MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

PAULINA KALĖDAITĖ

SOCIALINĖS PRIEŽIŪROS PASLAUGAS TEIKIANČIŲ SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA: X ĮSTAIGOS ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

SOCIALINĖS PRIEŽIŪROS PASLAUGAS TEIKIANČIŲ SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA: X ĮSTAIGOS ATVEJO ANALIZĖ

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX072

Vadovas
_____ Prof. dr. Andrius Valickas
2019

Recenzentas
_____
2019

Atliko
_____P. Kalėdaitė
2019

VILNIUS
2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 7
1. MOTYVACIJOS SAMPRATA: TEORINIS ASPEKTAS 10
1.1. Pagrindinių motyvacijos sąvokų analizė 10
1.2. Motyvacijos rūšys: vidinės ir išorinės motyvacijos bruožai ir ypatumai 16
1.3. Motyvacijos teorijos 21
1.3.1. Turinio (Poreikių) teorijos 22
1.3.2. Procesų teorijos 26
1.4. Motyvavimas: priemonės ir metodai 29
1.5. Motyvacija profesinėje veikloje 36
1.6. Socialinės priežiūros paslaugų teikimas 37
2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA 40
2.1. Tyrimo metodai 40
2.2. Respondentų charakteristika 47
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 50
IŠVADOS 77
SIŪLYMAI 80
LITERATŪROS SĄRAŠAS 81
ANOTACIJA 84
ANNOTATION 85
SANTRAUKA 86
SUMMARY 87
PRIEDAI 88

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vidinės motyvacijos pagrindiniai motyvai 18
2 pav. Žinomiausių motyvacijos teorijų klasifikacija 21
3 pav. A. Maslow poreikių piramidė 22
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (n=45) 48
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje (n=45) 49
6 pav. Motyvacijos svarba darbuotojų profesinėje veikloje (n=45) 50
7 pav. Motyvacijos svarba darbuotojams pagal darbo stažą įstaigoje (n=45) 51
8 pav. Motyvavimo priemonių grupės, įtakojančios respondentų profesinę veiklą (n=45) 52
9 pav. Motyvacijos priemonių poveikis darbuotojų darbinei motyvacijai (n=45) 53
10 pav. Motyvacijos veiksnių reitingavimas (nuo 1 – 9) pagal svarbą (n=45) 57
11 pav. Darbuotojų poreikių patenkinimas (n=45) 60
12 pav. Motyvacinės sitemos supratimas (n=45) 63
13 pav. Motyvacijos priemonių naudojimas darbuotojų darbe (n=45) 65
14 pav. Darbuotojų motyvavimo pakankamumas įstaigoje (n=45) 69
15 pav. Darbuotojų požiūrio į motyvavimą įstaigoje pasiskirstymas pagal turimas žinias apie motyvacinę sistemą (n=45) 70
16 pav. Darbuotojų požiūrio į motyvavimą įstaigoje pasiskirstymas pagal darbo stažą (n=45) 71
17 pav. Veiksniai, kurie pasireiškia darbuotojams stokojant motyvacijos (n=45) 72
18 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę keisti darbo vietą (n=45) 73
19 pav. Priežasčių reitingavimas (nuo 1 – 6) pagal svarbą, dėl kurių darbuotojai svarsto galimybę keisti darbą (n=21) 75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Monistinis motyvo esmės vertinimas 12
2 lentelė. Veiklos motyvų rūšys 13
3 lentelė. Higienos ir motyvacinių veiksnių pavyzdžiai 25
4 lentelė. Higienos ir motyvacijos veiksnių galimos sudaryti keturios sąlygos 25
5 lentelė. Motyvavimo priemonės (materialinės ir nematerialinės) 29
6 lentelė. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės (1990-2004 metais) 31
7 lentelė. Motyvacijos teorijos (1990-2004 metais) 32
8 lentelė. Tyrimo anketos klausimų pagrindimas 42
9 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas 45
10 lentelė. Skirtingo darbuotojų motyvacinės sistemos supratimo pasiskirstymas pagal darbo stažą (n=45) 64
11 lentelė. Darbuotojų nuomonės apie galimybę keisti darbą pasiskirstymas pagal motyvacijos pakankamumą įstaigoje (n=45) 74

PRIEDŲ SĄRAŠAS

Tyrimo anketa 88

ĮVADAS

Šiuo metu, socialinio darbo sfera ir paslaugų teikimas šeimoms tampa vis aktualesnė tema tiek visuomenėje tiek žiniasklaidoje. Siekiant padėti šeimoms patiriančioms socialinę riziką, joms paskiriamas socialinis darbuotojas, kuris dirba su šeima. Socialinė rizika tai veiksniai ir aplinkybės dėl kurių asmuo (šeima) patiria arba gali patirti atskirtį. T.y. suaugę šeimos nariai stokoja įgūdžių tinkamai auginti ir rūpintis nepilnamečiais vaikais; negeba užtikrinti nepilnamečių vaikų fizinio, protinio, dvasinio, dorovinio vystymosi ir saugių sąlygų namuose; patiriama prievarta; smurtas; polinkis į nusikalstamą veiką; piktnaudžiavimas arba priklausomybė alkoholiui, psichotropinėms medžiagoms ir kt.; motyvacijos stoka integruojantis į darbo rinką. (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas 2 straipsnis Nr. X-493/2006). Siekiant įgalinti šeimą spręsti vyraujančias problemas, bei pasiekti teigiamus pokyčius, yra teikiamos socialinės priežiūros paslaugos. Tai paslaugos, kurios teikiamos siekiant suteikti pagalbą asmeniui (šeimai), kai asmuo negeba svarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomeniniame gyvenime. (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas 3 straipsnis Nr. X-493/2006). Analizuojamos temos atveju, socialinės priežiūros paslaugos yra teikiamos labiausiai atsižvelgiant į nepilnamečio vaiko teisėtų interesų užtikrinimą. Tai ypač atsakinga veikla, kadangi socialinis darbuotojas yra atsakingas už vykstančius įvykius šeimoje, dažnai sulaukiama ne tik paslaugų gavėjų nepasitenkinimo, rizikuojama sveikata, tačiau visuomenės požiūris taip pat dažnu atveju neskatina, kadangi žiniasklaidoje formuojama nuomonė, kad būtent socialinis darbuotojas yra kaltas dėl nelaimingų atsitikimų, kurie atsitinka klientų šeimose. Pats darbuotojas suvokdamas savo darbo reikšmingumą ir atsakingumą, kai nuo jo priklauso, mūsų ateities – vaikų, kurie negali patys saves apginti, gerovė, bei susidurdamas su vadovų, visuomenės spaudimu gali sunkiai pakelti nerimą, perdėtą atsakomybės perleidimą. Siekiant kuo geresnio darbuotojų našumo ir teikiamų paslaugų kokybės, motyvuojant bei įgalinant klientus siekti ilgalaikių ir stabiliai teigiamų pokyčių, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų motyvaciją, jų savijautą.

„Motyvacija [pranc. Motiver]pagrįsti;pateikti argumentų,įrodymų, motyvų“ (Tarptautinių žodžių žodynas 2013, p. 553). Galima teigti, jog motyvacija yra darbuotojo darbas skatinamas tam tikrų motyvų. Išskiriamos dvi motyvacijos rūšys: vidinė ir išorinė. Vidinė motyvacija yra sąlygojama paties asmens ir jo siekių, savirealizacijos galimybės, tuo tarpu išorinė motyvacija yra skatinama darbuotojų gaunamas darbo užmokestis, žodinis ar piniginis paskatinimas, pakėlimas pareigose, įvertinimo poreikis (Ryan ir Deci 2000, p. 56-57). Apie tokių poreikių, kaip savirealizacijos galimybė, gaunamas darbo užmokestis, paskatinimas, įvertinimo poreikis ir kt. svarbą asmeniui, minima žmogaus motyvacijos teorijoje (Maslow 1954, p. 65-83).

2009 metais Tatjana Grunt, rengdama savo baigiamąjį magistro darbą atliko tyrimą, kuriuo lygino socialinių darbuotojų dirbančų nevyriausybinėse ir biudžetinėse įstaigose motyvaciją. Nustatyta, kad savo darbu labiau patenkinti ir labiau motyvuoti jaučiasi nevyriausybinėse organizacijose dirbantys socialiniai darbuotojai. 2014 metais R. Stremauskienė ir G. Žibėnienė vykdė socialinių darbuotojų, dirbančių su šeimomis Vilniaus mieste, patiriamų sunkumų analizę, kurios metu paaiškėjo, kad patiriami darbo organizuotumo, krūvio sunkumai, klientų požiūris dažnai yra neigiamas.

Kadangi dirbat su šeimomis, pagrindiniu darbo instrumentu tampa pats darbuotojas, svarbu analizuoti motyvacijos temą, jos sąsajas su darbo paslaugų teikimu socialinę riziką patiriančioms šeimoms, galimybes tobulinti darbuotojų motyvacines sistemas. Šie tyrimai yra svarbūs siekiant išsiaiškinti ir įvertinti darbuotojų motyvaciją bei jos sąsajas ir įtaką teikiant socialinės priežiūros paslaugas šeimoms. Bendra darbuotojų motyvavimo tema yra analizuota įvairių sričių specialistų: psichologų, vadybininkų, organizacijos teoretikų bei praktikų dėmesio. Šią problemą nagrinėjo tokie vadybos teoretikai kaip F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg ir kt. Lietuvoje darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti vykdyti dar 1927 m. Dabartiniu laikotarpiu darbuotojų motyvacijos problematiką yra nagrinėję: V. Barvydienė, I. Bučiūnienė, V. Dubinas, P. Jucevičienė, J. Kasiulis, A. Sakalas, D. Šavareikienė, V. Šilingienė ir kt. (Palidauskaitė, 2007, p. 33). Nors motyvacija yra pakankamai analizuojamas reiškinys, yra vykdytų tyrimų apie pedagogų motyvaciją ir kt. tačiau socialiniai darbuotojai, dirbantys su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis motyvaciniu aspektu nėra taip giliai tyrinėti. Analizuoti socialinių darbuotojų, dirbančių su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis, nes nors ši profesija nors dar nėra gerai vertinama visuomenės, tačiau socialiniai darbuotojai prisideda prie pažeidžiamiausios visuomenės dalies gyventojų gerinimo, o kartu ir prie visos visuomenės gerovės.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvacija teikiant socialinės priežiūros paslaugas šeimoms, patiriančioms socialinę riziką.

Tyrimo problema. Socialinės priežiūros paslaugų teikime pagrindinis įrankis – socialinis darbuotojas. Specialistas turi teikti bendro pobūdžio paslaugas, stebėti ir vertinti situaciją, parinkti tinkamiausią darbo strategiją bei metodus, įgalinti klientus, ugdyti trūkstamus įgūdžius ir kt. Darbuotojas siekdamas ilgalaikių stabilių pokyčių paslaugų gavėjų gyvenime, turi turėti ne tik reikalingų žinių, įgūdžių, bet ir asmeninių resursų, motyvacijos, siekiant teikti kokybiškas socialinės priežiūros paslaugas. Kyla probleminis klausimas ar socialiniai darbuotojai, teikiantys socialinės priežiūros paslaugas, jaučiasi pakankamai motyvuoti? Kokios motyvavimo priemonės taikomos siekiant motyvuoti socialinius darbuotojus?

Darbo tikslas – ištirti X įstaigos socialinių darbuotojų, teikiančių socialinės priežiūros paslaugas motyvacijos ypatumus.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti ir apibendrinti mokslinę literatūrą apie motyvacijos sampratą, motyvų grupes, motyvacines teorijas, motyvacines priemones bei motyvacijos svarbą darbe.
2. Atskleisti socialinės priežiūros paslaugų teikimo šeimoms ypatybes.
3. Išsiaiškinti X įstaigos socialinių darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius, bei nustatyti problemines sritis.
4. Parengti ir pateikti motyvacinės sistemos tobulinimo galimybių siūlymus X įstaigai.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir kt. šaltinių analizė;
2. Kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa, skirta tyrimo vykdymui.
3. Tyrimo metu gautų duomenų statistinis apdorojimas (kiekybinis rezultatų analizavimas naudojant SPSS duomenų paketo 22.0 versiją).
4. Išvadų ir rekomendacijų rengimas remiantis duomenų analize.

Darbo struktūra: darbą sudaro 93 puslapiai, 1 priedas, 11 lentelių, 19 paveikslėlių.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš dviejų dalių – analitinės ir tiriamosios. Analitinėje dalyje remiantis analizuotais literatūros šaltiniais gilinamasi į motyvacijos teorinę dalį – sampratą, teorijas, priemones, įtaką profesinei veiklai. Tiriamojoje dalyje analizuojami apibendrinti duomenys gauti iš tyrimo respondentų apie X įstaigos motyvacinę sistemą. Darbo pabaigoje, remiantis analitine ir titiamaja dalimis, parengtos darbo išvados, siūlymai x įstaigos motyvacinės sistemos tobulinimui.

1. MOTYVACIJOS SAMPRATA: TEORINIS ASPEKTAS

Siekiant įsigilinti į darbo temą, išnagrinėti darbuotojų motyvacijos ypatumus teikiant socialinės priežiūros paslaugas šeimoms, patiriančioms socialinę riziką, svarbu suvokti motyvavimo sampratą, jos ypatybes, įtaką profesinei veiklai, bei priemones ir metodus, kurie gali būti taikomi siekiant didinti motyvaciją. Tam reikalinga ir tikslinga atlikti mokslinės literatūros analizę, susisteminti surinktą informaciją, siekiant atskleisti pagrindinius baigiamojo darbo aspektus.

1.1.Pagrindinių motyvacijos sąvokų analizė

Šiame poskyryje siekiama išsiaiškinti kas yra motyvacija, kaip ji suprantama ir apibrėžiama skirtingų autorių. Rasti skirtingų apibrėžimų bendrąsias sąsajas.

Lietuvių žodyne motyvacijos (pranc. motivation) apibrėžimas skaidomas į tris apibrėžimus pagal tam tikras kryptis:

1. Psichologijoje sąvoka reiškia skatinimo procesą (veiklos, elgesio, veiksmų), kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma;
2. Psichoanalizės sąvoka: vidiniai veiksniai, nesąmoningi troškimai, nerealizuoti tikslai, kurie lemia žmogaus elgesį;
3. Sporto prasme - visumą motyvų, kurie lemia sportininko aktyvumą siekiant užsibrėžto tikslo. (https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvacija).

Motyvacija – jėga ar procesas, kuris skatina individą reaguoti tam tikru būdu (Maitland, 1995, p. 5).

Būti motyvuotam reiškia ką nors daryti. Asmuo, kuris nejaučia impulso ar įkvėpimo veikti, apibūdinamas, kaip nemotyvuotas, tuo tarpu tas, kuris yra energingas iki pat veiklos pabaigos, laikomas motyvuotu (Ryan ir Deci, 2000, p. 54).

Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis ir Barvydienė, 2001, p. 26).

Viso to, kas verčia žmogų veikti, suma yra motyvacija (McLean, 2003, p. 9).

N. Crouse (2005, p. 14) apibrėžia motyvaciją pagal vidines paskatas. Motyvacija yra vidinė krypties jėga, suaktyvinanti ir suteikianti energiją asmeniui ką nors daryti ar veikti tam tikru būdu.

Pasak J. Adair (1990, 2006, p.1) vyras ar moteris motyvuojami, kai nori ką nors padaryti. Motyvas nėra tas pats, kas paskata. Kai asmuo gali būti įkvėptas ar entuziastingas dėl

paskatinimo, jo pagrindinis motyvas norėti ką nors padaryti gali būti bausmių baimė. Motyvacija apima visas priežastis, kuriomis grindžiamas asmens elgesys.

Motyvacija - sąmoningų ir nesąmoningų psichologinių, pažintinių ir psichologinių veiksnių, lemiančių asmens elgesį visuma. Motyvacija yra procesas, atsakingas už pastangų, susijusių su tam tikru tikslu, intensyvumą, kryptį ir atkaklumą. (Zelick, 2007, p. 10).

Motyvacijos sąvoka apibrėžiama kaip gana svarbus energijos rezervas, kurį galime semtis, tuomet, kai turime pasiekti tikslą (Cuzacq, 2012, p.1).

Motyvacija yra tai, kas priverčia veikti, bei apima biologines, emocines, socialines ir pažinimo jėgas, kurios aktyvina elgesį. Motyvacija parodo žmonių veiksmų, norų ir poreikių priežastis, apima tikslą, kuris suteikia impulsą veiksmui. (Mishra, 2017, p. 4).

Apžvelgus skirtingų autorių pateiktus apibrėžimus, bei juos apibendrinus, galima pastebėti, kad kiekvienas autorius motyvaciją apibrėžia savitai. Nors nėra vieningo motyvacijos apibrėžimo, skirtingai apibūdinant motyvacijos sąvoka pastebima tendencija, kad sąvokos prasmė visuose apibrėžimuose atskleidžiama labai panašiai. Motyvaciją galima apibūdinti kaip jėgą, paskatą, procesą, kuris skatina reaguoti, aktyvina elgesį (veiksmą, veiklą) ir yra nukreiptas į tam tikro noro, tikslo siekimą. Galima teigti, kad nors motyvacijos sąvoką apibrėždami autoriai naudoja skirtingus terminus, tačiau kartu motyvaciją supranta pakankamai panašiai.

Analizuojant skirtingus literatūros šaltinius pastebima, jog analizuojant motyvaciją, taip pat svarbu suprasti kitų, lygiagrečiai literatūroje vartojamų sąvokų, tokių kaip motyvas ir motyvavimas sampratą.Siekiant suprasti motyvacijos procesą, ne mažiau svarbi ir pati skatinamoji priežastis, kuri skatina veikti ir literatūros šaltiniuose yra apibrėžiama kaip motyvo sąvoka.

Žodis motyvas yra kilęs iš lotyniško žodžio *„motivus“* kuris reiškia judėjimą, arba *„motivum“* reiškiantį judėjimo priežastį.

Motyvas – akstinas, skatulys, varomoji jėga (Anglų-lietuvių kalbų žodynas, p. 582).

Pasak A. Vasiliausko (1969, p. 21,25) veiklos motyvo sąvoka yra pakankamai plati, bei apima visą nervų sistemos reguliuojamą organizmo veiklą, nuo kurios priklauso psichinė ir išorinė individo veikla. Psichinė ir išorinė individo veikla priklauso tiek nuo fiziologinės veiklos, tiek nuo aplinkos poveikio. Autorius išskiria tris pagrindinius funkcinius požymius, kurie būdingi motyvui: pageidavimo intensyvumas (tai jaudinimo jėgos dydis, kuris yra vienas iš poreikio dydžio rodiklių, pvz.: alkis); pageidavimo turinys (galima išreikšti vartojant daikto ar veiksmo sąvokas, kurių žinojimas leidžia spręsti kokį poreikį jie gali patenkinti); pageidavimo gilumas (motyvo sąmoningumas).

Pasak D. Šavareikienės (2012, p. 47) mokslininkai (Hilgard, 1957; Atkinson, 1964; Jakobson, 1969; Lewin, 1969; Obuchovskij, 1972; Leontjev, 1975; Kovaliov, 1988; Kolesov, 1991) motyvo terminą naudojo darbuose, bei pateikė platų motyvo interpretacijos rakursą. Autorė pateikia susistemintą motyvų definicijos apvalgą (žr. 1 lentelė)

1 lentelė. Monistinis motyvo esmės vertinimas

Motyvo forma	Motyvo definicija
1. Motyvas kaip poreikis	• poreikis ir yra motyvas (Kovalev, 1969; Božovič, 1972; Platonov, 1986); • poreikis yra motyvo dalis (Ivannikov, 1985); • organizmo ryšiai su išorine aplinka – poreikių ryšiai (Kolesov, 1991); • poreikis inspiruoja motyvą (Iljin, 2000).
2. Motyvas kaip tikslas	• žmogaus veikloje įsisąmonintas motyvas virsta motyvu-tikslu (Leontjev, 1975).
3. Motyvas kaip paskata	• motyvas yra tik viena paskatų rūšių kartu su poreikiais bei interesais (Mahomed-Eminova, 1987); • motyvas – tai įsisąmoninta paskata (Kovaliov, 1988); • motyvas – vidiniai įsisąmoninta apskaita, rodanti žmogaus pasirengimą veiklai ar poelgiui (Iljin, 2000).
4. Motyvas kaip ketinimas	• ketinimų nusilpimas pažeidžia motyvacinę sferą (Zeigarnik, 1969); • ketinimas yra valios aktas, kuris sukuria situacijas, kai išoriniai stimulai tampa sąlyginiais refleksais (Lewin, 1969); • ketinimai tampa elgesio paskatomis, kai priimami sprendimai (Božovič, 1972).
5. Motyvas kaip nuolatinė savybė	• nuolatinės asmenybės savybės lemia elgesį tokiu pat laipsniu, kaip ir išoriniai stimulai. Asmenybės savybės padeda suformuoti konkretų motyvą (Atkinson, 1964); • asmenybės savybės kartu su psichine būsena gali pasireikšti kaip motyvai (Platonov, 1986).
6. Motyvas kaip būsena	• motyvu yra bet kuri organizmo būsena, kuri turi įtakos elgesio pradžiai arba tęsiniui (Hilgrad, 1957); • motyvu vadinama ypatinga žmogaus būsena, priverčianti jį veikti ar neveikti (Pilojan, 1984); • veiklos motyvas yra pageidaujamos būsenos modelis (Mejerovič, 1987).
7.Motyvas kaip formuluotė	• motyvas – tikslo ir priemonių formulavimas (Obuchovskij, 1972).

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Motyvo forma	Motyvo definicija
8.Motyvas kaip pasitenkinimas	• pasitenkinimas – emocinė būsena, kylanti motyvo realizavimo procese (Kovalev, 1969); • pasitenkinimas atliekama veikla, gyvenimo būdas (Jakobson, 1969); • pasitenkinimas – tikslo pasiekimo priemonė (Asejev, 1976).

Cit. pagal Šavareikienė, 2012, p. 47-48.

Pagal pateiktą monistinio motyvo vertinimą, galima pastebėti, jog daugelis mokslininkų motyvą suvokia ir aiškina kaip individo veiksmų, elgesio priežastį. Vis dėlto D. Šavareikienės teigimu (2012, p. 48) daugeliu atvejų monistiniai požiūriai yra pakankamai riboti ir savęs nepateisina pvz.: kai motyvas prilyginamas poreikiui, jis turi sužadinančią jėgą bet neturi kryptingumo ir kt. Vis dėl to, analizuojant autorių apinrėžimus, galima suprasti, jog daugelis jų motyvą supranta kaip paskatos tipą. Autorė pateikia tikslingesnį, bei vadybos kontekste galimo naudoti motyvo apibrėžimą: motyvas, tai veiksnys, kuris kaip veiklos stimulas, turintis įtakos tiek veiklai, bei rezultatams.

Remiantis atlikta literatūros analize (Bučiūnienė, 1996; Daley, 1986; Riley, 1993), L. Marcinkevičiūtė (2005, p. 80) išskiria pagrindines veiklos motyvų rūšis (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Veiklos motyvų rūšys

Motyvų grupės ir rūšys	Motyvų charakteristika
Gamtiniai Aukštesnieji	Skirstomi pagal turinio formą: gali pasireikšti vaizdo, sąvokos, minties, idealo ir t.t. forma; kad motyvas realiai sužadintų veiklą, reikalingos sąlygos, kurios leistų suformuoluoti atitinkamą tikslą ir veikti, kad tas tikslas būtų pasiektas.
Veiksmingi Neveiksmingi	Psichologinis motyvų skirtumas yra susijęs su sudėtingomis veiklos rūšimis atitinkančiomis ne kokį nors vieną, bet keletą tuo pat metu veikiančių motyvų.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

Motyvų grupės ir rūšys	Motyvų charakteristika
Intelektiniai	Intelektiniai motyvai - aukšto sąmoningumo ir kuriamosios vaizduotės tikslai bei tikslus realizuojančios priemonės.
Regresyviniai	Regresyviniai motyvai - neabstrahuoti, nenukelti į ateitį, turi mažiau intelektinių elementų, jų pasirinkimą lemia atskirų poreikių stiprumas ir emociniai elementai.
Įgimti	Įgimti motyvai: biologiniai motyvai (alkis, troškulys, miegas, skausmo vengimas ir t.t.), bendrieji motyvai (smalsumo, veiklos aktyvumo, prieraišumo).
Įgyti	Įgyti motyvai - poreikiai manipuliuoti žmonėmis, dirbti pagal aukščiausius standartus, jaustis priimtiems grupėje, apsaugoti save ir artimus žmones nuo nemalonių darbo atsitiktinumų, užimti tam tikrą vietą grupėje, įmonėje, visuomenėje.
Vidiniai	Vidiniai motyvai - biologiniai poreikiai, įvairios besiformuojančios nuostatos.
Išoriniai	Išoriniai motyvai - formuojami socialinės aplinkos (interesų, vertybinių orientacijų, aspiracijų, idealų).

Cit. pagal L.Marcinkevičiūtė, 2005, p. 80.

Išanalizavus pateiktą lentelę, galima pastebėti, jog išskiriama nemažai motyvų rūšių, vieni jų, kylantys iš pačio individo: įgimti, vidiniai, tiek formuojami individo aplinkos: įgyti, išoriniai. Pagal suskirstymą, galima teigti, jog individo motyvaciją gali lemti daug skirtingų motyvų, kuriuos galima klasifikuoti į tam tikras grupes: veiksmingi ir neveiksmingi, gamtiniai ir aukštesnieji ir kt.

Pagrindiniai motyvai skiriami į tris grupes: išgyvenimo (alkis, troškulys), socialinius (ryšiai) ir smalsumo (sąmoningas tyrinėjimas). Šie motyvai yra neišmokti ir yra vadinami pagriniais motyvais (Cherry, 2010, p. 33).

G. Felser (2006, p. 26 – 35) teigimu, egzistuoja trys pagrindiniai motyvai: pasiekimai, valdžia ir partnerystė.

Pasiekimai. Visuomet susiję su noru laimėti bei pasiekti tam tikrą standartą, pagal tai autorius išskiria tris standartų rūšis:

1. intraindividualus palyginimas. Asmuo lyginasi su pačiu savimi t.y. kai standartu tampa praeityje buvę dalykai. Pvz.: stengiasi nueiti daugiau žingsnių per dieną, nei nueidavo praeitą savaitę.

2. interindividualus palyginimas. Asmuo lygina save su kitais asmenimis t.y. kai standartu tampa kito žmogaus pasiekimai. Pvz: asmuo nori bėgti greičiau nei kitas asmuo.
3. absoliutus standartas. Nėra palyginimų standarto. Pvz.: jeigu žmogus nori sukurti kokį nors daiktą, tuomet standartas bus pasiektas, kai daiktas veiks pagal paskirtį, bus be defektų.

Valdžia. G. Felser pateikia pavyzdį, jog jeigu darbuotojas nori pranokti, tai gali būti skatinama lyginimosi su juo (pasiekimo motyvas), tačiau taip pat gali būti, jog didesni pasiekimai kelia asmens savivertę (valdžios motyvas). Valžios motyvą turinčius žmones domina garbė, įvertinimas, galimybė kontroliuoti, bei valdyti situaciją.

Partnerystė. Svarbiausia bendrumas su kitais, todėl lengvai atsiveriama, jaučia poreikį patikti.

Vadinasi, pagrindiniai motyvai, kurie skatina asmenis veikti, bei kelia jų motyvaciją, pasak autoriaus, yra noras pasiekti tam tikrą standartą, kartais lyginantis su kitas asmenimis, jų pasiekimais, taip pat galimybė turėti bent šiek tiek valdžios, kuri išreiškiama per galimybę kontroliuoti, jaustis įvertintam bei pripažintam. Taip pat svarbus bendravimo aspektas.

Paanalizavus, kaip skirtingi autoriai apibrėžia motyvo sąvoką, galima teigti, jog motyvas – priežastis dėl kurios asmuo atlieka tam tikrą veiksmą. Vis dėlto, autoriai skirtingai įvardija kokie motyvai skatina asmenį pasirinkti tam tikrą veikimo kryptingumą. Galima teigti, jog skirtingų motyvų reikšmingumą lemia kiekvieno individo jam suteiktas reikšmingumas t. y. vieną asmenį aukštų rezulattų darbe siekti gali skatinti noras gauti atlygį bei patenkinti biologinius poreikius, kitas asmuo stengsis tam, kad sulauktų pripažinimo ir įvertinimo. Vadinasi asmenys veikia turėdami tam tikrus motyvus, kurie skatina veikti, vienu metu galima būti įtakotas ir keletos motyvų.

Apibendrinant skyrių, galima teigti, jog motyvacija - jėga, paskata, procesas, kuris skatina reaguoti, aktyvina elgesį (veiksmą, veiklą) ir yra nukreiptas į tam tikro noro, tikslo siekimą. Motyvacijai reikalinga skatinamoji priežastis, kuri skatina veiklą – motyvas. Skirtingi autoriai išskiria skirtingas galimas motyvų grupes. L. Marcinkevičiūtė (2005, p. 80) remdamasi atlikta literatūros analize išskiria tokias motyvų grupes: gamtiniai, aukštesnieji, veiksmingi, neveiksmingi, intelektiniai, regresyviniai, įgimti, įgyti, vidiniai ir išoriniai. Cherry (2010, p.33) skiria motyvus į tris grupes: išgyvenimo, socialinius ir smalsumo. Tuo tarpu G. Felser (2006, p. 26 – 35) kaip pagrindinius motyvus įvardija valdžią, partnerystę ir pasiekimus. Vadinasi, motyvus galima skirstyti į skirtingas grupes, tačiau jos tarpusavyje gali būti susijusios ar panašios. Kiekvieną individą veikia individualūs motyvai, kurie yra paskata veikti, gali tapti motyvacijos šaltiniu. Suprasti kas yra motyvacija, bei kokie yra motyvaciją veikiantys motyvai

svarbu siekiant motyvuoti kitus. *Motivate* išvertus į lietuvių kalbą reiškia skatinti, būti priežastimi (anglų – lietuvių kalbų žodynas, 1998, p. 582).

1.2.Motyvacijos rūšys: vidinės ir išorinės motyvacijos bruožai ir ypatumai

Jau išsiaiškinome, jog nėra vieningo motyvacijos apibrėžimo, tačiau apibendrinus kaip skirtingi autoriai apibrėžia motyvacijos sąvoką, galima teigti, jog tai yra jėga, paskata, procesas, kuris skatina reaguoti, aktyvina elgesį (veiksmą, veiklą) ir yra nukreiptas į tam tikro noro, tikslo siekimą. Pavyzdžiui, norint patenkinti fiziologinį poreikį - pavalgyti, reikia eiti į virtuvę, išsirinkti reikiamus produktus ir iš jų pasigaminti pateikalą. Taip pat žinoma, kad yra nemažai skirtingų rūšių motyvųk kurie įtakoja asmens veikimą. Siekiant detaliau suprasti motyvacijos galimybes bei veikimą reikia žinoti, jog yra dvi pagrindinės motyvacijos rūšys, pagal kurias motyvacija yra skiriama į vidinę motyvaciją ir išorinę motyvaciją. Apžvelgti jų bruožus, ypatumus yra svarbu, siekiant suprasti kokias priemones taikyti, siekiant motyvuoti asmenis tikslingam veikimui.

Skirtumas tarp vidinės ir išorinės motyvacijos tapo prieštaringas dar nuo 1970 metų pradžios, kuomet pradėti atlikti pirmieji tyrimai, siekiant išsiaiškinti paradoksą, jog išorinis atlygis gali pakenkti vidinei motyvacijai. Ir toliau tęsiant tyrimus, labai didelė jų dalis parodė, kad nors pasinaudojant išoriniu atlygiu galima motyvuoti veikti, tai nesulaikys nuo atsitraukimo kuomet atlygis bus gautas. Taip pat pažymima, jog atlygis neigiamos įtakos gali turėti atlikimo kokybei, kūrybingumui, bei tolimesnei motyvacijai atliekant veiklą, kai atlygis bus gautas. Ši sritis ir toliau buvo tiriama, buvo kuriami atskiri tyrimai, kurie leistų apimti ir ištirti išsamesnes teorijas ir leistų pateikti bendrąsias išvadas. Papildomais tyrimais buvo nustatyta, kad neigiamas poveikis vidinei motyvacijai ir tobulėjimui neapsiriboja vien atlygiu, tačiau jis buvo siejamas su įvairiais išoriniais suvaržymais, tokiais kaip galutinės ribos, stebėjimas. Kuomet buvo pradėtas nagrinėti atlygio (priklausančio nuo kompetencijos lygio) poveikis, tyrimų išvados buvo nevienareikšmės. Per 1970 metus ir ankstyvuosius 1980 metus kilo diskusija, kadangi nemažai tyrinėtojų atvirai nepritarė tyrimams bei parengtoms išvadoms apie neigiamą išorinių apribojimų ir vidinės motyvacijos bei tobulėjimo santykį (Sansone ir Harckiewicz, 2000, p. 13-14). Vadinasi yra galimybė, kad asmenį galima motyvuoti pasitelkiant atlygį, tačiau jį gavus asmuo gali pasitraukti iš vykdomos veiklos, arba gali atlikti veiklą neįdėdamas pernelyg daug pastangų, kas gali pakenkti veiklos kokybei, jei asmuo bus motyvuotas tik atlygio gavimu, o jis nepriklausys nuo atlikto darbo, užduoties kokybiškumo.

Siekiant suprasti skirtumą tarp vidinės ir išorinės motyvacijos svarbu apžvelgti kaip skirtingi autoriai apibrėžia ir paaiškina šias motyvacijos rūšis, bei kaip įvardija jų sąsają, skirtybes.

Išorinė motyvacija reiškia daugybę skirtingų elgesio būdų, kuriuos asmuo demonstruoja kaip priemonę tikslui pasiekti. Vidinė motyvacija yra tuomet, kai asmuo atlieka veiksmą ar imasi darbo dėl malonumo, be pirminio noro gauti išorinį atlygį ir nepatirdamas baimės patirti nesėkmę (Taylor ir Wilson, 2005, p. 8-9). Motyvacija skatinama iš išorės yra orientuota į tikslą, tuo tarpu vidinė motyvacija kyla iš pačio asmens vidaus ir yra orientuota į patį veiksmo atlikimą, o ne galutinį rezultatą.

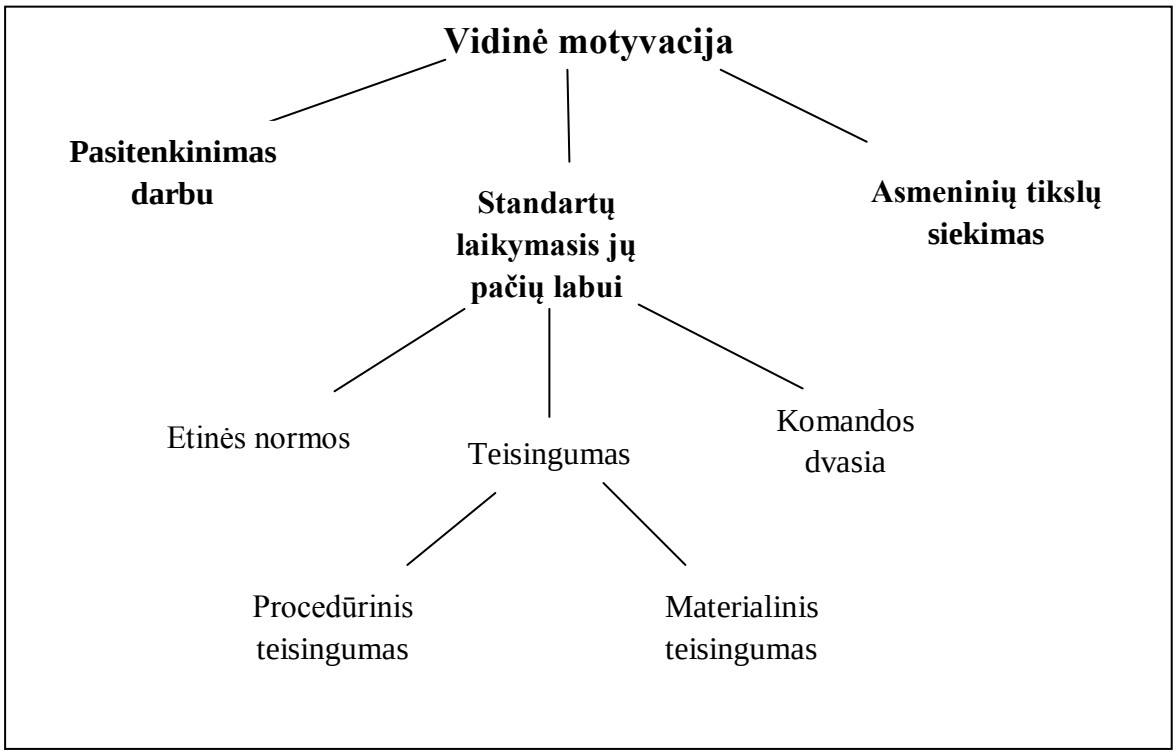
Vidinė motyvacija skatina asmenis elgtis, veikti, dėl savęs pačių, tuo tarpu išorinė motyvacija skatina veikti atsižvelgiant į tai, koks atlygis ar bausmė gali atsirasti dėl jų elgesio (Brown, 2007, p. 8). Autorius pateikia abiejų rūšių motyvaciją iliustruojantį pavyzdį: šokoladinių batonėlių valgymas sumažėjus gliukozės kiekiui kraujyje (vidinė motyvacija), valgomas tam tikras maistas norint įtikti sutuoktiniui (išorinė motyvacija). Remiantis autoriaus apibrėžimais, galima teigti, jog vidinė motyvacija skatina asmenis siekti savo tikslų, norų, gerovės pvz.: šokoladinis batonėlis valgomas siekiant palaikyti normalų gliukozės balansą organizme, kuriam sumažėjus galimai suprastėtų savijauta. Tuo tarpu išorinė motyvacija yra, kai asmens elgesys yra nulemtas tam tikro atlygio už atliekamą veiksmą suteikimo ar bausmės baimės dėl veiksmo neatlikimo pvz.: maistas valgomas, siekiant išvengti nesutarimų, konflikto su sutuoktiniu. Galima teigti, jog šios motyvacijų rūšys skiriasi tuo, kad viena yra skatinama vidinių motyvų, impulsų, tuo tarpu kita veikia elgesio - pasekmės principu.

Atkaklumą siekiant sėkmės mokykloje, naujoje karjeroje ar profesijoje, įvaldant naują pomėgį, greičiausiai motyvuoja išorinis atlygis, gautas arba tikimasis gauti už šį į tikslą nukreiptą elgesį, o ne vidinis motyvas. Išorinė motyvacija yra pagrįsta biologiniais poreikiais: maisto, vandens, pastogės ir kt., tuo tarpu vidinė motyvacija kyla iš įgytos patirties savo aplinkoje ir tiesiogiai neatitinka biologinių poreikių, tačiau gali palengvinti kelią siekiant šių poreikių patenkinimo (McClelland 1989, cit. iš Brown 2007, p. 8). Vidinė motyvacija apibrėžiama kaip skatinama vidinių motyvų, tuo tarpu išorinė motyvacija yra skatinama atlygio gavimo. Apibrėžimuose galima įžvelgti kiek kitokią motyvacijos rūšių skirtybę: įvardijama, jog vidinė motyvacija kyla iš individo, jo aplinkos patirties, tuo tarpu išorinė motyvacija yra grindžiama biologiniais poreikiais, jų tenkinimu.

Išorinė motyvacija skirta patenkinti netiesioginius poreikius. Pinigai beveik visada yra priemonė tikslui pasiekti, pavyzdžiui, susimokėti už atostogas ar nusipirkti automobilį. Karjeros kontekste išorinė motyvacija kyla iš noro tiesiogiai patenkinti su darbu nesusijusius poreikius, darbas tampa tiesioginiu įrankiu, padedančiu patenkinti savo poreikius. Tuo tarpu

vidinės motyvacijos atveju, pati veikla arba galutinis tikslas savaime patenkina tiesioginį poreikį (Bruno, Osterloch, 2002, p. 10-12). Išorinė ir vidinės motyvacija suvokimas ir skirtybė atskleidžiama per darbo prizmę. Išorinė motyvacija siejama su netiesioginių poreikių patenkinimu (automobilis, atostogos), kuriuos leidžia patenkinti už atleikamą darbą gaunamas materialinis atlygis. Tuo tarpu vidinės motyvacijos atveju pati veikla darbinė veikla arba galutinis jos rezultatas savaime, be jokių papildomų priemonių patenkina tiesioginį poreikį.

Autoriai taip pat išskiria tris pagrindine vidinės motyvacijos motyvų formos, kurios iliustruotos paveiksle Nr.1.



Sudaryta darbo autorės cit. pagal Bruno, Osterloch, 2002, p. 11

1 pav. Vidinės motyvacijos pagrindiniai motyvai

Pirmuoju atveju pati veikla yra pasitenkinimo šaltinis, teikianti malonią patirtį. Antrame pavyzdyje vaizduojamas standartų laikymąsis pačio asmens gerovei (etinės normos, teisingumas). Trečioji motyvacijos forma padeda pasiekti užsibrėžtą tikslą. Visi šie aspektai kyla iš "asmens vidaus".

Geriausiai vidinę ir išorinę motyvaciją suprasti padėtų psichoterapeuto, psichiatro, humanistinės psichoterapijos pradininko Abraham Harold Maslow 1943 m. straipsnyje "A Theory of Human Motivation" pristatyta poreikių hierarchijos piramidė. Poreikių hierarchijos piramidė sudaryta iš penkių skirtingų poreikių. Piramidės pagrindą sudaro fiziologiniai poreikiai (kvėpavimas, miegas, maistas ir kt.), toliau seka saugumo poreikis (fizinio kūno, šeimos, teritorijos apsauga), trečią piramidės dalį sudaro socialiniai poreikiai (socializacija, draugystė,

meilė), savivertės ir pripažinimo poreikis yra dar aukščiau (vertinami savo ir aplinkinių poreikiai, atsiranda tobulėjimo noras, pagarbos ir pasitikėjimo poreikis), aukščiausiame piramidės lygmenyje išskirtas savęs realizavimas (kūrybiškumo panaudojimas). A. H. Maslow poreikių hierarchijos piramidė sudaryta remiantis vidine ir išorine motyvacija. Suprasdamas skirtumą tarp pirmosios ir antrosios motyvacijos rūšies, jis išplėtė šią sąvoką įtraukdamas motyvų seką ir suskirstydamas juos pagal prioritetus. Remiantis A. H. Maslow poreikių hierarchijos piramide, galima teigti, jog vidinė ir išorinė motyvacija siejasi tarpusavyje. Remiantis anksčiau minėtų autorių apibrėžimais, galima teigti, jog išorinė motyvacija atsispindi pirmuose dvejuose piramidės dalyse: fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Tuo tarpu likusios trys viršutinės piramidės dalys: socialiniai poreikiai, savivertės ir pripažinimo poreikiai, bei savęs realizavimas atspindi vidinę motyvaciją. Detaliau analizuojant A. H. Maslow poreikių piramidę, jos sudedamąsias dalis, bei remiantis susisteminta jau turima informacija apie vidinę ir išorinę motyvaciją, svarstytina, jog ne veltui poreikių piramidėje fiziologiniai poreikiai (išorinė motyvacija) užima pagrindą, tik po to seka kiti poreikiai (vidinė motyvacija). Pagal A. H. Maslow poreikių teoriją, asmuo negali tenkinti kitų poreikių, kol yra nepatenkinti pagrindiniai – fiziologiniai poreikiai, todėl galima kelti prielaidą, jog iš pradžių į tam tikrą veiklą asmuo gali įsitraukti skatinamas išorinių veiksnių, siekdams patenkinti poreikius (pvz.: susiranda darbą siekdamas turėti pajamų už kurias užsitikrins galimybę nusipirkti maisto, turėti pastogę) tačiau ilgainiui veikdamas, gali atrasti ir vidinę motyvaciją (pvz.: turėdamas pakankamai pajamų fiziologiniam poreikiams patenkinti asmuo siekia tobulėti, patenkinti kitus poreikius, kurie nepriklauso nuo materialinių duotybių). Skatinamas vidinių motyvų asmuo gali sėkmingai veikti be išorinio paskatinimo.

Pasak Kenneth W. Thomas, vidinė motyvacija, tai jėga, kuri skatina įsitraukimą į kokią nors veiklą. Asmuo turintis asmeninį interesą, daug lengviau įsitraukia į veiklas, nėra poreikio papildomiems paskatinimams. Dažnu atveju, darbuotojai, kurie mėgsta savo darbą lengviau įsitraukia į įvairias veiklas, netgi tas, kurios reikalauja daugiau atsakomybės, jų motyvacijai stiprinti nėra reikalingas papildomas skatinimas, kadangi asmuo veikia skatinamas asmeninio intereso.

Pats svarbiausias skirtumas tarp vidinės ir išorinės motyvacijos yra tas, kad vidinė motyvacija reiškia veikimą, nes tai iš prigimties yra įdomi ar maloni veikla, tuo tarpu išorinė motyvacija – veikimas, nes tai lemia tam tikrą rezultatą. Per tris dešimtmečius atlikti tyrimai parodė, kad patirties ir atlikimo kokybė gali labai skirtis, kuomet žmogus yra skatinamas vidinių arba išorinių priežasčių (Ryan ir Deci, 2000, p. 55). Vidinė motyvacija yra kuomet svarbus pats veiksmas, o išorinė motyvacija - rezultatas. Kuomet asmuo veikia ir pats veiksmas jam yra malonus, tikėtina, jog jis dės visas pastangas ir jėgas. Jeigu yra orientuojamasi į rezultatą, pats

procesas gali nukentėti, esant galimybei, asmuo gali taupyti savo resursus. Galiausiai, vien rezultato siekdamas žmogus gali bet kurioje proceso stadidjoje pasitraukti iš veiklos, jei rezultatas atrodo per daug tolimas, arba rezultatą pasiekus.

Vidinė motyvacija yra aiškiai matoma mažuose kūdikiuose, kurie nuolat bando suvokti, mesti, įkasti, išspausti ar šaukti ant naujų objektų, su kuriais susiduria. Išorinė motyvacija yra konstruktas, susijęs su veikla, kuria siekiama tam tikrų rezultatų. Taigi išorinė motyvacija kontrastuoja su vidine motyvacija, kuri reiškia užsiėmimą pačia veikla, o ne jo instrumentine verte (Kaplan ir Oudeyer, 2007, p. 1, 60).

Pasak D. Lipinskienės (2012, p. 82-83) motyvacija yra skiriama į dvi dalis, pagal tai kur slypi motyvuojanti jėga. Autorė išorinę ir vidinę motyvacijos rūšis atskleidžia pasinaudodama darbuotojo pavyzdžiu. Išoriškai motyvuoto darbuotojo siekis dirbti geriau tiesiogiai siejasi su už tai gaunamu atlygiu t.y. už darbą yra skiriamas atlygis. Tokį darbuotoją motyvuoti gali darbo aplinka, darbo sąlygos, gaunamas užmokestis, statusas, pats darbas ir kt. Vidinė motyvacija yra tuomet, kai darbuotojas siekia dirbti geriau todėl, kad jis yras susidomėjęs veikla, gaunamomis užduotimis, darbas kelia pasididžiavimą savimi. Šiuo atveju motyvacijos šaltiniais tampa smalsumas, noras tobulėti, kilti karjeros laiptais, noras suteikti gyvenimui prasmę ir kt.

Apžvelgus kaip skirtingi autoriai suvokia ir apibrėžia vidinę ir išorinę motyvaciją, galima teigti, kad nors apibrėžimai nėra identiški, tačiau esminės skirtybės tarp abiejų motyvacijos rūšių apibrėžiamos labai panašiai. Visi autoriai nurodo, jog išorinė motyvacija, yra tuomet, kai

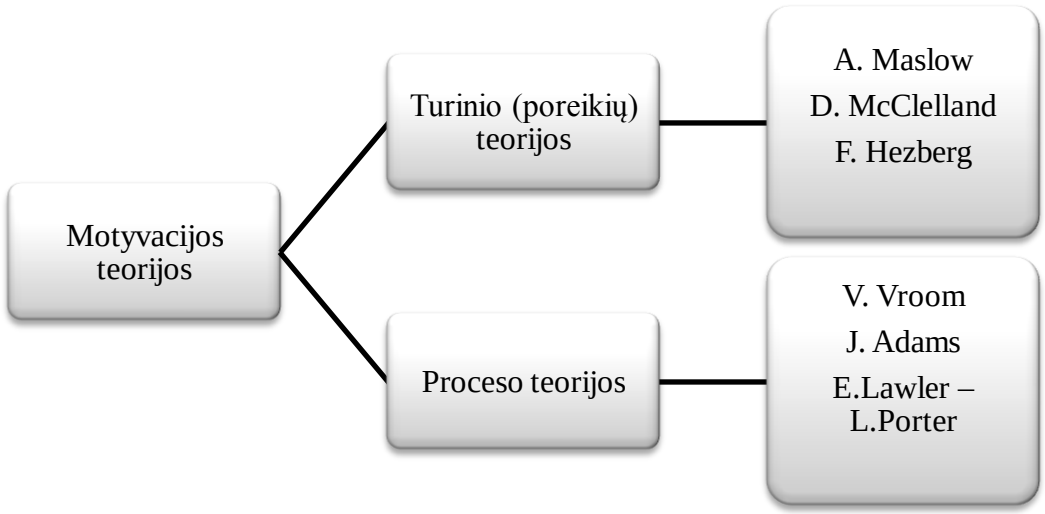
veikla orientuota į rezultatą: siekiama tam tikro atlygio (pvz.: pagyrimas iš viršininko, didesnis atlyginimas, papildoma laisva diena, geras pažymys ir kt.) arba siekiama išvengti bausmės (pvz.: konflikto, pažeminimo pareigose ir kt.). Tuo tarpu vidinė motyvacija dažniausiai veikia žmogų kai pati veikla suteikia malonumą, todėl papildomų apdovanojimų nereikia (pvz.: asmuo imasi sunkios užduoties, kadangi nori išbandyti savo jėgas, įveikti iššūkį, kas sukelia pasitikėjimą savimi, lanko šokio treniruotes, kadangi patinka sporto šaka, bei aktyvus laisvalaikio leidimo būdas ir kt.).

Galima daryti prielaidą, jog išorinė motyvacija tinka siekiant motyvuoti žmones mokytis ko nors naujo, taip pat trumpalaikiuose tiksluose ir už tai juos apdovanoti, kadangi ši motyvacijos rūšis orientuota į rezultatą, tikslą. Žmonės, kurie iš pradžių į veiklą įsitraukia būdami motyvuoti gautu atlygiu, veiklos eigoje, gali atrasti vidinius motyvus, kurie skatins ir toliau tęsti veiklą. Vidinė motyvacija itin svarbi, kuomet kalbama apie ilgalaikius tikslus, kadangi ši motyvacija orientuota į patį veiksmą. Siekiant ilgalaikių tikslų nepakaktų vien išorinio

paskatinimo, kadangi reikalingas vidinis interesas. Vis dėlto, nei vienos iš šių motyvacijos rūšių nereiktų nuvertinti, abi jos yra svarbios motyvacinėje sistemoje.

1.3.Motyvacijos teorijos

Motyvacija yra kintantis procesas, priklausantis tiek nuo pačio individo poreikių, tiek situacijos aplinkybių, todėl nėra vieningo atsakymo kaip motyvuoti darbuotojus. Siekiant paaiškinti kaip asmenų poreikiai veikia jų motyvaciją yra sukurta ne viena teorija. Skirtingi autoriai motyvacijos teorijas klasifikuoja į skirtingas grupes: R. Šimukonytė išskiria keturis motyvacijos modelius: racionalųjį – ekonominį; socialinį; poreikių ir kompleksinį modelį; R. Adomonienė, A. Sakalas ir kt. motyvacijos teorijas skirsto į ankstyvąsias ir šiuolaikines, tačiau šiame darbe pasirinkta naudoti šiuolaikinę motyvacijos skirstymo sistemą, naudojamą daugelyje šaltinių. Pagal tai kuo motyvacijos teorijos yra grindžiamos, skiriamos turinio (poreikių) teorijos ir proceso teorijos grupės. Darbe vadovaujamasi suskirstymu, kuris vaizduojamas antrame paveiksle.



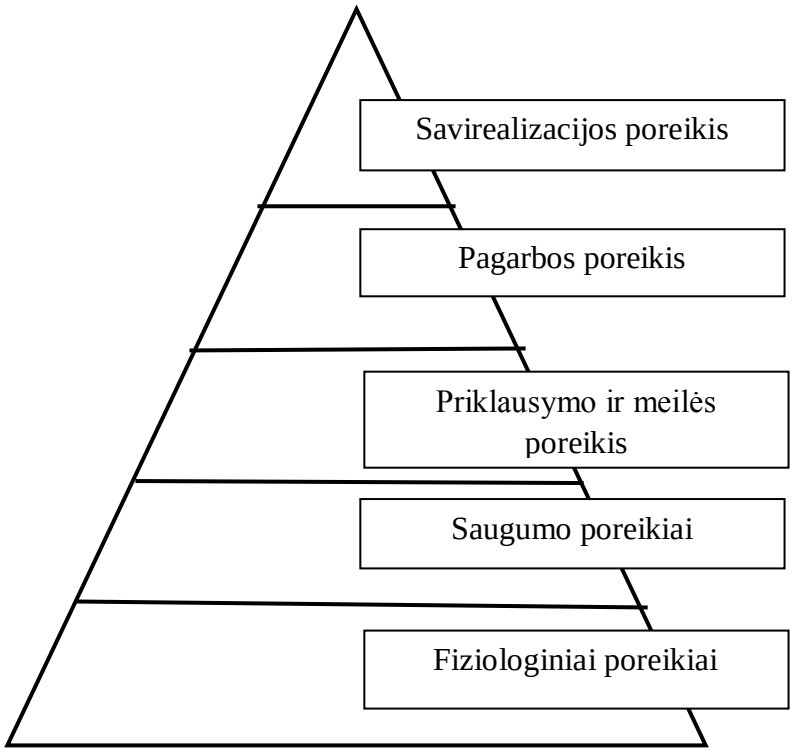
Sudaryta darbo autorės.

2 pav. Žinomiausių motyvacijos teorijų klasifikacija

1.3.1. Turinio (Poreikių) teorijos

Šios teorijos yra grindžiamos žmonių elgsena, kurią lemia tam tikri lūkesčiai. Žymiausios teorijos kurias galima išskirti tai A. Maslow poreikių hierarchija, D. C. McClelland poreikių teorija ir F. Hezberg dviejų veiksnių teorija. Toliau kiekviena iš šių teorijų bus aptariama plačiau.

A. Maslow poreikių hierarchija. Psichologas ir vienas iš humanistinės psichologijos įkūrėjų vienas pirmųjų pradėjo analizuoti žmonių poreikius, bei jų poveikį motyvacijai. A Maslow 1943 m. išleistame straipsnyje „ A theory of human motivation “ pareiškė, kad žmonės siekia patenkinti tam tikrus poreikius, tai tampa jų motyvacijos šaltiniu. Ankstyviausią ir labiausiai paplitusią Maslow (1943, 1954) poreikių hierarchijos versiją sudaro penki poreikiai, kurie sudėti pagal hierarchinius lygmenis, kadangi vieni poreikiai turi viršenybę kitų poreikių atžvilgiu (žr. 3 pav.).



Sudaryta darbo autorės remiantis cit. pagal A. Maslow, 1987, p. 35-46. ir S. McLeod, 2018.

3 pav. A. Maslow poreikių piramidė

1. Fiziologiniai poreikiai - tai biologiniai poreikiai, kuriuos būtina patenkinti žmogaus tolesniam išgyvenimui pvz.: maistas, vanduo, pastogė, drabužiai, miegas ir kt. Jei ši poreikių grupė nėra patenkinta, tai kiti poreikiai tampa antraeiliais. Galima teigti, jog ši poreikių

grupė yra pati svarbiausia, kadangi šiuos poreikius reikia patenkinti išgyvenimui, tik patenkinus šiuos poreikius, asmuo gali tenkinti kitus poreikius.

2. Saugumo poreikiai – atsiranda kuomet patenkinti fiziologiniai poreikiai. Šiai poreikių grupei priskiriama pvz.: saugumas, stabilumas, apsauga, laisvė nuo baimės, nuo nerimo. Asmuo turi poreikį jaustis saugus, patirti kuo mažiau streso, įtampos.

3. Priklausymo ir meilės poreikiai - patenkinus fiziologinius ir saugumo poreikius, trečiasis žmogaus poreikių lygis apima priklausymo jausmą pvz.: draugystė, intymumas, pasitikėjimas, meilės gavimas bei suteikimas. Priklausymas tam tikrai socialinei grupei- šeima, draugai, darbo kolektyvas. Asmuo turi poreikį priklausyti socialinei grupei, komunikuoti su kitais.

4. Pagarbos poreikis. Šį poreikį A. Maslow išskiria į dvi kategorijas: pagarbą sau pvz.: orumas, nepriklausomybė, stiprybė, laimėjimas, meistriškumas ir kt, bei reputacijos / prestižo troškimu (gali būti apibrėžiama kaip kitų žmonių pagarba). Pvz.: statusas, šlovė, dominavimas, pripažinimas, dėmesys, svarba, orumas ar įvertinimas.

5. Savirealizacijos poreikiai - asmeninių galimybių realizavimas, savęs išpildymo troškimas, tobulėjimas. Būdinga frazė „žmogus turi tapti viskuo, kuo gali tapti“ (Maslow, 1987, p. 35-46).

Penkių poreikių pakopų modelį taip pat galima skirstyti į tris lygius: fizinius poreikius (fiziologiniai poreikiai, saugumo poreikiai), socialinius poreikius (priklausymo ir meilės poreikis, pagarbos poreikis) ir asmeninius poreikius (savirealizacijos poreikis). Tai reiškia, jog pirmiausia asmuo turi patenkinti fiziologinius poreikius, kurie leidžia žmogui palaikyti gyvybines funkcijas, tik tuomet asmuo gali pereiti prie socialinių poreikių tenkinimo, kurie yra būdingi kiekvienam individui t.y. bendravimas, priklausymas socialinėms grupėms. Galiausiai asmuo patenkinęs visus minėtus poreikius nori siekti daugiau, realizuoti save bei tobulėti, tuomet yra pereinama prie asmeninių poreikių tenkinimo – savirealizacijos. Minėtus poreikius taip pat būtų galima suskirstyti į trūkumų ir augimo poreikius. Pirmieji keturi poreikių lygiai gali būti priskiriami trūkumų kategorijai, kadangi šie poreikiai tenkinami kai yra jaučiamas trūkumas, trūkumas maisto, pagarbos. Tuo tarpu savirealizacijos poreikis kyla ne iš trūkumo, o iš papildomo poreikio ”augti”, tobulėti. Kai visi žemesnieji poreikiai yra patenkinti individas nori siekti daugiau.

Iš A. Maslow teorijos galima daryti išvadą, jog patenkinęs žemesniojo lygmens poreikius, asmuo atkreipia dėmesį į aukštesniojo lygio poreikius, kurie yra aktualūs, tol kol yra nepatenkinti. Pvz.: alkį jaučiantis asmuo ieškos būdų kaip susirasti maisto, negalvodamas apie priklausymo ir meilės poreikį. Tačiau pasisotinęs, jis pradės ieškoti saugumo, o vėliau pereis ir

prie poreikio patenkinti priklausymo ir meilės poreikį. Vis dėlto, nebūtinai visi poreikiai turi būti tenkinami paeiliui, gali būti, jog vienu metu bus tenkinamos kelios poreikių grupės.

Poreikių teoriją siejant su galimybėmis motyvuoti darbuotojus, svarbu atkreipti dėmesį, kad patenkinęs žemesnio lygio poreikius, asmuo siekia tenkinti aukštesniojo lygio poreikius, todėl svarbu sudaryti sąlygas žmogui kilti nuo vieno poreikių lygmens prie kito.

Darbuotoją motyvuoja siekis patenkinti nepatenkintus poreikius, todėl norint motyvuoti darbuotoją, svarbu atsižvelgti bei sudaryti sąlygas asmeniui realizuoti savo poreikius, tačiau tokiu būdu, kuriuo jis galėtų padėti siekti organizacijos tikslų. Vadybos prasme, reikia padėti darbuotojui kuo daugiau tobulinti savo galimybes darbe, sudaryti sąlygas tobulėti. Motyvaciją skatinantys būdai nėras stabilūs, jie gali kisti, kadangi asmenų poreikiai kinta atsižvelgiant į aplinkybes, laiką.

D. C. McClelland poreikių teorija. Psichologas plačiau analizavo tris poreikius: pasiekimus, priklausymą, galią (Lauby J. S., 2005, p. 3).

1. Pasiekimų poreikis – individas nori atlikti sudėtingas užduotis ir atitikti asmeninius kompetencijos standartus.

2. Priklausymo poreikis – individui svarbu užmegzti ir palaikyti gerus tarpasmeninius santykius, bendrauti ir bendradarbiauti, būti pamėgtam ir palaikyti aplinkinius žmones, bei sulaukti palaikymo iš kitų.

3. Galios poreikis – siekis kontroliuoti kitus žmones, arba turėtu įtakos jų atžvilgiu.

Pastebima, jog šie pagrindiniai poreikiai yra svarbūs visiems darbuotojams, tačiau kiekvieno poreikio svarbos laipsnis gali priklausyti ir nuo užimamų pareigų. Pvz.: didelis pasiekimų ir galios poreikis dažniau yra būdingas tarp vidurinės vadovybės atstovų; aukštesnio lygio vadovas turės didesnį norą valdyti, daryti įtaką; narystės poreikis aukštesnio lygio vadovams gali būti nenaudingas, kadangi tai skatintų įtikti darbuotojams, užuot užtikrinus tinkamą jų darbą.

Siejant šią teoriją su darbuotojų motyvavimu, galima teigti, jog darbuotojams labai svarbu darbe gebėti atlikti sudėtingas užduotis, tobulėti, palaikyti gerus santykius su bendradarbiais, bei turėti įtakos kitų žmonių atžvilgiu. Siekiant, kad darbuotojai būtų motyvuoti, svarbu užtikrinti tokias aplinkybes, kad šie darbuotojų poreikiai galėtų būti patenkinti.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. F. Hezberg remdamasis A. Maslow idėjomis, sukūrė teoriją, kuri yra sukoncentruota į žmonių poreikius darbe, o ne bendrai gyvenime. Teorijos pagrindinė mintis, kad žmonių požiūrį į darbą ir motyvaciją nulemia dviejų tipų

veiksniai: higieniniai ir motyvaciniai (Podmoroff, 2005, p. 26-27). Autorė pateikia abiejų rūšių veiksnių pavyzdžius (žr. 4 lentelė).

3 lentelė. Higienos ir motyvacinių veiksnių pavyzdžiai

Higienos veiksniai	**Motyvaciniai veiksniai**
Politika ir praktika	Pripažinimas
Atlyginimas	Pasiekimas
Darbo saugumas	Pažanga
Bendradarbiai	Augimas
Prižiūrėjimas (kontrolė)	Atsakomybė

Sudaryta darbo autorės remiantis cit. pagal D. Podmoroff , 2005, p. 27

Atsižvelgiant į pateiktus pavyzdžius, galima daryti išvadą, jog higienos veiksniai yra susiję su darbo sąlygomis, fizinių darbo poreikių užtikrinimu (pvz.: darbo saugumas; politika), tuo tarpu motyvaciniai veiksniai siejami su elementais, kurie praturtina darbą, susiję su saviraiškos galimybėmis (pvz.: pasiekimai, augimas).

4 lentelė. Higienos ir motyvacijos veiksnių galimos sudaryti keturios sąlygos

Aukšta higiena	Darbuotojai dirba, kad užsidirbtų pragvenimui. Jie turi nedaug nusiskundimų, tačiau nėra labai motyvuoti.	Ideali situacija, kai darbuotojai yra labai motyvuoti ir turi nedaug nusiskundimų.
Žema higiena	Tai pati blogiausia situacija, kai darbuotojai nemotyvuoti ir turi daug skundų.	Darbuotojai yra motyvuoti, bet turi daug darbo. Pats darbas teikia jaudulio ir iššūkių, tačiau darbo sąlygos neatitinka minimalių lūkesčių.
	Žema motyvacija	**Aukšta motyvacija**

Sudaryta darbo autorės remiantis cit. pagal D. Podmoroff , 2005, p.28

Remiantis pateikta iliustracija, galima teigti, kad higienos veiksniai nėra motyvuojantys, tačiau jei jie nėra adekvatūs, tuomet gali sukelti nepasitenkinimą. Svarbiausias aspektas – motyvaciniai veiksniai, žmonės iš prigimties turėtų dirbti juos tenkinančius darbus. Be abejo, svarbu paminėti, kad ši teorija negali vieningai paaiškinti kaip higienos ir motyvaciniai veiksniai veikia darbuotojus, kadangi žmonės gali skirtingai reaguoti ir būti veikiami tam tikrų veiksnių pvz.: vieną asmenį gali motyvuoti gaunama kompensacija, tuo tarpu kitas – gali atsisakyti kompensacijos, už galimybę dirbti mėgstamą darbą (Podmoroff, 2005, p. 28).

Apžvelgus tris pagrindines turinio (poreikių) teorijas galima teigti, jog asmenų motyvaciją, bei norą veikti skatina noras patenkinti tam tikrus poreikius. Pagal A. Maslow teoriją asmuo siekia patenkinti fiziologinių, socialinių ir asmeninio tobulėjimo poreikių grupes. Pasak D. C. McClelland pagrinidiai poreikiai kuriuos siekia patenkinti dirbantys asmenys: pasiekimų, priklausymo, galios. F. Herzberg analizavo higieninių ir motyvacinių veiksnių ryšius, kurie įtakoja dirbančiųjų veikimą. Nors poreikių grupės apipavidalinamos skirtingai, tačiau kartu jos apibrėžia, jog darbuotojui svarbi fizinė darbo aplinka, techniniai darbo aspektai, taip pat galimybė tobulėti, siekti aukštesniųjų poreikių patenkinimo.

1.3.2. Procesų teorijos

Šiose teorijose gilinamasi kas lemia žmonių vienokį ar kitokį elgesį, kokios yra žmonių reakcijos į vykstančias situacijas. Žymiausios teorijos, kurias galima išskirti yra V. Vroom lūkesčių teorija, J. Adams teisingumo motyvacijos teorija, E. Lawler – L. Porter modelis.

V. Vroom lūkesčių teorija. V. Vroom laikomas procesų motyvacijos teorijos pradininku. Motyvacijos pagrindinis teiginys – individai renkasi tokį elgesio modelį, kuris jų manymu, padės pasiekti norimą rezultatą. Motyvaciją aprašė kaip jėgą, kurią įtakoja trys faktoriai: lūkesčiai, valentingumas ir instrumentalumas.

Lūkesčiai – tai darbuotojo juntamas santykis tarp dedamų pastangų ir pasiekimų. Asmuo matuoja savo galimybes (ar aš galiu?), grįsdamas jas savo sugebėjimais.

Valentingumas – individo priskirta rezultato vertė. Tai laukiamas atlyginimas individui, priklausantis nuo jo vertybių sistemos.

Instrumentalumas – ryšys tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlygio (pripažinimas, premija, svarbumas ir kt.). Gali būti išreiškiamas tikimybe, kad tam tikras elgesys leis pasiekti norimą atlyginimą.

Svarbu atsižvelgti, jog jei nors vienas faktorius (lūkesčiai, valentingumas, instrumentalumas) yra nulinis, tuomet rezultatas taip pat yra lygus nuliui. Jeigu darbuotojas deda

visas jėgas ir pastangas, bei pasiekia teigiamų rezultatų, tačiau nebus pripažintas, gerbiamas, tokiu atveju jis gali būti demotyvuotas (Palidauskaitė, 2007, p. 4). Vadinasi siekiant motyvuoti darbuotojus svarbu ne tik paskirti paeigas, kuriose darbuotojas galės pasiekti norimų rezultatų atsižvelgiant į gebėjimus kuriais jis pasižymi, bet taip pat atlyginti už darbą, atsižvelgiant į atliktą darbą.

Apibendrinant teoriją, galima teigti, jog svarbiausi yra trys aspektai: pirmasis aspektas yra norimas rezultatas, taip pat asmens interesas veikti siekiant rezultato (valentingumas). Antrasis -tikėjimas, kad už pasiektą rezultatą bus tinkamai atlyginta (instrumentalumas). Trečiasis – darbuotojas turi matyti perspektyvą, kad jo dedamos pastangos nėra bergždžios ir norimą rezultatą jis gali pasiekti (lūkesčiai).

Taikant šį modelį, svarbu išanalizuoti kiekvieno darbuotojo lūkesčius, bei sudaryti galimybę realizuoti savo norus. Labai svarbu, kad organizacija savo tikslus, bei resursus derintų su darbuotojų lūkesčiais, o darbuotojai kuo aiškiau įvardintų savo siekius. Taip pat svarbu tinkamai parinkti atlygius už atliktą darbą.

J. Adams teisingumo teorija. Šios teorijos pagrindinė mintis, kad individas tikisi sulaukti teisingumo jo atžvilgiu t. y. kad būtų pusiausvyra tarp darbo pastangų ir gaunamo darbo užmokesčio. Dažniausiai teisingumo aspektas yra vertinamas subjektyviai, t.y. darbuotojas lygina save su kitais darbuotojais arba su situacijomis (Kareckaitė, p. 2). Jeigu darbuotojas lygindamas save su kitais darbuotojais pastebi, jog kitas asmuo už tą patį darbą gauna didesnį atlygį, arba yra labiau vertinamas, darbuotoos jaus nepasitenkinimą, įtampą, ilgainiui tai gali demotyvuoti.

Be abejo, kiekvienas asmuo teisingumo jausmą atlygio atžvilgiu supranta savaip, dažniausiai remiantis sugretinimu su kitais asmenimis ar situacijomis, tuomet lygindamas situacijas asmuo sprendžia ar jo gautas atlygis yra teisingas atsižvelgiant į įdėtas pastangas. Siekiant motyvuoti darbuotojus reikia atsižvelgti į konkrečius darbuotojų lūkesčius juos sugretinti su bendrais įmonės lūkesčiais, bei stengtis, kad būtų pusiausvyra tarp dedamų pastangų darbe bei atlygio gaunamo už tai, aiškiai įvardinti kokie motyvavimo principai yra naudojami įstaigoje, kokie paskatinami taikomi ir kokiais atvejais. Turėtų būti remiamasi viena numatyta sistema, netaikant išimčių pavieniams darbuotojams, visus vertinant vienodai ir adekvačiai.

E. Lawler – L. Porter modelis. Ši motyvacijos teorija turi lūkesčio teorijos ir teisingumo teorijos bruožų apjungiant šiuos kintamuosius: *pastangos, suvokimas, rezultatai, atlyginimas, pasitenkinimas.* Pagal šį modelį, rezultatų pasiekimą įtakoja darbuotojo pastangų, gebėjimų, asmeninių savybių bei savęs suvokimo organizacijos kontekste. Teorijoje atkreipiamas

dėmesys, jog darbuotojas gali gauti dvejopą atlyginimą: išorinį (pagyrimas, premija, paaukštinimas, uždarbis) ir vidinį (pasididžiavimo jausmas savo sėkme, pasitenkinimas atlikus darbą) (Kareckaitė, p.2).

Sėkmingas, rezultatus duodantis dabas suteikia darbuotojui pasitenkinimą, o tai turi įtakos darbuotojo motyvacijai, bei tolesniam darbinio produktyvumo ir rezultatyvumo palaikymui. Siekiant asmenų pasitenkinimo darbu, bei motyvacijos, svarbu atsižvelgti į darbuotojų dedamas pastangas, esamus gebėjimus, bei suderinti juos su atlygiu, taip užtikrinant pasitenkinimą darbu. Pasiekti rezultatai priklauso nuo to, kokiais gebėjimai pasižymi asmuo, kiek jis stengiasi norint pasiekti gerų rezultatų, tuo tarpu pastangų dydis priklausys nuo asmens tikėjimo gaunamu atlygiu, bei įvertinimu už atliktą darbą ir pasiektą rezultatą. Atlygis gali būti ne tik materialinis, tačiau ir psichologinis, kuomet darbuotojas didžiuosis savimi, bus įvertintas.

Apžvelgus tris pagrindines turinio (proceso) teorijas galima teigti, jog asmenų motyvacija, bei noras veikti priklauso nuo rezultatų siekimo, bei gauto atitinkamo atlygio. Pagal V. Vroom teoriją, svarbiausi aspektai, siekiant asmens motyvacijos yra norimas rezultatas, asmens interesas veikti siekiant rezultao; tikėjimas, kad už pasiektą rezultatą bus tinkamai atlyginta; perspektyvos, kad atliekamas darbas ir pastangos dedamos į jė nėra be reikalo. J. Adams pastebėjo, kad už atliekamą darbą turi būti tinkamai atlyginta. Jei įdėtas pastangos, atliktas darbas ir už tai gautas atlygis yra proporcingi, tai skatina motyvaciją, priešingu atveju motyvacija yra neigiama ir asmuo nepatenkintas gaunamu atlygiu gali dėti mažiau pastangų, prastės darbo našumas ir kokybė. E. Lawler – L. Porter tarsi apjungė abi prieš tai minėtus teorijų aspektus. Dedamos pastangos, pasiekti rezultatai turi būti atlyginti. Atlygis turi būti adekvatus bei teisingas atliktam darbui. Išskiriamos dvi atlygio formos: piniginė ir nepiniginė, kuriomis asmeniui gali būti atlyginta.

Apibendrinant šį motyvacijos teorijų skyrių galima teigti, kad turinio (poreikių) motyvacijos teorijos apibrėžia darbuotojų poreikius, kurie skatina juos dirbti. Siekiant patenkinti poreikius, asmenys pasirenka tam tikrą elgesį. Tuo tarpu procesų teorijos paaiškina kokį elgesį asmuo pasirenka, kokias pastangas deda į vykdomą veiklą norint pasiekti tikslų.

Kiekviena motyvacijos teorija padeda geriau suvokti asmens motyvacijos ypatybes. Tai svarbu siekiant didinti personalo motyvaciją, kadangi analizuojant teorijas atsiveria platesnis požiūris į tai kas žmones skatina veikti ir tikslingai bei efektyviai veikti siekiant darbuotojų motyvavimo, atkreipti dėmesį į demotyvuojančius veiksnius, bei stengtis juos pašalinti. Taip pat svarbu atsižvelgti į darbuotojus, jų skirtumus ir poreikius, siekiant parinkti tinkamas motyvacines priemones ir metodus, bei taip sukurti kompleksinę motyvavimo sistemą. Suvokiama, kad materialinis paskatinimas nėra užtektinas, kadangi jis rezultatyvumą skatina iki tam tiktos ribos, todėl svarbu atsižvelgti į psichologinius bei socialinius aspektus siekiant motyvuoti darbuotojus.

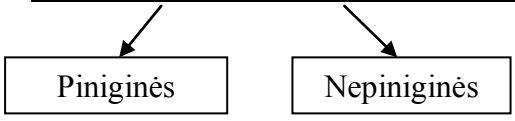
1.4.Motyvavimas: priemonės ir metodai

Psichologijoje motyvacija analizuojama siekiant paaiškinti kas lemia asmens veiksmus bei elgesį, tuo tarpu vadyboje motyvacija svarbi tuo, kad suprantant kaip veikia motyvacinė sistema, galima pasiekti geresnių darbuotojų veiklos rezultatų. Siekiant motyvuoti darbuotojus, svarbu žinoti, bei tinkamai pritaikyti motyvavimo priemones ir metodus.

Pasak D. Lipinskienės (2008 p. 83-84) įvairūs motyvacijos šaltiniai tenkina poreikius, bei padidina priemonių, kurios didina darbuotojų motyvaciją įvairovę. Dažniausiai motyvavimo priemonės skiriamos į materialines ir nematerialines (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Motyvavimo priemonės (materialinės ir nematerialinės)

Materialinės motyvavimo priemonės	**Nematerialinėsmotyvavimo priemonės**
Darbo užmokestis	Dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti
Premijos	Pripažinimas ir įvertinimas
Dalyvavimas pelno pasidalijime	Darbo pobūdis, grafikas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas Pvz.: transporto išlaidų apmokėjimas	Komunikacija
Dovanos	Karjeros galimybės
Draudimas (šeimos narių, gyvybės ir kt.)	Tobulėjimo galimybės
Medicinos profilaktika	Palankus psichologinis – socialinis klimatas, vadovo asmenybė ir elgesys, vadovavimo stilius.
Fizinės darbo sąlygos	
Įmonės akcijos	
Įmonės automobilis	
Papildomos atostogos, poilsio dienos	
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (šventės, sporto klubo abinementai ir kt) ir kt.	
Nuolaidos įmonės prekėms	
Maitinimo atpiginimas ir kt.	



Sudaryta darbo autorės, cit. pagal D. Lipinskienė, 2008, p. 83-84.

Materialines motyvavimo priemones galima išreikšti pinigine verte, jos yra susijusios su išorine motyvacija (pvz.: darbo užmokestis, premijos ir kt.). Šios motyvavimo

priemonės gali būti skiriamos į pinigines (pvz.: darbo užmokestis) arba nepinigines (pvz.: fizinės darbo sąlygos) atsižvelgiant į tai, ar priemonės yra išreiškiamos piniginėmis išmokomis ar ne.

Nematerialinės motyvavimo priemonės nėra išreiškiamos pinigine verte, jos susijusios su vidine motyvacija. Autorė išskiria šias nematerialines motyvavimo priemones:

- Dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti. Darbo efektyvumą didina tai, kad darbuotojai įžvelgia galimybę tobulėti, gali realizuoti savo gebėjimus, bei išmokinti naujų dalykų.
- Pripažinimas ir įvertinimas. Darbuotojas darbą atlieka geriau, kai jaučia įvertinimą iš vadovų, kai jie pripažįsta darbo rezultatus, skatina iniciatyvą, leidžia dalyvauti sprendimų priėmime.
- Darbo pobūdis, grafikas. Darbuotojo motyvaciją įtakoja pats darbo pobūdis, bei kokiu darbo grafiku yra dirbama.
- Komunikacija. Jei darbuotojai yra tinkamai informuoti apie organizaciją, jos strategiją, atliekamą darbą, tuo labiau jie motyvuoti atlikti savo darbą kuo geriau.
- Karjeros galimybės. Darbuotojui turėtų būti sudaryta galimybė išnaudoti savo profesines galimybes. Kuomet asmuo paaukštinamas pareigose, jis ima labiau savimi pasitikėti, tai skatina dar daugiau dirbti siekiant aukštesnių rezultatų (pasiekimų motyvas). Jei karjeros galimybių nėra, ilgainiui darbuotojų motyvacija gali mažėti.
- Tobulėjimo galimybės. Organizacijose turėtų būti sudarytos sąlygos darbuotojams mokytis, tobulinti profesinę kompetenciją. Mokymasis sustiprina pasitenkinimą savimi, suteikia kontrolės jausmą, o tai įtakoja darbinę motyvaciją.
- Palankus psichologinis – socialinis klimatas, vadovo asmenybė ir elgesys, vadovavimo stilius. Darbuotojams svarbus darbo klimatas, bei vadovo elgesys su pavaldiniais (darbo vertinimas, pasitikėjimas, įtraukimas į veiklą). Tai veikia kaip motyvatorius, kadangi darbuotojai pasijunta reikšmingesniais, svarbesniais.

Tuo tarpu L. Marcinkevičiūtės (2005, p. 81) teigimu, praktika rodo, kad ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik atskiros darbuotojų motyvavimo priemonės. Šiais laikais motyvavimo priemonių yra daugiau ir įvairesnių, todėl tikslinga, siekiant motyvuoti darbuotojus, taikyti ne pavienes priemones, bet jų derinius.

Analizuodama skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas L. Marcinkevičiūtė pastebėjo, jog skirtingi autoriai skirsto motyvacines priemones į ekonomines, teisines, psichologines, nepiningines, pinigines ir materialias, demotyvuojančias, pinigines ir socialines, formalias, neformalias, pinigines ir moralines. Atsižvelgdama į minėtas klasifikacijas, autorė motyvavimo priemones suskirstė į dvi grupes: materialines ir psichologines (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės (1990-2004 metais)

Materialinės motyvavimo priemonės		**Psichologinės motyvavimo priemonės**
Piniginės	**Nepiniginės**	
Dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupytų lėšų padalijimas.	Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis.	Darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, nusiskundimų analizė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai.

Cit. pagal L. Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81.

L. Marcinkevičiūtės motyvacinių priemonių klasifikavimas labai panašus su D. Lipinskienės. Abi autorės išskiria materialines motyvavimo priemones, kurios gali būti išreiškiamos pinigine ir nepinigine verte. Nors autorės kitą motyvacijos priemonių grupę pavadino skirtingai (nematerialinės ir psichologinės), tačiau jos reiškia tas pačias priemones: galimybė priimti sprendimus, darbo sąlygos, įvertinimas ir kt. Šios priemonės nėra išreiškiamos pinigine reiškme, yra labiau susijusios su psichologinėmis darbo sąlygomis: įvertinimas, darbo klimatas – sąlygos ir kt. Siekiant motyvuoti darbuotojus abi motyvavimo priemonių grupės yra svarbios.

L.Marcinkevičiūtė taip pat nagrinėjo bei apibendrino motyvacijos teorijas, kurios buvo sukurtos 1990 – 2004 metais (žr. 7 lentelė). Svarbu suprasti, kaip kito darbuotojų požiūris į motyvavimą, vadovų elgesys pavaldinių atžvigiu besikeičiant rinkos sąlygoms ir kokius rezultatus tai sukelia.

7 lentelė. Motyvacijos teorijos (1990-2004 metais)

Tradicinė	Darbuotojų santykių	Darbuotojų išteklių	Darbuotojų poreikių
TEIGINIAI			
1.Darbuotojams darbas iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2.Darbuotojų nedomina darbo turinys, jiems svarbu, kiek bus sumokėta už darbą. 3. Mažai kas norėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Darbuotojai nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Darbuotojai trokšta kam nors priklausyti ir kad būtų įgyvendinimo, jei jie pripažintas jų individualumas. 3. Poreikiai yra daug svarbesni už darbo užmokestį.	1. Darbas malonus ir darbuotojai nori prisijungti prie pagrindinių tikslų įgyvendinimo, jei jie padėjo juos suformuoti. 2. Darbuotojai gali būti kūrybiškesni, labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja jų darbas.	1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, identifikavimu. 2. Veiklos strategija apibrėžta socialinėmis vertybėmis ir elgsenos normomis.
VADOVŲ ELGSENA			
1. Prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras, versti darbuotojus tiksliai jų laikytis.	1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausyti jų nuomones ar prieštaravimus. 2. Rutininiuose darbuose pavaldiniams suteikti savivaldą ir savikontrolę.	1.Darbuotojų gebėjimų taikymas darbe. 2.Jauki darbo aplinka. 3. Darbuotojų skatinimas dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę.	1. Sujungti darbuotojų santykius su socialine aplinka ir visuomene. 2. Norima darbuotojų elgsena tam tikru laiku priklauso nuo atitinkamų poreikių.
REZULTATAI			
1.Darbuotojai gerai dirbs, jei atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas. 2.Užduotys paprastos, darbuotojai kontroliuojami, dirbama pagal standartus.	1.Atsižvelgus į darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas ir mažėja pasipriešinimas formaliajai valdžiai. 2.Išnyksta nepageidautinos situacijos darbe.	1.Plečiant pavaldinių įtaką, didėja darbo našumas. 2.Realizuojant profesinius gebėjimus didėja pasitenkinimas darbu.	1.Poreikiai verčia darbuotoją pasirinkti atitinkamą elgseną. 2. Iš poreikių išryškėja dėmesio kryptingumas. Stabilūs poreikiai lemia veiklos motyvus.

Cit. pagal Marcinkevičiūtė, 2005, p. 79.

Apžvelgus pateiktą lentelę, galima daryti išvadą, jog jau beveik prieš porą dešimtmečių imta atsigręžti į darbuotojus, jų poreikius. Bėgant metams kito darbuotojų poreikiai, vadovų elgesys. Suprantama, kad darbuotojo elgesys gali kisti atsižvelgiant į jo poreikius.

Norint motyvuoti darbuotojus, svarbu žinoti kas skatina veikti kiekvieną žmogų, kas yra pagrindinis jo darbo motyvas, kuris stimuliuoja, bei sužadina motyvaciją. Dviem darbuotojams taikomas tas pats paskatinimas gali būti netikslingas, jeigu jų siekiamybės yra skirtingos. Taikomos priemonės, metodai turi būti atrenkami pagal situaciją. Pvz.: jeigu darbuotojas orientuotas į rezultato siekimą, jam svarbu žinoti ką jis nuveikė, konkrečiai įvardinti nuveiktus darbus bei jų svarbą, prasmę. Tuo tarpu jei darbuotojas siekia valdžios, jam nebūtų itin svarbu ataskaitos apie veiklos rezultatus (Lipinskienė, 2012, p.82). Vadinasi, siekiant motyvuoti darbuotojus esmė gali būti ne pačiose motyvavimo priemonėse, bet teisingame jų pritaikyme, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo individualius motyvus. Nors įstaigose, organizacijose, siekiant motyvuoti darbuotojus nėra paprasta motyvuoti pavienius darbuotojus, tačiau kuriant įstaigos, organizacijos motyvacinę sistemą labai svarbu žinoti darbuotojus, taikyti kompleksines priemones ir metodus.

Organizacijų požiūriu motyvacija yra procesas, kuriame labai svarbu sužadinti darbuotojams juose esančius motyvus. Sėkmingai dirbančio asmens motyvavimas turėtų būti nukreiptas į individualų motyvavimą. Jeigu atlygis yra tinkamai susiejamas su darbuotojo atliekamu darbu, bei įdedamos pastangomis, tuomet aktyvėja motyvai, kurie skatina veiklos efektyvumą. Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje itin sustiprėja vartojimo kultūra, žmogaus poreikių tenkinimas tampa labai svarbus, o žmogaus poreikiai, kuriuos jis siekia patenkinti tampa pagrindiniu veiklos motyvu, bei motyvacijos pagrindu (Šavareikienė, 2012, p 49).

Siekiant suprasti motyvavimo sistemą, bei tikslingai naudoti motyvavimo priemones, svarbu nepamiršti, jog asmuo gali būti veikiamas tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos. Jei vidinė motyvacija yra stipri, išorinė motyvacija paprastai turi papildomą poveikį elgesiui, o jei vidinė motyvacija yra silpna, tuomet išorinė motyvacija turi neigiamą poveikį. Jei darbuotojui patinka darbas, tai papildomos priemokos ar pripažinimas paskatins dar labiau siekti geresnių rezultatų, tačiau jei esamas darbas nepatinka, jei darbuotojo profesinis potencialas yra didesnis nei jis naudoja darbe, tuomet papildoma motyvacija nesuteikiama, o darbo našumas gali būti palaikomas žemiausiame galimame lygyje (Silverthorne, 2005, p. 101). Kuomet asmuo yra veikiamas vidinės motyvacijos jį skatinti reikėtų tinkamai įvertinant aliktus darbus, paskatinant, sudarant sąlygas tobulėti ir kt. Tačiau jei vidinė motyvacija nepalaikoma, tuomet ilgainiui asmeniui ją praradus, materialinės motyvavimo priemonės nepagerins situacijos ir nesugrąžins motyvacijos. Siektinas variantas, kuomet darbuotojai dirba veikiami vidinės motyvacijos, tuo pačiu sustiprinant juos išorinės motyvacijos priemonėmis.

G. Felser (2006, p.26 – 35) teigimu, egzistuoja trys pagrindiniai motyvai: valdžia, pasiekimai ir partnerystė. Vadinasi, siekiant motyvuoti darbuotoją, svarbu padėti jam šiuos motyvus išpildyti. Asmuo turi jausti pasitikėjimą, įvertinimą (valdžios motyvas), galėti tobulėti, pasiekti tam tikrus veiklos standartus, bei juos tobulinti (pasiekimai), bei palaikyti gerą santykį, kurti partneryste ir bendradarbiavimu grįstus santykius kolektyve. Šie motyvai, bei jų išpildymas leis darbuotojui būti itin motyvuotam, kitu atveju motyvacija gali būti žema, arba darbuotojas gali būti linkęs į demotyvaciją, o tokio darbuotojo darbas neatitiks aukštų darbo standartų kokybės, bei negarantuos darbuotojo lojalumo įstaigai. Labai tikėtina, kad tinkamai nemotyvuojamas darbuotojas anksčiau ar vėliau pradės svarstyti apie geresnių darbo sąlygų paiešką.

Pagal tai, kur slypi motyvuojanti jėga, yra skiriamos dvi motyvacijos rūšys: vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija. Išorinės motyvacijos skatinamą darbuotoją motyvuoja atlygis už atliktą darbą. Motyvacijos šaltiniais tampa darbo aplinka, santykiai su vadovais, pats darbas ir kt. Vidinės motyvacijos veikiamas darbuotojas yra motyvuotas dėl to, kad gerai atliktas darbas kelia pasididžiavimą savimi. Šios motyvacijos šaltiniais tampa darbuotojo troškimas tobulėti, įdomus darbas ir kt. (Lipinskienė, 2012, p. 82-83).

Motyvacijos procese ypač svarbi vidinė motyvacija, kadangi tam tikru išoriniu atlygiu skatinamas asmuo nebus motyvuotas labiau, nei tas, kuris labai myli savo darbą, turi tvirtą vidinę motyvaciją. C.Sansone ir J. M. Harackiewicz (2000, p. 22 - 29) išskiria pagrindinius apdovanojimus, kurie stiprina vidinę motyvaciją:

1. ***Teigiamas grįžtamasis ryšys (žodinis atlygis).*** Literatūroje išskiriama jog teigimas grįžtamasis ryšys, stiprina vidinę motyvaciją, tai galimai įtakoja netikėtumas.
2. ***Apčiuopiamas atlygis.*** Atlygis dažnai naudojamas siekiant kontroliuoti elgesį. Gali būti išreiškiamas materialiniu atlyginimu, t.y. pinigais, prizais, tačiau taip pat simboliniais apdovanojimais, t.y. trofėjais ir kt. Toks atlygis paprastai skatina išorinį priežastingumo ryšio suvokimą, kuomet už tam tikrą veiklą skiriamas atlygis, todėl kartais šis metodas gali pakenkti vidinei motyvacijai.
3. ***Netikėti apdovanojimai ir neapibrėžti apdovanojimai.*** Jei žmonės atlieka užduotis neatsižvelgdami į tai, jog gali gauti atlygį, vadinasi jie nėra patyrę, kuomet jų elgesį ir užduoties atlikimą kontroliuotų gaunamas atlygis. Atlygis, kuris nereikalauja tam tikros užduoties atlikimo, neturi neigiamos įtakos vidinei motyvacijai.
4. ***Įsitraukimo - neapibrėžtasis atlygis.*** Atlygis siūlomas už tikslingą veiklą. Nėra keliami specialūs reikalavimai veiklai, norint gauti šį atlygį svarbiausia tiesiog dirbti, neatsižvelgiant į kitas darbo aplinkybes (kokybę, užbaigtumą). Toks atlygio būdas yra pakankamai paplitęs,

kuomet asmuo gauna atlygį už atliktą užduotį neatsi žvelgiant į kokybės ar užbaigtumo aspektus..

5. ***Užbaigimo - neapibrėžtasis atlygis.*** Atlygis gali būti skiriamas už per tam tikrą laiką atliktą užduotį, svarbios turimos kompetencijos.
6. ***Užduoties - neapibrėžtasis atlygis.*** Tai kombinuotas atlygis, kuriame yra derinamos dvi atlygio formos: įsitraukimo-neapibrėžtasis atlygis ir užbaigimo – neapibrėžtasis atlygis.
7. ***Atlikimo - neapibrėžtas atlygis.*** Jei atlygio gavėjas atlygį traktuoja kaip kompetencijis patvirtinimą, tuomet vidinė motyvacija yra išlaikoma ir stiprinama. Šis atlygis gali būti naudojamas kaip vienas iš kontrolės būdų: kontroliuojant ne tik tai ką žmonės daro, tačiau atsižvelgiant kaip jie tai daro. Tuomet atlygis gali sumažinti savarankiškumo jausmą, bei pakenkti vidinei motyvacijai**.**

Apibendrinant skyrių galima teigti, jog asmenis galima motyvuoti naudojant materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Materialinės priemonės yra išreiškiamos pinigine forma, tuo tarpu nematerialinės nėra išreiškiamos pinigine verte, tačiau suteikia psichologinį pasitenkinimą.

Galima teigti, jog svarbiausios sąlygų grupės daugelio žmonių darbui yra atlygis (finansinis ir nefinansinis), galimybė save realizuoti (patinkantis darbas, tobulėjimas) bei darbinė atmosfera (santykiai su kolegomis, vadovybe). Jeigu visos šios trys sąlygos išpildomos, tuomet darbuotojas yra itin motyvuotas, jeigu išpildomos dvi sąlygos, darbuotojas yra motyvuotas, tačiau gali neatsisakyti kitų darbo pasiūlymų. Jei pildoma tik viena iš trijų sąlygų, darbuotojas yra nemotyvuotas, todėl darbo keitimas yra tik laiko klausimas Neužtikrinant nei vienos sąlygos, darbuotojas tampa demotyvuotu, jo darbo našumas, bei kokybė nėra geri, o lojalumo įstaigai taip pat nėra. Tačiau svarbu atsižvelgti ir į tai, jog ilgiausiai darbuotoją motyvuoti gali tik pasitenkinimas darbu, tuomet telieka palaikyti motyvacijos lygį, įpatingų priemonių skatinimui imtis nereikia.

Norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus, svarbu nustatyti kas juos motyvuoja, kokie yra jų poreikiai, kadangi būtent per asmens poreikių patenkinimą yra tikslingiausia bandyti motyvuoti. Nėra vieno universalaus asmens motyvavimo metodo, kadangi vienos priemonės gali tikti vienam žmogui, tačiau visiškai netikti kitam. Kiekvieno darbuotojo poreikiai ir veiklos motyvai yra orientuoti į kokį nors rezultatą, tikslą, todėl ypač svarbu nematerialines priemones taikyti atsižvelgiant į darbuotojo individualias savybes, motyvus. Siekiant motyvuoti darbuotojus svarbu individualius darbuotojų interesus derinti su organizacijos tikslais, bei motyvacines priemones taikyti kompleksiškai, kadangi tobulai sukurtos motyvavimo sistemos nėra, o taikant skirtingus metodus ir priemones, įmanoma geriau motyvuoti darbuotojus, jų grupes. Svarbu ir

tai, kad net jei darbuotojai ir yra motyvuoti, juos reikėtų periodiškai paskatinti, kadangi motyvacija yra kintanti būsena (J. Žaptorius, 2007, p. 105) .

1.5.Motyvacija profesinėje veikloje

Bendra darbuotojų motyvavimo tema yra analizuota įvairių sričių specialistų: psichologų, vadybininkų, organizacijos teoretikų bei praktikų dėmesio. Šią problemą nagrinėjo tokie vadybos teoretikai kaip F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg ir kt. Dabartiniu laikotarpiu darbuotojų motyvacijos problematiką yra nagrinėję: V. Barvydienė, I. Bučiūnienė, V. Dubinas, P. Jucevičienė, J. Kasiulis, A. Sakalas, D. Šavareikienė, V. Šilingienė ir kt. (Palidauskaitė, 2007, p. 33).

Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas tokiose šalyse kaip JAV, Japonija, Prancūzija, Didžioji Britanija ir kt. Lietuvoje analizuojant šią problematiką, 1927 m. buvo pradėti vykdyti tyrimai (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas). Be prieš tai minėtų asmenų, darbuotojų motyvavimo problemas taip pat nagrinėjo A. Navickas, R. Razauskas, P. Jucevičienė, R. Grigas, A. Seilius ir kt. Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau analizavo I. Bučiūnienė, A. Sakalas, V. Šilingienė ir kt. (Marcinkeviciute, 2005, p. 78).

Yra pakankamai skirtingų motyvacijos sąvokų, kurios jau buvo aptartos darbo pradžioje. Pasirinktas vienas motyvacijos svarbą iliustruojanti autoriaus N. Crouse (2005, p. 14) apibrėžimas. N. Crouse teigimu, motyvacija yra vidinė krypties jėga, suaktyvinanti ir suteikianti energiją asmeniui ką nors daryti ar veikti tam tikru būdu. Vadinasi, kuomet asmuo stokoja motyvacijos jis arba neveikia, arba veikia netikslingai. Kiekvienas vadovas priimdamas darbuotoją tikisi iš jo našumo ir kokybiško darbo, kuris yra būdingas motyvuotam darbuotojui.

Pasak J. Žaptoriaus (2007, p. 105) vadovų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas darbuotojas sąmoningai siektų tik savo ir savo organizacijos tikslų. Tam svarbu, kad organizacijos tikslai sutaptų su asmens individualiais tikslais, bei darbuotojas pagal galimybes patenkintų savo poreikius. Tai tik įrodo, kad tik darbuotojui suteikiant pasitenkinimą, sudarant jam sąlygas siekti savo asmeninių tikslų galima sėkmingai vykdyti organizacijų veiklą.

A.Maslow suprasdamas skirtumą tarp vidinės ir išorinės motyvacijos išplėtė motyvacijos sąvoką, bei išskyrė poreikių / motyvų seką pagal prioritetus. Sukurtas modelis buvo plačiai naudojamas versle visame pasaulyje, kaip priemonė suprasti ir skatinti motyvuotą darbuotojų elgesį. Kuriant A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją buvo naudojamasi tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos principais. Tiek A. Maslow pradėjęs analizuoti darbuotojų poreikius, bei jų įtaką motyvacijai tike kiti žymiausių motyvacijos teorijų autoriai: D. C.

McClelland, F. Herzberg, V. Vroom, J. Adams, E. Lawler – L. Porter suprato, jog asmens veiksmų aktyvumą skatina motyvacija, o ji yra įtakota poreikių patenkinimo, lūkesčių, atlygio ir kt.

Akivaizdu, jog darbuotojų motyvavimo tema susilaukė dėmesio ir buvo pradėta analizuoti daug seniau, tačiau iki šiol jos aktualumas nėra sumažėjęs. Galima teigti, jog ši tema universali. Dabartiniais laikais, kai daug kas yra modernizuota vis tiek suprantama, jog pagrindinio darbo įrankio – žmogaus, niekas nepakeis, todėl vis labiau atsigręžiama į darbuotoją, į jo darbo sąlygas, pasitenkinimą darbu. Akivaizdu, jog norint kokybiško paslaugų teikimo, sėkmingo įmonių gyvavimo, vadovams svarbu atsižvelgti į savo darbuotojus, į jų nusiteikimą bei motyvaciją dirbti, gebėti suprasti kaip motyvacija siejasi su atliekamu darbu, kokią įtaką turi.

1.6. Socialinės priežiūros paslaugų teikimas

Siekiant suprasti motyvacijos įtaką darbinėje veikloje, svarbu aiškiai apibrėžti bei suprasti darbo specifiką, pagrindines veiklos ribas, bei atsakomybes. Šiame skyriuje bus atskleistas socialinės priežiūros paslaugų samprata, teikimo specifikacija, esminiai socialinės srities pokyčiai pastaraisiais metais.

Pirmiausia svarbu apibrėžti kas yra socialinės priežiūros paslaugos. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetiniame puslapyje[1] socialinės priežiūros paslaugos apibrėžiamos kaip „paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime“. Šios paslaugos teikiamos siekiant ugdyti asmens (šeimos) gebėjimus spręsti kylančias problemas, kurti bei palaikyti socialinius ryšius, mažinti atskirtį. Socialinės priežiūros paslaugos, pagal savo specifikaciją, gali būti teikiamos įvairioms socialinėms grupėms: senyviems žmonėms, neįgaliesiems, vaikai likę be tėvų globos, globėjai, šeimos patiriančios socialinę riziką ir kt. Paslaugos gali būti teikiamos įvairiose socialinių paslaugų įstaigose (šeimynose, globos namuose, laikino gyvenimo namuose ir kt), taip pat asmens namuose.

Atsižvelgant į baigiamojo darbo tiriamąjį objektą, bei kryptingumą, detaliau analizuojamas socialinės priežiūros paslaugų teikimas šeimoms patiriančioms socialinę riziką, bei auginančioms nepilnamečius vaikus iki aštuoniolikos metų.

[1] https://socmin.lrv.lt

Šeimomis, kurios patiria sunkumus, bei augina nepilnamečius vaikus, paslaugos teikti pradėtos maždaug nuo 2006 metų, per tą laiką keitėsi ir paslaugų gavėjo apibrėžimas. 2006 m. sausio 19 d. priimtas Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, kuriame apibrėžiamos pagrindinės paslaugų rūšys, jų gavėjai, paslaugų valdymas, skyrimas, teikimas ir kt. Svarbu paminėti, kad šeimos, kurioms būdavo teikiamos socialinės priežiūros paslaugos būdavo įtraukiamos į socialinės rizikos šeimų, auginančių vaikus, apskaitą Į šią apskaitą įtraukiamos šeimos, kuriose pasireiškia įvairių rūšių priklausomybės (alkoholio, psichotropinių medžiagų, azartinių lošimų), smurtas, nepilnamečiams šeimos vaikams įstatymų nustatyta tvarka yra nustatyta globa (rūpyba), trūksta sąlygų fiziniam, protiniam, dvasiniam, doroviniam vystymuisi bei saugumu, pasireiškia socialinių įgūdžių stoka. Nuo 2006 m. ne kartą buvo vykdomi socialinės priežiūros paslaugų įstatymo keitimai, ieškoma alternatyvų tobulinant socialinę sistemą, bei taip ją dar labiau patobulinti. Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. birželio 19 d. įsakymu Nr.A1-296 pripažintas netekusiu galios Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. liepos 28 d. įsakymas Nr. A1-212 „ Dėl Socialinės rizikos šeimų, auginančių vaikus, apskaitos savivaldybės vaiko teisių apsaugos tarnyboje (skyriuje) tvarkos aprašo patvirtinimo“ su visais pakeitimais ir papildymais, t.y. **nuo 2018-07-01 naikinama socialinės rizikos šeimų, auginančių vaikus, apskaita, bei jos tvarka. Centralizavus Vaiko teisių sistemą, atsirado naujos sąvokos, tokios kaip atvejo vadyba, socialinę rizika patirianti šeima, grėsmės lygis.** Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. A1-141 Atvejo vadybos tvarkos apraše nurodoma, jog atejo vadybininkas atvejo vadybos procesą, atlieka šeimos stebėseną, sudaro pagalbos planą, bei koordinuoja paslaugų teikimo procesą.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija pateikia atvejo vadybininko, bei atvejo vadybos apibrėžimus. **Atvejo vadybininkas** – socialinis darbuotojas, kuris koordinuoja atvejo vadybos procesą. Jį paskirti gali savivaldybės socialinių paslaugų įstaigos, arba kitos, kurioms savivaldybė suteikė įgaliojimą teikti socialines paslaugas šeimoms savivaldybėje. **Atvejo vadyba** - kompleksinės pagalbos (koordinuoja atvejo vadybininkas) organizavimas ir teikimas vaikui ir teisėtiems jo atstovams, remiantis galiojančiais įstatymais. Paslaugos teikiamos siekiant padėti spręsti iškilusius socialinius sunkumus, kurių sprendimas padėtų savarankiškai užtikrinti vaiko teises ir teisėtus inetresus.

Atvejo vadybininkui koordinuojant pagalbos šeimai teikimo procesą, pagrindinis darbuotojas, kuris dirba su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis, “lydi” ją pagalbos procese - **socialinis darbuotojas.** Socialinės apsaugos ir darbo ministerija socialinį darbuotoją apibrėžia kaip asmenį, įgijusį privalomąjį išsilavinimą, kurie vykdo darbą remdamiesi socialinių paslaugų įstaigose, bei teikdamas paslaugas siekia įgalinti asmenis ar jų gruopes spręsti socialines

problemas, gerinti gyvenimo kokybę. Darbuotojas teikia bendrąsias socialines paslaugas: informuoja, tarpininkauja, konsultuoja, bei ugdo klientų įgūdžius. Socialinės priežiūros paslaugų teikime yra bendraujama su įvairių įstaigų specialistais: policijos pareigūnais, vaiko teisių specialistais, gydytojais, psichologais, pedagogais ir kt. Kuriamas mišrus pagalbos tinklas klientams, siekiant nustatyti pagrindines šeimos problemas, bei operatyviai imtis jų sprendimo būdų. Teikiamos paslaugos, kurios paremtos projektinėmis veiklomis pvz.: pozityvios tėvystės įgūdžių ugdymo grupė, kompleksinės paslaugos Vilniaus mieste ir kt.

Socialinis darbuotojas tampa pagrindiniu įrankiu, siekiant pokyčių šeimose, konsultuoja klientus įvairiais iškilusiais klausimais, lydi į institucijas, nukreipia pas specialistus, stebi ar užtikrinamos nepilnamečių, augančių šeimoje, teisės ir teisėti interesai, ar sudaromos sąlygos jų fiziniam, protiniam ir doroviniam vystymuisi. Svarbiausias tikslas socialinės priežiūros paslugų teikime – stabilūs teigiami pokyčiai šeimoje, kuomet teisėti nepilnamečių atstovai geba savarankiškai užtikrinti vaikų interesus, bei tinkamai vykdyti savo pareigas jų atžvilgiu. Tokiu atveju šeima socialinės priežiūros paslaugų teikimas yra nutraukiamas, šeimai nebeteikiama reguliari specialistų priežiūra, tačiau suteikiama reikalinga informacija apie kompleksinių paslaugų teikimą, kad prireikus klientai turėtų reikalingą informaciją apie galimus pagalbos būdus.

Darbuotojai, dirbdami su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis, vadovaujasi tokiais pagrindiniais dokumentais, kaip: Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu, Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksu, darbo reglamentu.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, bei apklaustųjų demografinė analizė.

2.1.Tyrimo metodai

Tyrimo objektas – socialinių darbuotojų motyvacija teikiant socialinės priežiūros paslaugas šeimoms, patiriančioms socialinę riziką.

Tyrimo probleminiai klausimai:

1. Kokios priemonės motyvuoja socialinius darbuotojus teikiančius socialinės priežiūros paslaugas šeimoms, patiriančioms socialinę riziką, darbui?
2. Kokios motyvavimo priemonės yra taikomos X įstaigoje?

Tyrimo tikslas - ištirti X įstaigos socialinių darbuotojų, teikiančių socialinės priežiūros paslaugas (socialinę riziką patiriančioms šeimoms) motyvacijos ypatumus.

Atliekant tyrimą buvo iškeltos šios **hipotezės**:

1. X įstaigos socialiniai darbuotojai jaučiasi nepakankamai motyvuoti.
2. Socialinius darbuotojus motyvuoja tiek materialinės, tiek psichologinės motyvavimo priemonės.
3. X įstaigoje nėra vieningos ir aiškios motyvavimo sistemos.

Tyrimo metodai:

Anketinė apklausa. Rengiant baigiamąjį magistro darbą tema „ Socialinės priežiūros paslaugas teikiančių socialinių darbuotojų motyvacija : X įstaigos atvejo analizė “ buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokios motyvacijos priemonės taikomos įstaigoje, ar jos tinkamai pritaikytos siekiant atliepti darbuotojų poreikius. Apklausti tik keletą darbuotojų, pagal jų įžvalgas ir nuomones daryti išvadas apie motyvaciją, jos įtaką, teikiant socialinės priežiūros paslaugas šeimoms yra netikslinga, nes gauti rezultatai neatspindėtų daugumos įstaigos darbuotojų nuomonės. Tyrimo tikslas - išanalizuoti pasirinktos X įstaigos socialinių darbuotojų motyvavimo sistemą, todėl tikslingiausia apklausti kuo daugiau X įstaigos socialinių darbuotojų ir taip susidaryti tikslesnį vaizdinį.

Kiekybinis tyrimas pasirinktas siekiant tinkamai argumentuoti validumą ir objektyvumą (Šaparnis ir Merkys, 2000). Tyrimą atliekantis tyrėjas nesikiša į tiriamą procesą, todėl respondentai laisva valia gali pasirinkti jų nuomonę ir požiūrį geriausiai atspindinčius atsakymo variantus. Tyrimo klausimai ir pateikti galimi atsakymo variantai yra aiškiai suformuluoti, todėl tiriamųjų pasirinkimai nėra interpretuojami pagal tyrėjo požiūrį, suvokimą. Tiriamieji gali reikšti nuomonę nepatirdami streso, įtampos dėl savo nuomonės, požiūrio atskleidimo, tai ypač aktualu kalbant apie tai, kad tyrimas tiesiogiai susijęs su darboviete, o dažnu atveju darbuotojai vengia pasakyti apie trūkumus darbe, yra linkę juos verčiau nutylėti.

Kiekybiniu požiūriu siekiama ieškoti tam tikrų išorinių požymių, kuriuos matuojant ir skaičiuojant siekiama vieno, visuotinio ir universalaus paaiškinimo (Kardelis, cituojant pagal Krathwohl, 1993). Apklausiant socialinius darbuotojus siekiau sužinoti jų požiūrį, surasti tam tikrus panašumus, kuriuos pavertus skaitinėmis reikšmėmis galėčiau analizuoti bei gautas išvadas pritaikyti pasirinktos įstaigos motyvacijos situacijai atskleisti bei pritaikyti.

Matematinė statistika. Tyrimo metu surinkti duomenys apdoroti statistiškai naudojant SPSS(angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 22.0 versija. Priklausomybės tarp tam tikrų skalės kintamųjų analizei atlikti buvo naudojamos SPSS programos požymių dažnių lentelės (angl. *Crosstabs*). Susisteminti tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse ir diagramose (sudaryta naudojantis *Microsoft Office Excel 2007* programa).

Tyrimo instrumentas:

Tyrimui vykdyti parengta anketa (žr. 1 priedą). Tinkamai ir kokybiškai parengta anketa yra aiški, nedviprasmiška ir patikima, taip kyla respondento noras teisingai atsakinėti (Kardelis, cituojama pagal Cohen ir Manion, 1989). Kadangi, tyrimo tikslas - gauti kuo nuoširdesnius, darbuotojų požiūrį atitinkančius atsakymus, siekiant sutinkti kuo tikslesnius ir teisingesnius, realią situaciją atspindinčius atsakymus, kurių neįtakos tyrėjo nuomonė ar pastebėjimai, todėl tyrimo instrumentu pasirinkta anketinė apklausa. Iš uždarų klausimų sudaryta anketa leidžia respondentui pasirinkti labiausiai jo nuomonę atspindintį variantą, ji patikima, kadangi atsakymai vertinami objektyviai, taip kaip norėtų past tiriamasis, o ne interpretuojant tyrėjui.

Anketa pradedama kreipimusi į respondentą, pristatoma kas atlieka tyrimą, koks jo atlikimo tikslas. Pažymima, jog anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinta forma ir panaudoti mokslinėms išvadoms išskirti. Anketos pristatymas baigiamas padėka už respondentų atsakymus.

Kuriant tyrimo instrumentą – anketą, buvo remtasi ankstesnėse darbo dalyse analizuotomis įvairių autorių motyvacijos teorijomis, motyvacijos rūšimis, motyvavimo

priemonėmis ir metodais. Anketą sudaro 14 klausimų, du klausimų blokai, kurių detalesnis pagrindimas pateiktas 8 lentelėje.

Anketos klausimams sudaryti naudojamos šios skalės:

1. Nominalinė skalė, naudojama suskirstyti tiriamus objektus į tam tikra kategorijas. Anketoje naudojama vertinant demografinę anketos dalį (respondentų lytis, amžius, amžius, darbo stažas) bei siekiant išsiaiškinti respondenų požiūrį į objektus. Ši skalė naudojama 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14 klausimuose.
2. Ranginė skalė, kurioje tiriamų objektų atsakymo variantai, siekiant juos matuoti, sudėlioti mažėjančia tvarka. Pateiktus objektus galima ranguoti pagal svarbumą, dažnumą. Ši skalė naudojama 1, 3, 4, 5, 7, 11 klausimuose.
3. Intervalinė skalė, skirta skaitmeninių reikšmių matavimui ir lyginimui. Anketoje naudojama skalė su lyginiais imtervalais siekiant vertinti darbuotojų darbo stažą ir su nelyginiais intervalais apklaustųjų amžiui vertinti. Ši skalė naudojama 13 – 14 klausimuose.

8 lentelė. Tyrimo anketos klausimų pagrindimas

Diagnostinių klausimų blokas	
Šioje dalyje pateikti klausimai yra tiesiogiai susiję su tiriamu objektu. Skiriamos 6 klausimų dalys, kuriomis siekiama atskleisti darbuotojų motyvaciją. Diagnostiniais klausimais pradedamas anketos klausimynas: 1 – 11 klausimai.	
1 dalis	***Požiūris į motyvacijos svarbą vykdomoje veikloje.*** Pirmuoju klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į motyvacijos reikšmę, svarbą jų profesinėje veikloje, kiek šis tyrimo objektas atrodo svarbus respondentams. Pateikti atsakymo variantai (labai svarbi, svarbi, iš dalies svarbi, nesvarbi, visiškai nesvarbi) sudaro platų spektrą pasirinkti tiriamųjų nuomonę labiausiai atskleidžiantį variantą.
2 dalis	***Darbuotojų motyvaciją veikiantys motyvaciniai veiksniai.*** Antrajame klausime tiriamiesiems pateikiami du atsakymo variantai siekiant nustatyti kurios motyvavimo priemonės (materialinės ar nematerialinės) daro didesnę įtaką jų veiklai. Trečiuoju klausimu tiriamiesiems buvo parengta ranginė skalė su 16 motyvacijos veiksnių. Pažymima, jog siekiant sudaryti lygias galimybes reszultatų pasiskirstymui tarp materialinių ir nematerialinių priemonių, buvo pasteikta po 8 kiekvienos rūšies veiksnius, jų akivaizdžiai neišskiriant.

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

	Respondentai turėjo galimybę vertinti kiekvieno veiksnio įtaką jų motyvacijai pasirenkant iš atsakymo variantų, kurie leidžia nuakyti motyvavimo intensyvumą: labai stipriai veikia, veikia, kartais veikia kartais ne, neveikia, visiškai neveikia. Atsakymo variantai pateikti siekiant detalesnių ir realesnių rezultatų, bei siekiant sudaryti galimybę pačiam respondentui rinktis jam tinkamiausią atsakymo variantą, neapribojant jo. Ketvirtu klausimu tiriamiesiems buvo pateikti 9 teiginiai atspindintys motyvacinius veiksnius. Prašyta juos sureitinguoti veiksnius nuo 1 iki 9, kai 1 – labiausiai svarbus motyvacinis veiksnys, o 9 – mažiausiai svarbus motyvacinis veiksnys. Šis klausimas siejasi su trečiuoju klausimu, tačiau juo siekiama detaliau išisiaiškinti kokiems motyvacijos veiksniams tiriamieji teikia pirmenybę ir kokie veiksniai yra mažiau svarbūs apklaustiesiems.
3 dalis	***Poreikių tenkinimo galimybės.*** Penktasis klausimas skirtas sužinoti, kokius poreikius, respondentų nuomone, dirbdami jie patenkina. Savo nuomonę tiriamieji atskleisti galėjo rinkdamiesi tarp atsakymo variantų: visiškai sutinku, sutinku, neturiu nuomonės, nesutinku, visiškai nesutinku. Šis klausimas sudarytas remiantis A. Maslow poreikių piramide, kadangi tiek šio autoriaus, tiek kitų turinio (poreikių) teorijos autorių teigimu, motyvacijos procese itin svarbu sudaryti sąlygas patenkinti poreikius.
4 dalis	***Motyvavimo sistema.*** Analizuojant teoriją buvo išsiaiškinta, kad darbuotojams turi būti aiškiai suprantama taikoma motyvacinė sistema, jos priemonės ir jų taikymo tvarka. Stokojant informacijos apie taikomas motyvacines priemones gali atsirasti abejonių dėl jų teisingumo. Šeštuoju klausimu siekiama išsiaiškinti ar ką respondentai žinoa apie įstaigoje taikomą motyvacinę sistemą.
5 dalis	***Įstaigoje taikomi ir darbuotojams įtaką turintys motyvacinės priemonės.*** Septintame klausime naudojami motyvacijos priemonių teiginiai yra tokie patys kaip trečiame klausime. Klausimų nelygiagretus eiliškumas buvo pasirinktas sąmoningai, siekiant, kad respondentai negretintų atsakymo variantų ir atsakinėtų remdamiesi realia nuomonę. Kai kurių teiginių formuluotė šiek tiek pakeista, tačiau nepakeičiant teiginio prasmės.

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

6 dalis	***Pasitenkinimas darbu.*** Aštuntuoju klausimu norima išsiaiškinti ar respondentai savo darbovietėje jaučiasi pakankamai motyvuoti. Devintasis klausimas anketoje naudojamas siekiant išsiaiškinti kaip tiriamųjų nuomone pasireiškia darbuotojų motyvacijos stoka. Pateikti 6 atsakymo variantai, bei prašoma pasirinkti ne daugiau 3 atsakymo variantų, kurie geriausiai atspindėtų nuomonę. Dešimtuoju klausimu respondentų teiraujamasi apie jų planus darbo atžvilgiu, ar jie ketina keisti esamą darbą. Siūlomi penki atsakymo variantai, iš kurių respondentai gali pasirinkti tinkamiausią atsakymo variantą. Vienuoliktasis klausimas skirtas tiems respondentams, kurie svarsto apie galimybę keisti darbo vietą. Domimasi, dėl kokių priežasčių tiriamieji svarsto apie darbo keitimą, tai leistų atskleisti tam tikrus motyvacinės sistemos trūkumus. Pateikti 9 galimi atsakymo variantai, prašoma pasirinkti aktualiausius variantus ir juos sureitinguoti pagal svarbumą, kai 1 – svarbiausia priežastis.
Demografinių klausimų blokas	
Bloką sudaro netiesioginė informacija apie respondentą, kadangi anketa garantuoja tiriamojo anonimiškumą. Buvo tiriami tokie demografiniai duomenys, kaip lytis, amžius, darbo stažas įstaigoje. Klausimai demografiniams duomenims išgauti pateikti pačioje anketos pabaigoje: 12 - 14 klausimai. 13 – 14 klausimų (tiriamas respondentų amžius bei darbo stažas tiriamoje įstaigoje) atsakymo variantai pateikiami naudojant intervalinę skalę, o ne konkrečius skaičius, kadangi taip atsakymus analizuoti ir interpretuoti yra tikslingiau. Tarpai tarp intervalų pasirinkti nedideli, kad nebūtų pakenkta jų atsakymų reikšmingumui.	

Sudaryta darbo autorės.

Tyrimo imtis ir atranka.

Tyrimo dalyviai – Vilniaus miesto X įstaigos socialiniai darbuotojai, kurie teikia socialinės priežiūros paslaugas šeimoms, patiriančioms socialinę riziką.

Buvo pasirinkta tirti Vilniaus miesto įstaiga, kurios darbuotojai teikia paslaugas plačiu spektru, įvairiose Vilniaus teritorijose, todėl surinkti atsakymai atskleidžia įvairesnį darbuotojų požiūrio spektrą. Pasirinkta viena įstaiga, kadangi ji pagal socialinių paslaugų teikimo spektrą yra viena didesnių, taipogi tikslingiau imti vieną įstaigą ir analizuoti jos motyvacinę sistemą, vėliau teikti siūlymus pagal surinktus duomenis ir atliktą jų analizę. Nors įstaigoje yra daugiau socialinių darbuotojų ir kitų sričių specialistų, tačiau pagal baigiamojo darbo temą, siekiama atskleisti būtent socialinių darbuotojų, dirbančių su socialinę riziką patiriančiomis

šeimomis motyvaciją, todėl buvo apklausiami tik jie, kiti specialistai į tyrimo imtį įtraukti nebuvo, kadangi skiriasi darbo specifikacija.

Respondentai buvo atrinkti naudojant paprastąją atsitiktinę imtį. Šioje atrankoje remtasi dviem kriterijais: 1) X įstaigoje dirbantys socialiniai darbuotojai ir 2) darbuotojai dirbantys skyriuje, kuriame teikiamos socialinės priežiūros paslaugas šeimoms. Pasirinkus įstaigą ir darbuotojus, kurie bus tiriami, apie darbuotojų skaičių buvo sužinota iš internetinio įstaigos puslapio, kuriame nurodyti darbuotojai, jų kontaktai. Sužinota, kad pasirinktos įstaigos skyriuje (tyrimo atlikimo metu nuo 2019-10-29 iki 2019-11-11) dirba 48 socialiniai darbuotojai.

Norint pasiekti kuo didesnio tyrimo rezultatų patikimumo ir reprezentatyvumo, nustatant tyrimo imtį buvo taikoma 5 % dydžio paklaida, siekiant gauti 95 % patikimumo duomenis. Tyrimo imtis buvo apskaičiuota remiantis Paniott formulę:

$$n=1/(\Delta_2+1/N)$$

Čia:

n – imties dydis;

Δ – leistina paklaida;

N – populiacijos dydis.

Atsižvelgiant į X įstaigos pasirinkto skyriaus socialinių darbuotojų skaičių reikalingos tyrimo imties skaičiavimas pateikiamas 5 lentelėje.

9 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas

Rodiklis	Kiekybinė išraiška
N - populiacijos dydis	48
Δ – leistina paklaida	0,05
P – patikimumo tikimybė	0,95
n – imties dydis	43

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo eiga.

Apskaičiavus reikalingą tyrimo imtį, bei parengus tyrimo instrumentą – anketą, tyrimas buvo pradėtas vykdyti 2019 metų spalio 29 dieną ir baigtas vykdyti 2019 metų lapkričio 11 dieną. Pasirinkta respondentus apklausti internetiniu apklausos būdu, sudarant anketą internetinėje svetainėje – www.apklausa.lt. Internetinė apklausos nuoroda (https://apklausa.lt/f/darbuotoju-motyvacija-teikiant-socialines-paslaugas-seimoms-patiriancioms-so-fh5hmns/answers/new.fullpage) el. paštu buvo išsiųsta visiems galimiems tyrimo dalyviams, atitinkantiems kriterijus, kuriais buvo remtasi formuojant tyrimo imtį. Pasirinkta anketinė apklausa, atsižvelgiant į tai, jog taip bus dar labiau užtikrinamas respondentų konfidecialumas, atsakymų atvirumas (labiau nei dalinant spausdintas anketas ar siunčiant jas el.

paštu ir gaunant atsakymus atgal, kadangi tokiu atveju respondentas gali ne visai tiksliai atsakinėti, įtakotas to, kad atsakymus peržiūrės tyrėjas), taip pat respondentai gali atsakymus pateikti jiems patogiu metu, nėra spaudžiami tai padaryti „čia ir dabar“. Pakankamai patogus ir mažiau resursų reikalaujantis būdas (tyrėjui - visi atsakymai vienoje vietoje; respondentams - atsakymai jiems patogiu metu, pažymint teisingus atsakymo variantus, nereikia siųsti ar rašyti).

Prieš atliekant tyrimą buvo identifikuoti ir galimi sunkumai, su kuriais gali tekti susidurti atliekant tyrimą. Kadangi tiriami tik vienos įstaigos, su tam tikra klientų grupe dirbantys socialiniai darbuotojai, kiekvieno jų dalyvavimas tyrime yra labai svarbus ir reikšmingas. Pagrindinis sunkumas, kuris galėjo kilti atliekant tyrimą, tai nepakankamas respondentų aktyvumas dalyvaujant tyrime. Siekiant išvengti šio trikdžio buvo numatyta alternatyva t. y. siunčiant socialiniams darbuotojams anketos nuorodą, argumentuotai paaiškinta atsakymų svarba atliekant tyrimą, taip siekiant motyvuoti asmenis dalyvauti tyrime, pabrėžiant jų indėlį ir svarbą prisident prie jo atlikimo. Taip pat suprantant, kad didžiajai daliai žmonių svarbu kaip pateiktas tyrimo instrumentas (bendras vaizdas, klausimų aiškumas ir jų įdomumas) rengiant tyrimo anketą stengtasi naudoti įvairaus pobūdžio uždarus klausimus, tinkamai konstruoti klausimo formuluotę, prie kiekvieno jų pateikti aiškias pildymo instrukcijas, klausimus pateikti tinkama vaizdine išraiška. Stengtasi, jog anketa būtų patraukli galimiems respondentamas, tačiau tuo pačiu būtų informatyvi, kad gauti atsakymai padėtų atskleisti tyrimo tikslą ir baigiamojo darbo temą.

Tyrimo metu respondentai buvo pakankamai aktyvūs, todėl iš 48 į tyrimą įtrauktų populiacijos narių, sudarant galimybę jiems visiems dalyvauti tyrime buvo surinkti atsakymai iš 45 darbuotojų. Atsižvelgiant į apskaičiuotą reikalingą respondentų skaičių, galima teigti, kad respondentų, dalyvavusių tyrime skaičius yra pakankamas ir gali garantuoti 95% tyrimo rezultatų patikimumo, su galima 5% dydžio paklaida.

Tyrimo etika:

Pasak Kardelio (Cohen ir kt, 2000) išskiriamos tokios tyrimų etinės problemos (principai) kaip anonimiškumas, savanoriškumas, konfidencialumas, sąžiningumas, ir kt. Atliekant tyrimą buvo remtasi šiais paminėtais etikos principais.

Anonimiškumas – kiekvienam respondentui buvo užtikrinta ir garantuota, kad jo tapatybė nebus atskleista, anketoje nereikėjo nurodyti savo asmeninių duomenų, pagal kuriuos būtų galima atpažinti tyrimo dalyvį (vardas, pavardė).

Savanoriškumas - tyrimo dalyviai laisva valia galėjo pasirinkti ar nori dalyvauti tyrime, jie nebuvo niekaip įtakoti ar verčiami dalyvauti apklausoje. Apie tyrimo tikslą jie buvo

tinkamai informuoti. Sudaryta galimybė tyrime dalyvaujančiam respondentui iš jo pasitraukti, tačiau tokių respodentų nepasitaikė.

Sąžiningumas - tyrimo metu iš tyrimo dalyvių surinkti duomenys analizėje pateikti originalūs, be pakeitimų.

Konfidencialumas – užtikrinamas respondento duomenų konfidencialumas, taip pat surinktos informacijos konfidencialumas. Tyrimo metu surinkta informacija ir rezultatai nebuvo skelbiami viešai, jie apibendrinta forma naudojami statistinei analizei atlikti, bei mokslinėms išvadoms išskirti.

Galimybė atlikti tyrimą pasirinktoje įstaigoje buvo suderinta su skyriaus vadovu. Tyrimas atliktas jam davus sutikimą apklausti darbuotojus.

Tyrimo instrumento klausimai taip pat formuluoti laikantis etiškumo principo. Anketoje nebuvo naudojami įžeidžiantys, orumą žeminantys ar nesantaiką kurstantys klausimai.

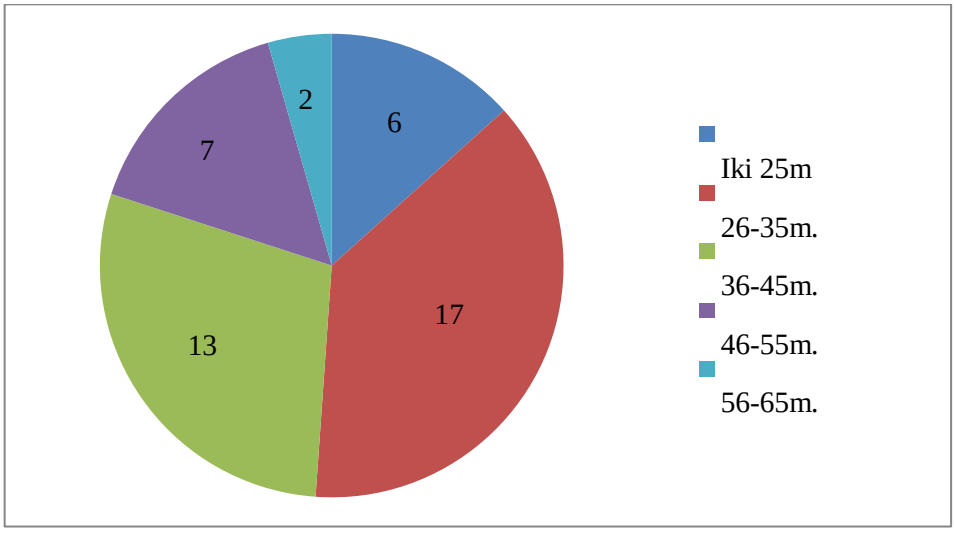
2.2.Respondentų charakteristika

Prieš pradedant analizuoti respondentų atsakymus, tikslinga apradėti nuo bendros tiriamųjų charakteristikos, jų pasiskirstymo pagal demografinius duomenis.

44 apklausoje dalyvavę respondentai yra socialinės darbuotojos, moterys ir tik 1 respondentas – vyras. Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo, kad daugiausiai socialinį darbą su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis dirba moterys, tuo tarpu tik vienas vyriškis dalyvavęs apklausoje dirba šioje paslaugų sferoje.

Iš gautų rezultatų galima kelti prielaidą, jog kaip vieną iš galimų socialinio darbo klientų grupių, darbo su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis labiau rinktis linkusios moterys, nes joms ši profesijos specifikacija yra artimesnė ir priimtinesnė nei vyrams. Galima kelti prielaidą, kad moterims socialinio darbo specialybė yra malonesnė ir priimtinesnė nei vyrams. Šią prielaidą galima pagrįsti 2016 m. mano atliktu tyrimu, kuriame buvo tiriami Mykolo Romerio ir Lietuvos edukologijos universitetų 3 – 4 kurso studentai studijuojantys socialinio darbo studijų programoje. Tyrimo metu didžiąją dalį apklaustųjų sudarė moteriškos lyties atstovės, tuo tarpu 3 respondentai – vyrai.

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip apklausoje dalyvavę respondentai pasiskirstė pagal amžių (žr. 4 pav.).



Sudaryta darbo autorės.

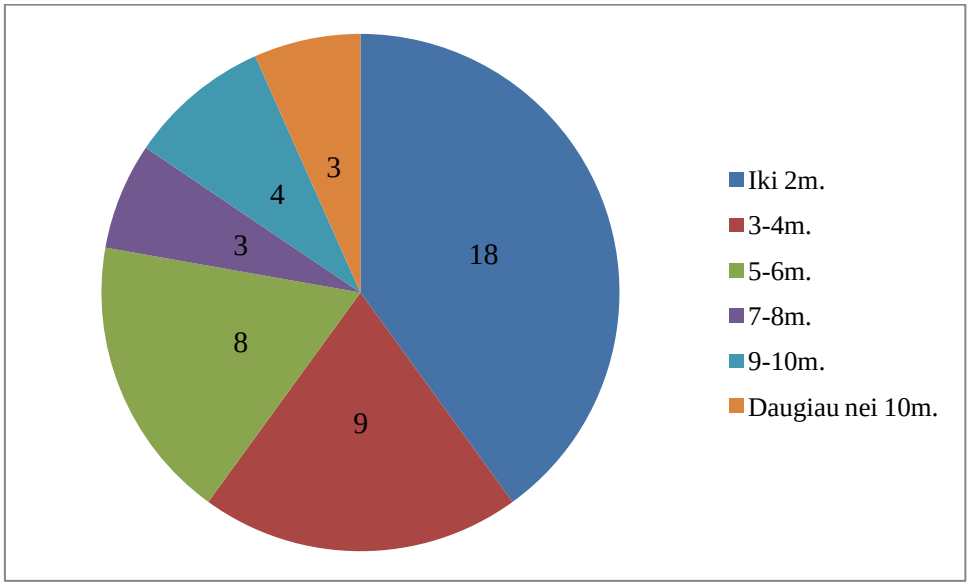
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (n=45)

Buvo išsiaiškinta kokio amžiaus socialiniai darbuotojai dalyvavo tyrime. Analizuojant respondentų atsakymus pastebima, kad 17 apklausoje dalyvavusių respondentų yra 26 – 35 metų amžiaus, 13 apklaustųjų yra 36 – 45 metų amžiaus, 7 apklausoje dalyvavę respondentai yra 46 -55 metų amžiaus, o 6 apklaustieji nurodė esantys iki 25 metų amžiaus. Mažiausiai respondentų (n=2) yra 56 – 65 metų amžiaus.

Atsižvelgiant į apklaustųjų pasiskirstymą pagal amžių, galima teigti, jog didžioji dalis (n=30) tyrime dalyvavusių respondentų yra nuo 26 – 45 metų amžiaus, tuo tarpu likusieji apklaustieji yra jaunesni arba vyresni nei nurodytas amžiaus tarpsnis.

Galima kelti išvadą, kad socialinio darbo specialybę renkasi įvairaus amžiaus asmenys, tačiau atsižvelgiant į tai, kad įstaigoje, didesnė dalis socialinių darbuotojų yra jauno amžiaus, galima teigti, jog ši specialybė darosi patrauklesnė jaunesio amžiaus asmenims ir jie ją renkasi kaip savo profesinę kryptį.

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip apklausoje dalyvavę respondentai pasiskirstė pagal darbo stažą tiriamoje įstaigoje (žr. 5 pav.).



Sudarytas darbo autorės.

5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje (n=45)

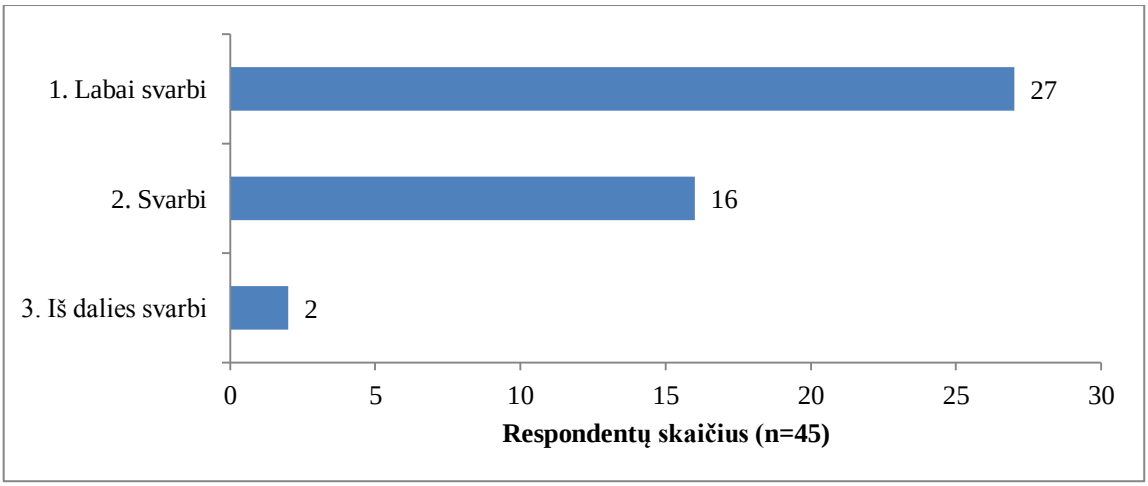
Analizuojant gautus duomenis pastebėta, kad 18 tyrime dalyvavusių apklaustųjų tiriamoje įstaigoje dirba iki 2 metų. 9 respondentai turi 3 – 4 metų stažą. 5 – 6 metų stažą nurodė turintys 8 apklausos dalyviai. 4 respondentai nurodė, kad jie tiriamoje įstaigoje dirba 9 – 10 metų. Mažiausiai respondentų (n=3) pasiskirstė tarp dviejų darbo stažo intervalų po lygiai: 7 – 8 metų, bei daugiau nei 10 metų.

Galima kelti prielaidą, jog 18 skyriaus darbuotojų yra pakankamai nauji specialistai, kurie įstaigoje dirba mažiau nei 2 metus. Tuo tarpu beveik tiek pat (n=17) turi 3 - 6 metų stažą įstaigoje. Likusieji 10 respondentų turi 7 metų ir daugiau darbo stažą. Tokį darbuotojų darbo stažo pasiskirstymą skyriuje gali lemti pats darbo pobūdis, motyvacinė sistema.

J. Morkūnienė (2012, p. 43) savo baigiamajame darbe “ Stresas darbe ir jo įveika : socialinių darbuotojų patirtys “ analizavusi socialinių darbuotojų patiriamą stresą darbe nustatė, jog socialinio darbuotojo darbas yra labai varginantis ir atsakingas, didinantis nervinės įtampos pasireiškimą, bei darbingumo sumažėjimą, o tai paveikia požiūrį į darbą, motyvaciją. Vadinasi, tai, jog įstaigoje dirba socialiniai darbuotojai, kurių darbo stažas nėra labai didelis, gali būti įtakotas pačios profesinės veiklos specializacijos.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Socialinių darbuotojų buvo pasiteirauta apie motyvacijos svarbą jų vykdomoje profesinėje veikloje (žr. 6 pav.).



Sudaryta darbo autorės.

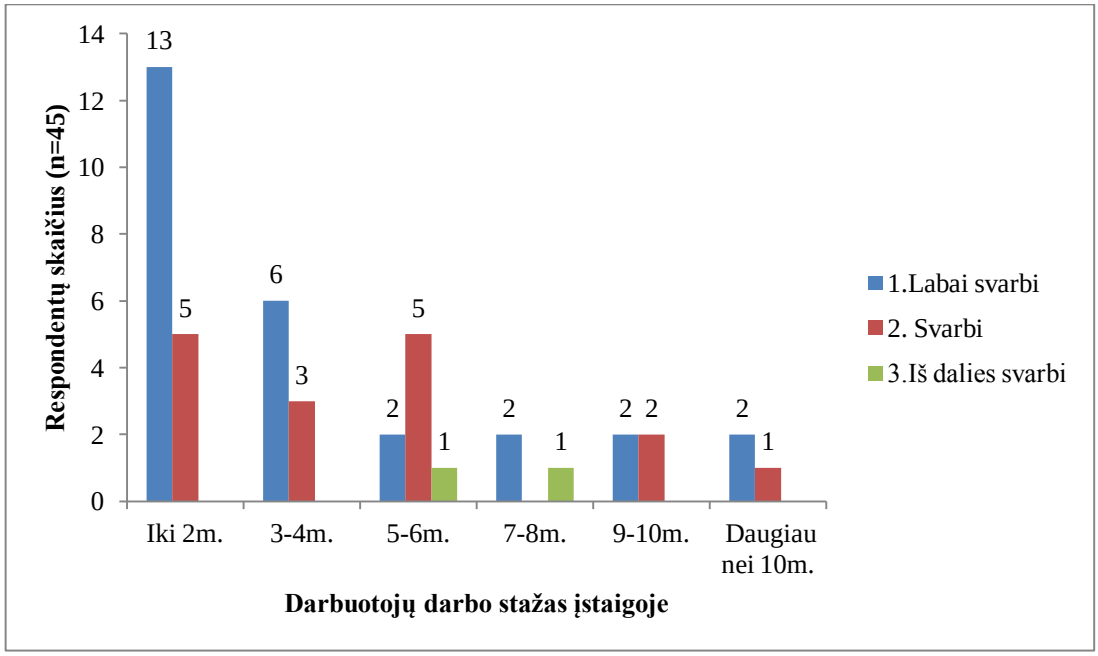
6 pav. Motyvacijos svarba darbuotojų profesinėje veikloje (n=45)

Analizuojant respondentų atsakymus (n=45) paiškėjo, kad 27 respondentai mano, jog motyvacija yra labai svarbi jų profesinėje veikloje. Motyvaciją kaip svarbią profesinėje veikloje įvardijo 16 respondentų. Tik 2 respondentai mano, jog motyvacija jų profesinėje veikloje yra svarbi iš dalies. Svarbu paminėti, kad nei vienas respondentas nepasirinko galimų atsakymo variantų " nesvarbi" ir " visiškai nesvarbi ", nors šie galimi atsakymo variantai taip pat buvo pateikti prie klausimo.

Vadinasi, nei vienas respondentas nepaneigia motyvacijos svarbos jų profesinėje veikloje, kadangi beveik visi teigia, jog motyvacija yra labai svarbi arba svarbi, o ir likę 2 respondentai, nepaneigia motyvacijos svarbos jų vykdomoje profesinėje veikloje.

Atsižvelgiant į tyrimo bendrą apklausos dalyvių atsakymų pasiskirstymą, galima kelti prielaidą, kad visi respondentai pripažįsta motyvacijos svarbą jų vykdomoje profesinėje veikloje. Šį atsakymų pasiskirstymą galima sieti su motyvacijos svarba patiems darbuotojams, kaip socialinio darbo specialistams. Dirbant su šeimomis, patiriančiomis socialinę riziką, kurioje auga nepilnamečiai vaikai, darbuotojai turi turėti ne tik pakankamai žinių ir gebėjimų kaip identifikuoti paslaugų gavėjų problemas, bei jas spręsti, bet ir turėti asmeninio noro siekiant padėti sprendžiant problemas. Nepaneigiama, jog motyvacija svarbi bet kokioje veikloje, todėl jos svarba profesinėje veikloje, ypač pripažintos, kaip vienos iš padidintos rizikos specialybių, taip pat negali būti paneigta.

Analizuoti tiriamųjų atsakymų pasiskirstymą apie motyvacijos svarbą jų profesinėje veikloje, galima atsižvelgiant į jų darbo stažą įstaigoje (žr. 7 pav.).



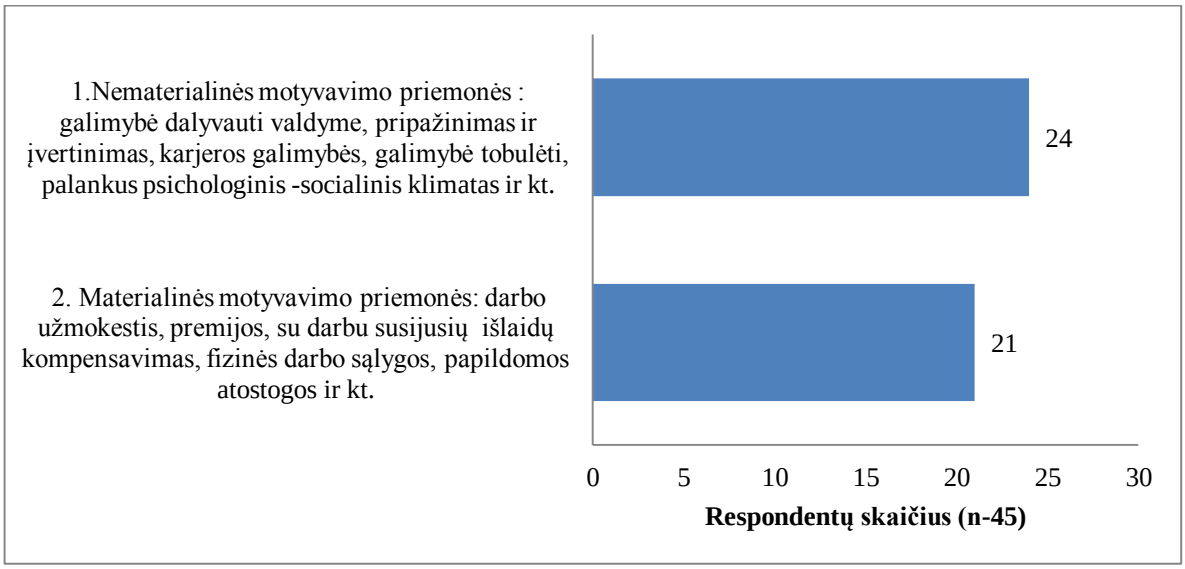
Sudarytas darbo autorės.

7 pav. Motyvacijos svarba darbuotojams pagal darbo stažą įstaigoje (n=45)

(χ^2 = 13,830, df = 10, p = 0,181)

Analizuojant atsakymų rezultatus galima pastebėti, jog tiriamųjų atsakymai vertinant motyvacijos svarbą, nepaisant skirtingo darbo stažo, pasiskirsto labai panašiai. Beveik visose darbo stažo kadegorijose, didžioji dalis tyrime dalyvavusių asmenų teigė, jog motyvacija yra labai svarbi jų vykdomoje profesinėje veikloje. Šiek tiek išsiskiria tiriamieji dirbantys įstaigoje 5 – 6 m. ir 7 – 8 m. kadangi abiejose kategorijose buvo po 1 respondentą, kuris teigė, kad motyvacija yra svarbi iš dalies. Statistinis reikšmingumas tarp motyvacijos svarbos ir socialinių darbuotojų stažo nenustatytas, kadangi beveik visi respondentai teigia, kad motyvacija yra svarbi arba labai svarbi jų profesinėje veikloje.

Tyrimo dalyviams buvo pateiktos dvi motyvavimo priemonių grupės : materialinės ir nematerialinės. Prašyta pasirinkti vieną iš jų, kuri, jų nuomone, daro didesnę įtaką jų profesinei veiklai (žr. 8 pav.).



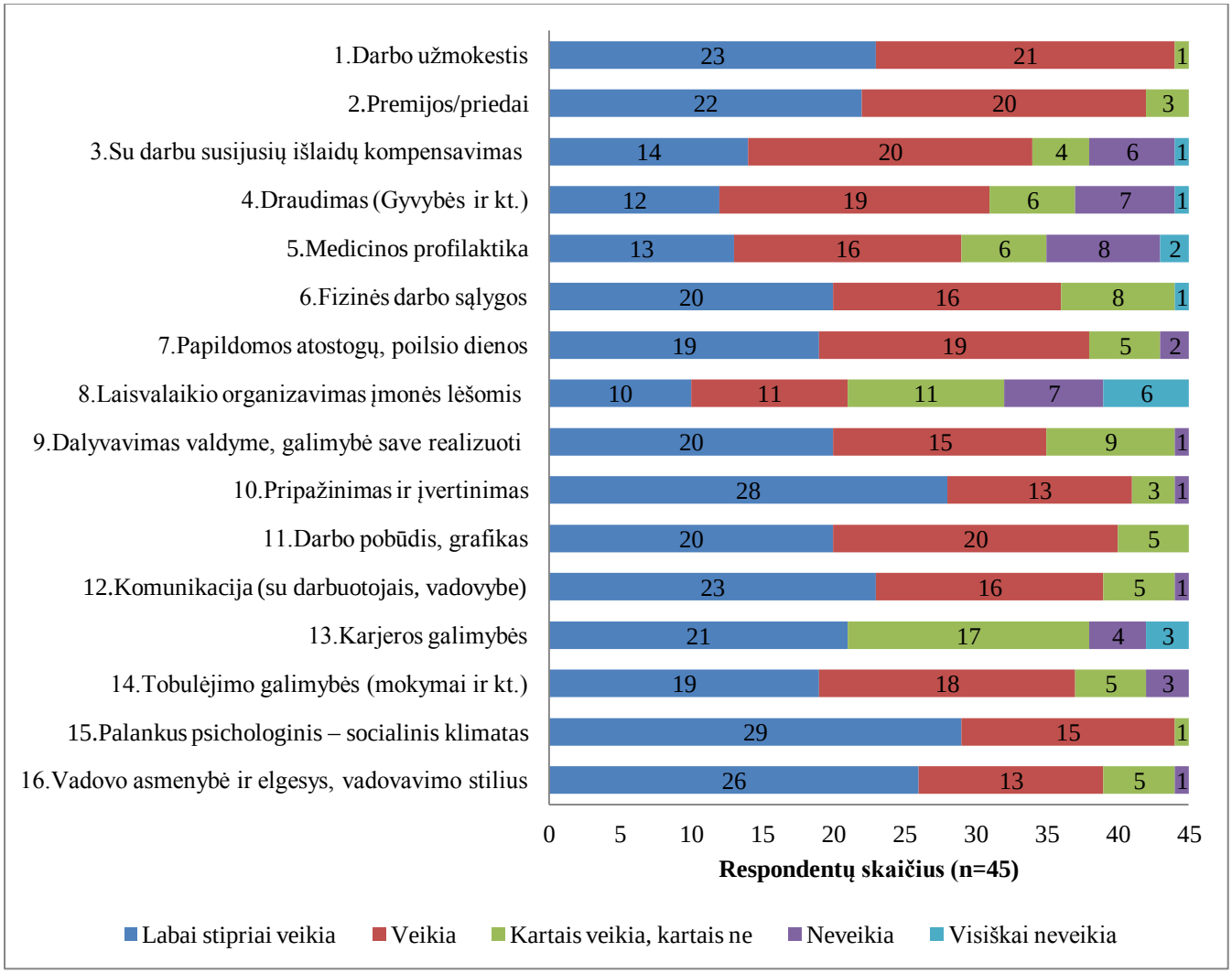
Sudaryta darbo autorės.

8 pav. Motyvavimo priemonių grupės, įtakojančios respondentų profesinę veiklą (n=45)

Remiantis apklausos duomenimis, pastebima, jog abi motyvacinės priemonių grupės labai panašiai motyvuoja darbuotojus. Vis dėlto, didesnė dalis (n=24) tyrime dalyvavusių apklaustųjų teigė, kad nematerialinės motyvavimo priemonės (galimybė dalyvauti valdyme, pripažinimas ir įvertinimas, karjeros ir tobulėjimo galimybės, palankus psichologinis – socialinis klimatas ir kt.) labiau įtakoja jų profesinę veiklą. Šiek tiek mažiau, 21 respondentas nurodė, jog jų profesinei veiklai didesnę įtaką daro materialinės motyvavimo priemones (darbo užmokestis, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, fizinės darbo sąlygos, papildomos atostogos ir kt.).

Galima daryti išvadą, jog siekiant motyvuoti socialinius darbuotojus, reikėtų atkreipti dėmesį į abi motyvavimo priemonių grupes, kadangi materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonių grupės, pagal tiriamųjų atsakymus, pasiskirstė beveik tolygiai. Vadinasi taikomoje motyvacinėje sistemoje turėtų būti taikomas kompleksinis priemonių paketas, kadangi, pasak skirtingų autorių, analizuojančių motyvacines priemones, kiekvienas darbuotojas yra individualus ir skirtingų priemonių taikymas leistų patenkinti didesnės dalies darbuotojų poreikius ir lūkesčius, kas tiesiogiai įtakoja darbuotojų motyvaciją.

Tiriamiesiems pateikus skirtingas motyvacines priemones, prašyta įvertinti kaip jos veikia apklaustųjų motyvaciją dirbti (žr. 9 pav.). Pasirinkta tirti materialines (1 – 7 teiginiai) ir nematerialines (8 – 16 teiginiai) motyvacines priemones. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojus veikia skirtingos motyvacinės priemonės, tai ypač svarbu siekiant sudaryti tinkamą motyvacinę sistemą ir motyvuoti darbuotojus.



Sudaryta darbo autorės.

9 pav. Motyvacijos priemonių poveikis darbuotojų darbinei motyvacijai (n=45)

23 apklaustieji teigia, kad darbo užmokestis labai stipriai veikia jų motyvaciją dirbti, 22 apklaustųjų motyvaciją dirbti veikia, vienas respondentas teigė, jog kartais veikia, kartais ne. Vertinant premijų / priedų skyrimą, 22 respondentai teigia, kad ši motyvacinė priemonė labai stipriai veikia jų motyvaciją dirbti, 20 respondentų teigia, kad veikia ir 3 respondentai teigia, kad premijų / priedų skyrimas kartais veikia, kartai ne jų darbinę motyvaciją. Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad materialinis atlygis už atliekamą darbą, bei papildomi priedai labai stipriai veikia / veikia darbuotojų motyvaciją dirbti. Šios materialinės

(piniginės) priemonės yra aktualios beveik visiems darbuotojams, kadangi pagrindinė darbo sąlyga yra už tai gaunamas atlygis. Visi žmonės dirba, kad gautų finansinį atlygį ir galėtų patenkinti būtiniausius, bazinius poreikius (maistas, pastogė), o papildomi priedai už tam tikrus pasiekimus darbe taip pat veikia darbuotojų motyvaciją, skatina siekti aukštesnių rezultatų.

Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas 20 respondentų motyvaciją dirbti veikia, 14 teigia, kad veikia labai stipriai, 6 respondentai tvirtina, kad ši motyvacinė priemonė jų neveikia, 4 respondentai pasirinko variantą – kartais veikia, kartais ne, vienas respondentas teigia, kad su darbu susijusių išlaidų kompensavimas visiškai neveikia jo motyvacijos dirbti. Didžiosios dalies (n=34) respondentų pasiskirstymas tarp variantų „labai stipriai veikia“ ir „veikia“ rodo, kad darbuotojų motyvaciją dirbti įtakoja tai, ar jiems bus apmokėtos išlaidos susijusios su darbu. Atsižvelgiant į darbo specifikaciją, svarbu, jog būtų sudarytos tinkamos darbo sąlygos, kad socialiniai darbuotojai, norėdami vykdyti darbą, neturėtų naudoti asmeninių lėšų, patirti išlaidų. Pvz.: užtikrinama galimybė lankytis pas klientus, pagal numatytą reguliarumą, gyvenantiems skirtingose teritorijos vietose (viešojo tranporto bilietas, tarnybinė mašina).

19 respondentų draudimo (gyvybės, sveikatos) suteikimą vertina kaip motyvaciją dirbti veikiančią priemonę, 12 respondentų tikina, kad ši priemonė labai stipriai veikia jų motyvaciją, 7 respondentų ši priemonė neveikia, 6 respondentai teigia, kad kartais veikia, kartais ne, vienas respondentas pasirinko variantą “visiškai neveikia”. Panašiai vertinama ir medicinos profilaktika: 16 apklaustųjų nurodė, kad ši priemonė juos veikia, 13 tiriamųjų veikia labai stipriai, 8 tiriamieji teigia, jog jų motyvacijos dirbti neveikia, 6 tiriamuosius – kartais veikia, kartais ne, 2 tiriamųjų visiškai neveikia. Vadinasi, su sveikatos priežiūra susijusios motyvacinės priemonės, taip pat veikia didžiąją dalį darbuotojų. Sveikata, vienas svarbiausių aspektų sėkmingo darbuotojo ir laimingo žmogaus gyvenime, o su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis dirbantys darbuotojai patenka į padidintos rizikos zoną, ne tik dėl galimybės patirti klientų agresiją, bet ir rizika užsikrėsti užkrečiamomis ligomis (pvz.: tuberkulioze).

Fizinės darbo sąlygos 20 apklaustųjų nuomone motyvaciją dirbti labai stipriai veikia, 16 apklaustųjų nurodė, kad veikia, 8 apklaustieji teigia, kad kartai veikia, kartais ne, vienas respondentas tvirtina, jog visiškai neveikia. Fizinės darbo sąlygos didžiosios dalies (n=36) tiriamųjų motyvaciją dirbti veikia arba labai stipriai veikia. Svarbu sudaryti sąlygas teikti paslaugas tinkamai, turėti tam pritaikytą darbo vietą, atsižvelgti į erdvumą ir kt.

Vertinant ar motyvaciją dirbti veikia papildomų atostogų ir poilsio dienų suteikimas, po vienodą skaičių, 19 respondentų rinkosi atsakymo variantus “labai stipriai veikia” ir “veikia”, 5 respondentai teigia, jog kartais veikia, kartais ne, 2 respondentai paminėjo, kad ši priemonė jų motyvacijos dirbti neveikia. Didžiąją dalį (n=38) respondentų veikia arba labai

stipriai veikia papildomų atostogų ir poilsio dienų suteikimas. Remiantis darbo kodekso 138 str. teisę į prailgintas atostogas turi tie darbuotojai, kurie vykdydami profesinę veiklą patiria didesnę nervinę, emocinę įtampą, bei yra būdinga profesinė rizika. Remiantis šiuo straipsniu, socialiniai darbuotojai, dirbantys su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis, turi teisę į kasmetinės atostogas, kurios trunka 35 kalendorines dienas.

Po 11 apklaustųjų teigia, kad laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis veikia arba kartais veikia, kartais ne motyvaciją dirbti, 10 apklaustųjų teigia, kad labai stipriai veikia, 7 apklaustųjų nuomonę minima motyvacijos priemonė neveikia, 6 apklaustųjų visiškai neveikia. Vertinant laisvalaikio organizavimo įstaigos lėšomis (pvz.: švenčių metu) įtaką motyvacijai dirbti, apklaustųjų atsakymo rezultatai pasiskirstę pakankamai panašiai vertinant pateiktus atsakymo variantus. Galima teigti, kad laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis nėra vienas svarbiausių veiksnių, siekiant motyvuoti dirbti. Socialiniams darbuotojams kur kas svarbesnės sąlygos, kurios yra tiesiogiai susijusios su darbu.

Apžvelgus respondentų atsakymų pasiskirstymą vertinant materialines motyvacines priemones, galima teigti, jog daugiausiai darbuotojų motyvaciją veikia šios materialinės priemonės (vertinama sudėjus atsakymų variantus „labai stipriai veikia“ ir „veikia“, tačiau labiau atsižvelgiant į stipriausia veikimo rodiklį): darbo užmokestis (n=44), premijos / priedai (n=42), papildomos atostogų ir poilsio dienos (n=38) ir fizinės darbo sąlygos (n=36). Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (n=34), draudimas (n=31), medicinos profilaktika (n=29). Mažiausiai darbuotojų motyvaciją dirbti veikia laisvalaiko organizavimas įstaigos lėšomis (n=21).

Dalyvavimą valdyme, galimybę save realizuoti, 20 respondentų vertina kaip labai stipriai motyvaciją dirbti veikiančią motyvacinę priemonę, 15 respondentų teigia, kad ši priemonė veikia, 9 respondentus kartais veikia, kartais ne, vienas respondentas nurodė, kad motyvacinė priemonė neveikia darbinės motyvacijos. Didžioji dalis (n=28) apklaustųjų teigia, jog pripažinimas ir įvertinimas labai stipriai veikia motyvaciją dirbti, šiek tiek mažiau (n=13) apklaustųjų ši motyvacinė priemonė veikia, 3 apklaustuosius kartais veikia, kartais ne, vieno respondento neveikia. Galimybė dalyvauti valdyme, teikti savo siūlymus, idėjas, socialiniams darbuotojams asocijuojasi su pasitikėjimu ir įvertinimu, o šios motyvacinės priemonės, atsižvelgiant į atsakymų rezultatus, darbuotojams yra labai svarbios ir veikiančios jų motyvaciją.

20 respondentų teigia, kad darbo pobūdis, grafikas labai stipriai veikia jų motyvaciją dirbti, toks pats skaičius respondentų teigia, kad ši priemonė veikia jų darbą, 5 respondentai pasirinko atsakymo variantą “kartais veikia, kartais ne”. Didžiają dalį (n=40) apklaustųjų veikia ir labai stipriai veikia darbo pobūdis, grafikas. Manoma, kad darbuotojas turėtų dirbti mėgstamą darbą, tuomet motyvacija dirbti bus kur kas stipresnė, o lankstus darbo

grafikas asocijuojasi su galimybe darbus planuotis pačiam, taip suteikiant tam tikrą laisvę, tačiau tuo pačiu ir atsakomybę.

Komunikaciją su darbuotojais ir vadovybe, 23 tiriamųjų laiko labai stipriai veikiančia priemone jų motyvaciją dirbti, 16 tiriamųjų teigia, jog veikia, 5 tiriamieji mano, jog kartais veikia, kartais ne, vienas tiriamasis teigia, jog ši motyvacinė priemonė neveikia jo motyvacijos dirbti. Svarbu kaip pateikiama informacija, kuri yra susijusi su darbu, ar visi darbuotojai turi galimybę gauti tą pačią informaciją, kokiu būdu komunikuojama.

21 apklaustasis teigia, kad karjeros galimybės labai stipriai veikia jų motyvaciją dirbti, šiek tiek mažiau (n=17) apklaustųjų teigia, kad kartais veikia, kartais ne, 4 tiriamieji nurodė, jog ši motyvacinė priemonė jų neveikia, 3 tiriamieji, jog visiškai neveikia. Detaliau analizuojant rezultatus pastebėta, kad karjeros galimybės motyvuoja šiek tiek mažiau nei pusę darbuotojų, tokius rezultatus gali įtakoti du variantai: darbuotojai yra patenkinti savo darbo vieta ir nenori keisti specifikacijos arba jie neturi poreikio tobulėti ir kilti į aukštesnes pareigas.

Tobulėjimo galimybes kaip labai stipriai motyvaciją dirbti veikiančią priemonę išskyrė 19 respondentų, 18 respondentų teigia, kad ši priemonė veikia, 5 respondentai mano, jog kartais veikia, kartais ne, 3 respondentų ši priemonė neveikia. Tobulėjimas darbuotojams yra pakankamai svarbus, kadangi didžioji dalis (n=37) apklaustųjų rinkosi variantus “labai stipriai veikia“ ir „veikia“. Tobulėjimas siejasi su galimybe mokytis, tobulėti profesiškai, įgyti žinių per mokymus, konferencijas, seminarus. Taip specialistai gali atnaujinti ir tobulinti kompetencijas.

29 respondentai palankų psichologinį – socialinį klimatą išskiria kaip priemonę, kuri labai stipriai veikia jų motyvaciją dirbti, 15 respondentų nurodo, jog ši priemonė veikia, vienas respondentą kartais veikia, kartais ne. Vadinasi, ši priemonė socialiniams darbuotojams yra labai svarbi ir veikianti jų motyvaciją. Psichologinis – socialinis klimatas svarbus, kadangi prastai besijausdamas žmogus negali tinkamai atlikti savo darbo, tuo labiau padėti spręsti kitų žmonių problemas, su kuriomis susiduriama kiekvieną dieną. Įtampa ir stresas, kurie gali kilti esant nesutarimams kolektyve, jaučiant spaudimą neigiamai įtakos motyvaciją, darbo kokybę.

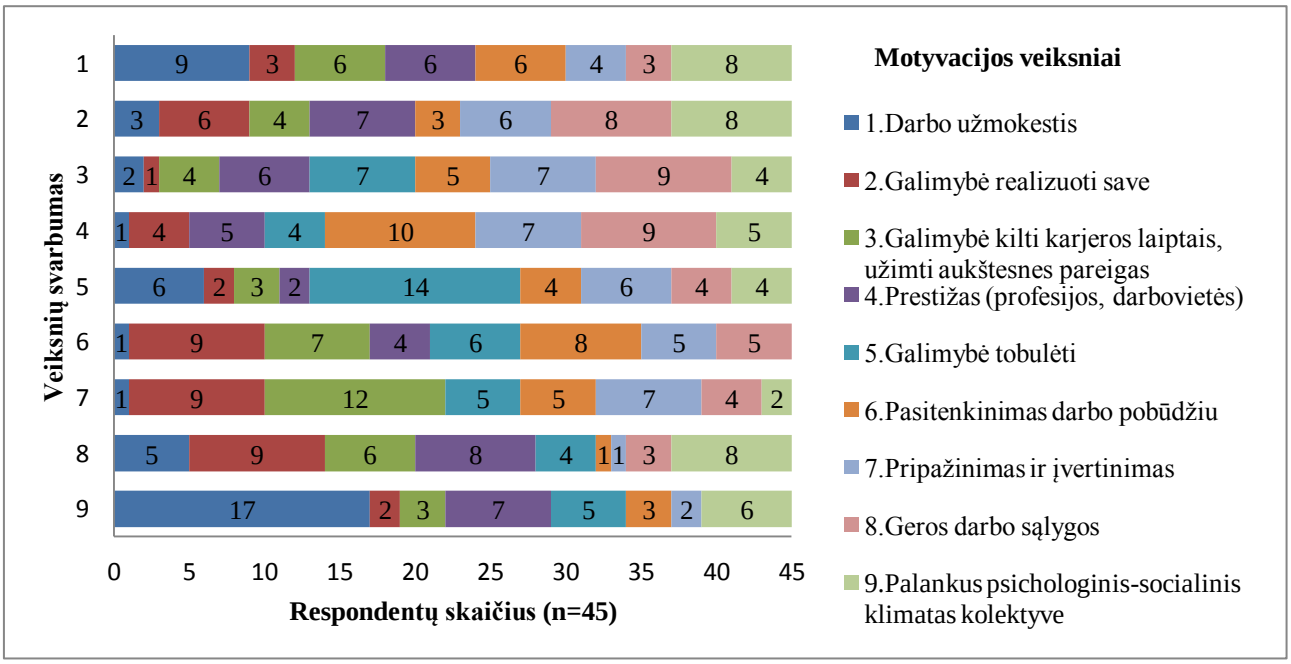
26 respondentai mano, jog vadovo elgesys ir asmenybė labai veikia darbinę motyvaciją, 13 respondentų teigia, kad veikia, 5 respondentai teigia, jog kartais veikia, kartais ne, vieno respondento ši priemonė neveikia. Didžiają dalį apklaustųjų veikia vadovo elgesys. Labai svarbu, kaip vadovas elgiasi su pavaldiniais, vadovas turėtų sugebėti laviruoti tarp pagarbaus, pasitikėjimo grįstu bendravimo su darbuotojais, tačiau taip pat gebėti vadovauti ir tinkamai valdyti darbuotojų grupę, siekiant įstaigos tikslų.

Apžvelgus respondentų atsakymų pasiskirstymą vertinant nematerialines motyvacines priemones, galima teigti, jog daugiausiai darbuotojų motyvaciją veikia šios nematerialinės priemonės (vertinama sudėjus atsakymų variantus „labai stipriai veikia“ ir

„veikia“, tačiau labiau atsižvelgiant į stipriausia veikimo rodiklį): palankus psichologinis – socialinis klimatas (n=44), pripažinimas ir įvertinimas (n=41), darbo pobūdis (grafikas) (n=40), vadovo elgesys, asmenybė (n=39) ir komunikacija (su vadovu, darbuotojais) (n=39), šiek tiek mažiau veikia tobulėjimo galimybės (n=37) ir dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti (n=35). Mažiausiai darbuotojus veikia karjeros galimybės, mažiau nei pusę (n=21) respondentų šis veiksnys veikia labai stipriai, likusius veikia kartais arba neveikia.

Apibendrinus, pasitvirtina tai, kad negalima išskirti svarbesnės motyvacijos priemonių grupės, kadangi tiek materialinės tiek nematerialinės priemonės labai stipriai veikia / veikia darbuotojų motyvaciją dirbti. Analizuojant atsakymo variantų pasiskirstymus galima pastebėti, kad iš materialinių priemonių labiausiai išsiskiria darbo užmokestis ir priedai / premijos, tuo tarpu nematerialinių priemonių atsakymų vidrurkiai yra pakankamai panašūs, tačiau labiausiai išsiskiria palankus psichologinis – socialinis klimatas, pripažinimas / įvertinimas, vadovo elgesys ir asmenybė. Galima teigti, kad darbuotojams labai svarbus darbo užmokestis, kadangi už darbinę veiklą turi būti atlyginta pinigine išraiška, tuo tarpu psichologiniu aspektu darbuotojamas svarbu dirbti palankiame klimate, būti įvertintiems už atliekamą darbą, sulaukti tinkamo elgesio iš vadovo, kuris darbine prasme yra autoritetas.

Tiriamųjų paprašyta įvertinti motyvacijos veiksnių svarbumą reitinguojant nuo 1 – svarbiausias motyvacinis veiksnys, 9 - mažiausiai svarbus motyvacinis veiksnys (žr. 10 pav.). Siekiama išsiaiškinti kurie veiksniai labiau motyvuoja respondentus.



Sudaryta darbo autorės.

10 pav. Motyvacijos veiksnių reitingavimas (nuo 1 – 9) pagal svarbą (n=45)

Analizuojant duomenis galima pastebėti, kad atsakymų variantai išsisskiria tik keletoje vietų, kiti atsisakymai yra pasiskirstę pakankamai panašiu dėsningumu, todėl tikslinga aptarti didžiausio respondentų pasisirinkimų sulaukusius motyvacijos veiksnius (riba laikant 6 respondentus).

Kaip svarbiausią motyvuojantį veiksnį 9 respondentai įvardijo darbo užmokestį, 8 respondentai teigia, kad juos labiausiai motyvuoja palankus psichologinis – socialinis klimatas kolektyve. Šiek tiek mažiau, po 6 respondentus pasirinko galimybę kilti karjeros laiptais, profesijos, darbovietės prestižą, pasitenkinimą darbu.

Kaip labai svarbų motyvacijos veiksnį po vienodą skaičių, 8 apklaustuosius išskyrė gerų darbo sąlygų ir palankaus psichologinio – socialinio klimato kolektyve buvimą. Šiek tiek mažiau (n=7) apklaustieji teigia, kad įstaigos ir profesijos prestižas jiems labai svarbus motyvacijos procese. Galimybę realizuoti save, bei pripažinimą ir įvertinimą pasirinko po 6 respondentus.

9 respondentai geras darbo sąlygas įvardijo kaip trečią pagal svarbumą motyvacijos veiksnį, po 7 respondentus pasirinko galimybės tobulėti ir pripažinimo / įvertinimo veiksnius. 6 respondentai pasirinko variantą “prestižas (profesijos, darbovietės)“.

4 – asis motyvacijos veiksnys, pagal svarbumą, 10 respondnentų pasitenkinimas darbo pobūdžiu. 9 respondnetai rinkosi geras darbo sąlygas, 7 respondentai – pripažinimą ir įvertinimą

Vidutiniškai svarbi priežastis motyvacijoje, 14 apklaustųjų teigimu yra galimybė tobulėti, 6 apklaustieji teigia, jog pripažinimas ir įvertinimas.

9 respondentai teigia, kad 6 – oje vietoje, vertinant motyvacijos veiksnių svarbą, jie išskiria galimybę realizuoti save, 8 respondentai teigia, kad pasitenkinimas darbo pobūdžiu, 7 respondnetai teigia, kad galimybė kilti karjeros laiptai, 6 respondentai teigia, kad pripažinimas ir įvertinimas.

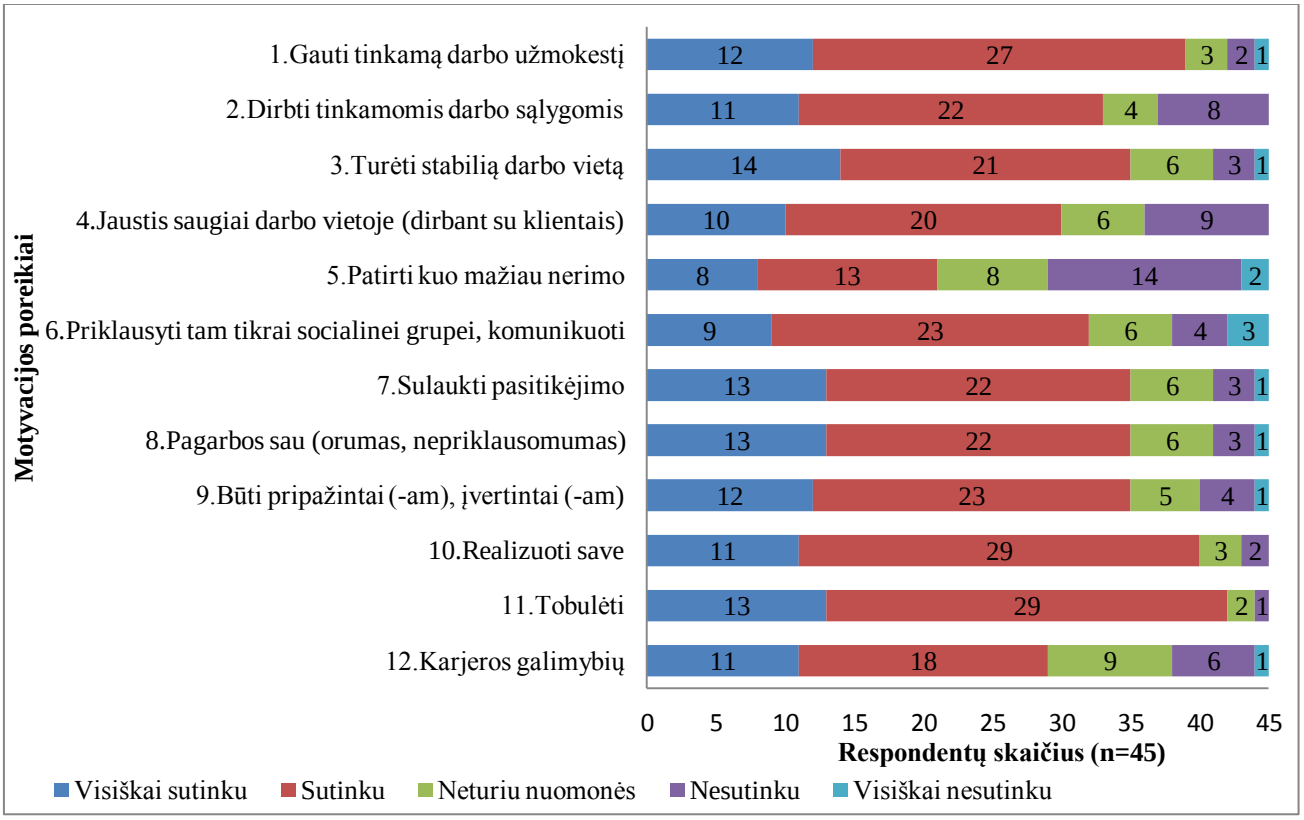
7 – uoju pagal svarbumą motyvacijos veiksniu 12 respondentų įvardija galimybę kilti karjeros laiptais, 9 respondentai – galimybė realizuoti save, 7 respondentai teigia, kad pirpažinimas ir įvertinimas.

9 apklaustieji kaip vieną iš mažiausiai svarbių motyvacijos veiksnių pasirinko galimybę realizuoti save, 8 apklaustieji teigia, kad prestižas (profesijos, darbovietės), 6 apklaustieji mano, jog galimyė kilti karjeros laiptais.

Mažiausiai svarbiu motyvacijos veiksniu didžioji dauguma 17 respondentų įvardijo darbo užmokestį, 7 respondentai teigia, kad prestižas (profesijos, darbovietės), 6 respondentai pasirinko variantą – palankus psichologinis – socialinis klimatas koletyve.

Apibendrinus gautus rezultatus, galima teigti, kad darbo užmokestis, kaip motyvacijos veiksnys vertinamas prieštaringiausiai, 9 apklaustieji šį veiksnį skyrė kaip svarbiausią motyvacijos veiksnį, 17 respondentų įvardijo kaip mažiausiai svarbų veiksnį. Toks pasiskirstymas gali rodyti, kad vieniems darbuotojams darbo užmokestis yra pagrindinė motyvuojanti priemonė, tuo tarpu kitai, didesnei daliai respondentų kiti veiksniai yra kur kas svarbesni. Galimybė realizuoti save ir kilti karjeros laiptais priskiriama prie mažiau svarbių motyvacijos veiksnių, didžiausia balsų koncentracija pasiskirsto tarp 6 – 8 vietos. Profesijos, darbovetės prestižas daliai darbuotojų yra labai svarbus veiksnys, tuo tarpu likusiems tai vienas mažiausiai svarbių motyvacijos veiksnių. Vadinasi dalis darbuotojų dirba darbą nepaisydami, koks yra socialinio darbo profesijos, įstaigos, kurioje dirba prestižas, tuo tarpu kitiems svarbu ką sako kiti žmonės, kaip jie reaguoja. Galimybė tobulėti, bei pasitenkinimas darbo pobūdžiu, didžiajai daliai darbuotojų atrodo vidutiniškai svarbus. Tai parodo, kad darbuotojai gali dirbti darbą, kuriame jie neturi pakankiamai sąlygų tobulėti, pasitenkinimas darbu taip pat nėra pačio didžiausio lygmens, tačiau tai jiem nėra itin svarbu, kad būtų motyvuoti veikti. Pripažinimas ir įvertinimas minimas kiekvienoje reitingavimo vietoje, tačiau didžiausias pasiskirstymas yra nuo labai svarbios iki mažiau svarbios vietos motyvacijoje. Geros darbo sąlygos dažniausiai tarp tiriamų darbuotojų buvo pasirenkama ties 3 – 4 reitingo vieta. Palankus psichologinis – socialinis klimatas kolektyve didesnės dalies darbuotojų buvo priskiriama kaip labai svarbus motyvacijos veiksnys, arba kaip mažiausiai svarbus motvacijos veiksnys. Galima teigti, kad visi minimi motyvaciniai veiksniai, vienaip ar kitaip yra svarbūs apklaustiesiems ir daro įtaką jų darbinei veiklai

Motyvacijos procese, remiantis turinio (poreikių) teorijos autorių teigimu labai svarbu ar sudaromos galimybės asmeniui patenkinti savo poreikius, nes tik tokiu atveju darbuotojas gali jaustis motyvuotu. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti ar tiriamieji sutinka su teiginiu, jog jie patenkinana pagrindinius (sudaryta remiantis A. Maslow poreikių piramide) poreikius dirbdami (žr. 11 pav.).



Sudaryta darbo autorės.

11 pav. Darbuotojų poreikių patenkinimas (n=45)

27 respondentai sutinka su teiginiu, kad jie patenkina poreikį gauti tinkamą darbo užmokestį, 12 respondentų visiškai sutinka su pateiktu teiginiu, 3 respondentai neturi nuomonės, 2 - nesutinka, vienas respondentas visišai nesutinka. Tai yra vienas pagrindinių poreikių, kadangi gavę darbo užmokestį asmenys gali patenkinti savo fiziologinius poreikius. Tinkamas darbo užmokesti, kuris atitinka įdedamas pastangas, motyvuoja darbuotojus. Didžioji dalis respondentų yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu.

22 respondentai sutinka, kad patenkina poreikį dirbti tinkamomis sąlygomis, 17 respondentų visiškai sutinka, 8 respondentai nesutinka, 4 respondentai neturi nuomonės. Tinkamos darbo sąlygos svarbios ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir kokybiškam darbo atlikimui. Didesnė dalis darbuotojų teigia, kad šis poreikis yra patenkintas ir sąlygos dirbti juos tenkina.

Su teiginiu, jog patenkina poreikį turėti stabilią darbo vietą, sutiko 21 respondentas, 14 visiškai sutiko, 6 respondentai neturi nuomonės, 3 respondentai nesutinka, vienas respondentas visiškai nesutinka. Saugumo jausmas darbuotojams taip pat svarbus, tuo labiau kai kalbama apie darbo vietą. Pagal atsakymų rezultatus, panašu, kad darbuotojai jaučiasi pakankamai saugiai darbovietėje, neturi įtampos dėl darbo praradimo.

20 respondentų sutinka su teiginiu, kad jie patenkina poreikį jaustis saugiai darbo vietoje, 10 respondentų visiškai sutinka, 9 respondentai nesutinka, 6 respondentai neturi nuomonės vertinant pateiktą poreikį. Socialinio darbuotojo profesija ne veltui įvardijama, kaip viena iš didesnės rizikos profesijų. Dirbant su klientais, iš kurių dažnas turi tam tikrų priklausomybių, darbuotojas gali sulaukti neigiamo požiūrio ar veiksmų nukreiptų į jį. Apie tam tikrus nelaimingus atsitikimus darbo vietoje, tenka girdėti ir iš žiniasklaidos. Nors pirmiausia save turi apsaugoti pats asmuo, darbdavių pareiga sudaryti kuo saugesnes darbo sąlygas. Daugiau nei pusė (n=30) apklaustųjų teigia, jog šis poreikis patenkinamas ir jie nesijaučia nesaugiai. Tai gali būti įtakota apsaugos priemonių suteikimo arba pačio požiūrio į situaciją, darbą.

Vertinant poreikio patirti kuo mažiau nerimo darbe, 14 respondentų nesutiko, 13 respondentų sutinka, po 8 respondentus rinkosi variantus „visiškai sutinku“ ir „neturiu nuomonės“, 2 respondentai visiškai nesutinka, jog patenkinamas šis poreikis. Kadangi tyrimais nustatyta, kad socialinis darbuotojas savo darbe patiria daugiau nerimo ir streso, nei kai kurių kitų sričių specialistai, dėl šios priežasties darbo kodekse numatytos ilgesnės trukmės atostogos, normalu, kad tam tikrą kiekį streso žmonės išgyvens, tačiau jie kartu turi poreikį, patirti jo kuo mažiau t.y. jeigu darbas pats yra pakankamai įtemptas, kad to dar labiau nestiprins kolegos, vadovybė. Atsižvelgiant į atsakymų rezultatus, po panašų skaičių darbuotojų teigia, kad jie patenkina šį poreikį, tačiau kita dalis nesutinka ir mano, kad savo darbe patiria pakankamai nerimo, kuris galimai yra sudaromas keliamų reikalavimų darbui. Šis spaudimas pastebimas ir žiniasklaidoje, kuomet nutikus kokiam nors įvykiui, norima atsakomybę perduoti socialiniui darbuotojui.

23 respondentai sutinka, kad patenkina poreikį priklausyti tam tikrai socialinei grupei bei komunikuoti, 9 respondentai visiškai sutinka, 6 respondentai neturi nuomonės, 4 respondentai nesutinka, 3 respondentai visiškai nesutinka, kad patenkina šį poreikį. Priklausymas tam tikrai socialinei grupei, komunikavimas yra būdingas kiekvienam individui. Šiuo atveju socialinė grupė – koletyvas, kuriame didžiąją laiko dalį praleidžia darbuotojas. Pasak darbuotojų, jie patenkina šį poreikį.

22 respondentai sutinka, kad sulaukia pasitikėjimo, 13 respondentų visiškai sutinka, 6 respondentai neturi nuomonės, 3 respondentai nesutinka, vienas visiškai nesutinka, kad

patenkina poreikį sulaukti pasitikėjimo. Pasitikėjimas svarbus tiek iš pačio asmens, kai jis jaučia pasitikėjimą savimi, tačiau tai stipriai veikia kitų darbuotojų, valdžios rodomas pasitikėjimas darbuotojoju, tuomet jis jaučiasi kompetetingas, pasitiki savimi ir nori siekti aukštesnių rezultatų. Dauguma darbuotojai teigia, kad šį poreikį jie patenkina, jaučia, kad jais pasitikima.

Sutinka, kad patenkina pagarbos sau poreikį 22 respondentai, 13 respondentų visiškai sutinka, 6 respondentai neturi nuomonės, 3 respondentai nesutinka, vienas respondentas visiškai nesutinka. Pagarba sau (orumas, nepriklausomybė ir kt.) yra poreikis, kurį daugiau tenkina pats žmogus, tačiau tai įtakoja aplinka, bei kitų žmonių elgesys. Kiekvienas asmuo turi teisę į savo orumą ir pagarbą sau, panašu, kad įstaigoje darbuotojai šį poreikį patenkina.

23 respondentai sutinka, kad dirbdami jie patenkina poreikį būti pripažintiem ir įvertintiem, 12 respondentų visiškai sutinka, 5 respondentai neturi nuomonės, 4 respondentai nesutinka, vienas respondentas visiškai nesutinka, kad patenkina poreikį būti įvertintam ir pripažintam. Didesnė dalis darbuotojų jaučiasi pripažinti ir įvertinti, o tai viena iš svarbesnių reputacijos troškimo dalių, kuri priklauso nuo kitų žmonių rodomos pagarbos. Didžioji dalis darbuotojų jaučiasi gerbiami įstaigoje.

Didžioji dalis (n=29) respondentų teigia, kad sutinka, jog jiems sudaromos sąlygos patenkinti savęs realizavimo poreikį, mažesnė dalis (n=11) respondentų visiškai sutinka, 3 respondentai neturi nuomonės, 2 respondentai nesutinka. Didelis skaičių apklaustųjų sutinka, kad sąlygos jiems realizuoti save sudaromos, tai svarbu darbuotojams siekiant savirealizacijos ir pasitenkinimo vykdoma profesine veikla, galimybių išnaudoti savo kompetencijas.

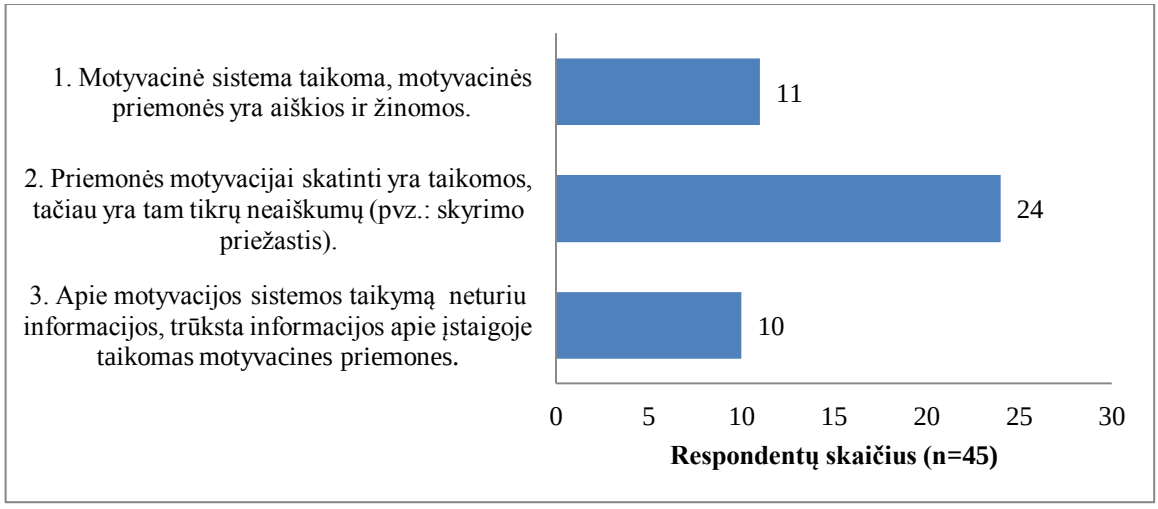
Didžioji dalis (n=29) respondentų sutinka, kad sudaromos sąlygos tobulėti, 13 respondentų visiškai sutinka, 2 respondentai neturi nuomonės, vienas respondentas nesutinka. Asmens noras tobulėti yra vienas aukščiausių poreikių, šis poreikis svarbus ir asmeniui, kaip specialistui, kuris dirbdamas su klientais, teikdamas jiems paslaugas turi išmanyti pagalbos tinklus, problemų požymius, bei atnaujintų savo žinias ir gebėjimus. Analizuojant atsakymų rezultatus galima kelti prielaidą, kad skiriamas pakankamai didelis dėmesys šio poreikio įgyvendinimui, sąlygos tobulėti darbuotojams sudaromos.

18 respondentų vertinant karjeros galimybių poreikio įgyvendinimą mano, jog šis poreikis patenkinamas, 11 respondentų visiškai sutinka, 9 respondentai neturi nuomonės, 6 respondentai nesutinka, vienas respondentas visiškai nesutinka, kad patenkina karjeros galimybių poreikį. Karjeros galimybių poreikis patenkinamas daugiau nei pusei darbuotojų. Aukštesnių pareigų suteikimas asmeniui suteikia pasitikėjimo savimi, kelia norą siekti dar didesnių rezultatų.

Poriekių patenkinimas motyvacijos procese labai svarbus, kadangi dažniausiai tam tikra veikla žmogus užsiima siekdamas pasiekti kokį nors užsibrėžtą tikslą, bei patenkintų savo poreikius. Kuomet asmuo patenkina pagrindinius poreikius, jis gali tobulėti toliau, būti labiau

motyvuotas siekti geresnių rezultatų. Motyvuotas ir savo veikla patenkintas darbuotojas darbą atliks geriau, todėl paslaugų kokybė bus atitinkama. Apibendrinant gautus rezulatus galima teigti, kad įstaigoje sudarytos geros ir labai geros sąlygos darbuotojams patenkinti didžiąją dalį būtinųjų poreikių, tačiau labiau reikėtų atsižvelgti į poreikį patirti mažiau nerimo. Be abejo, siekiant sudaryti sąlygas didžiajai daliai darbuotojų patenkinti šį poreikį reikėtų išsiaiškinti detalesnes priežastis, kas kelia nerimą, pati darbinė veikla ar kiti darbe esantys aspektai. Galima teigti, kad bendra darbuotojų poreikių patenkinimo situacija yra gera, kadangi tik nedidelė dalis darbuotojų neturėjo nuomonės dėl poreikių vertinimo ir tik pavieniai teigė, kad poreikių nepatenkina. Pažymima, jog toks nežymus skirtumas tarp darbuotojų nuomonės pasiskirstymo gali būti įtakotas individualaus požiūrio į poreikį, norimų jo patenkinimo būdų.

Klausimu siekiama išsiaiškinti ką darbuotojai žino apie jų įstaigoje taikomą motyvacinę sistemą, bei priemones (žr. 12 pav.).



Sudaryta darbo autorės.

12 pav. Motyvacinės sitemos supratimas (n=45)

24 respondentai teigia, kad priemonės skirtos motyvacijai skatinti yra taikomos, tačiau yra tam tikrų neaiškumų, 11 respondentų teigia žinantys, jog motyvacinė sistema taikoma ir jos priemonės jiems yra aiškios, likusieji 10 respondentų teigia stokojantys informacijos apie motyvacinių priemonių taikymą įstaigoje. Vertinant bendrą apklaustųjų pasiskirstymą pagal atsakymus galima teigti, kad tik nedidelė dalis (n=11) apklaustųjų aiškiai supranta motyvacinę sistemą, bei taikomas priemones. Likusieji (n=34) arba turi netikslų supratimą apie motyvacinių priemonių taikymą arba neturi jokios informacijos apie motyvacinę sistemą.

Siekiant išsiaiškinti ar statistiškai reikšmiga, jog respondentų turima informacija apie motyvacinę sistemą priklauso nuo darbuotojų darbo stažo įstaigoje, sudaryta 10 lentelė.

10 lentelė. Skirtingo darbuotojų motyvacinės sistemos supratimo pasiskirstymas pagal darbo stažą (n=45)
(χ^2 = 9,452, df = 10, p = 0,490)

	Darbuotojų stažas tiriamoje įstaigoje					
Darbuotojų žinios apie taikomą motyvacinę sistemą įstaigoje	Iki 2 m.	3 -4 m.	5 – 6 m.	7 – 8 m.	9 – 10 m.	Daugiau nei 10 m.
1. Motyvacinė sistema taikoma, motyvacinės priemonės yra aiškios ir žinomos.	2	2	4	1	2	0
2.Priemonės motyvacijai skatinti yra taikomos, tačiau yra tam tikrų neaiškumų.	10	6	3	1	2	2
3. Apie motyvacijos sistemos taikymą neturiu informacijos, trūksta informacijos apie įstaigoje taikomas motyvacines priemones.	6	1	1	1	0	1

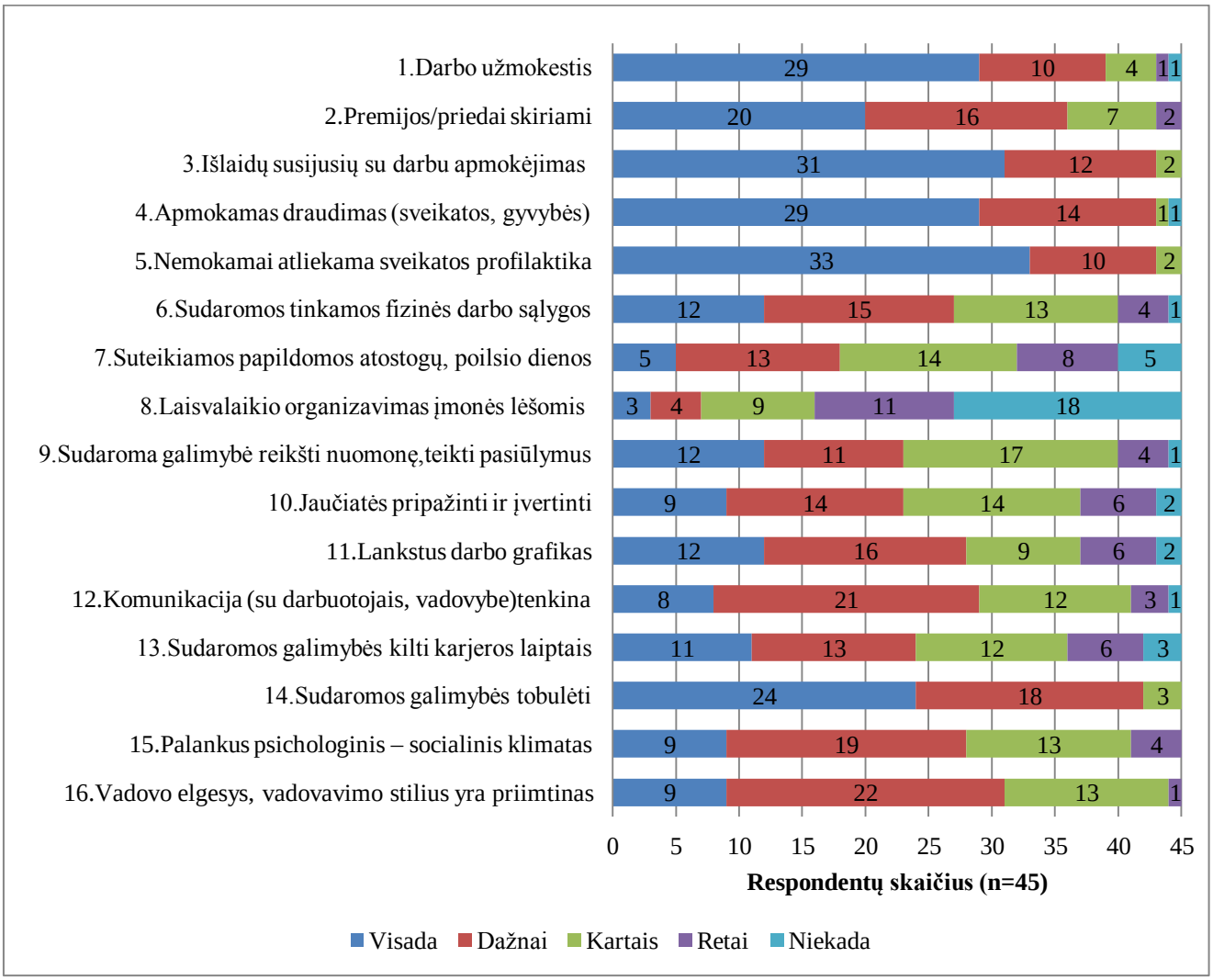
Sudarytas darbo autorės.

Reikšminga atkreipti dėmesį į paryškintus duomenis lentelėje. Galima pastebėti, jog motyvacinės priemonės yra aiškios ir suprantamos 5 - 6 metus įstaigoje dirbantiems tiriamiesiems, kadangi 4 šios darbo stažo kategorijos atstovų pasirinko šį atsakymo variantą. Tuo tarpu likusieji (n=7) apklaustieji pasiskirstė tarp likusių darbo stažo intervalo grupių. Analizuojant duomenis, akivaizdžiai pastebima, kad daugiausiai informacijos stokoja tiriamieji, kurie įstaigoje dirba iki 2 metų. Šioje darbo stažo grupėje 10 respondentų teigė, kad priemonės motyvacijai skatinti yra taikomos, tačiau yra neiaškumų, 6 respondentai nurodė neturintys jokios informacijos apie motyvacinę sistemą ir jos priemonių taikymą.

Analizuojant tiriamųjų atsakymų pasiskistymą pagal amžiaus grupes, galima pastebėti, kad mažiausiai apie motyvacinę sistemą žino pakankamai nauji darbuotojai, tai gali įtakoti neturėjimas vienos aiškios motyvavimo sistemos strategijos, nepakankamas informacijos pateikimas arba komunikacijos tarp darbuotojų stoka (žinantys sistemą su ja galėtų supažindinti naujus darbuotojus). Nors tarp analizuojamų veiksnių nerastas statistinis reikšmingumas, tačiau žvelgiant į bendrą atsakymų pasiskistymą galima pastebėti ir tai, kad darbuotojai įstaigoje dirbantys įstaigoje ilgesnį laiką pvz.: 3 – 4 m., 5 – 6 m., 9 – 10 m., daugiau nei 10m., (atsižvelgus į bendrą apklausoje dalyvavusiųjų skaičių pagal skirtingas darbos stažo grupes) žino apie motyvacijos sitemos taikymą įstaigoje, tačiau iki galo nežino tikslesnės informacijos apie

priemones, jų skyrimo priežastingumą. Tai atskleidžia problemą, kad net jei įstaigoje yra taikoma motyvacinė sistema ir jos priemonės yra tinkamai pritaikytos darbuotojų poreikiams atliepti, tačiau darbuotojai apie jas nežino, jos geriausiu atveju bus veiksmingos tik iš dalies.

Kadangi buvo analizuota kaip skirtingos motyvacinės priemonės veikia tiriamųjų motyvaciją (žr. 9 pav.), šiuo klausimu siekta išsiaiškinti kaip dažnai motyvacinės priemonės yra taikomos įstaigoje. Tyrimo dalyviams pateiktos motyvacinės priemonės, prašyta įvertinti kurios motyvacinės priemonės ir kaip dažnai naudojamos įstaigoje (žr. 13 pav.). Klausimo konstruktas paliktas toks pats, tiriamos materialinės (1 – 7 teiginiai) ir nematerialinės (8 – 16 teiginiai) motyvacinės priemonės.



Sudaryta darbo autorės.

13 pav. Motyvacijos priemonių naudojimas darbuotojų darbe (n=45)

Daugiau nei pusė (n=29) apklaustųjų teigia, kad darbo užmokestis, kaip motyvavimo priemonė yra naudojama visada, 10 teigia, kad dažnai, 4 teigia, jog kartais, po vieną

apklaustąjį tvirtina, jog ši priemonė retai arba niekada neskiriama. Premijos / priedai, pasak 20 apklaustųjų yra skiriami visada, 16 apklaustųjų teigia, jog dažnai, 7 apklaustieji nurodo, jog kartais, 2 apklaustieji mano, jog ši motyvacinė priemonė jų įstaigoje naudojama retai. Nors darbo užmokestis yra viena iš motyvavimo priemonių, tačiau dirbančiam žmogui privaloma sumokėti už jo išdirbtą laiką, todėl ši priemonė turėtų būti naudojama visada. Priedai ir premijos labai veiksmingai veikia norint motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų, ypač skatinant juos už papildomus darbus, kurių atlikimas nėra nurodytas pareigybių apraše, tačiau praturtina paslaugų teikimo kokybę (pvz.: edukacinių veiklų paieška ir organizavimas). Rezultatų pasiskirstymas rodo, kad šios motyvacinės priemonės įstaigoje yra taikomos visada arba dažnai.

Išlaidų susijusių su darbu apmokėjimas, kaip motyvacinė priemonė, pasak didžiosios dalies (n=31) respondentų yra naudojama visada, 12 respondentų teigia, kad dažnai, 2 respondentai teigia, kad kartais. Vadinasi darbuotojams sudaromos galimybės dirbti tinkamai, jie aprūpinami reikalingomis priemonėmis, sudaromos sąlygos dirbti nepatiriant nuostolio.

29 respondentai teigia, kad jie visada yra apdraudžiami, 14 respondentų teigia, kad dažnai, po vieną respondentą teigia, kad kartais arba niekada. Pasak didžiosios dalies (n=33) respondentų jiems visada atliekama nemokama sveikatos profilaktika, 10 respondentų teigia, kad dažnai, 2 respondentai teigia, kad kartais. Tokie respondentų atsakymai rodo, kad jiems nereikia jaudintis dėl sveikatos priežiūros profilaktikos, ja pasirūpina įstaiga, tuo tarpu siekiant apsidrausti nuo nelaimingų atsitikimų, sveikatos sutrikdymų, darbuotojai draudžiami draudimu.

Vertinant tinkamų fizinių sąlygų sudarymą respondentų nuomonė išsiskyrė. 15 respondentų teigia, kad sąlygos sudaromos dažnai, 13 respondentų teigia, kad kartais, 12 responentų tikina, kad tinkamos sąlygos sudaromos visada, 4 respondentų nuomone retai, vienas respondentas teigia, kad niekada. Toks pasiskirstymas gali būti nulemtas sąlygos, jog skirtingose teritorijosė dirbantys socialiniai darbuotojai dirba skirtingo patrauklumo fizinėse erdvėse, galbūt ne visiems yra sudarytos tinkamos sąlygos, kokių norėtųsi (pvz.: viename kabinete dirba per daug žmonių, patalpa reikalauja remonto ir kt.).

14 respondetų teigia, kad papildomos atostogų ar poilsio dienos yra suteikiamos kartais, 13 respondentų teigia, kad dažnai, 8 respondentai tvirtina, kad retai, po 5 respondentus pasirinko atsakymo variantus “visada” ir “niekada”. Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, kad papildomos poilsio dienos yra suteikiamos, tačiau ne per dažnai. Gali būti, jog laisvos dienos suteikiamos esant tik svarbioms priežastims.

18 apklaustųjų teigia, kad niekada netaikoma motyvacinė priemonė – laisvalaiko organizavimas įstaigos lėšomis, 11 apklaustųjų teigia, kad retai, 9 apklaustieji tikina, kad kartais, 4 apklaustieji nurodo, jog dažnai, 3 respondentai mano, kad visada. Kadangi daugiau nei pusė apklaustųjų tikina, kad įstaiga savo lėšomis niekada arba retai organizuoja laisvalaikio

praleidimą, tikėtina, kad kiti pasisakiusieji arba yra dalyvavę renginiuose, kuomet nereikėjo apmokėti, arba požiūris į apmokamą laisvalaikio organizavimą šiek tiek skiriasi. Pvz.: gaunami nemokami bilietai į teatrą gali būti priskaičiuojama prie laisvalaikio organizavimo, kitiems galbūt laisvalaikio organizavimas yra pobūvio surengimas. Vertinimas gali skirtis priklausomai nuo to, kiek darbuotojai yra linkę pasinaudoti galimybėmis.

Darant išvadas apie materialinių priemonių taikymą įstaigoje pastebima, kad pakankamai dažnai, darbuotojų nuomone, naudojamos šios priemonės: darbo užmokestis, priedai / premijos, išlaidų susijusių su darbu apmokėjimas, draudimo apmokėjimas, nemokamas sveikatos profilaktikos atlikimas. Tuo tarpu tinkamų fizinių sąlygų ir papildomų atostogų, poilsio dienų suteikimas ne taip dažnai užtikrinamas. Mažiausiai takoma motyvacinė priemonė – laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis.

17 respondentų teigimu, jiems kartais sudaroma galimybė reikšti nuomonę bei teikti siūlymus susijusius su darbu, 12 respondentų teigia, kad ši galimybė sudaroma visada, 11 respondentų teigia, kad dažnai, 4 respondentai teigia, kad retai, vieno respondento nuomone niekada nesudaroma galimybė teikti siūlymus, reikšti nuomonę. Analizuojant atsakymo variantus pastebima, kad dalis darbuotojų mano, jog galimybės reikšti nuomonę ir teikti siūlymus jiems sudaromos kartais, pusės darbuotojų nuomone, dažnai arba visada. Gali būti, jog galimybės reikšti nuomonę suteikiamos tiems darbuotojams, kurie aktyviai dalyvauja valdyme, siekia gerinti paslaugų kokybę, imasi iniciatyvos, tuo tarpu mažesnė galimybę turintys darbuotojai, galimai patys nerodo iniciatyvos, nuomonę išsako tik pasiteiravus. Taip pat tikėtina, kad galimybę pasisakyti turi didžioji dalis darbuotojų, tačiau jei į jų nuomonę bei siūlymus ne visuomet atsižvelgiama, darbuotojai tai traktuoja, kaip galimybės nebuvimą.

Po 14 respondentų dažnai arba kartais jaučiasi pripažinti ir įvertinti, 9 respondentai taip jaučiasi visada, 6 teigia, jog retai, 2 respondentai niekada nesijaučia pripažinti ir įvertinti. Pripažinti ir įvertinti jaučiasi nevisi darbuotojai, tačiau šis vertinimas pakankamai subjektyvus, nes įvertinimas ir pripažinimas kartais gali pasireikšti ir ne tokia malonia forma pvz.: didesniu užduočių kiekiu. Tokiu atveju darbuotojas gali suprasti tai kaip pasitikėjimą, įvertinamą jo atsakingumą ir darbštumą, kitas - kaip išnaudojimą.

Lankstus darbo grafikas 16 respondentų nuomone būna dažnai, 12 respondentų teigimu visada, 9 respondentų nuomone, kartais, 6 respondentai teigia, jog retai, 2 respondentai mano, kad niekada. Pasak respondentų, jų darbo grafikas yra pakankamai lankstus. Nors socialiniai darbuotojai dirba numatytu darbo laiku, tačiau jie patys gali planuoti darbo dienos veiklas, kartais jos priklauso nuo situacijų nutinkančių darbo dieną, kurių suplanuoti neįmanoma.

21 respondentą dažnai tenkina komunikacija su darbuotojais ir vadovybe, 12 respondentų teigia, kad kartais, 8 respondentai tikina, jog visada, 3 respondentus retai, vieno

respondento niekada netenkina komunikacija su kolegomis, vadovais. Didesnė dalis socialinių darbuotojų teigia, kad komunikacija su kolektyvu juos tenkina, tokiu atveju darbuotojas jaučiasi kolektyve gerai, jie nebijos reikšti nuomonę.

Galimybė kilti karjeros laiptais, pasak 13 respondentų sudaroma dažnai, 12 respondentų nuomone, kartais, 11 respondentų teigia, jog visada, 6 respondentai mano, kad retai, 3 respondentai teigia, kad galimybės pereiti į aukštesnes pareigas nesudaromos niekada. Tobulėjimo galimybė, pasak 24 apklaustųjų sudaroma visada, 18 apklaustųjų teigia, jog dažnai, 3 respondentai mano, jog kartais. Karjeros galimybės sudaromos pakankamai dažnai, tuo tarpu labai teigiamai darbuotojai vertina sudaromą galimybę tobulėti, darbuotojams sudaromos galimybės dalyvauti mokymuose, tobulinti savo profesinę kompetenciją.

19 respondentų tikina, kad jų kolektyve palankus psichologinis – socialinis klimatas būna dažnai, 13 respondentų teigia, kad kartais, 9 respondentų nuomone visada, 4 respondentų nuomone retai kada kolektyvo klimatas būna palankus. Psichologinis – socialinis klimatas kolektyve daliai respondentų būdingas dažnai, daliai – kartais. Tai gali įtakoti kolektyvo sudėtį, kadangi nors visi darbuotojai sudaro bendrą kolektyvą, įprastai dirba mažesniose kolektyvo dalyse, taip pat tarpasmeninius darbuotojų santykius, vadovybės požūrį.

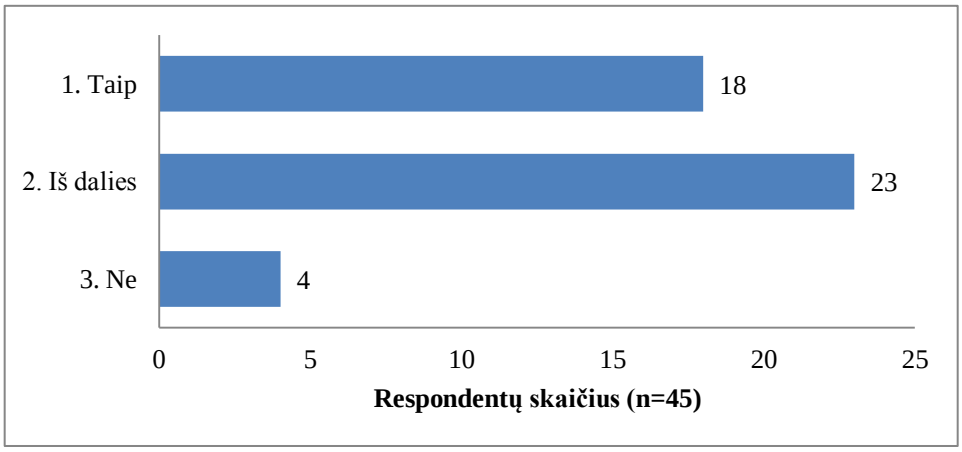
Vadovo elgesys ir vadovavimo stilius priimtinas 22 respondentams dažnu atveju, 13 respondentų teigia, jog kartais, 9 respondentų teigia, kad visada, vienas respondentas teigia, jog jam retai būna priimtinas vadovo elgesys. Beveik pusei darbuotojų dažnu atveju yra priimtinas vadovo elgesys, vadinasi darbuotojai pasitiki savo vadovu, jis nekelia nepasitenkinimo, kas mažintų darbuotojų lojalumą.

Apibendrinant nematerialinių priemonių taikymą įstaigoje pastebėta, kad labiausiai atsižvelgiama į darbuotojų galimybę tobulėti. Dažnai arba kartais naudojamos likusios nematerialinės priemonės, tačiau šiek tiek prasčiau iš jų vertinamos karjeros galimybės, bei galimybė teikti siūlymus, nuomonę.

Apibendrinant gautus atsakymo rezultatus, galima pastebėti, kad tiek materialinės priemonės, tiek nematerialinės yra taikomos įstaigoje. Darbuotojų vertinimas skirtis gali atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas darbuotojas yra individualus ir savaip vertina motyvacijos priemonių įgyvendinimą. Vis dėlto galima pastebėti, kad didesnė dalis materialinių motyvacijos priemonių yra taikomos dažniau, nei nematerialinės pvz.: darbo užmokestis, premijos, draudimas, sveikatos profilaktika ir kt. tačiau tai gali įtakoti, jog materialines priemones yra lengviau pamatuoti ir nustatyti jos naudojamos ar ne, tuo tarpu nematerialinės, kitaip dar vadinamos psichologinėmis motyvavimo priemonės sunkiai išmatuojamos ir kiekvieno asmens yra vertinamas pagal subjektyvią nuomonę. Kadangi nėra tobulų motyvacijos sistemų, motyvavimo priemonių taikymą taip pat būtų galima tobulinti, tačiau tai, kad visos jos vienaip ar

kitaip bandomos taikyti, siekiant darbuotojų motyvavimo, reiškia, jog motyvacinė sistema X įstaigoje yra vykdoma.

Ne mažiau svarbu ar patys darbuotojai jaučiasi pakankamai motyvuoti institucijoje, kurioje dirba. Šiuo klausimu ir buvo siekiama tai išsiaiškinti (žr. 14 pav.).



Sudaryta darbo autorės.

14 pav. Darbuotojų motyvavimo pakankamumas įstaigoje (n=45)

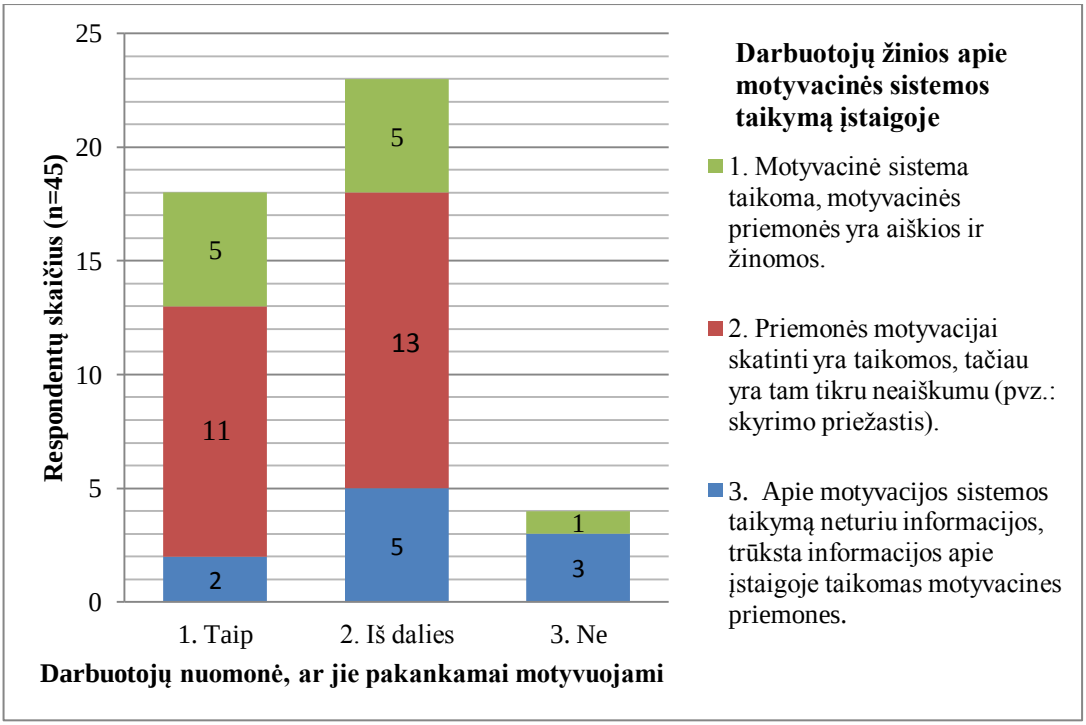
Atsakant šį klausimą, didžioji dalis (n=23) respondentų teigė, kad motyvuoti įstaigoje, kurioje dirba, jie jaučiasi iš dalies. Šiek tiek mažiau, 18 tiriamųjų teigė, jog jie jaučiasi pakankamai motyvuoti. Mažiausiai (n=4) tiriamųjų teigė, jog įstaigoje, kurioje jie dirba, jie jaučiasi nepakankamai motyvuoti.

Atsižvelgiant į rezultatus, bei tai, kad didžioji dali apklaustųjų (n=23) jaučiasi motyvuoti iš dalies, galima daryti prielaidą, jog darbuotojai stokoja motyvacijos. Kadangi pasak J. Žaptoriaus (2007, p. 105) motyvacija yra kintanti būsena, šie rezultatai gali kisti, todėl periodiškai paskatinti reikėtų ir motyvuotus darbuotojus. Vis dėl to didžiausi pokyčiai tikėtini iš tų darbuotojų pusės, kurie apklausos vykdymo metu, nurodė esantys motyvuoti iš dalies. Ilgainiu jie gali išlikti tame pačiame lygmenyje, jaustis motyvuotais pakankamai, arba priešingai – nemotyvuotais. Svarbu laiku motyvuoti darbuotojus, kadangi nemotyvuotus darbuotojus vėl motyvuoti yra pakankamai sunku, reikia daug resursų, o neretai darbuotojai jau būna praradę asmeninį motyvą ir lojalumą.

Apklaustųjų požiūris į pakankamą / nepakankamą jų motyvaciją yra paremtas jų nuomone ir požiūriu. Tokią respondentų nuomonę gali įtakoti skirtingi aspektai, tačiau tikėtina, jog tokiems rezultatams statistiškai reikšmingais gali būti darbo stažo įstaigoje, bei žinių apie

motyvacinę sistemą aspektai. Nuspręsta iškelti dvi prielaidas bei jas patikrinti statistiškai lyginant du tiriamus aspektus.

Pirmoji prielaida, jog darbuotojams stinga informacijos apie taikomas motyvacines priemones, todėl jie jaučiasi nepakankamai arba visiškai nemotyvuojami (žr. 15 pav.).



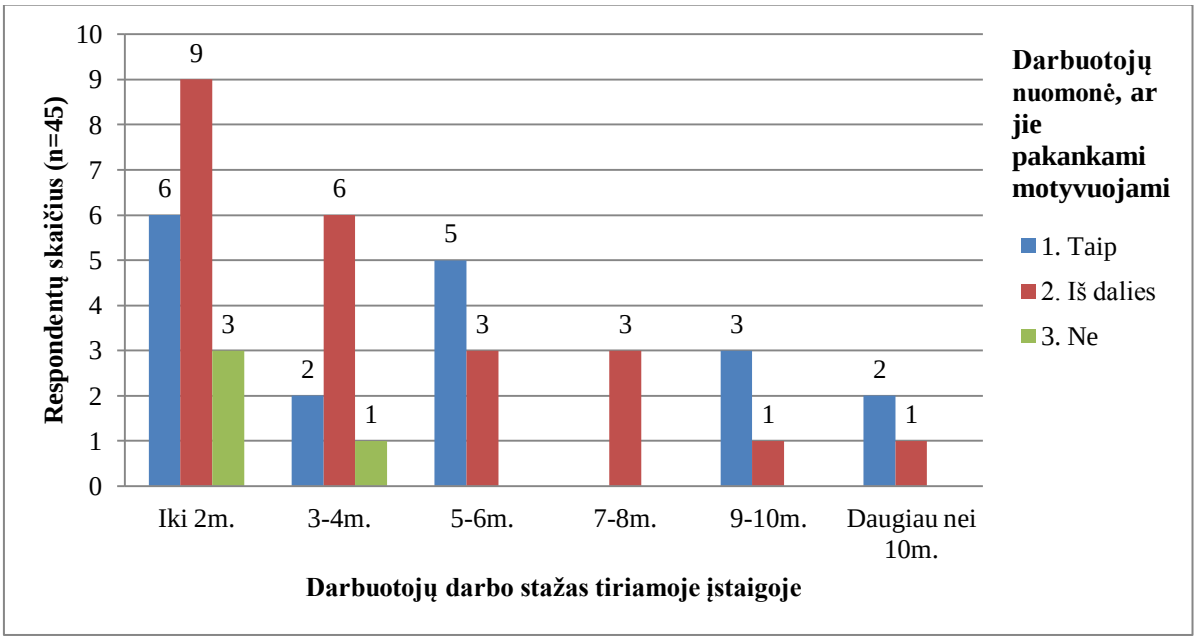
Sudaryta darbo autorės.

15 pav. Darbuotojų požiūrio į motyvavimą įstaigoje pasiskirstymas pagal turimas žinias apie motyvacinę sistemą (n=45)
(χ^2 = 8,549, df = 4, p = 0,73)

Analizuojant darbuotojų nuomonę apie jų motyvacijos pakankamumą įstaigoje lygiagrečiai su jų žiniomis apie įstaigoje taikomas motyvacines priemones, galima pastebėti, jog tiems darbuotojams, kurie jaučiasi pakankamai motyvuoti, įtakos jų motyvacijai nedaro tai, kad jie stokoja žinių apie motyvacijos priemonių taikymą įstaigoje. Vis dėlto svarbu ir toliau palaikyti darbuotojų motyvaciją, kadangi jų motyvacija ilgainiui gali kisti. Tuo tarpu respondentai, teigiantys, kad nesijaučia pakankamai motyvuoti įstaigoje, stokoja informacijos apie motyvacinių priemonių taikymą, jų skyrimo priežastingumą. Iš 23 iš dalies motyvuotų respondentų, didžioji dalis (n=13) teigė, jog motyvacinės priemonės yra taikomos, tačiau yra tam tikrų jų taikymo neaiškumų, po lygiai (n=5) tiriamųjų teigė aiškiai žinantys apie motyvacines priemones taikomas įstaigoje, kiti – apie motyvacijos sistemą neturintys informacijos. Taip pat svarbu paminėti, kad iš 4 apklausos dalyvių, kurie teigė besijaučiantys nemotyvuojami, 3 tiriamieji teigė stokojantys informacijos apie motyvacinę sistemą, nežinantys kokios motyvacinės priemonės taikomos.

Apžvelgiant į tokį atsakymų pasiskirstymą, galima teigti, jog darbuotojų jaučiamas nepakankamas motyvavimas ir jų žinių stoka apie taikomas motyvacines priemones neturi statistinio reikšmingumo, tačiau, jei darbuotojai nežino kokios priemonės yra taikomos, jiems gali kilti abejonių ar stengiamasi juos motyvuoti, ar įstaigoje egzistuoja motyvacinė sistema.

Taip pat yra tikimybė, kad darbuotojų motyvacijos pakankamumas gali sietis su jų darbo stažu įstaigoje (žr. 16 pav.).



Sudaryta darbo autorės.

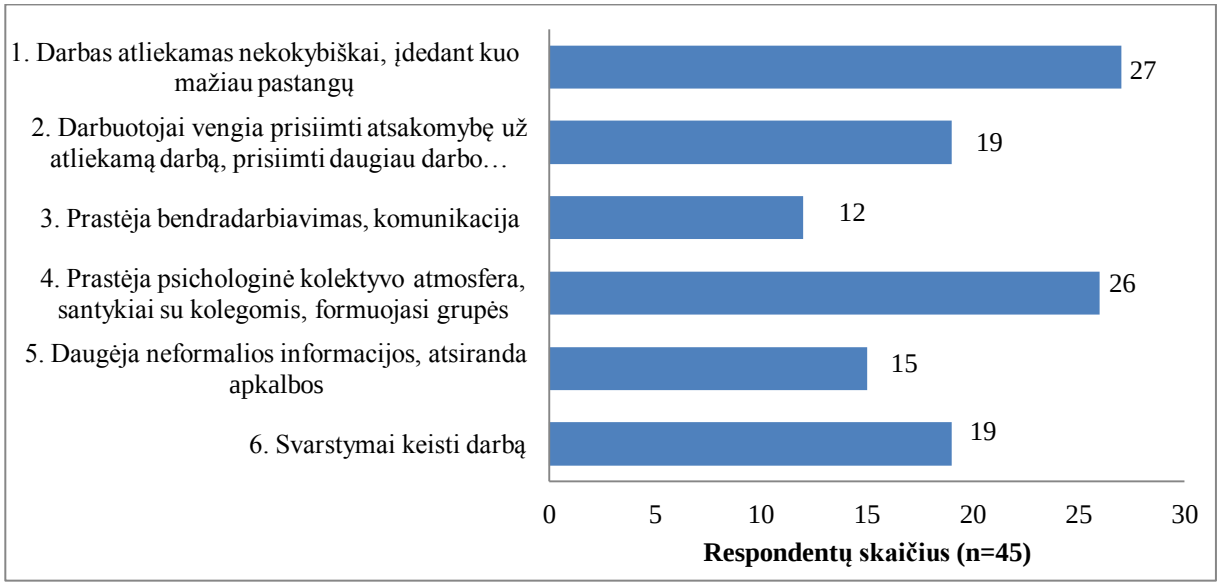
16 pav. Darbuotojų požiūrio į motyvavimą įstaigoje pasiskirstymas pagal darbo stažą (n=45) (χ^2 = 10, 599, df = 10, p = 0,390)

Analizuojant paveikslo duomenis galima pastebėti, kad mažiausiai motyvuojami jaučiasi darbuotojai, kurie įstaigoje dirba pakankamai neilgai t. y. Iki 4 metų. Iš 18 respondentų, kurie įstaigoje dirba mažiau nei 2 metus, didžioji dalis apklaustųjų (n=9) jautėsi motyvuoti iš dalies, šiek tiek mažiau (n=6) teigė esantys pakankamai motyvuoti, likusieji respondentai jaučiasi nemotyvuoti. Paprastai nauji darbuotojai į darbą ateina su nauja jėga, energija ir motyvacija veikti, tačiau toks rezultatų pasiskistymas gali reikšti, kad darbuotojai stokoja motyvacijos dėl tam tikrų motyvacijos priemonių stokos (mažas darbo užmokestis, vadovo požiūris ir kt). Panaši situacija atsiskleidžia analizuojant tiriamųjų, dirbančių įstaigoje 3 – 4 metus rezultatus. Iš 9 apklaustųjų, didžioji dalis (n=6) jaučiasi motyvuojami iš dalies, tuo tarpu 2 respondentai jaučiasi motyvuoti pakankamai, o 1 respondentas – nemotyvuotas. Svarbu pastebėti, kad iš aukštesnį darbo stažą t. y. 5 ir daugiau metų įstaigoje dirbančių tiriamųjų (n=18) nei vienas nesijautė nemotyvuotas, 5 – 6 metų; 9 – 10 metų; 10 metų ir daugiau dirbančiųjų

(n=15) didesnė dalis (n=10) jaučiasi motyvuoti, likusieji (n=5) motyvuoti iš dalies. 7 – 8 metų stažą įstaigoje turintys 3 apklaustieji jaučiasi motyvuoti iš dalies.

Atsižvelgus į pateiktus duomenis, galima teigti, kad nors nerastastas statistinis reikšmingumas, tačiau tai, jog didžioji dalis apklaustųjų (n=23) jaučiasi motyvuoti iš dalies, gali įtakoti informacijos stoka dėl įstaigoje taikomos motyvacinės sistemos, taikomų priemonių priežastingumo. Tokiu atveju, kai stingama informacijos, tačiau yra žinoma, kad motyvacinės priemonės yra taikomos, darbuotojai gali abejoti jų skyrimo teisingumu ir skaidrumu, taip kyla nepasitikėjimas vadovu, kas mažina pasitikėjimą ir lojalumą ne tik vadovui, bet ir įstaigai, veikia socialinio darbuotojo motyvaciją veikti. Tokiu atveju reikėtų aiškiai įvardinti visiems socialiniams darbuotojams taikomų priemonių skyrimą, kas sumažintų galimą nepasitikėjimą ir skatintų darbuotojus siekti geresnių rezultatų, norint už tai gauti paskatinimą. Taip pat svarbu atsižvelgti į naują specialistą, kadangi analizuojant tyrimo duomenis pastebėta, kad didžioji dalis nepakankamai motyvuotais save laikantys darbuotojai, kurie galimai tik pradeda savo profesinę veiklą socialinio darbo srityje, todėl jiems aiškumas, pakankamas dėmesys yra ypač svarbus. Be abejo, nereikia atmesti ir varianto, jog darbuotojai tiesiog gali jaustis dirbantys ne savo srityje, tačiau savęs atradime reikalinga kitų specialistų ir vadovų pagalba.

Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais veiksniais, respondentų nuomone, pasireiškia darbuotojų motyvacijos stoka (žr. 17 pav.). Tiriamieji galėjo rinktis ne daugiau 3 veiksnių iš pateiktųjų, kurie, jų nuomone, geriausiai atspindi kaip motyvacijos stoka įtakoja darbuotojų darbą.



Sudaryta darbo autorės.

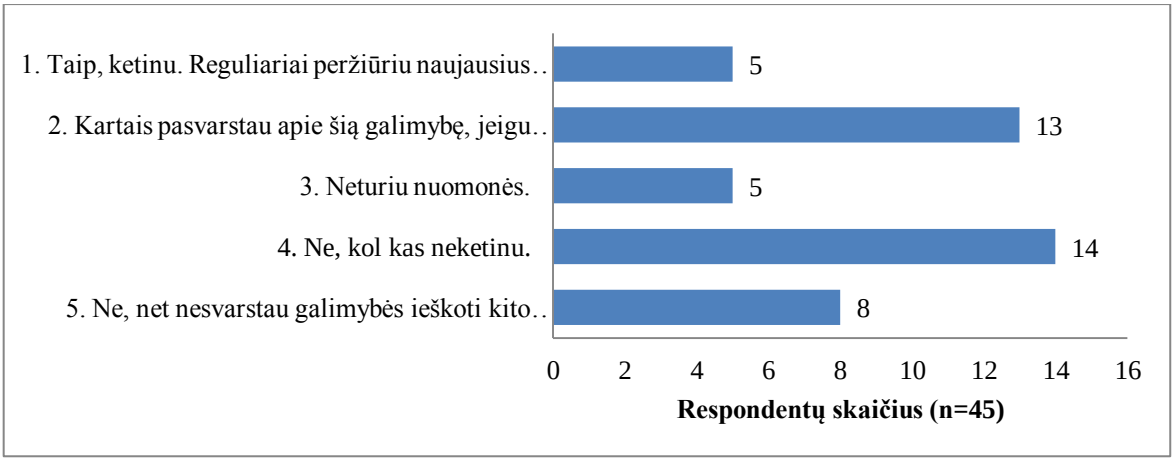
17 pav. Veiksniai, kurie pasireiškia darbuotojams stokojant motyvacijos (n=45)

27 respondentai teigia, kad darbuotojų motyvacijos stoka pasireiškia tuo, kad jie atlieka darbą nekokybiškai, įdėdami kuo mažiau pastangų. 26 respondentai nurodo, jog prastėja psichologinė kolektyvo atmosfera, kuomet darbuotojai stokoja motyvacijos. Tokiu atveju prastėja santykiai su kolegomis, darbuotojai skaidosi į grupes. Po 19 respondentų pasirinko atsakymo variantus „ darbuotojai vengia prisiimti atsakomybę už atliktą darbą, prisiimti daugiau darbo reikalaujančias užduotis“ ir „svarstymai keisti darbą“. 15 respondentų mano, jog motyvacijos stoka pasireiškia darbuotojų skleidžiama neformalia informacija. 12 respondentų tvirtina, kad motyvacijos nebuvimas įtakoja tai, kad prastėja komunikacija ir bendradarbiavimas.

Apibendrinant bendrus surinktus atsakymo rezultatus, galima teigti, jog didžioji dalis respondentų, daugiau nei pusė, mano, jog motyvacijos stoka labiausiai pasireiškia darbą atliekant nekokybiškai, bei įdedant kuo mažiau pastangų. Tai, kad darbuotojai stokojantys vidinės motyvacijos gali atlikti darbus neatsižvelgdami į kokybinius veiklos parametrus buvo tiriama dar 1970 – 1979 metais. Kitu atveju, pasak tiriamųjų, prastėja psichologinė kolektyvo atmosfera. Motyvacijos stokojantis darbuotojas, kaip ir bet kuris kitas, savo veikla nepatenkintas asmuo jausdamas nepasitenkinimą gali ieškoti kitų darbuotojų pritarimo, todėl jei kolektyvas yra šiek tiek didesnis, jis gali skaidytis į ta, tikras grupes. Nepasitenkinimas taip pat įtakoja santykius su kitais asmenimis, kolegomis, o tai veikia visus kolektyvo narius.

Atsižvelgiant į tai, kokius atsakymo variantus rinkosi apklaustieji, galima kelti prielaidą, kad rinkdamiesi variantus darbuotojai rėmėsi asmenine patirtimi arba tuo kas pastebima darbiniame kolektyve.

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų tolimesnius ketinimus savo darbo atžvilgiu (žr. 18 pav.).



Sudaryta darbo autorės.

18 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę keisti darbo vietą (n=45)

14 respondentų teigia, jog kol kas neketina keisti darbo, 13 respondentų teigia, jog

kartais pasvarsto apie galimybę keisti darbą, todėl gavę geresnį darbo pasiūlymą jį priimtų. 8 respondentai tvirtina, jog neketina keisti darbo, kadangi mėgsta savo darbą, tuo tarpu 5 respondentai nurodė ketinantys keisti darbą, reguliariai pražiūrintys naujausius darbo skelbimus. 5 respondentai susilaikė nuo atsakymo ir pasirinko variantą "neturiu nuomonės", kuris galimai reiškia žmogaus neapsisprendimą, dvejones tarp pasilikimo esamame darbe ir jo keitimo.

Apibendrinus bendrus apklaustųjų atsakymus, galima teigti, jog panašus skaičius apklaustųjų rinkosi variantus „ne, kol kas neketinu„ (n=14) ir „kartais pasvarstau apie šią galimybę, jeigu gaučiau geresnį darbo pasiūlymą, tuomet keisčiau darbą" (n=13). Tai parodo, kad darbuotojai yra dvejojantys, todėl tam tikri pokyčiai įstaigoje gali nulemti jų pasirinkimą į teigiamą arba neigiamą pusę. 8 respondentai tvirtai teigia, jog neketina keisti darbo, to priežastis – mėgstamas darbas.

Siekiant išsiaiškinti kokios galimos sąsajos tarp darbuotojų nuomonės apie jų motyvimo pakankamumą, bei svarstymus keisti darbo vietą arba ne šių veiksnių analizės duomenys pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Darbuotojų nuomonės apie galimybę keisti darbą pasiskirstymas pagal motyvacijos pakankamumą įstaigoje (n=45)
(χ^2 = 32,908, df = 8, p = 0,000)

Darbuotojų nuomonė apie galimybę keisti darbą					
Darbuotojų nuomonė apie motyvacijos pakankamumą įstaigoje	1.Taip, ketinu. Reguliariai peržiūriu naujausius darbo skelbimus.	2.Kartais pasvarstau apie šią galimybę, jeigu gaučiau geresnį darbo pasiūlymą, tuomet keisčiau darbą.	3.Neturiu nuomonės.	4.Ne, kol kas neketinu.	5.Ne, net nesvarstau galimybės ieškoti kito darbo. Mėgstu savo darbą.
1. Taip	0	3	2	**5**	**8**
2. Iš dalies	2	**9**	3	**9**	0
3. Ne	**3**	**1**	0	0	0

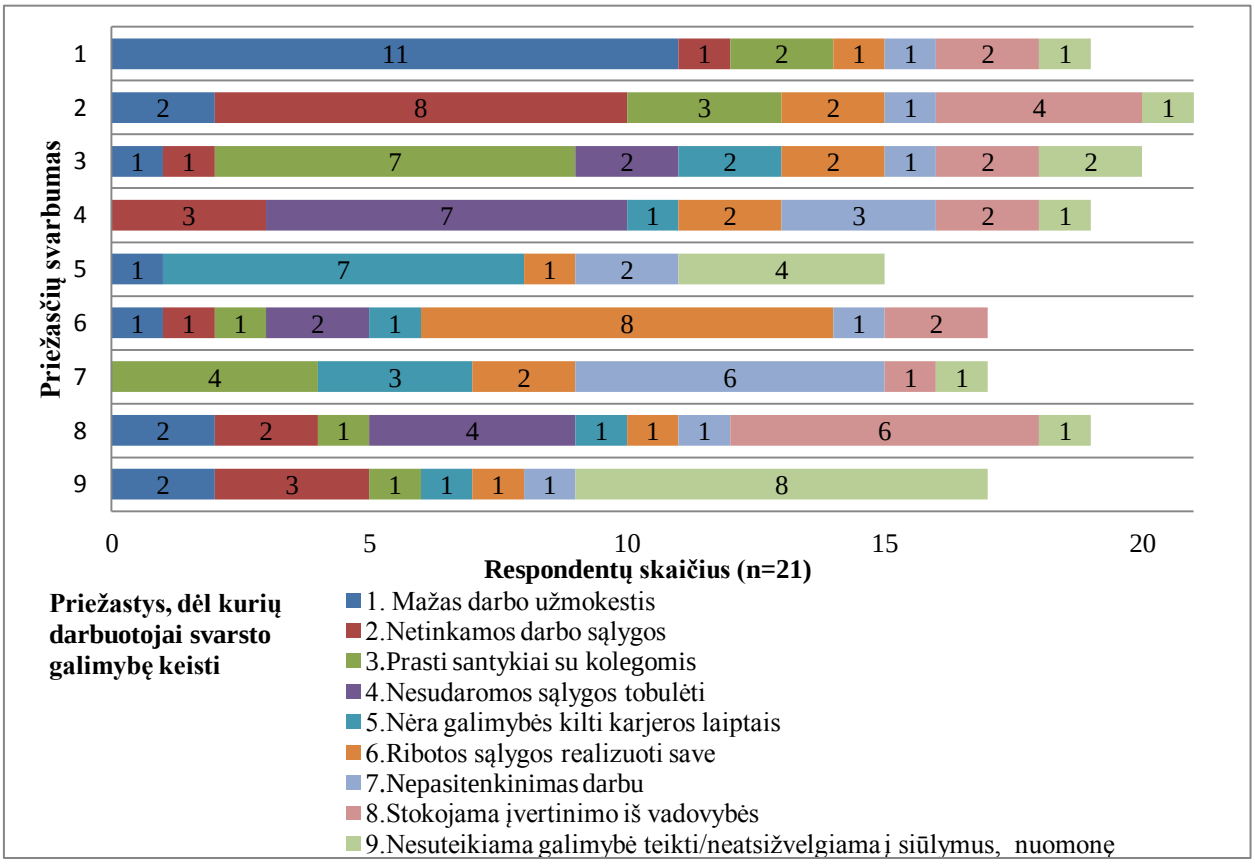
Sudarytas darbo autorės.

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima pastebėti, kad respondentai, kurie jaučiasi pakankamai motyvuoti (n=18) yra linkę mažiau svarstyti apie darbo keitimo galimybę. Didžioji dalis (n=8) apklaustųjų nesvarsto galimybės keisti darbą, kadangi jaučiasi patenkinti esamu darbu, jį mėgsta, šiek tiek mažiau apklaustųjų (n=5) kol kas neketina keisti darbo. Iš dalies motyvuoti tiriamieji (n=23) pasiskirstė į dvi kategorijas. Po vienodą skaičių, 9 respondentus teigė, jog kartais pasvarsto apie galimybę keisti darbą, taip pat, kad kol kas darbo keisti neketina.

Nemotyvuotais besijaučiantys (n=4) respondentai pasirinko atsakymo variantus „taip ketinu, reguliariai peržiūriu naujausius darbo skelbimus„ (n=3), 1 respondentas teigė kartais svarstantis apie darbo keitimą, jį keistų gavęs geresnį darbo pasiūlymą.

Vadinasi, darbuotojų motyvavimas bei darbuotojų svarstymai keisti darbą yra statistiškai reikšmingi, kadangi motyvacijos stokojantys apklaustieji yra linkę dažniau svarstyti apie darbo keitimą. Taip yra todėl, kad nemotyvuotas asmuo jaučiasi nelojalus įstaigai, todėl darbo keitimas yra tik laiko klausimas, priešingai nei motyvuoti darbuotojai, kurių didžioji dalis (n=13) neketina keisti darbo, yra patenkinti ir jaučia pasitenkinimą vykdoma veikla. Iš dalies motyvuoti darbuotojai svyruoja tarp galimybės keisti darbo vietą gavus geresnį darbo pasiūlymą (n=9) bei kol kas neketinantys keisti darbo vietos (n=9). Toks darbuotojų pasiskirstymas rodo, kad darbuotojai nėra nepatenkinti darbu, tačiau jie stinga motyvacijos, galimai dėl nepakankamo, netinkamo motyvacinių priemonių taikymo.

Kadangi tiriamųjų buvo teiraujamasi ar jie svarsto apie galimybę keisti darbą (žr. 18 pav.), tų, kurie svarsto apie galimybę keisti darbą prašyta pasirinkti priežastis, kurios įtakoja jų svarstymus keisti darbo vietą, jas išreitinguojant, kai 1 – svarbiausia priežastis (žr.19pav.).



Sudaryta darbo autorės.

19 pav. Priežasčių reitingavimas (nuo 1 – 6) pagal svarbą, dėl kurių darbuotojai svarsto galimybę keisti darbą (n=21)

Analizuojant gautus rezultatus galima pastebėti, kad tam tikros priežastys išsiskiria akivaizdžiu didesnių pasirinkimų skaičiumi, tuo tarpu kiti atsakymų variantai buvo pasirinkti keletos respondentų. Kaip svarbiausią priežastį, dėl kurios svarsto apie darbo keitimą 11 tiriamųjų įvardijo mažą darbo užmokestį. Antroji priežastis, kurią įvardijo 8 respondentai, netinkamos darbo sąlygos. Prasti santykiai su kolegomis 7 respondentų įvardyti kaip trečioji priežastis dėl kurios jie svarsto keisti darbą. Sąlygų tobulėti nesudarymą ketvirtajai vietai priskyrė 7 respondentai. 7 respondentai teigia, kad sekanti priežasti dėl kurios jie planuoja keisti darbą yra sąlygų kilti karjeros laiptais nebuvimas. 8 apklaustieji aštuntąją vietą skyrė ribotoms sąlygoms realizuoti save. 6 respondentai jaučia nepasitenkinimą darbu, tačiau ši priežastis, pagal svarbumą, yra septintoji. Mažiau svarbi priežastis keisti darbą, 6 tiriamųjų nuomone yra nepakankamas įvertinimas iš vadovybės. Galimybės teikti siūlymus nebuvimas arba netasižvelgimas į pateiktus siūlymus 8 respondentams atrodo mažiausiai svarbi priežastis dėl kurios jie keistų darbą.

Toks akivaizdus respondentų priežasčių, dėl kurių jie svarsto keisti darbą, gali atspindėti tai, kas jiems yra svarbiausia. Darbuotojai apie išėjimą iš darbo svarsto pirmiausia dėl to, kad gauna nepakankamą atlygį, kuris jų nuomone neatitinka įdedamų pastangų. Taip pat labai svarbios darbo sąlygos, kurių užtikrinimu darbuotojai nėra itin patenkinti. Ne visi darbuotojai gali pasidžiaugti gerais santykiais su kolegomis, o tai tampa viena iš svarbiausių priežasčių svarstant keisti darbą. Priežastingumo viduryje atsiranda ribotos sąlygos siekti, tobulėti. Socialiniai darbuotojai mano, kad yra nėra sudaromos sąlygos tobulėti, galimybių kilti karjeros laiptais nėra, o ir sąlygos tobulėti yra ribotos. Šie aspektai yra svarbūs atsižvelgiant į tai, kad geri savo srities specialistai turi nuolat tobultinti žinias, darbo metodus, turėti galimybę išreikšti save, bei siekti tikslo dirbti aukštesnėse pareigose. Mažiausiai svarbios priežastys darbuotojams yra nepasitenkinimas darbu, įvertinimo iš vadovybės stoka, bei sąlygų nesudarymas teikti pasiūlymus arba neatsižvelgimas į juos. Tai parodo, kad nors darbuotojai jausis nepatenkinti savo veikla, bus neįvertinti ir negalės prisidėti prie socialinių paslaugų sistemos tobulinimo, dėl to neskubėtų keisti darbo, jei būtų išpildytos kitos jiems svarbesnės priežastys. Galima daryti išvadą, kad svarbiausios sąlygos dėl kurių socialiniai darbuotojai svarsto keisti darbą yra nepakankamas atlygis už darbą, pakankamų sąlygų dirbti nesudarymas, bei prasti santykiai su kolegomis, kurios socialiniams darbuotojams yra vienos svarbiausių jų vykdomoje veikloje.

IŠVADOS

Skirtingais laikotarpiais skyrėsi požiūris į motyvaciją ir motyvavimo priemonių taikymą. Nepaneigiama, kad motyvacija yra labai svarbus aspektas siekiant tikslingo darbuotojo veikimo, rezultatyvumo, kokybiško paslaugų teikimo ir lojalumo. Pasak autorių, keičiantis laikams, siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus svarbu naudoti ne pavienes motyvacines priemones, tačiau naudoti jas kompleksiškai, derinant materialines (premijos, fizinės darbo sąlygos ir kt.) ir nematerialines (sąlygos reikšti nuomonę, jaustis priažintam ir kt.) motyvavimo priemones, taip siekiant patenkinti kiekvieno darbuotojo individualius poreikius ir taip motyvuoti.

Bendrąja prasme motyvaciją galima apibrėžti kaip jėgą, paskatą, procesą, kuris skatina reaguoti, aktyvina elgesį (veiksmą, veiklą) ir yra nukreiptas į tam tikro noro, tikslo siekimą. Atsižvelgiant į tokį motyvacijos supratimą, bei remiantis motyvacijos teorijų autoriais, galima teigti, jog ne mažiau svarbu atsižvelgti į tai, kokius poreikius darbuotojai gali patenkinti dirbdami, bei ar jų lūkesčiams sudaromos sąlygos pildytis, ar jie sulaukia teisingumo vertinant atliekamą darbą ir už tai gaunant užmokestį.

Atlikus X įstaigos socialinių darbuotojų, kurie dirba su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis, tyrimą buvo patvirtintos visos iškeltos hipotezės t. y. socialiniai darbuotojai jaučiasi nepakankamai motyvuoti, įstaigoje nėra aiškios ir vieningos motyvacinės sistemos, socialinių darbuotojų motyvaciją beveik lygiagrečiai veikia materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės.

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojams motyvacija yra labai svarbi jų profesinėje srityje, nepaisant to, kiek koks jų darbo stažas įstaigoje. Vadinasi nesvarbu kiek ilgai darbuotojas vykdo tą pačią veiklą, motyvacijos svarba nuo to nesumažėja. Taip pat galima teigti, jog socialinio darbuotojo profesinėje veikloje motyvacija yra svarbi tuo aspektu, kad ji veikia darbuotoją, o tuo pačiu ir teikiamų socialinės priežiūros paslaugų kokybę, kadangi socialinių paslaugų srityje darbuotojas yra pagrindinis įrankis dirbant su sunkumus patiriančiais paslaugų gavėjais.

Motyvacinę sistemą turėtų sudaryti tiek materialinės (pininginės, nepiniginės), tiek nematerialinės (psichologinės, moralinės) priemonės, siekiant motyvuoti darbuotojus. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad abiejų rūšių motyvavimo priemonės veikia socialinių darbuotojų motyvaciją dirbti, tačiau labiausiai motyvuoja palankus psicologinis – socialinis klimatas, pripažinimas ir įvertinimas, vadovo asmenybė ir elgesys, darbo užmokestis, priedai / premijos. Tiriant įstaigos motyvacinę sistemą nustatyta, kad joje taikomos įvairaus pobūdžio motyvacinės

priemonės, siekiant motyvuoti darbuotojus, tačiau dažniau naudojamos materialinės skatinimo priemonės, išreiškiamos pinigine išraiška (darbo užmokestis, premijos / priedai, draudimas, nemokama sveikatos profilaktika), tuo tarpu iš nematerialinių priemonių dažniausiai sudaromos sąlygos tobulėti. Tai įtakoti gali sunkiai pamatuojamas šių priemonių taikymas, tuo tarpu skirtingų atsakymo variantų pasiskirstymas gali rodyti, kad priemonės taikomos ne visiems socialiniams darbuotojams vienodai pvz.: vieni labiau vertinami, kiti ne.

Tyrimo metu atskleista, kad X įstaigoje nėra vieningos ir aiškios motyvacinės sistemos. Didžioji dalis socialinių darbuotojų teigia, jog motyvacinė sistema įstaigoje yra taikoma, tačiau yra tam tikrų neaiškumų pvz.: priemonių skyrimo priežastingumas. Tuo tarpu dalis socialinių darbuotojų neturi jokios informacijos apie motyvacinių priemonių taikymą. Jeigu darbuotojai neturi pakankamai informacijos apie priemonių taikymą, tikėtina, jog motyvacinė sistema neveikia tikslingai, kadangi socialiniai darbuotojai nesijaučia motyvuoti, negali pasiekti tam tikrų priemonių pvz.: nežino kokiais atvejais skiriamos priemokos. Taip pat socialiniai darbuotojai gali nesijausti motyvuojami, arba suabejoti motyvacinių priemonių teisingumu lyginant su kitais socialiniais darbuotojais, o tai veikia jų motyvaciją neigiamai. Motyvacijos stoka tiesiogiai siejasi su socialinių darbuotojų svarstymu pakeisti darbą.

Pasak turinio (poreikių) motyvacijos teorijos autorių A. Maslow, D. McClelland, F. Hezberg, asmenų elgesį lemia jų lūkesčiai t. y. Veikdamas žmogus siekia patenkinti savo poreikius ir tikslus. Tyrimo metu buvo bandoma išsiaškinti kokiems socialinių darbuotojų poreikiams patenkinti (nuo žemiausių - fiziologinių iki aukščiausių - savirealizacijos) sudaromos sąlygos. Paaiškėjo, kad daugiau nei pusės apklaustųjų nuomone, sudaromos sąlygos patenkinti didžiąją dalį poreikių, tačiau labiausiai jie patenkina poreikį gauti tinkamą darbo užmokestį, tobulėti, realizuoti save. Mažiausiai, pasak socialinių darbuotojų jie patenkina poreikį patirti kuo mažiau nerimo ir karjeros galimybių. Nerimo jausmas siejamas su saugumo jausmu, jis yra vienas pagrindinių asmens poreikių, todėl dirbant paslaugų srityje, kurioje patiriama daugiau nerimo ir įtampos, bet koks papildomas stresorius ne tik mažina darbuotojo motyvaciją, bet ir gali įtakoti prastesnį dėmesio koncentravimą, prastą savijauta, kas neigiamai paveiks socialinio darbuotojo našumą ir darbo kokybę. Tuo tarpu nesuteikiant galimybės pereiti į aukštesnes darbo sąlygas taip pat demotyvuoja darbuotojus, kadangi tenkindamas poreikius žmogus natūraliai turi poreikį siekti vis didesnio rezultato, todėl jei darbuotojai jaučia, jog šios galimybės darbe nesudaromos, darbuotojas neturės poreikio tobulėti, jausis neįvertintas ir ilgainiui tai gali virsti demotyvuojančiu veiksniu.

Siejant gautus tyrimo rezultatus su socialinių darbuotojų svarstymu keisti darbą, galima teigti, jog darbuotojams jaučiantis nepakankamai motyvuotais, nežinant aiškios informacijos apie motyvacinę sistemą, skatina keisti darbo vietą, o tai gali tapti darbuotojų kaitos

kolektyve problema. Atsižvelgiant į tai, kad, šiuo metu, didesnė dalis darbuotojų yra jauni specialistai, norint išlaikyti perspektyvius esamus ir naujai atėjusius socialinius darbuotojus svarbu atsižvelgti į tam tikras motyvacijos sritis bei tobulinti jas, siekiant kurti tvirtą ir darnų kolektyvą.

Apibendrinus, galima teigti, kad tiriamoje įstaigoje taikomos skirtingos motyvacinės priemonės, tačiau jų taikymą dar reikėtų tobulinti, o tai padaryti padėtų aiškios motyvacinės sistemos sudarymas, ypač atsižvelgiant į socialinių darbuotojų poreikius ir lūkesčius, nes tik tokiu atveju motyvacinė sistema veiks pagal paskirtį.

SIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros motyvacijos tema analizę, bei atlikus tyrimą apie darbuotojų motyvaciją, galima išskirti šiuos pagrindinius rekomenduotinus aspektus, siekiant tobulinti X įstaigos motyvacinę sistemą, bei pagerinti esamą socialinių darbuotojų motyvaciją:

1. Pirmiausia įstaigos vadovybė turėtų atlikti socialinių darbuotojų, bei taikomos motyvacinės sistemos padėties analizę. Motyvaciją įtakojantys motyvai yra labai individualūs ir kiekvieną socialinį darbuotoją veikia skirtingai, priklausomai nuo jo poreikių, įsitikinimų ir pan. Tik adekvačiai parinktos motyvacinės priemonės ir tinkamas jų pritaikymas gali leisti paveikti darbuotojus taip kaip tikimasi.
2. Tobulinant motyvacinę sistemą siekti, jog ji būtų aiški ir vieninga visų darbuotojų atžvilgiu. Tinkamai informuoti visus darbuotojus apie taikomas motyvacines priemones, kad visi jie valdytų vienodą informaciją (rengiant susirinkimą, parengiant motyvacinės sistemos projektą ir jį pristatant visiems darbuotojams, kad būtų aptarti neaiškumai ir kt.). Ypač svarbu apsvarstyti kaip ši informacija pasieks naujus socialinius darbuotojus, pradedančius dirbti įstaigoje.
3. Peržvelgti materialinių ir nematerialinių (psichologinių, moralinių) priemonių naudojimą įstaigoje, taikyti jas visiems darbuotojams lygiagrečiai (nustatyti tam tikras aiškias ribas ir taisykles pvz.: taikant premijas ir priedus). Gerinti nematerialinių priemonių (pvz.: pripažinimas ir įvertinimas, karjeros galimybės, komunikacija kolektyve) taikymą. Jas įgyvendinti per bendras kolektyvo veiklas, komunikuojant su socialiniais darbuotojais, komunikuoti pabrėžiant darbuotojo privalumus, o ne trūkumus ir kt.
4. Sudaryti sąlygas socialiniams darbuotojams mažiau patirti stresą, kiek tai yra įmanoma pvz.: pateikiant užduotis aiškiai įvardinti jų atlikimo veiksmus, duoti pakankamai laiko užduotims atlikti, nekelti pernelyg aukštų / sunkiai įgyvendinamų uždavinių, sudaryti pasitikėjimu grįstus santykius.
5. Sudaryti sąlygas socialiniams darbuotojams pereiti į aukštesnes pareigas, esnt galimybei užimti tam tikras pareigas organizuoti atranką, kurioje vienodomis galimybėmis galėtų dalyvauti norintys darbuotojai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adair, John. 1990, 2006. Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan page.
2. Brown V., Louis. 2007. Psychology of motivation. New York: Nova Science Publicers, Inc. Internetinė prieiga:
3. Cherry, Kendra. 2010. The everything psychology book. 2 th edition. United states: Adams media corporation.
4. Creek, Jennifer ir Lesley, Lougher. 2008. Occupational therapy and mental health. *Fourth edition.* China: Churchill livingstone elsevier.
5. Crouse, Norm. 2005. Motivation is an inside job. How to really get your employees to deliver the results you need. New york: iUniverse, Inc.
6. Cuzacq, Marie – Laure. 2012. Motivate people without losing your voice. Mangement. Asap.
7. Harackiewicz, Judith M. ir Carol, Sansone. 2000. Intrinsic and extrinsic motivation. The search for optimal motivation and performance. San Diego: Academic press.
8. Grunt, Tatjana. 2009. „Socialinių darbuotojų, dirbančių nevyriausybinėse organizacijose ir biudžetinėse įstaigose, motyvacijos palyginimas“. Magistro baigiamasis darbas: Mykolo Romerio universitetas.
9. Internetinis žodynas. Žiūrėta 2019-08-20. https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvacija
10. Internetinis žodynas. Žiūrėta 2019-08-20. https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/M/motyvacija
11. Kalėdaitė, Paulina. 2016. „ Globalusis švietimas ir studentų požiūris į jo raišką socialinio darbo studijose “. Bakalauro baigiamasis darbas: Mykolo Romerio universitetas.
12. Kaplan, Frederich ir Pierre-Yves, Oudeyer. 2009. How can we define intrinsic motivation? Brighton, United Kingdom.
13. Kardelis, Kęstutis. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas.* Kaunas : Judex.
14. Kareckaitė, Deimantė. Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. Vilnius: Vilniaus universitetas.
15. Kasiulis, Juozas ir Violeta, Barvydienė. 2001. Vadovėlis: Vadovavimo psichologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
16. Kenneth W., Thomas. 2009. “Intrinsis motivationa at work: what really drives employee engagement”. Second edition. San Francisko: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
17. Lauby, J., Sharlyn. 2005. Motivating employees. United States of America : ASTD press.

18. Leavitt Harold J., Louis R. Pondy; David M. Boje. 1989. Readings in managerial psychology. Fourth edition.United States of America: the university of Chicago Press.
19. Lipinskienė, Diana. 2012. Personalo vadyba. Mokymo priemonė su parktinėmis užduotimis. VŠĮ Socialinių mokslų kolegija.
20. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Žiūrėta 1019-11-15. http://www.infolex.lt/ta/368200:ver0#X8778492572dd489898f4f0a12d52e63a
21. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetinis puslapis: https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/socialines-paslaugos-ir-socialinis-darbas/kas-yra-socialines-paslaugos Žiūrėta 1019-08-26.
22. „Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. kovo 29 d. įsakymas dėl atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“Nr. 4881. TAR. Žiūrėta 1019-08-26. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/11e612d5345711e884a38848fe3ec9e2?jfwid=11dyhem7q2
23. „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas Nr. X-493/ 2006“. TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.91609F53E29E Žiūrėta 1019-08-26.
24. Maitland, Ian. 1995. Motivating people. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
25. Marcinkevičiūtė, Lina. 2006. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. 1: 11-18.
26. Maslow, Abraham Harold. 1954. *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers, Inc.
27. Maslow, Abraham Harold. 1954. *Motyvation and personality 2nd edition.* Harper & Row Publishers, Inc.
28. McLean, Adam. 2003. The motivated school. London: Paul Chapman Publishing.
29. McLeod Saul. 2018. Maslow `s hierarchy of needs. Simply psichology. Žiūrėta 2019-08-14. https://www.simplypsychology.org/maslow.html
30. Merkys, Gediminas ir Gintaras Šaparnis. 2000. „Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje : hipotezė ir pirmieji rezultatai“. *Socialiniai mokslai* 2 (23): 43-55.
31. Mishra, Savita. 2017. Motivation a key to Success. Solapur: Laxmi Book Presentation.
32. Morkūnienė, Justina. 2012. Magistro baigiamasis darbas: “Stresas darbe ir jo įveika: socialinių darbuotojų patirtys“. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
33. Palidauskaitė, Jolanta. 2007. „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas.*
34. Piesarskas, Bronislovas. 2010. Didysis anglų – lietuvių kalbų žodynas. Vilnius: Alma littera.

35. Podmoroff, Dianna. 2005. 365 ways motivate and reward your employees every day – with little or no money. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group, Inc.

36. Ryan, Richard M., ir Deci, Edward L. 2000. „Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions“. *Contemporary Educational Psychology* 25: 54–67 .

37. Sansone, Carol ir Judith M., Harakiewicz. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Search for Optimal Motivation and Performance.* Academic pres.

38. Silverthorne, Colin P. 2005. Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective. New York: New york univeristy press.

39. Stremauskienė, Regina ir Gintautė, Žibėnienė. 2014. Socialinių darbuotojų, dirbančių Vilniuje su socialinės rizikos šeimomis ir teikiančių joms socialines paslaugas, patiriami sunkumai. *Socialinis ugdymas*/ Socialinės inovacijos socialinių industrijų plėtrai. Lietuvos edukologijos universitetas. DOI: http://dx.doi.org/10.15823/su.2014.21

40. Šavareikienė, Danguolė. 2012. Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* 1 (25): 46-51.

41. Taylor , Jim ir Gregory, Wilson. 2005. Applying sport psychology. Four perspectives. United States: Human Kinetics.

42. Tarptautinių žodžių žodynas. 2013. Vilnius : Alma littera.

43. Vasiliauskas, Aleksandras. 1969. Veiklos motyvai kaip pageidaujamas rezultatas. *Lietuvos Tsr aukštųjų mokyklų moklso darbai pedagogika ir psichologija.* 21-34.

44. Zelick, Paula R. 2007. Issues in the psychology of motivation. New york: Nova Science Publishers, Inc.

45. Žaptorius, Jonas. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Psichologija.* Lietuvos mokslų akademijos leidykla.

Kalėdaitė P. Socialinės priežiūros paslaugas teikiančių socialinių darbuotojų motyvacija: X įstaigos atvejo analizė / Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2019. – 93 psl.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta pasirinktos X įstaigos socialinių darbuotojų motyvavimo sistema, nustatytos motyvacijos priemonės, turinčios įtaką darbuotojų motyvacijai veikti, pateikiami motyvacinės sistemos tobulinimo pasiūlymai. Darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje aptariamos pagrindinės motyvacijos sąvokos, vidinės ir išorinės motyvacijos ypatumai, turinio (poreikių) ir proceso motyvacijos teorijų apžvalga, taip pat aptariamos motyvacijos priemonės ir motyvacijos įtaka profesinei veiklai. Apibrėžiama socialinės priežiūros paslaugų samprata, bei taikymo ypatybės. Antrame skyriuje aprašomas empirinio tyrimo objektas, keliami probleminiai klausimai, hipotezės, pateikiamas tyrime naudotų metodų pagrindimas, tyrimo instrumentarijaus aprašymas ir apklausos klausimyno parengimo pagrindimas, nurodoma tyrimo vykdymo eiga ir etikos principai, kuriais remiantis buvo vykdomas tyrimas. Trečiame skyriuje pateikiama X įstaigos socialinių darbuotojų motyvacijos tyrimo metu gauti rezultatai ir jų analizė. Išanalizavus teorinę ir praktinę dalis, pateikiamos baigiamojo darbo išvados, siūlymai.

Reikšminiai žodžiai: motyvas, motyvacija, motyvavimas, materialinės motyvacinės priemonės, nematerialinės motyvacinės priemonės, išorinė motyvacija, vidinė motyvacija, motyvacijos teorijos, socialinis darbuotojas.

Kalėdaitė P. Motivation of social workers providing social care services: X institution case / Master's Work in Project Management. Supervisor Prof. dr. Andrius Valickas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management, Institute of Leadership and Strategic Management, 2019. – 93 p.

ANNOTATION

In the master's thesis the social workers motivation system of one selected X institution is analyzed and evaluated, motivation measures that influence the employees' motivation to act are identified, suggestions for improvement of the motivational system are made. The work consists of three sections. The first section deals with the main concepts of motivation, characteristics of intrinsic and extrinsic motivation, an overview of content (needs) and process motivation theories, as well as a discussion of motivation tools and the influence of motivation on professional activity. Also described concept of social care services and their application features. The second chapter describes the object of empirical research, raises problematic questions, hypotheses, provides justification of the methods used in the research, description of the survey instrument and justification of the design of the survey questionnaire, is described the course of the study and the ethical principles on which the study was conducted. In the third section present the results of the research on the motivation of social workers in institution X and their analysis. After analyzing the theoretical part and practical part aspects, thesis the conclusions and suggestions are presented.

Key words: motive, motivation, motivate, material motivational measures, inmaterial motivational measures, extrinsic motivation, intrinsic motivation, motivation theories, social worker.

Kalėdaitė P. Socialinės priežiūros paslaugas teikiančių socialinių darbuotojų motyvacija : X įstaigos atvejo analizė / Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2019. – 93 psl.

SANTRAUKA

Kiekvienas asmuo užsiima tam tikra veikla siekdamas patenkinti savo poreikius, tikslus. Motyvuotas asmuo dirba kokybiškai, siekia aukštų rezultatų, yra lojalus. Socialiniai darbuotojai teikia paslaugas asmenims, kurie susiduria su tam tikrais sunkumais, tačiau negeba savarankiškai jų išspręsti. Teikiant paslaugas šeimoms su vaikais, darbuotojai turi gebėti identifikuoti svarbiausias iškilusias problemas, turėti žinių apie pagalbos tinklą, taikyti tinkamus metodus, suteikti paslaugų gavėjams galimybę savo problemas spręsti savarankiškai, nepažeidžiant vaiko interesų bei teisių. Šios profesijos darbuotojai patiria didesnę nervinę, emocinę įtampą, nes turi didelę atsakomybę, turi greitai reaguoti į ktines situacijas ir negali klysti. Motyvacija tampa svarbiu aspektu dirbant sudėtingesnėmis darbo sąlygomis, bei siekiant palaikyti profesionalumą, teigiamus rezultatus. Nors motyvacija, kaip procesas buvo tiriama, tačiau tyrimų apie socialinių darbuotojų, dirbančių su socialinę riziką patiriančioms šeimoms, motyvaciniu aspektu nėra. Dėl šių priežasčių ši tema yra aktuali tyrinėjimų sritis, kadangi svarbu išsiaiškinti ar socialiniai darbuotojai yra pakankamai motyvuojami, kokie veiksniai įtakoja jų motyvaciją. ***Tyrimo objektas*****:** darbuotojų motyvacija teikiant socialinės priežiūros paslaugas šeimoms, patiriančioms socialinę riziką. ***Tyrimo tikslas:*** ištirti X įstaigos socialinių darbuotojų, teikiančių socialinės priežiūros paslaugas (socialinę riziką patiriančioms šeimoms) motyvacijos ypatumus. Įgyvendinant šį tikslą naudojamas literatūros šaltinių analizės, anketinės apklausos, statistinės duomenų apdorojimo ***metodai.***

Tyrimo metu buvo apklausti 45 Vilniaus miesto X įstaigos socialiniai darbuotojai, kurie dirba su socialinę riziką patiriančiomis šeimomis, siekiant nustatyti darbo motyvaciją įtakojančius veiksnius, šiuo metu taikomas motyvavimo priemones, bei pasitenkinimą jomis. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino baigiamojo darbo ***hipotezes.*** Remiantis gautais duomenimis paaiškėjo, kad socialinių darbuotojų motyvaciją veikia tiek materialinės tiek psichologinės motyvavimo priemonės, tačiau nors jos yra taikomos (skirtingu dažnumu) didesnė dalis darbuotojų jaučiasi motyvuoti iš dalies; X įstaigoje nėra vieningos ir aiškios motyvavimo sistemos, kadangi didžioji dalis socialinių darbuotojų neturi aiškios informacijos apie motyvacinę sistemą. Norint motyvuoti socialinius darbuotojus svarbu turėti aiškią motyvacinę sistemą, kuri būtų aiški visiems darbuotojams, bei užtikrinti kompleksinį skirtingų motyvacijos priemonių taikymą.

Kalėdaitė P. Motivation of social workers providing social care services: X institution case / Master's Work in Project Management. Supervisor Prof. dr. Andrius Valickas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management, Institute of Leadership and Strategic Management, 2019. - 93 p.

SUMMARY

Each person engages in a certain activity to meet his or her needs and goals. A motivated person works well, aims for high results, is loyal. Social workers provide services to persons who face particular difficulties but are unable to solve them on their own. When providing services to families with children, employees need to be able to identify the major issues at stake, to have knowledge of the help network, to apply correct methods, and to enable service users to solve their problems independently without affecting the child's interests and rights. Employees in this profession experience greater nervous, emotional strain because of their have more responsibilities, their have to respond quickly to critical situations, and have no opportunity to do mistakes. Motivation becomes an important aspect when working in more difficult working conditions and in order to maintain professionalism, positive results. Although motivation as a process was studied, there is no research, which was on the motivational aspect of social workers working with families at social risk. For these reasons, this topic is a relevant area of research because it is important to find out if social workers are sufficiently motivated and what factors influence their motivation. ***The object of the research:*** motivation of employees in providing social care services to families at social risk. ***Aim of the research:*** to investigate the motivation characteristics of social workers in institution X who providing social care services (for families at risk). For this purpose, methods of literature analysis, questionnaire survey, statistical data processing are used.

During the survey, 45 social workers of Vilnius city X institution were interviewed, who work with families at social risk, to determine the factors influencing work motivation, current motivation measures, and satisfaction in them. The results of the research confirmed the hypotheses of the final work. Based on the data obtained, it appeared that social workers motivation is influenced by both material and psychological motivation measures, but although they are applied (at different frequency) most of the employees feel partially motivated; there is no single and clear motivation system at X institution, because most social workers do not have clear information about the motivation system. In order to motivate social workers, it is important to have motivation system, that is clear to all social workers and to ensure that different motivation measures are applied in a complex way.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Paulina Kalėdaitė, Mykolo Romerio universiteto magistro studijų studentė. Atlieku apklausą, kurios tikslas - išnagrinėti darbuotojų motyvacijos ypatumus socialinės priežiūros paslaugų teikime šeimoms patiriančioms socialinę riziką. Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šiame tyrime ir užpildyti šią anketą.

Anketa yra anoniminė, todėl Jums nereikia rašyti savo vardo ir pavardės. Jūsų nuoširdūs atsakymai labai padės išsiaiškinti motyvacijos ypatumus socialinės priežiūros paslaugų teikime. Duomenys bus analizuojami tik apibendrinta forma ir panaudoti mokslinėms išvadoms padaryti.

Tinkamą atsakymą(-us) prašau pažymėti pagal nurodymus prie klausimo. Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus.

Klausimynas

1. Manote, kad motyvacija, Jūsų vykdomoje, profesinėje veikloje yra… (*Pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuomonę).*

1. Labai svarbi ◯
2. Svarbi ◯
3. Iš dalies svarbi ◯
4. Nesvarbi ◯
5. Visiškai nesvarbi ◯

2.Kuri iš šių dviejų motyvavimo priemonių grupių daro didesnę įtaką Jūsų darbinei veiklai? (*Pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuomonę).*

1. Nematerialinės motyvavimo priemonės : galimybė dalyvauti valdyme, pripažinimas ir įvertinimas, karjeros galimybės, galimybė tobulėti, palankus psichologinis – socialinis klimatas ir kt. ◯
2. Materialinės motyvavimo priemonės: darbo užmokestis, premijos, su darbu susijusių ų išlaidų kompensavimas, fizinės darbo sąlygos, papildomos atostogos ir kt. ◯

3.Įvertinkite, kaip išvardyti veiksniai, veikia Jūsų motyvaciją dirbti. *(Kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą).*

Teiginys	Labai stipriai veikia	Veikia	Kartais veikia, kartais ne	Neveikia	Visiškai neveikia
1. Darbo užmokestis	◯	◯	◯	◯	◯
2. Premijos/priedai	◯	◯	◯	◯	◯
3. Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas Pvz.: transporto išlaidų apmokėjimas	◯	◯	◯	◯	◯
4. Draudimas (Gyvybės ir kt.)	◯	◯	◯	◯	◯
5. Medicinos profilaktika	◯	◯	◯	◯	◯
6. Fizinės darbo sąlygos	◯	◯	◯	◯	◯
7. Papildomos atostogų, poilsio dienos	◯	◯	◯	◯	◯
8. Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (šventės, sporto klubo abinementai ir kt) ir kt.	◯	◯	◯	◯	◯
9. Dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti	◯	◯	◯	◯	◯
10. Pripažinimas ir įvertinimas	◯	◯	◯	◯	◯
11. Darbo pobūdis, grafikas	◯	◯	◯	◯	◯
12. Komunikacija (su darbuotojais, vadovybe)	◯	◯	◯	◯	◯
13. Karjeros galimybės	◯	◯	◯	◯	◯
14. Tobulėjimo galimybės (mokymai ir kt.)	◯	◯	◯	◯	◯
15. Palankus psichologinis – socialinis klimatas	◯	◯	◯	◯	◯
16. Vadovo asmenybė ir elgesys, vadovavimo stilius	◯	◯	◯	◯	◯

4.Įvertinkite motyvacijos veiksnių svarbą. *(Sužymėkite atsakymo variantus pagal svarbumo tvarką, nuo 1-9, kai 1- labiausiai svarbus motyvacijos veiksnys, o 9 – mažiausiai svarbus motyvacijos veiksnys. Visi motyvacijos veiksniai turi būti sužymėti taip, kad skaičiai nesikartotų)*

1. Darbo užmokestis	◯
2. Galimybė realizuoti save	◯
3. Galimybė kilti karjeros laiptais, užimti aukštesnes pareigas	◯
4. Prestižas (profesijos, darbovietės)	◯
5. Galimybė tobulėti	◯
6. Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	◯
7. Pripažinimas ir įvertinimas	◯
8. Geros darbo sąlygos	◯
9. Palankus psichologinis-socialinis klimatas kolektyve	◯

5.Dirbdama (-as) patenkinate šiuos poreikius. *(Kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą).*

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Poreikį gauti tinkamą darbo užmokestį	◯	◯	◯	◯	◯
2. Poreikį dirbti tinkamomis darbo sąlygomis	◯	◯	◯	◯	◯
3. Poreikį turėti stabilią darbo vietą	◯	◯	◯	◯	◯
4. Poreikį jaustis saugiai darbo vietoje (dirbant su klientais)	◯	◯	◯	◯	◯
5. Poreikį patirti kuo mažiau nerimo	◯	◯	◯	◯	◯
6. Poreikį priklausyti tam tikrai socialinei grupei, komunikuoti	◯	◯	◯	◯	◯
7. Poreikį pasitikėjimo	◯	◯	◯	◯	◯
8. Poreikį pagarbos sau (orumas, nepriklausomumas)	◯	◯	◯	◯	◯
9. Poreikį būti pripažintai (-am), įvertintai (-am)	◯	◯	◯	◯	◯
10. Poreikį realizuoti save	◯	◯	◯	◯	◯
11. Poreikį tobulėti	◯	◯	◯	◯	◯
12. Poreikį karjeros galimybių	◯	◯	◯	◯	◯

6.Ką žinote apie Jūsų įstaigoje taikomą motyvavimo sistemą? (*Pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuomonę).*

1. Motyvacinė sistema taikoma, motyvacinės priemonės yra aiškios ir žinomos.	◯
2. Priemonės motyvacijai skatinti yra taikomos, tačiau yra tam tikrų neaiškumų (pvz.: skyrimo priežastis).	◯
3.Apie motyvacijos sistemos taikymą neturiu informacijos, trūksta informacijos apie įstaigoje taikomas motyvacines priemones.	◯

7.Kokios motyvacinės priemonės taikomos Jūsų darbovietėje? *(Kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą)*

Teiginys	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
1. Darbo užmokestis	◯	◯	◯	◯	◯
2. Premijos / priedai skiriami	◯	◯	◯	◯	◯
3. Išlaidų susijusių su darbu apmokėjimas (transportas ir kt.)	◯	◯	◯	◯	◯
4.Apmokamas draudimas (sveikatos, gyvybės)	◯	◯	◯	◯	◯
5. Nemokamai atliekama sveikatos profilaktika	◯	◯	◯	◯	◯
6. Sudaromos tinkamos fizinės darbo sąlygos (darbo vieta, priemonės)	◯	◯	◯	◯	◯
7. Suteikiamos papildomos atostogų, išeiginių dienos	◯	◯	◯	◯	◯
8.Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: švenčių metu)	◯	◯	◯	◯	◯
9. Sudaroma galimybė reikšti nuomonę, teikti pasiūlymus	◯	◯	◯	◯	◯
10. Jaučiatės pripažinti ir įvertinti	◯	◯	◯	◯	◯
11. Lankstus darbo grafikas	◯	◯	◯	◯	◯
12. Komunikacija (su darbuotojais ir vadovybe) tenkina	◯	◯	◯	◯	◯
13. Sudaromos galimybės kilti karjeros laiptais	◯	◯	◯	◯	◯
14. Sudaromos galimybės tobulėti (dalyvauti mokymuose ir kt.)	◯	◯	◯	◯	◯
15. Palankus psichologinis-socialinis klimatas	◯	◯	◯	◯	◯
16. Vadovo elgesys, vadovavimo stilius yra priimtinas	◯	◯	◯	◯	◯

8. Ar jaučiatės pakankamai motyvuota (-as) institucijoje, kurioje dirbate? (*Pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuomonę).*

1. Taip ◯
2. Iš dalies ◯
3. Ne ◯

9. Kaip Jūsų manymu, pasireiškia darbuotojų motyvacijos stoka? (*Pažymėkite ne daugiau 3 variantų, kurie geriausiai atspindi Jūsų nuomonę).*

1. Darbas atliekamas nekokybiškai, įdedant kuo mažiau pastangų	◯
2. Darbuotojai vengia prisiimti atsakomybę už atliekamą darbą, prisiimti daugiau darbo reikalaujančias užduotis	◯
3. Prastėja bendradarbiavimas, komunikacija	◯
4. Prastėja psichologinė kolektyvo atmosfera, santykiai su kolegomis, formuojasi grupės	◯
5. Daugėja neformalios informacijos, atsiranda apkalbos	◯
6. Svarstoma apie darbo keitimą	◯

10. Ar svarstote apie galimybę keisti darbą? *(Pažymėkite vieną atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuomonę).*

1. Taip, ketinu. Reguliariai peržiūriu naujausius darbo skelbimus. ◯
2. Kartais pasvarstau apie šią galimybę, jeigu gaučiau geresnį darbo pasiūlymą, tuomet keisčiau darbą. ◯
3. Neturiu nuomonės. ◯
4. Ne, kol kas neketinu. ◯
5. Ne, net nesvarstau galimybės ieškoti kito darbo. Mėgstu savo darbą. ◯

11. Jei svarstote apie galimybę keisti darbą, nurodykite dėl kokių pagrindinių priežasčių? (*Pažymėkite tik tuos variantus, kurie geriausiai atspindi Jūsų nuomonę, sužymėkite juos pagal reitingą 1-svarbiausia priežastis.* Pvz.: *galite vertinti 4 aktualiausius teiginius, tačiau jie turi būti, tačiau jie turi būti vertinami paeiliui, nuo svarbiausios priežasties – 1 iki mažiausiai svarbios – 4).*

1. Mažas darbo užmokestis	◯
2. Netinkamos darbo sąlygos (darbo krūvis, fizinė aplinka)	◯
3. Prasti santykiai su kolegomis	◯
4. Nesudaromos sąlygos tobulėti	◯
5. Nėra galimybės kilti karjeros laiptais	◯
6. Ribotos sąlygos realizuoti save	◯
7. Nepasitenkinimas darbu	◯
8. Stokojama įvertinimo iš vadovybės	◯
9. Nesuteikiama galimybė teikti/neatsižvelgiama į siūlymus, nuomonę	◯

12.Kokia Jūsų lytis? *(Pažymėkite vieną atsakymo variantą).*

1. Moteris ◯
2. Vyras ◯

13.Koks Jūsų amžius? *(Pažymėkite vieną atsakymo variantą).*

1. Iki 25m. ◯
2. 26-35m. ◯
3. 36-45m. ◯
4. 46-55m. ◯
5. 56-65m. ◯

14.Koks Jūsų darbo stažas įstaigoje? *(Pažymėkite vieną atsakymo variantą).*

1. Iki 2m. ◯
2. 3-4m. ◯
3. 5-6m. ◯
4. 7-8m. ◯
5. 9-10m. ◯
6. Daugiau nei 10m. ◯

Nuoširdžiai ačiū už Jūsų atsakymus!