iš šalies“ individo atlygis: uždarbis, skiriamos premijos ir paskatos, pagyrimai, pripažinimas.

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje.

¹ Daft R. Management. - New York: The Dryden Press, 1997.P.364.

² Kulvinskienė V., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija. – Vilnius, 1994.P.76.

³ Butkus F. Vadyba: Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo principai. – Vilnius, 2003.P.68.

Viena iš svarbiausių E. Lawler – L. Porter išvadų – *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą*. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą.¹ D.Nadler ir E.Lower (1977) atkreipė ypatingą dėmesį į vadovų ir pavaldinių santykius: svarbu „išsiaiškinti, kokį atlyginimą vertina kiekvienas darbuotojas, nustatyti, kokio darbo rezultato pageidauja, išsiaiškinti, kokie veiksniai galėtų trukdyti atsilyginimo efektyvumui“ (Nadler ir Lawler (1977)).² Taigi laukiamas rezultatas organizacijoje privalo būti siejamas su konkrečiu atlygiu, iškelti tikslai privalo būti realūs ir pasiekiami, tik tokiomis sąlygomis darbuotojų elgesys tampa motyvuotas.

Aptarus motyvavimo teorijas galima teigti, kad motyvacija yra esmė geram darbingumui pasiekti.

1.3 DARBO VEIKLOS MOTYVACIJA IR JĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Analizuojant šiuolaikinių šalių įstaigų patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos tikslas suvienyti įstaigos darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas.¹

Formuoti personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi naudojami du poveikio tipai - tiesioginis ir netiesioginis.

Yra du tiesioginio poveikio būdai. Pirmasis vadinamas *tiesiogine motyvacija*. Jos esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi ir po to pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas efektyviais darbo rezultatais. Tiesioginė motyvacija yra galima tik tam tikromis sąlygomis. Šis būdas reikalauja kruopštaus individualaus darbo su žmonėmis ir jų gyvenimo bei darbo orientacijos pažinimo. Be to, šis poveikio būdas yra imlus darbui, todėl operatyviam valdymui naudojamas gana ribotai.³

¹ Barvydienė V., Kasiulis J., Vadovavimo psichologija. - Kaunas, 2001.P.86.

² Kulvinskienė V., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija. - Vilnius, 1994.P.76.

³ Stoner A.F., Freeman E., Gilfert R. D. Vadyba. - Kaunas, 2000. P.438.

Operatyviam valdymui yra tinkamesnis kitas tiesioginio poveikio būdas, kuris vadinamas *valdinga* arba *priverstine motyvacija*. Ji grindžiama darbuotojo poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jeigu jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Praktiška šio poveikio raiškos forma - įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai.¹

Operatyvaus valdymo sąlygomis *priverstinė motyvacija* turi privalumų. Jai nereikia pažinti subjektyvaus darbuotojų pasaulio, pakanka panaudoti pačius elementariausius poreikius, būdingus visiems žmonėms. Priverstinė motyvacija pakankamai operatyvi, nereikia naudoti kokių nors realių gyvenimo gėrybių. Priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Ji neskatina siekti pašalinti valdymo subjekto keliamo pavojaus. Dažnai valdymo objektas tampa didėjančios baimės šaltiniu. Darbuotojas bijo prarasti turimas darbo pozicijas. Taigi priverstinė motyvacija gali tapti tiek konstruktyvaus aktyvumo, tiek konfliktų, drausmės pažeidimų, kadru kaitos priežastimi.

Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. Visa tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus.

Tiesioginio poveikio priemonės gali tik padidinti pavaldinių (darbuotojų) pasyvumą arba net sukelti paslėptą nepaklusnumą, todėl efektyvesni netiesioginio poveikio metodai, kurie sukuria aktyvumo atmosferą.

Netiesioginio valdymo poveikio darbuotojo veiklai tipas yra *stimuliavimas*. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms, kurias sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Vadovai stengiasi keisti šias sąlygas ir aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Tam naudojami materialiniai piniginiai ir materialiniai nepiniginiai (gamybiniai-techniniai, organizaciniai, sanitariniai - higieniniai, buitiniai) stimulai, efektyvūs ir moraliniai stimulai.²

Darbuotojų motyvacija labai individualus dalykas, todėl skatinimo priemonės turi būti įvairios, pritaikytos kiekvienam asmeniui skirtingos ir taikomos būtinai individualiai. Skatinimas motyvuoja tik tada, kai jis yra pelnytas ir kada darbuotojas jį suvokia. Be to, motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai keisti. Aukštesniojo lygio poreikių realizavimas priklauso nuo darbo užmokesčio.

¹ Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas, 2000.P.125.

² Griškevičienė V. Personalo vadyba. – Vilnius, 2002.P.31.

Lietuvą galima būtų priskirti prie besivystančių šalių, todėl darbo užmokestis labai svarbus didinant darbuotojų suinteresuotumą, nes pajamos gyvybiškai svarbios žmogaus egzistencijai. Šiuo atveju vadovaujasi principu “kiekvienam pagal atliktą darbą”.

Kaip teigia A. Sakalas (2003) ryškiausia šio principo išraiška – vienetinė darbo užmokesčio forma. Joje aiškiausiai įgyvendinamas pagrindinis teisingumo principas – priklausomybė tarp našumo ir atlyginimo. Dažniausiai naudojamas taip vadinamas laikinis darbo užmokestis – nustatomas tam tikru laiko vienetu (valandai, mėnesiui ir t.t.). Bet dažnai kyla nesutarimų tarp skirtingo darbo našumo darbuotojų, nes toks apmokėjimas dirbti našiai neskatina. Dėl to būtina papildomai įvertinti darbo rezultatus ir stimuliuoti papildomais priedais.

Dažniausiai naudojamos darbo užmokesčio formos Lietuvos įstaigose:

- kintama darbo užmokesčio skalė;
- proporcinga ūkio našumui skalė;
- dalyvavimo pelnuose sistema;
- grupinio darbo sistema.

Jų esmė, kai darbo užmokestis sudaro tik dalį viso galimo materialinio atlyginimo, o didžiąją dalį – įvairūs tiesioginiai ir netiesioginiai papildomi mokėjimai.

Taigi, darbo užmokestis yra labai svarbus tiek individualaus, tiek kolektyvinio darbo skatinimo veiksnys.

Šio darbo ankstesniuose skyriuose susipažinome, kokios yra motyvavimo teorijos. Pagal Maslow teoriją socialinius motyvatorius galime suskirstyti:

- Socialiniai motyvai grįsti bendravimo galimybėmis, meile, priklausomybe.
- Savęs išraiškos galimybės per pripažinimą, statusą, prestižą, dėmesį.
- Savęs ugdymo motyvai yra tikrieji augimo motyvai.

Socialinius santykius itin sąlygoja materialiniai veiksniai, nes jie priklauso nuo materialinių lėšų.

Gera darbo vieta, įdomus darbas turi taip pat didelį poveikį ir veikia analogiškai, kaip geras darbo užmokestis.

Socialiniai motyvatoriai yra nukreipti į:

- individualių siekių įgyvendinimą;
- santykių kolektyve gerinimą.¹

¹ A.Sakalas. Personalo valdymas. - Kaunas, 2003. P. 256, 267.

Konkrečiai socialiniai veiksniai įgyvendinami taikant tinkamą delegavimą, valdymo stilių, įtraukiant darbuotojus į valdymą, darant darbuotojų darbą įdomesnį ir kt. Taikomų formų įvairovė labai plati: vadovo dėmesys, įstaigos apmokami telefonai, rezervuotos transporto aikštelės ir kt.²

Socialiniai veiksniai reiškiasi ir per materialinį darbuotojų skatinimą, kai dalis darbo užmokesčio priedų mokama už geras socialines darbuotojų savybes: už atsidavimą įstaigai, nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, aktyvumą sprendžiant institucijos problemas ir kt.

Prie socialinių veiksnių galima priskirti ir taip vadinamus nepiniginio motyvavimo būdus. Dažniausiai naudojami šie nematerialiniai skatinimo būdai:

1. Sociopsichologiniai būdai:

- užimtumo garantijos;
- karjeros perspektyvos;
- geras psichologinis mikroklimatas;
- pagyrimai (padėkos raštai, garbės vardai ir pan.);
- savęs, dalyvaujant organizacijos veikloje, suvokimas;
- tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;
- kolektyvinis darbas;
- demokratiškas vadovavimas;
- laisvas darbo grafikas;
- įdomus darbo turinys.

2. Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai:

- tikslus veiklos reglamentavimas;
- objektyvi kontrolės sistema;
- optimalus darbų koordinavimas;
- tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas;
- įsakymai.¹

Vakarų šalių tyrimai parodė, kad žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Valstybinės ir privačios įstaigos naudoja vis daugiau ir dažniau nepiniginius motyvus, kad reaguotų kaip į individualius, taip ir kolektyvinius kompanijos darbuotojų poreikius.² Darbo motyvacija vaidina

¹ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. - Kaunas, 1998.P.44.

² <http://www.sociume.lt/cgi-main/?lt:prisijungimo laikas:2005,11,03p.3>

labai svarbų vaidmenį valdant personalą. Ji yra būtina numatytiems darbams ir priimtiems vadovo sprendimams produktyviai įgyvendinti. Suklasifikavus vadybos metodus, paverčiant darbuotojus vadybos dalyviais, galima kiekvieną organizacijos narį nukreipti bendra linkme siekiant ilgalaikių tikslų. Ekonominiai vadybos metodai lemia daugumos žmonių elgesį darbe, tik jie turi kiekybinę išraišką, todėl ypač patogūs vadybai – lengva norimu laipsniu didinti arba mažinti jų poveikį. Teisinių metodų pagrindinis privalumas yra tas, kad jie yra tiesioginiai. Apsisprendęs prisidėti prie organizacijos, žmogus iš karto susitaiko su tam tikrais savo elgesio apribojimais ir tiesiog automatiškai vykdo visus nurodymus, kurie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių interesų. Psichologiniai vadybos metodai geresni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Taip pat yra filosofiniai metodai, kurie skiriasi iš kitų: suderinus gyvenimo prasmę skatinamo žmogaus tikslus su organizacijos paskirtimi ir strateginiais tikslais, galima tikėtis, kad jis panaudos visas savo galimybes organizacijos labui. Šį metodą galima taikyti tik tada, kai žmogus dorai ir sąmoningai suvokia savo gyvenimo prasmę, kitaip darbuotojas tiesiog nepajus vadovo poveikio orientuoto į gyvenimo prasmę.¹ Šiais laikais civilizuota visuomenė kompleksiskai naudojami visais vadybos metodais: teisiniai metodai sudaro visą vadybos sistemos pagrindą, ekonominiai – sąlygas mainyti savo darbą su į kitų darbo produktus, psichologiniai metodai sudaro sąlygas žmogui jausti kuo didžiausią pasitenkinimą dirbant, o filosofiniai – suderina didžiulius žmogaus gyvenimo tikslus su organizacijos paskirtimi, strategija ir kasdienine veikla.²

1.4 MOKYKLOS KAIP ORGANIZACIJOS SPECIFIKA

Mokykla vis dažniau apibūdinama kaip švietimo organizacija, kuriai, kaip ir kitoms organizacijoms, būtina atsiliepti į išorės ir vidaus paskatas keistis. Mokyklos jau nebėra izoliuotos institucijos, kokios buvo iki švietimo reformos. Šiuo metu jos įtrauktos į nuolatinį kaitos procesą, kuris didele dalimi priklauso nuo mokykloje dirbančių mokytojų.

Taigi, kad galėtume pradėti analizuoti mokyklos darbuotojų, t.y. mokytojų darbo motyvaciją, turime geriau ją suprasti, suvokti mokyklos kaip organizacijos pagrindines ypatybes.

Visuomenėje paplitę daugybė organizacijos sąvokų. Apibendrinant įvairių autorių (Ch. Barnard (1938), A.Etzioni (1961), P.Blau ir W.Scott (1963) ir kt.) pateiktus apibrėžimus, galima išskirti du specifinius bruožus, atskiriančią organizaciją nuo kitų socialinių grupių:³

¹ Butkus S. Organizacijos ir vadyba. – Vilnius, 1996.P.119.

² Butkus S. Vadyba: Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo principai. - Vilnius, 2003.P.150

³ Kepalaitė A. Mokytojų socialinio aktyvumo ypatumai // Pedagogika: mokslo darbai.2002.T.56.P.23

- Organizacijos - tai visų pirma socialinės grupės, orientuotos į tarpusavyje susijusių ir specifinių tikslų įgyvendinimą. Kiekviena organizacija yra tikslinga, kiek jos narių veiksmai koordinuojami siekiant bendro tikslo konkrečioje žmonių veiklos srityje.
- J.Guščinskienės nuomone, organizacijos – tai grupės, kurių nariai privalo laikytis tam tikrų taisyklių ir reglamentų.

Abu išvardinti organizacijų bruožai tinka ir ugdymo įstaigoms apibūdinti. Dirbančiuosius švietimo organizacijose vienija bendri tikslai, pvz.: mokyti, perduoti vertybes ir pan. Tačiau švietimo institucijų tikslai yra abstraktesni, sunkiau išmatuojami nei verslo organizacijų uždaviniai.

Švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos, kuriose kiekvienas užsiima konkrečiu darbu, personalas atlieka aiškiai apibrėžtus vaidmenis, pvz.: vadovauja, moko lietuvių kalbos ar matematikos ir t.t.

R.Želvys (1996), aiškindamas švietimo vadybos santykį su bendrąja vadyba, pastebi, kad, lyginant mokyklą su kitomis organizacijomis, autorių nuomonės dažnai išsiskiria. Būtų galima skirti tris požiūrių grupes:

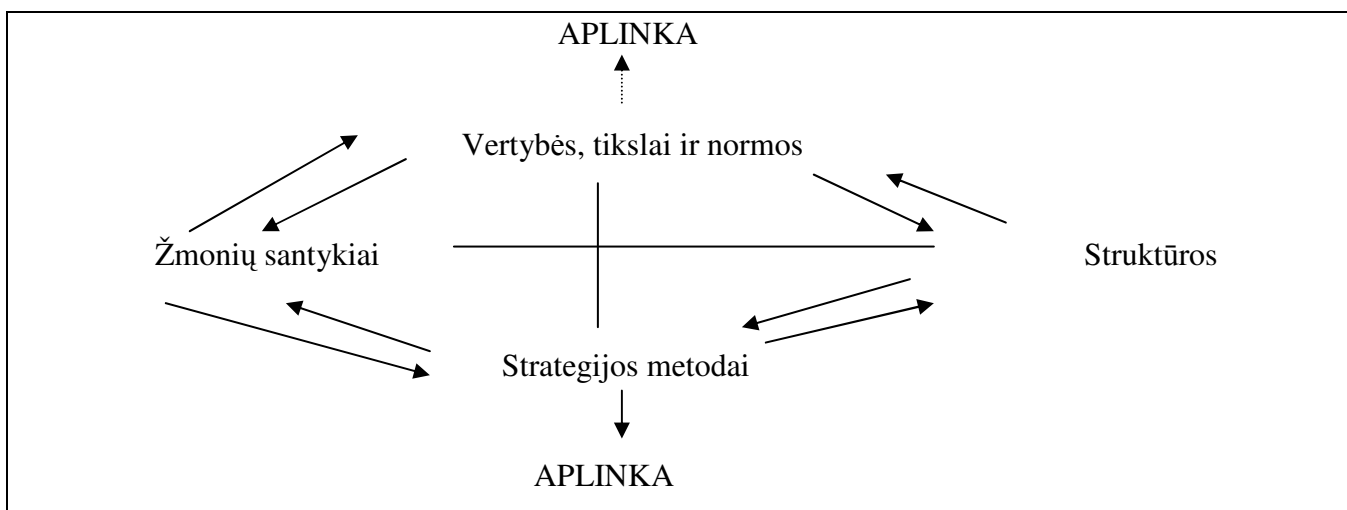
- Mokyklos – tokios pačios organizacijos kaip ir visos kitos, ir todėl čia galioja visiems bendri vadybos dėsniai. Mokyklų vadovų veikla iš esmės nesiskiria nuo kitų tipų organizacijų vadovų veiklos.
- Mokyklos iš esmės skiriasi nuo kitų tipų organizacijų. Mokyklose netaikytina pramonės ar verslo organizacijose įprasta vadyba, nes čia siekiama visai kitokio pobūdžio tikslų. Vadovų autoritetas grindžiamas jų pedagoginiu meistriškumu, o ne vadybiniais sugebėjimais.
- Mokyklos ir pramonės bei verslo organizacijos (įstaigos) turi ir panašumų ir skirtumų. Bendrosios vadybos principai yra taikytini švietimo organizacijose, tačiau juos būtina peržiūrėti ir modifikuoti atsižvelgiant į švietimo specifiką.

IMTEC'o mokyklos tobulinimo programos kūrėjai, norėdami suprasti tokiu būdu mokyklos, kaip organizacijos, darbą, organizaciniame mokyklų modelyje pritaikė 4 perspektyvas, kuriomis paprastai apibūdinamos pramonės ir verslo organizacijos (3 pav.).¹

Mokyklą reikia suvokti kaip organizaciją, kurioje glaudžiai susiję penki kintamieji: aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija. Tačiau tai reiškia, kad jų tarpusavio priklausomybė yra tik savaiminė ir tiesinė. Kartais kaita vienoje organizacijos dalyje sukelia tiesioginių padarinių kitame posistemyje.²

¹ Rollf H., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. – Vilnius, 1999.P.22.

² Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai. - Vilnius, 2001.P. 9-10.



3 pav. Organizacinis mokyklos modelis

Aplinka svarbi visoms mokykloms. Tai administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, taip pat daug neoficialių santykių su mokinių tėvais, kitomis organizacijomis, institucijomis ir bendruomenės atstovais. Mokykla turi paisyti aplinkos, kuri dažnai daro įtaką mokymosi kokybei. Mokykla visada turi atsižvelgti į naujus reikalavimus bei turėti savo viziją, misiją, strateginę ir veiklos planą. Naši mokykla palaiko su aplinka atvirus abipusius ryšius. Kad ryšiai būtų abipusiškai naudingi, mokyklai reikia suvokti save, pvz.: turėti savo nuostatas, viziją, žinoti pranašumus ir trūkumus, taigi nustatydama savo santykius su individais ir grupėmis, ji gali rinktis ir būti kryptinga.

Anot V.Černiaus, didelę įtaką mokyklos organizacijai, jos kultūrai (normoms, tikslams, vertybėms) daro bendruomenė – visuomenė, kurioje ji yra. Mokykloje susiburia įvairios formalios ir neformalios grupės, sudaromos mokymo programos, daromi ir vykdomi sprendimai, susiklosto tam tikri santykiai tarp mokytojų, mokinių, administracijos narių ir pagalbinio personalo. Ši organizacija reaguoja į finansinius pasikeitimus, įvairių ministerijų potvarkius, visuomenės sprendimus.¹

Yra svarbūs vidiniai žmonių santykiai mokykloje: tarp mokytojų, mokinių, vadovų. Organizacijos kokybę dažnai parodo žmonių santykiai, todėl vienas svarbiausių mokyklos tikslų – kurti darnius, žmoniškus santykius.

Strategija apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą, mokymo ir mokymosi pakraipas. Strategija atspindi ir vadovavimą, problemų sprendimą, netgi žmonių motyvavimą.²

¹ Černius V. Lietuvos edukologija // Mokyklos organizacija. – Kaunas, 1997.P.76.

² Organizacijų vystymosi paradigma //Vadybos arimuose. - Kaunas, 2004.P.13-14.

Mokyklą kaip organizaciją apibūdina ir B. Everard bei G. Morris. Šie autoriai pateikia organizacijos išteklių klasifikaciją, kuri lygiai taip pat būdinga ir švietimo organizacijoms:

1. Regimieji ištekliai:

- a) žmonės – organizacijoje dirbantys žmonės (pedagogai, vadovai ir kt.);
- b) materialieji – pastatai ir įranga;
- c) finansiniai – organizacijos fondai (biudžeto lėšų nustatymas, išlaidų kontrolė, kapitalo didinimas).

2. Neregimieji ištekliai – įvaizdis, reputacija, etikos normos, tradicijos, ryšiai su kitomis organizacijomis, parama ir kt.¹

Mokykla – savita organizacija, tačiau jos, kaip ir kitų organizacijų, veiklos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo teisingai pasirinkto vadovavimo stiliaus, gebėjimo analizuoti, planuoti, vykdyti bei kontroliuoti, o tai reiškia, kad ir nuo palankaus įvaizdžio sukūrimo.

Lietuvos švietimo tikslų įgyvendinimas reikalauja organizacijos, paslankumo, formų atsinaujinimo pagal laiko dvasią, socialinius ir kultūrinius poreikius. Šiandieniniame švietimo dokumente, Bendrosiose programose (2003) nurodoma, kad mokykla suvokiama humanizmo principais ir bendrosiomis žmogaus vertybėmis savo gyvenimą grindžianti, apibrėžtų ugdymo tikslų siekianti mokinių, jų tėvų ir mokytojų bendruomenė.

Everard B. ir Morris G. nuomone (1997) mokyklos vadyba yra grindžiama demokratiniais principais, jog dalyvauja visi bendruomenės nariai.

Anot K.Miškinio (1991), mokyklos vadovas – svarbiausias mokymo organizatorius, vadovaujantis žmonių kolektyvui, kuriam patikėta visuomenės ateitis. Jis numato kolektyvo darbo kryptį, sudaro sąlygas kūrybiškai veiklai, telkia mokytojus į vieningą kolektyvą, gerai suvokusį mokyklos darbo tikslus ir uždavinius. Nuo vadovo gebėjimo taikyti vadovavimo teoriją ir praktiką savo kasdieninėje veikloje, atkakliai tobulinti savo darbo stilių priklauso viso mokyklos kolektyvo darbo sėkmė.²

Anot T.R.Gusley (2004), mokyklos direktorius yra pagrindinis asmuo, išmanantis paramą ir kaitą. Kaip pagrindinis mokyklos administratorius, direktorius yra tiesiogiai atsakingas už mokyklos misijos, išsikelti tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Administracijos narių veiksmai ir jų skatinami įpročiai turi įtakos mokyklos kultūrai, mokytojų požiūriui į darbą, profesinį tobulinimąsi. Mokslininkai konstatavo, kad efektyvus vadovavimas mokyklai yra vienas iš svarbiausių mokyklos sėkmės veiksnių,

¹ Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. – Kaunas, 1997.P. 23; 41.

² Miškinis K. Vadovavimo mokyklai pagrindai. – Vilnius, 1991.P.7.

t.y. administracijos narių vadovavimo kokybė daro didelę įtaką bendrajam mokyklų veiklos efektyvumui.¹

Anot R. Senge (1992), naujas požiūris į vadovavimą mokymosi organizacijoms paremtas subtiliomis ir svarbiomis užduotimis. Mokymosi organizacijų vadovai kartu yra ir jų kūrėjai, vedliai, mokytojai. Jie atsakingi už organizacijų sukūrimą, kuriose žmonės nuolatos tobulintų savo gebėjimus, suvoktą viziją.

R. Senge išvelgia trejopą vadovo vaidmenį: vadovas kūrėjas, vadovas vedlys ir vadovas mokytojas. Svarbiausia vadovo užduotis – tai mokymosi proceso sukūrimas, kurio dėka visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias problemas ir tobulinti mokymosi meistriškumą. Būdami vedliai, vadovai išvelgia visos organizacijos veiklos kryptį. Vadovas mokytojas nesistengia perteikti kitiems savosios vizijos: mokymosi organizacijų vadovai pasižymi gebėjimu konceptualizuoti savo strategines išvalgas, kad jos taptų prieinamos visiems, atviros klausimams bei kritikai ir tobulinimui. Vadovas mokytojas padeda visiems organizacijos nariams susikurti sistemą, suvokti problemas.²

Be to, anot V. Nias (1965), mokyklų direktoriai yra reikšmingi asmenys, nuo jų yra priklausomi visi kiti įstaigos lyderiai. Jie kuria mokyklą, kurioms vadovauja, uždavinius, paremtus asmeninėmis nuostatomis, kurios padeda plėtoti ir puoselėti mokyklos kultūrą.

Pasak S.Staceyus (1846), yra svarbiausia, kad ugdymo sistemos lyderiai žinotų septynis žingsnius: sukurti naujovišką kontrolės supratimą, nustatyti tinkamus galios panaudojimo būdus, įkurti savarankiškai veikiančias mokymosi komandas, plėtoti įvairias kultūras, nebijoti rizikuoti, tobulinti grupės mokymosi įgūdžius, ieškoti ir gausinti išteklius.³

Nors direktoriaus parama yra esminė organizacijoje, mokyklos kontekstas ir kultūra taip pat turi įtakos tam, kokia konkreti parama bus efektyviausia. Nėra bendro optimalaus vadovavimo būdo, tinkamo visų mokyklų vadovams. T.Gusley (2004) teigia, kad esama įvairių efektyvių vadovavimo stilių, o ypač kai kalbame apie naujovių diegimą įvairiuose mokytojų kolektyvuose.¹

Direktoriai neturėtų manyti, jog vien jų paslaugumo bei vadovavimo pakaks paskatinti mokytojus, kad stengtųsi tobulėti. Sėkmingų profesinio tobulinimosi programų analizė rodo, kad tokias mokytojų pastangas paskatina pagalba, teikiama tiesiogiai mokymui, o administracijos parama šio

¹ Gusley T. Profesinio tobulinimo vertinimas. - Kaunas, 2004.P.83; 106.

² Šavareikienė I., Dubinas V. Integruota vadybos proceso motyvacija. - Kaunas, 2003.P.2; 14-15.

³ Griškevičienė V. Personalo vadyba. - Vilnius, 2002.P. 40.

poveikio neturi. Svarbu suvokti, kad direktoriaus vaidmuo organizacijos paramos ir kaitos procese yra labai sudėtingas.

Egzistuoja vadovo ir organizacijos kolektyvo sąveika, kuri vienaip ar kitaip yra susijusi su motyvacija. Vienas iš efektyviausių šiuolaikinių valdymo tipų yra motyvacinė vadyba.¹ Tai ne tik paaiškina padidėjusį žmogaus veiksnio vaidmenį vadyboje, bet ir yra pagrindinė visuomenės vystimosi tendencija. 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 sukurtomis sąlygomis įmonėje.

Motyvacijos procesą išryškina valdymo mechanizmas. Praktikoje naudojamuose motyvacijos modeliuose turi atsispindėti asmenybių kultūra, darbuotojų šeimyninė padėtis, socialinė aplinka, tautos mentalitetas. Naudojant motyvaciją valdymo procese būtina atsižvelgti į kiekvieną darbuotoją atskirai. Kad būtų užtikrinta personalo efektyvi veikla, būtina sudaryti konstruktyvaus bendravimo atmosferą, kuri skatintų kiekvieną kolektyvo narį kuo geriau realizuoti savo gebėjimus.² Mikroklimato sukūrimas organizacijoje yra gana sudėtingas personalo valdymo uždavinys. Jis yra sprendžiamas kuriant motyvacijos sistemas, objektyviai vertinant darbo rezultatus, parenkant valdymo stilių, atitinkantį konkrečią situaciją.¹

Motyvacija, kaip darbuotojų aktyvumas – svarbiausia valdymo funkcija. Visų valdymo lygių vadovai atlieka planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas.³

Kuo sumaniau vadovai panaudoja nuobaudų ir skatinimo sistemą, tuo bus efektyvesnė, motyvavimo sistema, leidžianti aktyvinanti darbuotojus siekti įmonės, o kartu ir kiekvieno asmeninių tikslų.

Įvairiose organizacijose naudojami organizaciniai administraciniai ir ekonominiai valdymo būdai. Organizacinius administracinius valdymo metodus realizuoti naudojamos trys formos:

- įsakymai, potvarkiai, nuorodos, draudimai;
- konsultacijos, kompromisai;
- pasiūlymai, rekomendacijos, pasitarimai.³

Socialinių psichologinių poveikio priemonių panaudojimas priklauso nuo įstaigos vadovo, jo kompetencijos, organizacinių gabumų ir turimų psichologinių žinių, gebėjimų jas panaudoti praktikoje.

¹ Barvydienė V., Kasiulis K. Vadovavimo psichologija. - Kaunas, 1996.P. 23.

² Dobranskienė R., Mokyklos bendruomenės vadyba. - Šilutė, 2002.P.86.

³ Griškevičienė V., Personalo vadyba. - Vilnius, 2002.P. 40.

Svarbu gebėti valdyti žmonių santykius. Čia galima pažymėti, jog Lietuvoje vis didesnę reikšmę lemia socialiniai psichologiniai vadovavimo metodai, susiję su žmonių santykiais strategijoje.

D.Šavareikienės ir V.Dubino (2003) nuomone, kuriant motyvacijos sistemą įstaigos strategijoje yra svarbus darbuotojų psichologinių ypatumų pažinimas grupių ir komandų socialinių psichologinių charakteristikų nustatymas. Taip pat svarbios vadovo asmeninės savybės – asmeninis pavyzdys, autoritetas, įtikinėjimas, kritinis vertinimas.

Dobranskienė R. (2002) teigia, kad organizacijos parama teikiama įvairiuose organizacijos lygmenyse. Nors direktoriaus parama turi lemiamos įtakos, administracijos narių pagalba taip pat svarbi. Pasinėrusių į sunkų darbą švietimo darbuotojų motyvacija smarkiai sustiprėja, kai jie žino, kad jų pastangas mato ir vertina administracijos nariai, švietimo skyriaus specialistai.

Mokyklose švietimo darbuotojai gauna specialų paskatinimą už dalyvavimą profesinio tobulinimosi programose ir veikloje. Šis paskatinimas gali būti papildomas užmokestis, didesnis atlyginimas, apdovanojimas.

Be vadovų įtakos motyvacijai yra labai svarbi ir kolegų motyvacija.¹

Vadovavimas mokyklai grindžiamas ne tik visuomeninių procesų pažinimu, jų raidos dėsningumų žinojimu, bet ir mokyklos, kaip organizacijos, specifika. Bendrųjų vadybos dėsnių taikymą mokyklos praktikoje lemia pedagoginio darbo ypatumai:

- tikslai (objektas, priemonės ir rezultatai sutampa),
- galimybė laisvai pasirinkti tikslus, priemones ir veiklos būdus,
- ugdymo objektą veikiančių įtakų, nepriklausomų nuo pedagogo, gausa,
- organizacinis pedagogo darbo, kūrybiško, prognozuojančio ugdytinių vystymąsi ir kuriančio atitinkamą strategiją, pobūdis.²

1.5 MOKYTOJAS - ORGANIZACIJOS DALYVIS

Vadybos specialistai pabrėžia, kad darbuotojams labai svarbu dalyvauti vadybos sprendimuose kuriant stiprią, efektyviai nukreipiančią organizacijos narius tikslų linkme, kultūrą. Organizacijos vadovai, siekdami organizacijos gyvybingumo ir vaisingos veiklos, turi stengtis, kad dauguma jos narių taptų organizacijos dalyviais.¹

¹ Šeldreik Dž. Teorija menedžmenta: ot teilorizma do japonizacija. -Sank Peterburg, 2001.P.23.

² Dobranskienė R. Mokyklos bendruomenės vadyba. – Šilutė, 2002.P.117.

Darbuotojų tapimo organizacijos dalyviais būdai:

- informuoti visus organizacijos narius jiems rūpimais ir organizacijai reikšmingais klausimais;
- taikant visus vadybos metodus, pabrėžtinai susieti kiekvieno organizacijos nario veiklą su visos organizacijos darbo rezultatais;
- periodiniai organizacijos padalinių darbuotojų susirinkimai;
- grupinį protinį darbą paversti norma sprendžiant svarbiausius klausimus.¹

2 lentelė. Veiksniai, kurie skatina darbuotojus tapti valdymo dalyviais (R.Dobranskienė (2002))

Organizacijos veiklos sąlygų pasikeitimai:	Vadovo interesai:	Darbuotojo interesai:
a) unikalios neoficialios informacijos svarbos nuspėjimai kintančios aplinkos sąlygomis padidėjimas. Ta informacija susidaro žemiausiame vadybos hierarchijos lygmenyje; b) žymus darbuotojų, dėl specializacijos liekančių daliniais gamintojais, bendro kultūros ir kvalifikacijos lygio padidėjimas; c) sumažėjęs organizacijos produkto gyvojo darbo lyginamasis svoris ir bendro veiklos efektyvumo priklausomybė nuo unikalios visų darbo sistemos elementų kombinacijos, kuri vyksta eilinių darbuotojų darbo vietose.	a) stiprinti pavaldinių veiklos skatinimą; b) universaliau nagrinėti problemą ir gauti daugiau galimų sprendimo variantų; c) apsauga nuo neigiamos vadovo darbo įtakos asmenybei.	a) teikti didesnę prasmę kasdieniniam darbui; b) papildoma saugumo garantija organizacijoje; c) morališkai kompensuoti nepatrauklaus darbo turinį.

Darbuotojai, šiuo atveju mokytojai, yra vertingiausias mokyklos kapitalas, pagrindinis jos sėkmės veiksnys, jeigu jie aukštos kvalifikacijos ir atsidavę darbui. Dėl šios priežasties personalo valdymas – prioritetinga mokyklos valdymo sritis, apimanti įvairius klausimus: statistinius, ekonominius, sociologinius, etinius, filosofinius ir psichologinius.²

Mokytojas mokykloje atlieka keletą vaidmenų: 1) mokytojas - profesionalas (ugdo ir padeda vaikams mokytis, organizuoja mokymosi aplinką, mokymo ir mokymosi procesą); 2) mokytojas – auklėtojas, iš dalies perimantis tėvų vaidmenį (kuria mokykloje aplinką, kuri primintų šeimos

¹ Dobranskienė R. Mokyklos bendruomenės vadyba. – Šilutė, 2002.P.118.

² Sergiovanni T. Leadership: What's in it for schools? - London, 2001.P. 85.

aplinką); 3) mokytojas – valstybės tarnautojas; 4) mokytojas – ugdytojas, ugdymo proceso organizatorius ir mokytojo veikla daro didelę įtaką visam mokyklos gyvenimui, jo organizavimui, padeda siekti darnos. Skatintojas (ugdymo tikslai ir vertybės – mokytojo pedagoginės orientacijos elementai).¹ Mokytojo kvalifikuotas pasirengimas kultūriniam darbui gali padėti pakelti bendrą tautos kultūros lygį, padaryti ugdymą tikrai visuotinį.

Personalo valdymas – visi valdymo sprendimai ir veiksmai, tiesiogiai veikiantys organizacijoje dirbančius žmones. Tai turi suteikti organizacijai reikalingų darbuotojų poreikį ir didinti veiklos efektyvumą, gerinant individualų ir kolektyvinį mokytojų indėlį į visų organizacijos tikslų siekimą. Personalo valdymo samprata orientuota į žmogų, kaip į partnerį, su kuriuo organizacija įgyvendina tikslus.²

Labai svarbu, kad kiekvienas mokytojas žinotų, kokiais principais ir nuostatomis vadovaujasi įstaiga, siekdama savo tikslų ir priimdama sprendimus personalo klausimais. Personalo politika sudaryta atsižvelgiant į LR įstatymų ir norminių aktų reikalavimus. Šia personalo politika turi vadovautis visi įstaigos darbuotojai, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.

Kiekvienas mokytojas savarankiškai vykdo planavimo, organizavimo, koordinavimo, motyvacijos, apskaitos – kontrolės funkcijas. Nors šiomis funkcijomis siekiama vieningų mokyklos tikslų įgyvendinimo, tačiau jos skiriasi savo apimtimi, kurią reguliuoja normatyviniai dokumentai (nuostatai, taisyklės) ir procedūros. Nors pedagogų pareigos, atsakomybė numatyta normatyviniuose aktuose, tačiau visos pedagoginės veiklos sferos, pagrįstos asmenine mokytojo atsakomybe, kurią nulemia mokytojo specialybė, profesionalumas, sąžiningumas, kūryba. Kiekvienas mokytojas – ne tik asmuo ugdymo įstaigoje, bet ir atskiros bendruomenės vadovas (kaip dalyko mokytojas, klasės vadovas, popamokinės veiklos organizatorius).³

Pasak V.Černiaus (1997), kiekvienos organizacijos darbuotojas turi savo užduotį, kurią bando vykdyti. Mokytojų užduotis – mokinių nuostatų formavimas, sugebėjimų ugdymas, jaunųjų visuomenės narių parengimas suaugusiųjų gyvenimui. Kalbant apie mokyklos užduotį, reikia nepamirėti ir mokykloje dirbančių asmenų tikslų – kokia jiems iš mokyklos nauda. Apmokamųjų valandų skaičiumi nusakomas atlyginimas, patogi darbovietė, galimybė joje parodyti savo sugebėjimus, karjeros pakopa, saugi vieta atsispindi įvairiuose mokyklos organizaciniuose, ugdymo procesuose, santykiuose su kolegomis, tėvais bei mokiniais.

¹ Kepalaitė A. Mokytojų socialinio aktyvumo ypatumai // Pedagogika:mokslo darbai.2002.T.56.P.115.

² Hargreaves A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra posmoderniame amžiuje. - Vilnius, 1999.P.78-79.

³ Želvys R. Švietimo vadybos įvadas. - Kaunas, 1996.P.132.

Kiekvienam mokyklos darbuotojui priimtinas vis kitoks skatinimo būdas, tai priklauso nuo individo vertybių, poreikių, interesų, motyvų bei idealų.¹ Vidinės skatinamosios jėgos — tai poreikiai, interesai, siekiai, vertybės, idealai. Visi jie sudaro sudėtingo veiklos motyvacijos proceso struktūrą.

Mokykloje darbuotojai dažniausiai pirmoje vietoje remiasi dvasiniais bei socialiniais poreikiais motyvuodami savo darbą, kadangi švietimo sistemoje nėra kol kas palankių sąlygų tenkinti materialiniams poreikiams.² Anot M.Miškinio (1997), materialinio skatinimo metodai mokyklose taikomi mažai, tik išskirtiniais atvejais. Kai mokykla turi mokinio krepšelio lėšų.

Be to yra labai svarbu glaudžiai sutelktas, idėjiškas mokytojų kolektyvas, kurį jungia bendri tikslai. Mokytojas, dirbdamas stipriame kolektyve, įpranta gyventi jo interesais ir elgtis atsižvelgdamas į juos.³

Naudojamos motyvacijos formos ir metodai stipriai priklauso nuo įstaigos organizacinės struktūros. Darbuotojų motyvavimas yra realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo nulemto nuo aplinkos. Ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius. Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiams, kiti trokšta pripažinimo ir t.t. Informacijos apie atliekamą darbą nebuvimas veikia demotyvuojančiai.

Taigi, vienas iš svarbiausių personalo vadybos uždavinių yra sukurti palankias sąlygas, kad būtų geriau panaudojami kiekvieno organizacijos nario kūrybiniai gabumai.

Anot McCarthy (2002), šių dienų mokytojai turi suvokti moralinio tikslo mokyklos lygmeniu ryšį su reikšmingesniais švietimo politikos ir visuomenės klausimais. Mokytojas turi ne tik turėti savarankišką tikslą ir viziją, bet ir mokėti aktyviai bendradarbiauti, vengti tariamos partnerystės pavojų ir produktyviai dirbti su kitais mokytojais, administracijos nariais, mokyklos bendruomene. Jie nuolatos privalo kelti pedagoginę kvalifikaciją, ugdytis profesinę kompetenciją. Hallingeris, Murphy's ir Hausmanas (2001) teigia, kad direktorių ir mokytojų požiūris į mokymo programas ir pedagogiką yra nepaprastai ribotas. Mokytojai privalo išsiugdyti nuolatinio domėjimosi įpročius ir įgūdžius, nuolatos ieškoti naujų idėjų savo aplinkoje ir išorėje.¹

¹ Targamadzė V. Švietimo organizacijų elgsena. - Kaunas, 1996.P.93.

² Hargreaves A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra posmoderniame amžiuje. – Vilnius, 1999. P.96.

³ Kavaliauskienė V. Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas. – Klaipėda.2001.P.268

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę galime teigti, kad:

- motyvacija – sudėtingas reiškiny, kuris yra susijęs su tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimu. Motyvaciją sukelia įvairūs motyvai, kurie yra susiję su objektyvių poreikų patenkinimu;
- motyvacijos teorijos siekia išsiaiškinti kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai. Padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame funkcionuoja organizacijos, atskleidžia vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijose. Šiuolaikinės turinio teorijos akcentuoja asmenų poreikius, kaip motyvacijos pagrindą, o proceso teorijų grupė stengiasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, bei specifinio elgesio pasireiškimo modelius;
- darbo motyvacijos koncepcija visada susijusi su tam tikro laikotarpio kultūra arba vertybėmis, kurios pripažįstamos darbe;
- direktorius yra pagrindinis mokyklos administratorius, kuris atsakingas už mokyklos misijos, tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Nuo jo priklauso kitų kolektyvo darbuotojų veiklos efektyvumas;
- motyvacijos skatinimo priemonės taikomos kiekvienam asmeniui individualiai, remiantis jo interesais, poreikiais, vertybėmis bei siekiais. Jos yra veiksmingos tik tuomet, kai individas jaučiasi skatinamas pelnytai;
- mokytojų motyvavimas – mokyklos bendros strategijos dalis. Didele dalimi jis priklauso nuo įstaigos vadovo ir nuo mokytojų kolektyvo, kurį jungia bendri tikslai;
- remiantis A.Hargreaves požiūriu, mokykloje darbuotojai dažniausiai pirmoje vietoje remiasi socialiniais ir dvasiniais poreikiais. Be to švietimo sistemoje nėra palankių sąlygų tenkinti materialiniams poreikiams, nebent kai mokykla turi papildomų mokinio krepšelio lėšų.

II. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

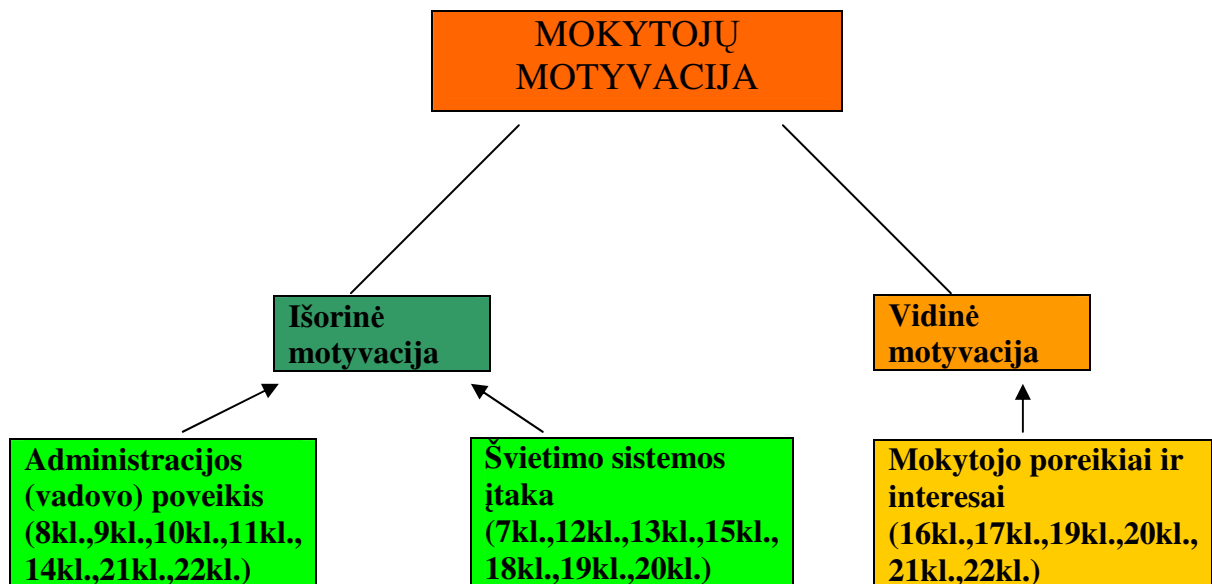
Tyrimo objektas – Kauno rajono mokytojų darbo motyvacija.

Tyrimo tikslas – atskleisti Kauno raj. mokyklų mokytojų darbo motyvaciją ir ją lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

- atskleisti administracijos darbuotojų bei vadovų mokytojų motyvacijos sampratą;
- atskleisti mokytojų motyvacijos ypatumus.

Tyrimo modelis:



Siekiant atskleisti Kauno raj. mokytojų darbo motyvaciją ir ją lemiančius veiksnius, remiantis tyrimo modeliu, sudaryta tyrimo anketa.

Tyrimo metodai:

- mokytojų anketavimas;
- interviu su mokyklų vadovais bei administracijos darbuotojais (ekspertų metodas).

Anketa. Anketa sudaro 22 klausimai: 21 uždaro tipo ir 1 atviro tipo klausimas (žr.priedas nr.2). Dalis klausimų suformuluoti kaip teiginiai.

Daugumą klausimų respondentai turėjo įvertinti nominalinėje skalėje. Siekiant išsiaiškinti išorinę mokytojų motyvaciją pateikta 14 klausimų; vidinę motyvaciją – 6 klausimai. Keturiuose klausimuose buvo pateikti teiginiai, susiję ir su vidine ir su išorine motyvacija, kuriuos respondentai turėjo įvertinti.

Tyrimo duomenys buvo apdoroti, naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinės įrangos 8.0 versiją. Naudojama aprašomoji (descriptives) statistika, reitingavimas.

Interviu. Buvo pateikta dvylika klausimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti administracijos darbuotojų bei mokyklų direktorių motyvacijos šaltinius, priemones motyvuojant mokytojus (žr.priedas nr.1). Su kiekvienu tiriamuoju buvo iš anksto susitarta dėl tikslios vietos bei laiko. Interviu su pavaduotojais bei direktoriais buvo atliekami jų darbo vietose. Duomenų analizė vyko 5 etapais: 1) transkripcija (interviu buvo šifruoti personaliniu kompiuteriu, užrašant visą tekstą); 2) parafrazės (fazių, posakių ar didesnio teksto prasmės nusakymas kitais žodžiais); 3) Kodai – temos (parafrazių kodavimas); 4) lyginimas; 5) abstraktusis lygmuo.

Duomenų analizė vyko 5 etapais:

1. Transkripcija. Interviu buvo šifruoti personaliniu kompiuteriu, užrašant visą tekstą. Kiekviena teksto eilutė yra sunumeruota, kad būtų galima tiksliai nustatyti žodžio, sakinio ir pastraipos vietą.
2. Parafrazės (fazių, posakių ar didesnio teksto prasmės nusakymas kitais žodžiais). Interviu (toliau – tekstas) yra padalintas į atskiras pastraipas. Kiekvienoje iš jų yra skirtingos temos. Šios pastraipos yra sunumeruojamos ir surašytos į lentelę.
3. Kodai – temos (parafrazių kodavimas). Kiekviena parafrazė yra priskiriama tam tikrai apibrėžtai temai – kodui.
4. Lyginimas. Šioje dalyje lyginami visų administracijos darbuotojų kodai (temos).
5. Abstraktusis lygmuo. Kategorijos perkeliama į abstrakcijų lygmenį. Šios kategorijos yra analizuojamos, perteikiamos galutinės išvados.

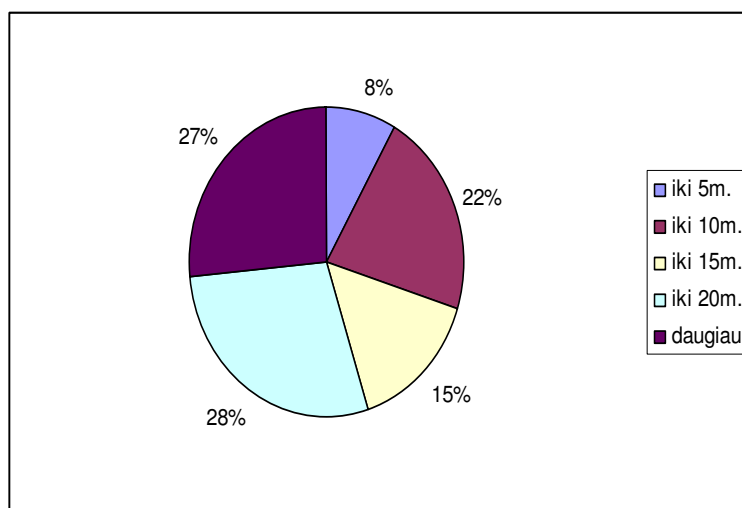
Pirmieji trys ekspertų tyrimo etapai (interviu transkripcija, parafrazės, kodai) yra pateikiami šio darbo prieduose (Nr.3, 4, 5). Tekste pateikiami paskutiniai du analizės etapai: lyginimas ir ekspertų tyrimo duomenų analizės abstraktus lygmuo.

Tiriamieji:

Kauno raj. mokyklų mokytojai;

Kauno raj. mokyklų vadovai ir administracijos darbuotojai.

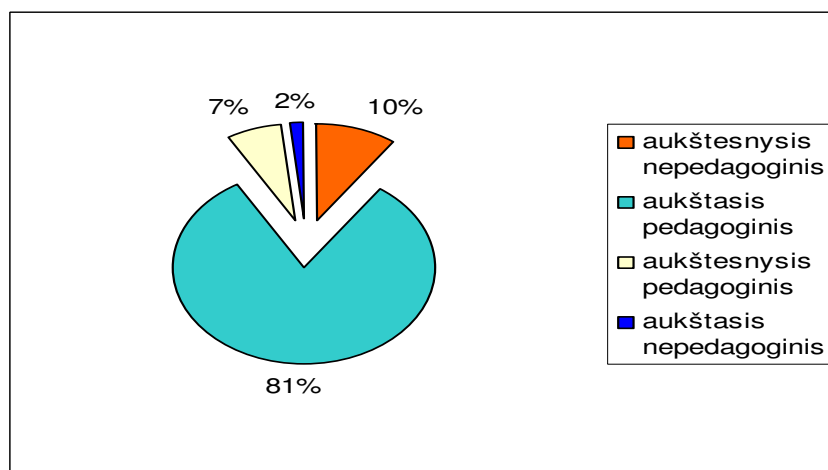
Mokyklų mokytojai. Tyrime dalyvavo trijų Kauno raj. mokyklų mokytojai. Bendras respondentų skaičius (N) – 60: iš jų 22 pagrindinės mokyklos tiriamieji bei po 19 iš gimnazijos bei vidurinės mokyklos. Tyrime dalyvavusių mokytojų daugumą sudarė nemažą darbo patirtį turintys pedagogai (4 pav.).



4 pav. Respondentų skirstinys pagal darbo stažą (%)

Kaip matome iš 1 paveiksle pateiktos diagramos, tik iki 10 m. darbo stažą turi 30% respondentų, iki 20 m. - 43% ir daugiau nei 20 m. - 27%.

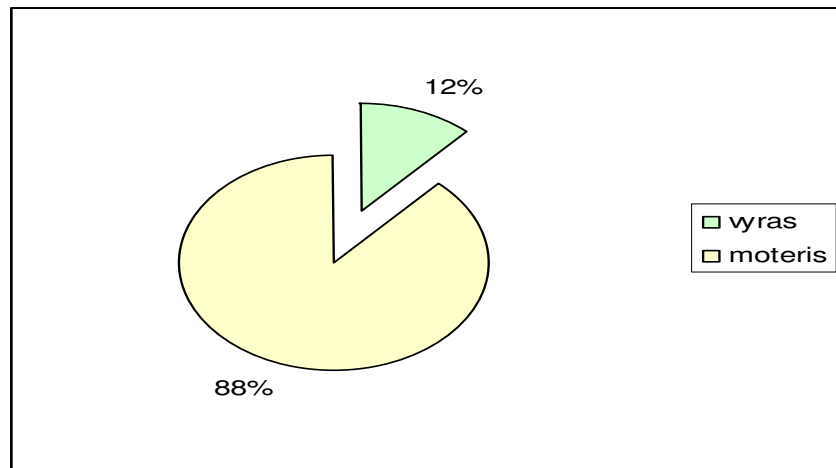
Galima teigti, kad du trečdaliai apklaustųjų respondentų turi didesnę darbo stažą nei 10 mokytojavimo metų. Trečdalis apklaustųjų turi iki 10m. darbo stažą.



5 pav. Respondentų skirstinys pagal išsilavinimą (%)

Atlikus tyrimą nustatyta, kad dauguma tiriamųjų turi aukštąjį išsilavinimą (81%). Labai mažą dalį (10%) sudaro turintys aukštesnįjį nepedagoginį išsilavinimą, 2% - aukštąjį nepedagoginį bei 7% - aukštesnįjį pedagoginį.

Taigi galima teigti, kad dauguma respondentų, mokytojų, dirbančių trejose Kauno rajono mokyklose, turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą.



6 pav. Respondentų skirstinys pagal lytį (%)

Apklausus tirtų Kauno rajono mokyklų mokytojus, nustatyta, kad 88% dirbančių mokytojų yra moterys, o 12% - vyrai.

Tik dešimtadalį respondentų sudarė vyrai. Tyrime nebuvo siekiama apklausti daugumą moteriškos lyties respondentų, paprasčiausiai mokyklose dominuoja moterys.

Vyrai rečiau renkasi mokytojo profesiją bei pagal ją dirba. Tad galima teigti, kad didesnę motyvaciją dirbti mokytojo darbą turi moteriškos lyties atstovės.

Mokytojai geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Respondentams buvo laiduojamas anonimiškumas, taip pat jie buvo informuoti, jog apklausos anketa tik moksliniams tyrimams. Darbe švietimo institucijų pavadinimai neminimi, nes iš kelių institucijų atstovų buvo gautas pageidavimas neskelbti moksliniame darbe institucijų pavadinimų. Visos išdalintos anketos buvo grąžintos apklausėjui.

Mokyklų vadovai, administracijos darbuotojai. Tyrime dalyvavo 2 administracijos darbuotojai bei 2 mokyklų vadovai. Interviu pagalba buvo apklausta Kauno raj. vidurinės mokyklos bei pagrindinės mokyklos vadovai. Administracijos darbuotojai buvo tiriami iš Kauno raj. pagrindinės mokyklos bei gimnazijos.

Respondentams buvo užtikrinamas anonimiškumas. Interviu buvo atliekamas prieš tai susitarus su kiekvienu respondentu individualiai. Mokyklos administracija informavo apie pokalbių vietą bei laiką. Ši tyrimo dalis truko ilgiausiai.

Tyrimas buvo vykdomas 2006m. rugsėjo – spalio mėnesiais. Apklausos buvo atliekamos trejose Kauno raj. mokyklose: gimnazijoje, pagrindinėje bei vidurinėje mokykloje.

3 lentelė. Ekspertų demografinės charakteristikos

Tiriamųjų demografinės charakteristikos		Abs. skaičius	Procentinė išraiška(%)
Lytis	vyras	3	75
	moterys	1	25
Darbo patirtis	daugiau nei 10m.	2	50
	daugiau nei 15m.	2	50
Išsilavinimas	aukštasis pedagoginis	4	100

III. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 VADOVŲ IR ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ MOKYTOJŲ MOTYVACIJOS SAMPRATA

Ketvirtas analizės etapas – respondentų nuomonių lyginimas

Lyginama dviejų mokyklų direktorių ir dviejų direktoriaus pavaduotojų atsakymai.

Pirmiejo trys ekspertų tyrimo etapai (interview transkripcija, parafrazės, kodai) yra perteikiami šio darbo prieduose (Nr.3, 4, 5).

1. Mokyklos mokytojų kolektyvo ypatumai

Mokyklų vadovams svarbus draugiškumas, vieningumas bei nuoširdus bendravimas, daugumą kolektyvo sudaro moterys.

Pirmasis respondentas akcentuoja, kad jo kolektyvas nebijo pedagoginių bei ugdymo naujovių, yra žingeidus, nuolat tobulėja. Tai įrodo mokytojų baigtos kelios aukštosios mokyklos, persikvalifikavimo kursai ir pedagoginės kvalifikacijos.

2 ir 3 respondentas pabrėžė, kad jų vadovaujami mokyklos kolektyvai yra nusistovėję, vieningi bei supratingi.

Rajono mokyklų privalumas, kad mokytojai dažniausiai yra baigę tas pačias mokyklas, kuriose dirba, todėl gerai pažįsta mokinius bei vieni kitus.

2. Mokyklos personalo problemų įvairovė

Sunku vadovams bei administracijos darbuotojams suburti mokytojus į vieną komandą, tai jiems atima daugiausia jėgų. Be to mokytojai neefektyviai išnaudoja darbo laiką.

Antrajam respondentui ne visada pavyksta su mokytojais susikalbėti, kartais atsainiai šie žiūri į darbą, motyvuodami tuo, kad per daug iš jų norima už gaunamą algą.

Direktoriaus pavaduotojai teigia, kad rajono mokyklose trūksta gerų specialistų, todėl nenorima prarasti esamų.

Ketvirtasis respondentas savo vadovaujamame kolektyve susiduria su pavydu.

Visas mokytojų personalo problemas vadovai grindžia per mažą darbo užmokesčiu.

3. Pagrindiniai administracijos skatinimo šaltiniai mokytojams

Visi administracijos darbuotojai skatina mokytojus žodiniais pagyrimais ir padėkos raštais.

Pasak 1 respondento, motyvuojant mokytojus, svarbu nuoširdus bendravimas, kolegų nuomonės išklausa, pasiaukojančio darbo įvertinimas.

Mokyklų direktoriai (2 ir 4 respondentas) stengiasi sudaryti geras darbo sąlygas, aprūpina darbo priemonėmis.

3 respondentui svarbu, motyvuojant mokytojus, pagarba, pagalba, pagyrimai, supratimas, sudaryti sąlygas dalyvauti seminaruose bei tęsti studijas.

4. Mokytojų vidinės motyvacijos skatinimo priemonės

Kauno raj. direktoriaus pavaduotojas (1 respondentas) mano, kad mokytojų vidinę motyvaciją labiausiai lemia kūrybinis ir dvasinis džiaugsmas.

3 respondentas (taip pat direktoriaus pavaduotojas) paminė, iš vidinių skatinimo būdų, savirealizaciją.

Mokyklų direktoriai net neįsivaizduoja iš motyvacijos vidinių skatinimo būdų, kurie galėtų būti taikomi mokyklose bei motyvuotų mokytojus.

5. Mokytojų išorinės motyvacijos skatinimo priemonės

Mokyklų administracijos darbuotojai pabrėžia, kad nėra sąlygų naudoti materialines skatinimo priemones. Jie teigia, kad mokytojo pajamos nėra adekvačios darbui. Visi administracijos darbuotojai išorinės motyvacijos skatinimo būdams mokykloje priskiria žodinį pagyrimą ir padėkos raštus. Taip pat yra paminėto socialinės garantijos.

2 respondentui svarbus mokytojų išorinės motyvacijos būdas yra komfortiškesnės darbo sąlygos.

Vienam mokyklos direktoriui (4 respondentas) svarbios išorinės motyvacijos priemonės - bendravimas su jaunąja karta, noras perteikti savo žinias bei noras būti naudingam.

6. Nuobaudų naudojimas

Kartais tenka naudoti papeikimus (2 respondentas) arba įspėjimus (3 respondentas).

Grąšinimas atleisti pagal straipsnį – visiškai retai taikoma negatyvi motyvacijos priemonė.

7. Mokyklos vadovų motyvacija

Mokyklos pavaduotojams, užimant pareigas, svarbu puiki atmosfera, mokytojų supratingumas, įvertinimas bei pagarba.

Mokyklos direktorių motyvaciją įtakoja kolektyvo narių pasitikėjimas (2 respondentas).

Mokyklos pavaduotojas (3 respondentas) sako, kad tik pradėjus dirbti užimamose pareigose, skatino noras praplėsti savo darbo specifiką, noras kilti karjeros laiptais. O šiuo metu skatina didesnis atlyginimas.

Pasak 2 respondento mokytojų bei administracijos darbuotojų motyvacija nesiskiria.

Mokyklos direktoriui (4 respondentas) svarbu, motyvuojant savo darbą, patiems kurti geresnes darbo sąlygas.

8. Mokytojas – bendros veiklos dalyvis

Visiems administracijos darbuotojams bei mokyklų direktoriams svarbu, kad mokytojas jaustų, jog yra mokyklos bendros veiklos dalyvis.

1 respondentas laiko mokytoją bendros veiklos dalyviu, nes tik tuomet šis jaučia pareigų atsakomybę, pasitenkinimą už bendrą sėkmę bei praranda pareigybių barjerus.

Pasak 2 respondento, mokytojas jausdamas, kad yra bendros veiklos dalyvis, yra labiau suinteresuotas, atsakingesnis.

3 ir 4 respondento nuomone, mokytojas privalo kolektyviškai dirbti, o kolektyvo „susiglaudimas“ yra vienas svarbiausių mokyklos vadovo uždavinių.

9. Švietimo sistemos pokyčiai, kurie gerintų mokytojų motyvaciją

Administracijos darbuotojams bei mokyklų direktoriams svarbu, kad švietimo sistemai būtų skirtas didesnis finansavimas. Sudarytos sąlygos didesniems mokytojų atlyginimams bei premijoms, labiau motyvuotų mokytojus dirbti savo darbą.

Pasak 1 respondento, svarbu, kad būtų mažinamas mokinių skaičius klasėse, kadangi pedagogas yra ir klasės auklėtojas, todėl reikia mokėti ir solidų priedą.

Mokyklos direktoriai pamini didesnę finansų skyrimą priemonių įsigyjimui, inventoriui ir patalpų sutvarkymui.

Penktas analizės lygmuo – mokyklų vadovų ir administracijos darbuotojų interviu apibendrinimas

Šioje dalyje pateikiamas paskutinis, penktas, analizės etapas, t.y. abstraktus jo lygmuo. Šiuo lygmeniu kategorijos yra perkeliamos į abstrakčią plotmę. Čia įvardijamos respondentų pasakytos mintys abstrakčiai. Iš šių duomenų daromos galutinės išvados.

1 Mokyklos mokytojų kolektyvo ypatumai

Mokyklų vadovai ir administracijos darbuotojai, jų teigimu, siekia, kad kolektyvai būtų draugiški, vieningi bei juose dominuotų nuoširdus bendravimas.

Tik vienas vadovas apibrėžė savo kolektyvą kaip žingeidų, nebijantį tobulintis.

Rajono mokyklose dauguma mokytojų turi aukštąjį išsilavinimą ir pedagogines kvalifikacijas.

Rajono mokyklų kolektyvuose stengiamasi išlaikyti esamą personalą.

Administracijos darbuotojai bei vadovai pabrėžia, kad kolektyvą yra sunku suburti į visumą, tai vadovams atima daugiausiai jėgų.

2 Mokyklos personalo problemų įvairovė

Daugelį mokyklos personalo problemų sudaro materialinis demotyvavimas: už mažus atlyginimus mokytojai nenori kokybiškai dirbti, neefektyviai išnaudoja darbo laiką. Vadovų nuomone, pagrindinė motyvacijos problema – netinkamas materialinis skatinimas. Mokyklose su personalu būtų galima išvengti daug problemų, jei mokytojai jaustų finansinį skatinimą.

Kaip ir visuose kolektyvuose, taip ir mokyklose, susiduriama su žmogiškųjų santykių problemomis: pavydu, nedėmesingumu ir t.t.

Respondentų nuomone, rajono mokyklų problema – trūksta mokytojų vyrų, privalumas – dirba mokytojai, kurie baigę tas pačias mokyklas.

3 Pagrindiniai administracijos skatinimo šaltiniai mokytojams

Kiekvienas administracijos darbuotojas mokytojus skatina žodiniais pagyrimais ir padėkos raštais. Tai yra efektyviausias skatinimo būdas. Mokytojams ypač svarbus socialinio reikšmingumo poreikis.

Mokytojams iš administracijos svarbu išgirsti nuoširdų bendravimą, išklausymą.

4 Mokytojų vidinės motyvacijos skatinimo priemonės

Šiandieninės mokyklos administracijos darbuotojai bei direktoriai įvardijo, kad menkai įsivaizduoja vidinius skatinimo būdus, kurie galėtų motyvuoti mokytoją. Pasak jų, gali būti svarbus kūrybinis ir dvasinis džiaugsmas, savirealizacija.

5 Mokytojų išorinės motyvacijos skatinimo priemonės

Mokyklose nėra sąlygų naudoti materialinius skatinimo būdus. Mokytojo pajamos nėra adekvačios darbui.

Motyvuoiant mokytojus, finansiniai dalykai nusveria visus motyvavimo svertus.

Mokyklose naudojami išorinės motyvacijos būdai, kurie susiję su socialinio reikšmingumo poreikiu: žodiniai pagyrimai, padėkos raštai. Retkarčiais prisimenamas komfortiškų darbo sąlygų poreikis.

Mokytojus motyvuoja, dirbant savo darbą, bendradarbiavimas su jaunąja karta, noras perteikti savo žinias bei noras būti naudingam.

6 Nuobaudų naudojimas

Griežtesnės baudmės bei nuobaudos mokyklų mokytojams taikomos retai, tačiau kartais tenka įspėti arba naudoti papeikimą.

7 Mokyklos vadovų motyvacija

Mokyklos vadovai savo darbą motyvuoja didesniu nei mokytojų atlyginimu, kolektyvo pasitikėjimu bei pagarba. Vadovams svarbu, kad juos įvertina.

8 Mokytojas – bendros veiklos dalyvis

Mokytojas turi jaustis mokyklos bendros veiklos dalyviu. Kitu atveju, jis nebus suinteresuotas, atsakingas, nežinos, kokie mokyklos siekiai bei tikslai, reali situacija.

9 Švietimo sistemos pokyčiai, kurie gerintų mokytojų motyvaciją

Švietimo sistemai reikia skirti didesnę finansavimą: daugiau lėšų skirti priemonių įsigijimui, patalpų bei inventoriaus sutvarkymui, mokytojų atlyginimams bei priedams.

Būtina klasėse mažinti mokinių skaičių.

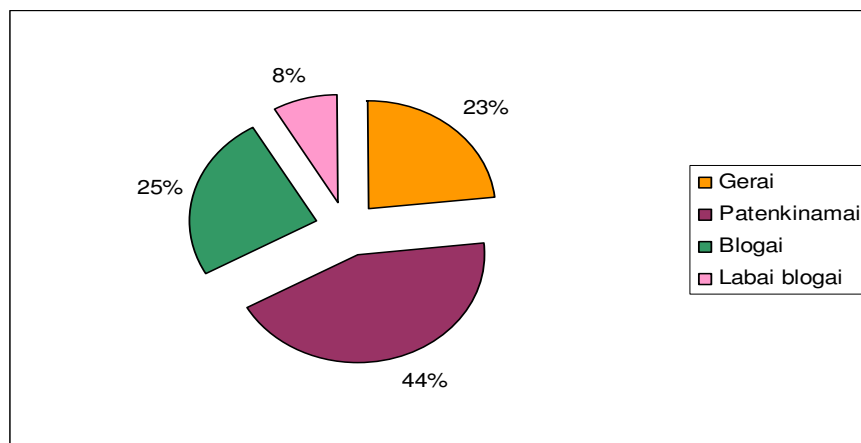
Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti:

- Mokyklos vadovų teigimu, motyvuoiant mokytojus finansiniai dalykai nusveria visus kitus motyvacijos svertus. Šiandieninės mokyklos administracijos darbuotojai bei direktoriai įvardijo, kad menkai įsivaizduoja kitus būdus, kurie galėtų motyvuoti mokytoją;

- mokyklų vadovai akcentuoja valstybės švietimo politikos trūkumus – jų nuomone reikėtų daugiau lėšų skirti priemonių įsigijimui, patalpų bei inventoriaus sutvarkymui, mokytojų atlyginimams bei priedams;
- rajono mokyklose trūksta gerų specialistų, todėl stengiamasi išlaikyti esamus. Jaučiamas trūkumas mokytojų vyrų, dirba daug mokytojų, kurie baigę tas pačias mokyklas;
- administracijos darbuotojai bei vadovai pabrėžia, kad kolektyvą yra sunku suburti, tai vadovams atima daugiausiai jėgų.

3.2. ŠVIETIMO SISTEMOS IR ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ ĮTAKA MOKYTOJŲ MOTYVACIJAI

Švietimo sistema, tiesiogiai reglamentuodama įstatymais ir nuostatais mokytojų veiklą, skatina teigiamą arba neigiamą požiūrį į pedagoginį darbą, taip skatindama arba slopindama mokytojo darbo motyvaciją.



7 pav. Mokytojų nuomonės vertinant švietimo sistemą, skirstinys (%)

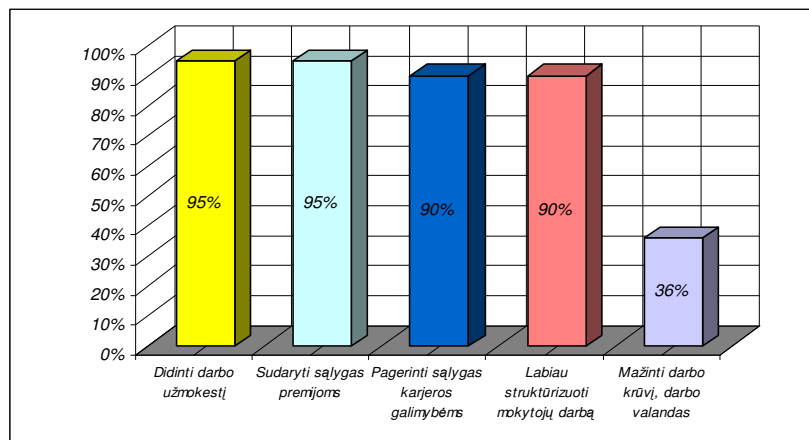
Apklausus, kaip respondentai vertina švietimo sistemą, nustatyta, kad net 44% tyrime dalyvavusių apklaustųjų mano, jog šiandieninė švietimo sistema yra patenkinama, 25% vertina - blogai, 8% - labai blogai ir tik 23% - gerai.

Taigi, galima teigti, kad beveik pusė respondentų mano, jog švietimo sistema Lietuvoje yra patenkinama. Po ketvirtadalį sudaro mokytojai, kurie vertina gerai arba blogai.

Teigiančių, kad šių dienų Lietuvos švietimo sistema yra labai gera – nebuvo.

Toliau anketoje respondentų buvo teirujamasi, ką jie keistų švietimo sistemoje, kad darbuotojai būtų labiau motyvuoti dirbti pedagoginį darbą. Atsakant į klausimą, buvo pasirenkami, iš tyrėjo pateiktų, respondentams priimtinausi variantai.

Atsakant į klausimą, ką mokytojai keistų švietimo sistemoje, siekiant pagerinti jų darbą, mokytojai po 95% pasirinko: didinti darbo užmokestį ir sudaryti sąlygas skirti premijas. Po 90 % mokytojų pasirinkimo teko karjeros gerinimo galimybėms ir labiau struktūrizuotam mokytojų darbui. Mažinti darbo krūvį pasirinko 36% apklaustųjų mokytojų (8 pav.).

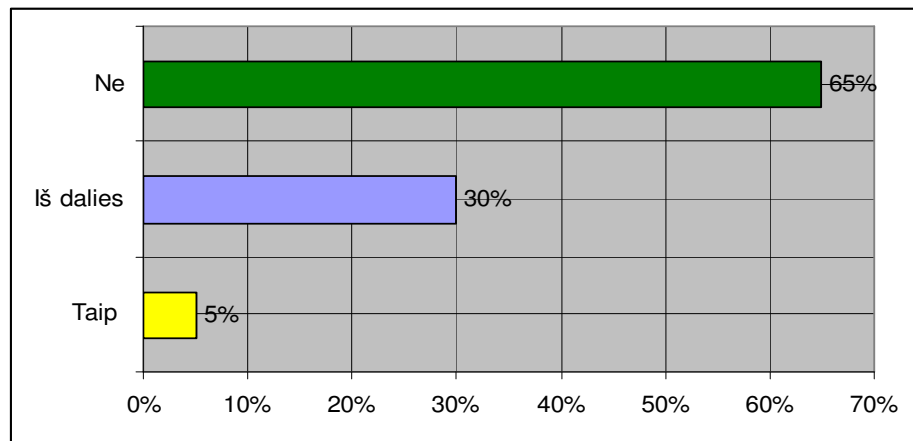


8 pav. Mokytojų nuomonės, apie švietimo sistemos pokyčius gerinančius mokytojų darbo motyvaciją, skirstinys (%)

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad mokytojų darbo motyvacija padidėtų, skiriant didesnę dėmesį darbo užmokesčio didinimui ir sudarant palankesnes sąlygas premijoms, gerinant karjeros kėlimo sąlygas ir struktūrizuojant mokytojo darbą.

Daugiau nei trečdalis respondentų, t.y. 36%, kaip priimtina variantą pasirinko darbo krūvio ir darbo valandų mažinimą.

Atliekant tyrimą, anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie švietimo sistemos reformos pakeitimus darbo užmokesčio atžvilgiu.



9 pav. Mokytojų nuomonės, apie žadėtus reformos pakeitimus darbo užmokesčio atžvilgiu, skirstinys (%)

Diagramoje pateikti duomenys rodo, kad, 30% respondentų yra iš dalies patenkinti darbo užmokesčio pakeitimais, 65% – ne, ir 5% – taip (9 pav.).

Galime teigti, kad respondentus reformos pakeitimai darbo užmokesčio atžvilgiu nuvylė.

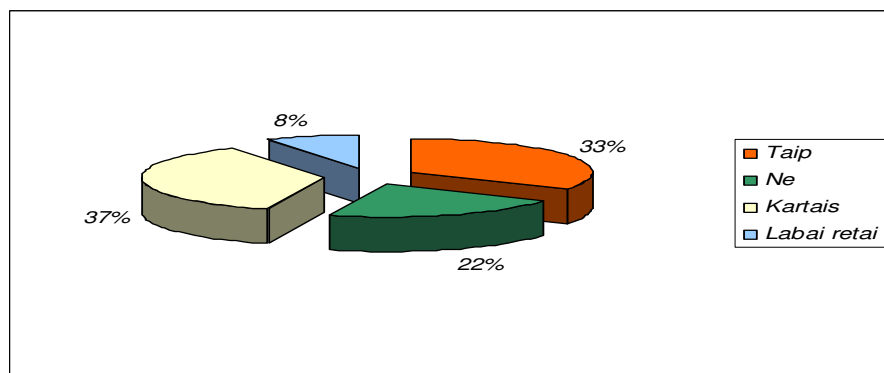
Pateikus šį klausimą mokytojams buvo palikta galimybė pagrįsti savo atsakymą.

Paklausus, kodėl nepatenkinti, daugelis teigia, kad pernai darbo užmokestis turėjo didėti, bet deja, sumažėjo, t.y. valdininkai žadėjo, kad padidės, bet to neįvykdė.

Taip pat, pedagogai norėtų, kad nedidėtų biurokratizmas, nereikalingas „popierizmas“, nes tai atima jiems daug laiko, kuris galėtų būti skirtas darbui su mokiniais

Švietimo sistema reglamentuoja pedagogo veiklą per įstatymus ir nuostatas, kurias švietimo įstaigoje, šiuo atveju mokykloje, įgyvendina ir jų vykdymu rūpinasi mokyklų administracija bei vadovybė.

Atliekant tyrimą, anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama sužinoti ar respondentai jaučia iš mokyklos vadovybės pusės paskatinimą dirbti.

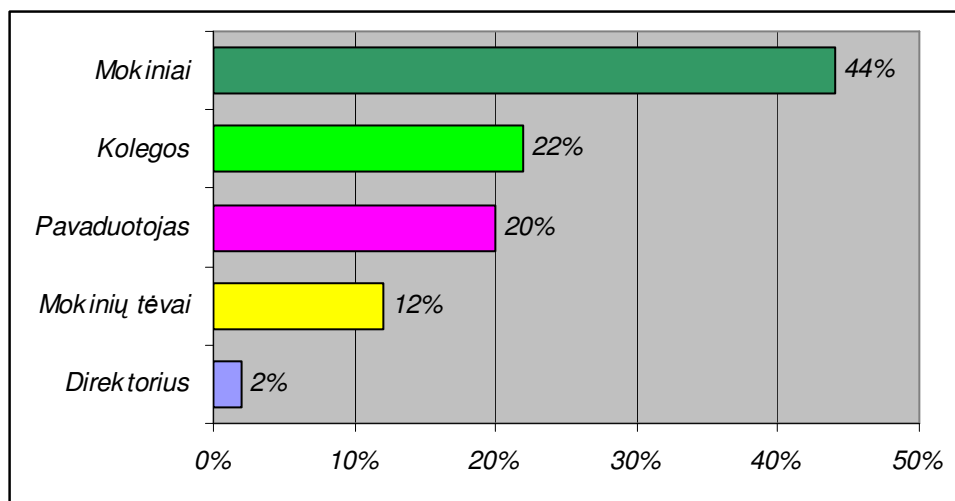


10 pav. Mokytojų nuomonės apie vadovybės paskatinimą skirstinys (%)

Tyrimo rezultatai rodo, kad 33% respondentų mano, jog sulaukia paskatinimo iš vadovybės pusės, 37% - kartais, 8% - labai retai ir 22% respondentų teigia, kad visiškai nesulaukia jokio paskatinimo (10 pav.).

Galime teigti, kad apie ketvirtadalis mokytojų teigimu, visiškai nesulaukia paskatinimo iš vadovybės pusės.

Atliekant tyrimą siekta nustatyti, kokie asmenys labiausiai lemia mokytojų pedagoginę motyvaciją. Respondentams buvo užduotas klausimas, kuriame prašoma nurodyti, kurie pateikti asmenys sąlygoja jų motyvaciją.

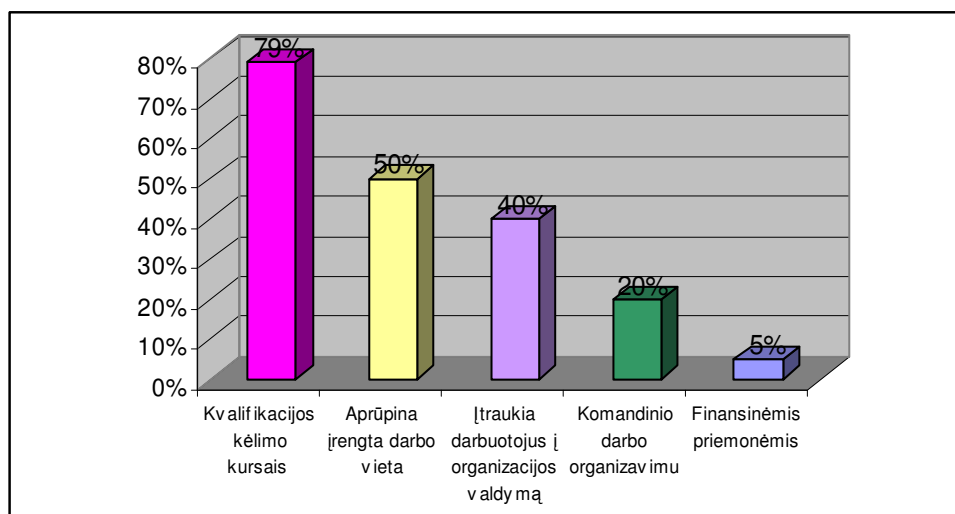


11 pav. Mokytojų nuomonės apie asmenų, lemiančių mokytojų motyvaciją, skirstinys

Iš diagramos matyti, kad mokytojai nurodė, jog labiausiai juos motyvuoja mokiniai (44%), po to kolegos (22%) ir pavaduotojai (20%). Labai maža dalis (2%), pasirinko, kaip motyvuojantį asmenį, - direktorių.

Iš mokyklos aplinkos asmenų, mokytojus labiausiai motyvuoja mokiniai (44%), kuriuos jie ugdo, dėl kurių jie dirba savo darbą.

Taip pat anketoje respondentų buvo teiraujama, kokiomis priemonėmis administracija skatina jų darbą. Atsakant į klausimą, buvo pasirenkama, iš tyrėjo pateiktų, respondentams du priimtinausi variantai.



12 pav. Mokytojų nuomonės apie priemones, kuriomis mokytojus skatina administracija, skirstinys (%)

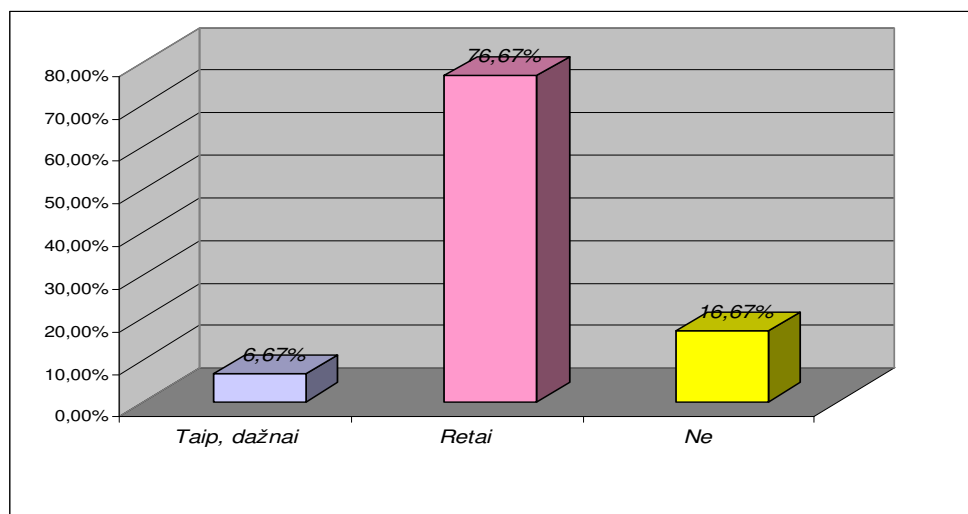
Iš rezultatų matyti, kad 79% respondentų, kaip naudojamą administracijos priemonę, pasirinko kvalifikacijos kėlimo kursus, 50% - mokytojų aprūpinimą įrengta darbo vieta, 40% - mokytojų įtraukimą į organizacijos valdymą, 20% - komandinio darbo organizavimą. Tik 5% mokytojų mano, kad juos administracija skatina finansinėmis priemonėmis (12 pav.).

Galime teigti, kad iš išvardintų priemonių, dažniausiai administracija mokytojus skatina sudarydama galimybę kelti kvalifikaciją, o mažiausiai – finansinėmis priemonėmis.

Be to, iš ankstesnių tyrimo duomenų (9 pav.) galime pastebėti, kad mokytojų darbo motyvacija padidėtų, jei švietimo ministerija skirtų didesnę dėmesį finansiniams dalykams (darbo užmokesčiui, premijoms).

Mokyklos administracijos veiksmus šiuo atveju reglamentuoja švietimo ministerijos vykdoma švietimo politika.

Atliekant tyrimą, anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama sužinoti ar jų darbovietėje yra taikomos nuobaudos, kuriomis siekiama pakeisti darbuotojų elgseną.



13 pav. Mokytojų nuomonės, apie jų darbovietėje taikomas nuobaudas, skirstinys (%)

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad 6,67% respondentų teigia, jog jų darbovietėse yra dažnai taikomos nuobaudos, 76,67% teigia, - jog retai ir 16,67% respondentų mano, kad mokytojų kolektyve nėra taikomos nuobaudos (13 pav).

Taigi, dauguma mokytojų teigia, kad jų darbovietėse yra retai taikomos nuobaudos.

Šie anketinio tyrimo rezultatai patvirtina ir atliktus interviu rezultatus (žr. 42 psl.). Galime pastebėti, kad mokytojų ir administracijos darbuotojų bei vadovų nuomonė apie taikomas nuobaudas nesiskiria.

Taigi, nuobaudos mokyklose yra taikomos retai.

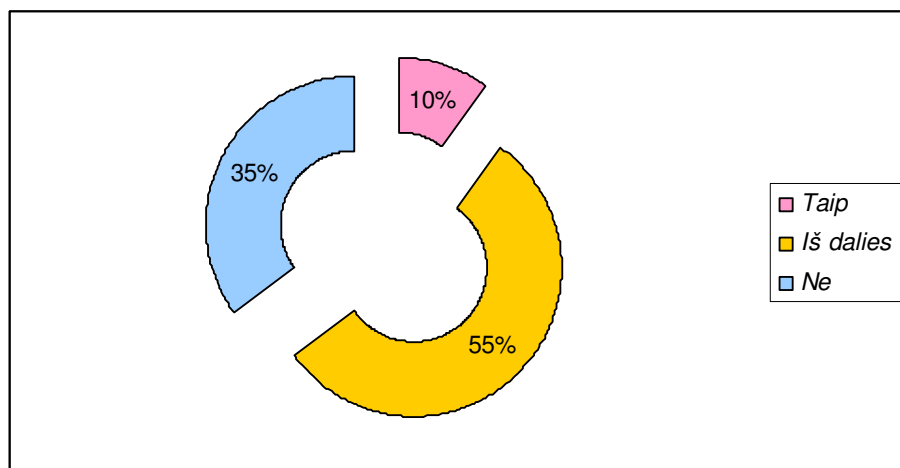
Be to, daugelis (79%) mokytojų teigė, kad mokymo įstaigoje jiems niekas be pagrindo nereiškia pastabų, čia jais pasitikima, todėl jie mokykloje jaučiasi saugūs. Tiesiogiai paklausus, ar mokytojai dirbdami mokykloje yra saugūs ir jaučia naudą sau, 71% respondentų įvardijo, jog - taip.

Taigi, dauguma apklaustųjų mokytojų mokyklose jaučiasi saugūs.

Respondentų tiesiogiai pasiteiravus, ar jie gali teigti, kad jiems svarbiausia “išsilaikyti”, t.y. užtikrinti sau ir savo šeimai minimalų pragyvenimo lygį, 71% teigė, jog - ne. Tačiau kiek mažiau nei trečdalis (29%) gali patenkinti tik minimalius poreikius. Taigi, daugumai respondentų užtenka gaunamo atlyginimo jų poreikiams patenkinti. Dauguma respondentų savo fiziologinius poreikius patenkina, tik galbūt jie nėra patenkinami pilnai.

Išskirdami minėtus poreikius į fiziologinius ir saugumo, remiantis A.Maslow, galime daryti prielaidą, kad Kauno rajono mokytojai iš dalies savo fiziologinius ir saugumo poreikius patenkina.

Taip pat, tyrimo pagalba, buvo norima sužinoti ar mokytojas jaučiasi mokyklos veiklos komandos dalyviu.



14 pav. Mokytojų nuomonės, ar jie jaučiasi veiklos komandos nariu, skirstinys (%)

Diagramoje pateikti duomenys rodo, kad 55% mokytojų iš dalies jaučiasi mokyklos veiklos komandos dalyviais ir 10% mano, kad yra mokyklos bendros veiklos komandos dalyviai. Trečdalis apklaustųjų (35%) - visiškai nesijaučia.

Galime daryti prielaidą, kad mokyklos administracija pakankamai skiria dėmesio, kad mokytojai pasijustų pilnateisiais organizacijos nariais. Nors tai vadovams ir administracijos darbuotojams, kaip jie patys akcentavo, yra padaryti sunkiausia, atima daugiausiai laiko (žr. 41 psl.). Tiesiogiai paklausus, ar mokytojai, dirbdami jaučiasi priklausomi nuo mokyklos, 81% respondentų teigė, jog - taip.

Remiantis A.Maslow, priklausymą mokyklos veiklos komandai bei pačiai mokyklai, galėtume priskirti socialiniams poreikiams, kuriuos daugelis apklaustųjų taip pat tenkina.

Taigi, galime daryti prielaidą, kad dauguma tirtų Kauno rajono mokytojų žemesnio lygmens poreikiai – fiziologiniai, saugumo bei socialiniai yra tenkinami. Žinoma, galbūt ne maksimaliai t.y. ne tiek, kiek norėtų.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galime teigti, kad:

- beveik pusė apklaustų Kauno rajono mokytojų Lietuvos švietimo sistemą vertina patenkinamai. Mokytojų nuomone, pedagogų darbo motyvacija padidėtų švietimo sistemai skiriant didesnę dėmesį darbo užmokesčio didinimui (95%), sudarant palankesnes sąlygas premijoms (95%), gerinant sąlygas siekti karjeros (90%) ir struktūrizuojant mokytojų darbą (90%);
- Kauno rajono mokytojų teigimu, labiausiai pedagogą motyvuoja tie asmenys, su kuriais jie dirba, t.y. mokiniai (44%), po to kolegos (22%) ir administracijos

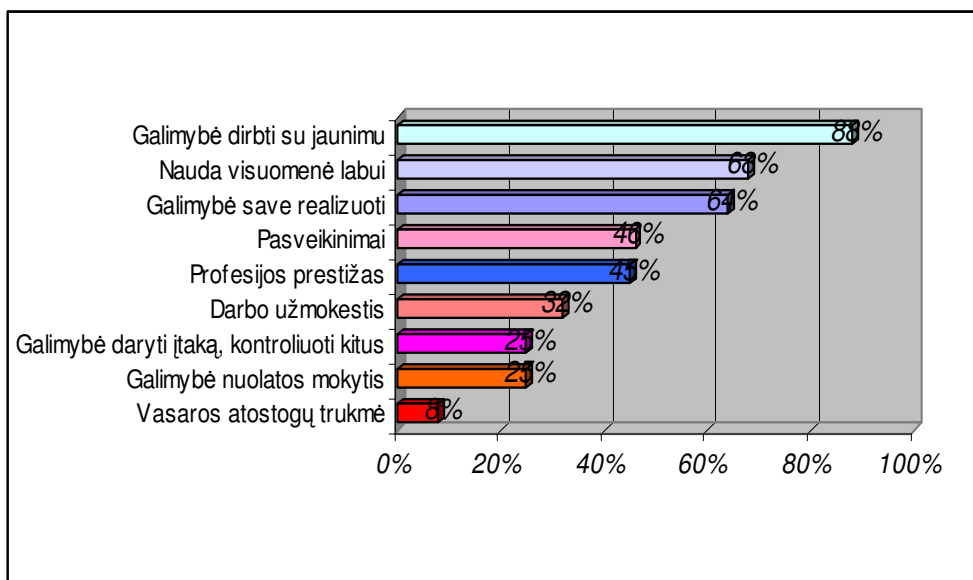
darbuotojai – pavaduotojai (20%). Net ketvirtadalis pedagogų teigia, kad visiškai nesulaukia paskatinimo iš vadovybės pusės;

- mokytojų teigimu, mokyklų administracija juos skatina, sudarydama sąlygas dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose (70%), gerindama darbo sąlygas (50%), įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą (40%).

3.3 MOKYTOJŲ POREIKIŲ IR INTERESŲ, KAIP MOTYVUOJANČIŲ FAKTORIŲ, ANALIZĖ

Kiekvieną visuomenės individą, ne išimtis ir mokytoją, skatina jo interesai bei poreikiai. Motyvuojant mokytojus reikėtų atsižvelgti kas jiems yra svarbiausia, kas labiausiai motyvuoja juos dirbti pedagoginį darbą.

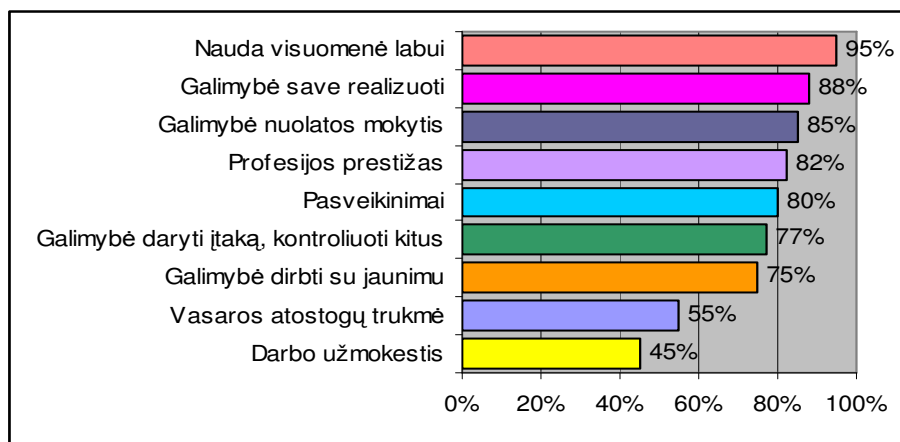
Atliekant tyrimą buvo siekiama sužinoti kokie motyvai paskatino respondentus pasirinkti pedagoginį darbą bei kokiais motyvais mokytojai vadovaujasi šiuo metu mokytojaudami.



15 pav. Respondentų atsakymų apie motyvus, kurie paskatino pasirinkti pedagoginį darbą, skirstinys (%)

Iš diagramos matyti, kad pasirenkant pedagoginį darbą labiausiai lėmė galimybė dirbti su jaunimu (88%), 68% respondentų mano, kad noras būti naudingam visuomenės labui, 62% - galimybė save realizuoti, 46% - pasveikinimai, 45% - profesijos prestižas, 32% - darbo užmokestis, po 25% - galimybė daryti įtaką (kontroliuoti kitus) ir galimybė nuolatos mokytis bei 8% mokytojų mano, kad – vasaros atostogų trukmė (15 pav.).

Taigi, pasirenkant pedagoginį darbą, labiausiai lėmė galimybė dirbti su jaunimu, o mažiausia įtakos turėjo vasaros atostogų trukmė. Daugiau nei pusė respondentų, renkantis mokytojo darbą, norėjo realizuoti save (62%) bei būti naudingais visuomenės labui (68%).



16 pav. Respondentų atsakymų apie motyvus, kurie juos šiuo metu skatina dirbti pedagoginį darbą, skirstinys (%)

Diagramoje pateikti duomenys rodo, kad šiuo metu dirbant pedagoginį darbą labiausiai mokytojus skatina motyvas susijęs su noru būti naudingam visuomenės labui (95%). Net 88% respondentų mano, kad šiuo metu mokytojauti juos skatina galimybė save realizuoti, 85% teigia, kad galimybė nuolatos mokytis, 82% - profesijos prestižas, 80% - pasveikinimai, 77% - galimybė daryti įtaką, kontroliuoti kitus, 75% - galimybė dirbti su jaunimu, 55% - vasaros atostogų trukmė bei 45% pedagogų mano, kad darbo užmokestis.

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad didelė dalis Kauno rajono respondentų pasirinko, kaip juos šiuo metu motyvuojančius veiksnius – galimybę save realizuoti ir mokytis bei norą būti naudingiems visuomenės labui.

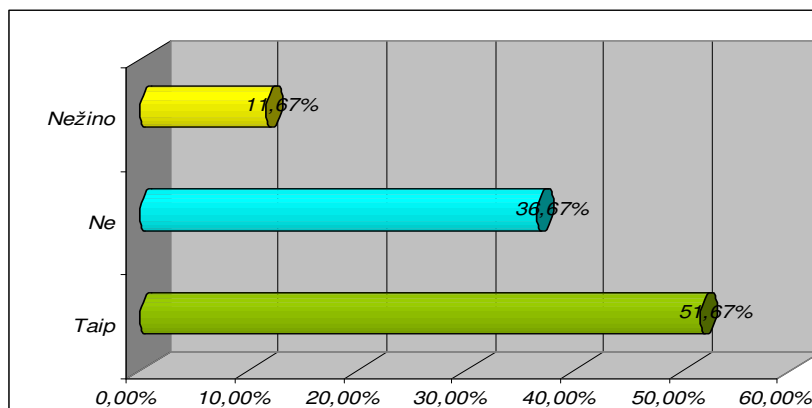
Tiesiogiai paklausus respondentų, ar jiems yra palankios sąlygos išreikšti save, daugelis (86%) įvardijo, jog – taip, ir 69% atsakiusiųjų savo galimybes stengiasi realizuoti.

Galime pastebėti, kad prioritetai renkantis pedagogo darbą bei šiuo metu mokytojaujant nesiskiria. Didžiausias skirtumas vertinant motyvus, kurie skatino pasirenkant mokytojo darbą bei šiuo metu dirbant matyti galimybės nuolatos mokytis atžvilgiu (pasirenkant mokytojo darbą -25%, o dirbant - 85%) ir poreikio kontroliuoti kitus, daryti kitiems įtaką (pasirenkant mokytojo darbą -25%, o dirbant - 77%).

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad mokytojai, motyvuodami savo darbą, remiasi noru būti naudingiems visuomenės labui, galimybe save realizuoti, galimybe nuolatos mokytis, jiems svarbus jų

profesijos prestižas visuomenėje. Remiantis A.Maslow, šiuos poreikius priskirtume pagarbos ir saviraiškos poreikiams, kurie priklauso aukštesnio (augimo) lygmens poreikiams.

Atliekant tyrimą, anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama sužinoti kokią sprendimą mokytojai priimtų gavus pasiūlymą rinktis vienodai apmokamą pedagoginį arba nepedagoginį darbą.



17 pav. Mokytojų nuomonės apie pasiūlymą dirbti geriau apmokamą nepedagoginį darbą skirstinys (%)

Tyrimo rezultatai rodo, kad 51,67% respondentų mano, kad priimtų pasiūlymą dirbti gerai apmokamą nepedagoginį darbą, tik 36,67% - teigia, jog jokių būdu nepasirinktų nepedagoginio darbo, o 11,67% - kol kas abejoja (17 pav.).

Daugiau negu pusė apklaustų mokytojų sutiktų dirbti nepedagoginį darbą, jeigu tik būtų pasiūlytas didesnis darbo užmokestis. Taigi, mokytojams visgi svarbūs finansiniai dalykai, t.y. svarbus darbo užmokestis, dėl kurio jie galėtų dirbti ir darbą ne su mokiniais. Darbo užmokestis yra vienas universaliausių veiksnių, kuris motyvuoja dirbti.

Galime daryti prielaidą, kad mokytojai motyvuodami savo darbą, remiasi aukštesniaisiais poreikiais (savirealizacija, noru būti naudingiems visuomenės labui, galimybe nuolatos mokytis), tačiau yra svarbūs ir fiziologiniai poreikiai, kurie didele dalimi priklauso nuo finansinių dalykų, t.y. darbo užmokesčio. Sustiprinus materialinį skatinimą, mokytojai jaustųsi dar labiau motyvuoti.

Taigi, mokytojai motyvuoja savo darbą aukštesnio lygmens poreikiais (pagarbos, saviraiškos), tačiau nėra maksimaliai tenkinami ir žemesnio lygmens poreikiais.

Respondentų tiesiogiai paklausus, ar jų vadovai mano, jog darbuotojai pasieks gerų rezultatų vien tik gaudami gerą materialinį atlygį, daugelis (89%) teigė, jog – taip.

Šie tyrimo rezultatai patvirtina atliktus interviu rezultatus, kadangi šiandieninės mokyklos administracijos darbuotojai bei direktoriai įvardijo, jog sunkiai įsivaizduoja skatinimo būdus, kurie nebūtų susiję su finansiniais dalykais.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galime teigti, kad:

- motyvai, kuriais mokytojai rėmėsi renkantis mokytojo darbą ir kuriais šiuo metu vadovaujasi išliko panašūs;
- Kauno rajono mokytojai motyvuodami savo darbą, remiasi aukštesniaisiais poreikiais (savirealizacija (88%), noru būti naudingiems visuomenės labui (95%), galimybe nuolatos mokytis (85%));
- Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad dauguma mokytojų tenkina žemesnio lygmens poreikius – fiziologinius, saugumo ir socialinius, t.y. jaučiasi priklausomi nuo mokyklos (81%), joje yra saugūs (71%) bei gali leisti sau ir savo šeimai užtikrinti ne vien minimalų pragyvenimo lygį (71%);
- visgi daugiau nei pusė (52%) apklaustų Kauno rajono mokytojų keistų darbą, jeigu gautų pasiūlymą dirbti geriau apmokamą, bet nepedagoginį darbą.

IŠVADOS

- Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuris yra susijęs su tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimu. Motyvacijos teorijos padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame funkcionuoja organizacijos, atskleidžia vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijose. Šiuolaikinės turinio teorijos akcentuoja asmenų poreikius, kaip motyvacijos pagrindą.
- Personalo motyvavimas – mokyklos bendros strategijos dalis. Didele dalimi jis priklauso nuo įstaigos vadovo (administracijos) ir nuo mokytojų kolektyvo, kurį jungia bendri tikslai. Motyvacijos skatinimo priemonės yra efektyvios tik tuomet, kai taikomos individualiai, remiantis darbuotojų poreikiais, interesais, vertybėmis ir siekiais.
- Tiek mokyklų vadovai, tiek ir mokytojai akcentuoja valstybės švietimo politikos trūkumus, ypač pabrėždami finansavimo klausimus. Beveik pusė apklaustų Kauno rajono mokytojų Lietuvos švietimo sistemą vertina patenkinamai, daugelį nuvylė reformos pakeitimai darbo užmokesčio atžvilgiu. Mokytojų nuomone, pedagogų darbo motyvacija padidėtų skiriant didesnę dėmesį ne tik darbo užmokesčio didinimui (95%) ir sudarant palankesnes sąlygas premijoms gauti (95%), bet ir gerinant sąlygas siekti karjeros (90%), struktūrizuojant mokytojų darbą (90%).
- Mokyklos vadovų teigimu, motyvuojant mokytojus finansiniai dalykai nusveria kitus motyvacijos svertus. Šiandieninės mokyklos administracijos darbuotojai bei vadovai įvardijo, kad menkai įsivaiduoja kitus būdus, kurie galėtų motyvuoti mokytoją.
- Patys mokytojai įvardijo daugiau motyvuojančių faktorių nei administracija. Mokytojai pažymi, kad mokyklų administracija juos skatina sudarydama sąlygas dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose (70%), gerindama darbo sąlygas (50%), įtraukdama darbuotojus į organizacijos valdymą (40%).
- Visgi mokytojus labiausiai motyvuoja tie asmenys su kuriais jie dirba, kuriuos jie ugdo t.y. mokiniai (44%). Po to kolegos (22%) ir administracijos darbuotojai – pavaduotojai (20%). Ypač retai yra sulaukiamas skatinimas iš mokyklos vadovo (2%).
- Išanalizavus tyrimo duomenis nustatyta, kad mokytojai motyvuodami savo darbą, remiasi aukštesniojo lygmens poreikiais – pagarbos ir saviraiškos (jiems svarbi savirealizacija (88%), galimybė nuolatos mokytis (85%), nori būti naudingi visuomenės labui (95%), svarbus profesijos prestižas visuomenėje (82%)). Daugelis patenkina žemesnio lygmens poreikius –

fiziologinius, saugumo ir socialinius (jaučiasi kolektyvo nariais (81%), mokykloje yra saugūs (71%) bei gali leisti sau užtikrinti ne vien minimalų pragyvenimo lygį (71%)).

- Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad mokytojai motyvuodami savo darbą, dažniausiai remiasi savirealizacijos bei socialiniais poreikiais pasitvirtino, tačiau daugiau nei pusė apklaustų Kauno rajono mokytojų (52%) keistų darbą, jeigu tik jiems būtų pasiūlytas geriau apmokamas, nors ir ne pedagoginis darbas. Tai leidžia teigti, kad mokytojų materialiniai poreikiai nėra pakankamai tenkinami.

REKOMENDACIJOS

- Vykdam švietimo sistemos reformą reikėtų atsižvelgti į mokytojų poreikius, užtikrinti geresnį materialinių poreikių tenkinimą. Tuomet mokytojai efektyviau dirbtų, būtų geresni darbo rezultatai t.y. didesnės pastangos ugdyti jaunąją kartą, o tai ir yra vienas iš švietimo sistemos tikslų.
- Mokyklos administracijai ir vadovams reikėtų, skatinant mokytojus, neapsiroboti vien finansiniais dalykais. Plačiau suvokti savo vaidmenį, labiau gilindamiesi į mokytojų poreikius ir atliepdami jiems mokyklų vadovai turėtų galimybę naudoti daugiau motyvuojančių faktorių.
- Šiuolaikinės motyvacijos teorijos pripažįsta, kad žmonių skatinimas pasireiškia individualia vertybių sistema, todėl reikėtų skirti didesnę dėmesį motyvacijos individualizavimui.
- Kadangi motyvuojantys faktoriai nėra pastovūs, poreikiai kinta, todėl, mokyklos vadovybei reikėtų nuolatos domėtis kolektyvo narių poreikiais ir atliepti jų pokyčiams.

SANTRAUKA

Kauno rajono mokyklų mokytojų darbo motyvacijos tyrimas. Magistro darbas.

Pagrindinis darbo tikslas – ištirti Kauno rajono mokytojų darbo motyvaciją ir ją lemiančius veiksnius. Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai: analizuojant mokslinę literatūrą išsiaiškinti motyvacijos sampratą; atskleisti mokyklos, kaip organizacijos, personalo motyvavimo ypatumus; išsiaiškinti mokytojų motyvaciją bei ją lemiančius veiksnius.

Diplominį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje yra aptariama motyvacijos samprata bei raida, motyvacijos teorijos, nagrinėjama darbo veiklos motyvacijos veiksniai, mokyklos kaip organizacijos, direktoriaus kaip vadovo ir mokytojo kaip organizacijos dalyvio ypatumai. Antroje dalyje pateikta tyrimo metodika, organizavimas. Trečiojoje dalyje aptariami atlikto tyrimo rezultatai, kurie buvo gauti iš mokytojų anketinės apklausos bei vadovų ir administracijos darbuotojų interviu.

Remiantis moksline literatūra, galime teigti, kad motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuris yra susijęs su tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimu. Personalo motyvavimas – mokyklos bendros strategijos dalis, jis priklauso nuo įstaigos vadovo (administracijos), kolektyvo, kurį jungia bendri tikslai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojai motyvuodami savo darbą remiasi aukštesniojo lygmens poreikiais – pagarbos ir saviraiškos, daugelis patenkina žemesnio lygmens poreikius – fiziologinius, saugumo ir socialinius. Pedagogų darbo motyvacija padidėtų švietimo sistemai skiriant didesnę dėmesį ne tik darbo užmokesčio didinimui, bet ir sudarant palankesnes sąlygas premijoms, gerinant karjeros kėlimo sąlygas, struktūrizuojant mokytojų darbą. Patys mokytojai mato daugiau skatinimo priemonių, nei vadovai ir administracija. Mokyklos vadovų teigimu, motyvuojant mokytojus finansiniai dalykai nusveria kitus motyvacijos svertus, tačiau mokytojai pažymi, kad jie iš administracijos pusės sulaukia paskatinimo kvalifikacijos kėlimo kursais, aprūpinant įrengta darbo vieta, įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą. Mokytojus labiausiai motyvuoja tie asmenys, su kuriais jie dirba, kuriuos jie ugdo, t.y. mokiniai, po to kolegos ir mokyklų pavaduotojai

SUMMARY

Teacher activities motivation's analysis in Kaunas region schools. Master work.

The main goal of the paper is to analyse teachers' of Kaunas region schools' work and its determinants. To reach the goal the following tasks are raised: to explore motivation conception analysing research literature; to educe motivation specific features of a school as an organization and its staff; to educe teachers' motivation and its determinants.

The master paper consists of three main parts. In the first part motivation conception and its development, motivation theories are analysed as well as the specific features of a school as an organization, of a director as the manager and a teacher as a participant of an organization. In the second part investigation procedure and organization are presented. In the third part the results of the investigation got from teachers' questionnaire as well as from managers' and authorities' interview are discussed.

With reference to research literature we can state that motivation is a complicated phenomenon related to motivating purposeful activity of a particular behaviour and actions. Staff motivation is a part of a school's general strategy, it depends on a manager(authorities), collective unified by common purposes.

The results of the investigation have proved that teachers motivating their work refer to upper level requirements – respect and self-expression, most of them satisfy lower level requirements – physiological, security and social. Motivation of teachers' work would improve if the education system gave its attention not only to wage inflation but to establishing better conditions for bonus, improving career conditions, structuring teacher's work. Teachers themselves see more motivation means as their managers and authorities. Managers of the school state that motivating teachers financial things weigh down other motivation levers but teachers stress that they are motivated by the authorities sending them to refresher courses, equipping their workplace, involving them to organization management. The teachers are most motivated by persons they work with, whom they educate, i.e. students, then colleagues and school assistant managers.

NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Almonaitienė J. Bendravimo psichologija. – Kaunas, 2003.
2. Andreew J. Essentials of management. - Cincinnati, 1986.
3. Atkočiūnienė O., Sadauskienė E., Žinių ekonomika ir žinių vadyba// Viešasis administravimas. – Vilnius, 2006.Nr.1(9).
4. Bagdonas E. Administravimo principai. - Kaunas, 2000.
5. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – Kaunas, 1998.
6. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. - Kaunas, 2001.
7. Bučiūnienė I. Darbo motyvacijos kitimas Lietuvos pramonės įmonėse rinkos santykių formavimosi laikotarpiu:daktaro disertacija. – Kaunas, 1996
8. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. - Kaunas, 1996.
9. Bujanauskienė V. Darbuotojų motyvacija // Personalo vadyba, 2002/5(51).
10. Butkus F. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius, 2003.
11. Clegg B. Kak motivirovat liudei. – Balatarusija, 2003.
12. Černius V. Mokyklos organizacija // Lietuvos edukologija. - Kaunas, 1997.
13. Černius V. Lietuvos edukologija // Mokyklos organizacija. – Kaunas, 1997.
14. Daft R. Management. - New York: The Dryden Press, 1997.
15. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas, 2001.
16. Dobranskienė R. Mokyklos bendruomenės vadyba. - Šilutė, 2002.
17. Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. – Kaunas, 1997.
18. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. - Vilnius, 2005.
19. Griškevičienė V. Personalo vadyba. - Vilnius, 2002.
20. Gusley T. Profesinio tobulinimo vertinimas. - Kaunas, 2004.
21. Hage J. Theories of organizations. –Willey –Interscience, 1980.
22. Hargreaves A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra posmoderniame amžiuje. - Vilnius, 1999.
23. Heckhausen, H. Мотивация и деятельность : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – Москва, 1996.
24. Jovaiša L. Edukologijos pradmenys. - Vilnius, 1993.
25. Kavaliauskienė V., Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas. – Klaipėda, 2001.
26. Kepalaitė A. Mokytojų socialinio aktyvumo ypatumai // Pedagogika:mokslo darbai.2002.T.56.
27. Kulvinskienė V., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija. - Vilnius, 1994.

28. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas, 2001.
29. Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2005.34.
30. Martinkus B. Darbo procesų valdymas. – Kaunas, 1998.
31. Miškinis K. Vadovavimo mokyklai pagrindai. – Vilnius, 1991.
32. Mokslas ir gyvenimas //Kriminaliauskas L. Ekonomistai, verslininkai, profesionalūs vadovai . – Vilnius,1992. Nr.1.
33. Moorhead G., Griffin W. Managing people and organizations. – Boston, 1992.
34. Organizacijų vystymosi paradigma //Vadybos arimuose. - Kaunas, 2004.
35. Plytnikas R.. Informacinis verslo konsultanto žinynas. – Vilnius, 2005.
36. Prykin L., Prykina V. Obščyj kurs menedžmenta. - Moskva,1998.
37. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius, 2003.
38. Seilius A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. – Klaipėda, 2001.
39. Sergiovanni T. Leadership: What's in it for schools? - London, 2001.
40. Stoner J., Finch A.Vadyba. - Kaunas, 2005
41. Šavareikienė I. Integruota vadybinio proceso motyvacija. - Šiauliai, 2003.
42. Šeldreik Dž. Teorija menedžmenta: ot teilorizma do japonizacija. -Sank Peterburg, 2001.
43. Targamadzė V. Švietimo organizacijų elgsena. - Kaunas, 1996.
44. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius, 1999.
45. Zakarevičius P.Vadyba: genezė,dabartis,tendencijos. - Kaunas, 1998.
46. Želvys R. Švietimo vadybos įvadas. - Kaunas., 1996.
47. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius, 2003.
48. Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai. - Vilnius, 2001.
49. www.kaunas.lt/files/769/kompetenciju_pletra_tyrimas%20TOMos%20spalio.ppt -)
50. <http://www.sociume.lt/cgi-main/?lt;prisijungimo laikas>
51. <http://www.sociume.lt/cgi-main/?lt;prisijungimo laikas:2005.11.03>
52. [www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/Valstybine%20svietimo%20strategija%20\(LRS\).ppt](http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/Valstybine%20svietimo%20strategija%20(LRS).ppt) -