



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

EDUKOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA
Švietimo vadybos specializacija

IEVA SKRUPSKELYTĖ

Magistro pedagoginių studijų baigiamasis darbas

**VEIKSNIAI LEMIANTYS IKIMOKYKLINIO UGDYMO
MOKYTOJO PASITENKINIMĄ DARBU**

Darbo vadovas: prof. dr. Vincentas Lamanaukas

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Ieva Skrupskelytė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Edukologija <i>Educology</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Veiksniai lemiantys ikimokyklinio ugdymo mokytojo pasitenkinimą darbu. <i>Factors Determining Job Satisfaction of Preschool Teacher</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Ieva Skrupskelytė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Ieva Skrupskelyte, by submitting this paper confirm (check)



Embargo laikotarpis

Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).

Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. LITERATŪROS APŽVALGA	11
1.1. Pasitenkinimo darbu samprata	11
1.2. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.....	14
1.2.1. Išoriniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	15
1.2.2. Vidiniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	17
1.3. Pasitenkinimo darbu teorijos.....	21
2. TYRIMO METODOLOGIJA	29
3. REZULTATAI.....	33
3.1. Pasitenkinimo darbu lygis.....	33
3.2. Veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu	42
DISKUSIJA	53
IŠVADOS	54
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS.....	55
LITERATŪRA.....	56
PRIEDAI.....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. W. Maslow poreikių hierarchija (1970).....	22
2 pav. F. Herzberg motyvacijos ir higienos veiksniai. (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude; 2017)	23
3 pav. Indelis ir rezultatai pagal Adamso teisingumo teoriją. Sudaryta darbo autoriaus.....	26
4 pav. Žmogaus poreikiai pagal C. Alderfer ERG teorija (Shikalepo, 2020).....	27

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. P. E. Spector bendro pasitenkinimo darbu klausimyno skalė, patikimumo koeficientai.....	30
2 lentelė. Tyrimo dalyvio socialinės demografinės charakteristikos, n,(proc.)	31
3 lentelė. Pasitenkinimo darbu (bendrojo ir subskalių) rezultatai statistine išraiška	33
4 lentelė. Herzberg ir Spector teiginių santykis. Sudarytas darbo autoriaus	34
5 lentelė. Darbo užmokesčio subskalės klausimai (n; proc.).....	35
6 lentelė. Paaukštinimo galimybių subskalės klausimai (n; proc.).....	35
7 lentelė. Pasitenkinimo vadovavimu subskalės klausimai (n; proc.).....	37
8 lentelė. Privilegijų subskalės klausimai (n; proc.)	38
9 lentelė. Pripažinimo subskalės klausimai (n; proc.)	39
10 lentelė. Darbo organizavimo subskalės klausimai (n; proc.)	39
11 lentelė. Bendradarbiavimo subskalės klausimai (n; proc.).....	40
12 lentelė. Darbo pobūdžio subskalės klausimai (n; proc.).....	41
13 lentelė. Ryšių darbe subskalės klausimai (n; proc.)	42
14 lentelė. Veiksniai turintys įtakos pasitenkinimui darbu pagal lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojus	43
15 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „ar darbo užmokestis yra svarbus veiksnys lemiantis Jūsų pasitenkinimą darbu?“ (n=19)	43
16 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl ugdymo įstaigoje vyraujanti aplinka toks svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19)	44
17 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl darbo sąlygos toks svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19)	46
18 lentelė. Respondentų teiginiai į klausimą „Ar esate patenkinta esamomis darbo sąlygomis savo darbe?“ (n=19)	47
19 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kuo svarbus yra pripažinimas ir įvertinimas?“ (n=19)	49
20 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl amžius yra svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19).....	50
21 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl galimybė realizuoti savo idėjas yra svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19)	51

SANTRAUKA

Ikimokyklinio ugdymo mokytojai vaidina svarbų vaidmenį ugdytinių ugdymuisi ir pasiekimams, o pasitenkinimas darbu turi tiesioginės įtakos jų ugdymo efektyvumui ir kokybei. Vis prastėjančios darbo sąlygos, administracinis darbas, vyraujanti atmosfera, perdegimo sindromas visa tai neigimai veikia ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu. Todėl būtina išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos Šiaulių lopšelio–darželio N darbuotojų pasitenkinimui darbu? Koks yra ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu lygis?

Darbo tikslas: išanalizuoti Šiaulių lopšelio–darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu ir veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu.

Uždaviniai:

- 1) Remiantis moksline literatūra išanalizuoti darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratą, svarbą ir veiksnius.
- 2) Išanalizuoti pasitenkinimo darbu teorijas;
- 3) Įvertinti Šiaulių lopšelio–darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu;
- 4) Identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos Šiaulių lopšelio–darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo metodika: Tyrimo pagrindu pasirinkta pasitenkinimo darbu teorija - F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija. Tyrime remiamasi F. Herzbergo nuostata, jog žmogaus požiūris į darbą yra priklausomas nuo tam tikrų veiksnių. Anot F. Herzbergo yra dvi veiksnių grupės lemiančios pasitenkinimą darbu: vidiniai ir išoriniai veiksniai. Taip pat naudotasi P. E. Spector pasitenkinimo darbu klausimynu.

Rezultatai: Šiaulių lopšelio–darželio ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu bendras lygis – vidutinis. Didžiausią nepasitenkinimą išreiškia darbo organizavimui. Identifikuoti veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu – darbo užmokestis, vyraujanti atmosfera, darbo sąlygos, pripažinimas ir įvertinimas, amžius, galimybė realizuoti savo gebėjimus.

Raktiniai žodžiai: pasitenkinimas darbu, veiksnių įtaka, ikimokyklinio ugdymo mokytojas, pasitenkinimo darbu lygis.

SUMMARY

Teachers in pre-primary education play a critical role in their pupils' education and accomplishment, and job satisfaction has a direct impact on the efficiency and quality of their instruction. Deteriorating working conditions, administrative work, the prevailing atmosphere, and burnout syndrome all negatively affect the job satisfaction of pre-school teachers. Therefore, it is necessary to find out what factors influence the job satisfaction of Šiauliai nursery-kindergarten N employees? What is the level of job satisfaction of pre-school teachers?

Aim of the study: to analyze the job satisfaction of Šiauliai nursery-kindergarten teacher and the influence of factors on job satisfaction.

Objectives:

1. Based on scientific literature, examine the concept, importance, and factors of employee work satisfaction.
2. To analyze theories of job satisfaction.
3. To evaluate the job satisfaction of pre-school teachers in Šiauliai kindergarten.
4. To identify the factors influencing the job satisfaction of pre-school teachers in Šiauliai nursery-kindergarten.

Research methodology: The chosen theory of job satisfaction - F. Herzberg is a two-factor theory. F. Herzberg chose a two-factor theory to explain job satisfaction. The research is based on F. Herzberg's theory that a person's attitude toward work is influenced by a variety of factors. Job satisfaction is determined by two types of factors, according to F. Herzberg: internal and external factors. Also used was the P. E. Spector Job Satisfaction Questionnaire.

Methods: analysis of scientific literature, questionnaire, structured interview, graphic analysis performed using MS EXCEL software.

Results: The general level of job satisfaction of pre-school teachers in Šiauliai nursery-kindergarten is average. The greatest dissatisfaction is expressed in the organization of work. Identified factors influencing job satisfaction - wages, prevailing atmosphere, working conditions, recognition and evaluation, age, opportunity to realize one's abilities.

Keywords: job satisfaction, influence of factors, preschool teacher, job satisfaction level.

IVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojai laikomi svarbiu įstaigos turtu. Dinamiškos ir pažangios įstaigos deda visas įmanomas pastangas, kad pritrauktų ir išlaikytų pažangų darbuotoją. Nuolat besikeičiančiame žinių ir naujovių pasaulyje darbuotojo įsidarbinimo galimybės tampa vis sudėtingesnės. Darbuotojams keliami vis didesni reikalavimai, tad norint į įstaigą priimti kompetentingą darbuotoją, prireikia nemažai pastangų. Pastangų reikalauja ir darbuotojo išlaikymas įstaigoje. Darbuotojas turi mėgautis savo darbu, kitaip tariant jausti pasitenkinimą. Tad palanki aplinka išlaikys darbuotojus motyvuotus. Ypač, kai kalba eina apie ikimokyklinio ugdymo mokytojo darbą. Švietimo sistema paprastai laikoma pagrindiniu besivystančios šalies principu. Kompetentingi pedagogai yra būtini norint sukurti pažangią švietimo sistemą. Tačiau Lietuvoje jaučiamas kvalifikuotų mokytojų trūkumas. Ši problema didėja dėl mokytojų nutekėjimo, t.y. mokytojų pasitraukimo iš mokytojo darbo ir pedagogo darbo nepatrauklumo. Lietuva 2018 metais sukūrė bandomąją technologiją, skirtą numatyti mokytojų trūkumą ir pasiūlos perteklių, kad būtų išvengta trūkumo ir pertekliaus (MOSTA, 2018). Pagal modelį iki 2022 metų į pensiją išeis 3077 mokytojai. Modelis numatė, kad 2018–2019 m. į aukštąsias mokyklas įstos tik 126 nauji mokytojai, atsižvelgiant į nebaigusius studijų mokytojus ir mažą studentų, kurie iš tikrųjų tampa mokytojais, skaičių. Nustatyta, kad pradinio ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos patirs didžiausią ketverių metų deficitą - trūks apie 700 mokytojų. 2017 m. anot mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) vadovo G. Jakšto skaičiavimais, 2022 m. pensinio amžiaus pedagogai sudarys net penktadalį visoje Lietuvoje dirbančių pedagogų, o tai leidžia suprasti, kad pedagogo kvalifikaciją įgyjančių absolventų skaičius kasmet mažėja. Neatsirandant, kas pakeistų į pensiją išeinančius pedagogus, šie yra priversti dirbti, o daugelyje įstaigų pedagogai apkraunami papildomu krūviu.

Apžvelgiant į įvairių ikimokyklinių ugdymo įstaigų mokytojų pareigybės aprašus matyti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojas turi vienu metu gebėti atlikti kelias funkcijas. Nagrinėjant pareigybės aprašus, ikimokyklinio ugdymo mokytojas turi gebėti nepriekaištingai planuoti ir organizuoti ugdomąjį procesą, atsižvelgiant į individualius vaikų ugdymosi poreikius ir amžių, įstaigos ikimokyklinio ugdymo programos tikslus, higienos normų reikalavimus; stebėti vaikų pasiekimus ir juos fiksuoti; teikti pagalbą vaikams, turintiems ugdymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių; teikti informaciją, pagal kompetenciją konsultuoti tėvus vaikų ugdymo klausimais; prižiūrėti grupės lauko žaidimų aikštelę, rūpintis lauko priemonių tvarkingumu ir saugumu ir dar daug kitų pareigų, kuriuos ikimokyklinio ugdymo mokytojas privalo atlikti.

Verta paminėti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai dažnai apkrauti įvairiomis pareigomis, kurios nesusiję su vaikų ugdymo procesu.

Kalbant apie ikimokyklinio ugdymo mokytojų motyvaciją svarbu nepamiršti ryšio tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir keleto kitų veiksnių, darančių įtaką pedagogo pasitenkinimui darbu. Dauguma pedagogų patiria skirtingą pasitenkinimo ar nepasitenkinimo savo darbu lygi. Pasitenkinimas darbu gali turėti įtakos įvairiems darbo aspektams, tokiems kaip efektyvumas, produktyvumas, pravaikštos, apyvartos rodikliai, ketinimas mesti darbą ir bendra darbuotojo gerovė. Mokytojo pasitenkinimas yra susijęs ir su vadovo lyderyste. Veiksmingas vadovavimas ugdymo įstaigai yra vienas svarbiausių veiksnių kuriant bendrą mokymo ir mokymosi aplinką, formuojant siekius ir teikiant paramą personalui ir taip skatinant juos siekti geresnių rezultatų. Siekiant išmatuoti darbuotojų pasitenkinimą darbu buvo kuriamos ir tobulinamos įvairios teorijos: Maslow poreikių hierarchija, Herzbergo dviejų veiksnių teorija, Skinnerio pastiprinimo teorija, Adamo teisingumo teorija, Vroomo lūkesčių teorija, Locke'o tikslų nustatymo teorija ir P. E. Spector pasitenkinimo darbu klausimynas. Šios teorijos padėjo geriau įvertinti pasitenkinimo darbu svarbą.

Temos ištyrimo lygis: pasitenkinimo darbu tema yra aktuali ir paklausi tyrinėjimų sritis. Darbuotojų pasitenkinimą darbu nagrinėjo daugelis užsienio tyrėjų, tokių kaip N. Maslucha ir K. Hidayat, (2017), B. Soomro ir N. Shah (2019), N. Sudibjo ir T. Sutarji, (2020), B. Dreer (2021), C. Karousiou, C. Hajisoteriou ir P. Angelides (2018), A. Sun ir J. Xia (2018), S. Brar (2019); T. Ngoc Tien (2018); T. Y. Kim, Wang, Chen, Zhu ir Sun (2018). Šie tyrėjai akcentavo darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą tiek pačiam darbuotojui, tiek įstaigai. Visuomenėje mažai užsiminama apie ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu. Užsienio autoriai domėjosi santykiu tarp psichosocialinių darbo aplinkos savybių ir pasitenkinimo darbu (Viotti, Sottimano, Converso ir Guidetti, 2020), taip pat domėjosi, koks yra santykis tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo (Zahan ir Das, 2021).

Tyrimo problema: ikimokyklinio ugdymo mokytojai vaidina esminį vaidmenį švietimo sistemoje, kuri paprastai laikoma pagrindiniu besivystančios šalies principu. Vis prastėjančios darbo sąlygos, vyraujanti atmosfera, besikeičiantys ugdymo tikslai, nepagrįstai maži atlyginimai, perdegimo sindromas, visa tai neigimai veikia ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu. Kompetentingi pedagogai yra būtini norint sukurti pažangią švietimo sistemą ir nuo to, kaip dirbs ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojai priklausys ir ugdymo paslaugų kokybė. Todėl būtina išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos Šiaulių lopšelio – darželio N darbuotojų pasitenkinimui darbu? Koks yra ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu lygis?

Tyrimo objektas – Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimas darbu.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu ir veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratą, svarbą ir veiksnius.
2. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu teorijas;
3. Įvertinti Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu;
4. Identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo metodologija: tyrimo pagrindu pasirinkta pasitenkinimo darbu teorija - F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija. Tyrime remiamasi F. Herzbergo nuostata, jog žmogaus požiūris į darbą yra priklausomas nuo tam tikrų veiksnių. Anot F. Herzbergo yra dvi veiksnių grupės lemiančios pasitenkinimą darbu: vidiniai ir išoriniai veiksniai. Taip pat naudotasi P. E. Spector pasitenkinimo darbu klausimynu.

Tyrimo metodai:

Teoriniai:

1. Mokslinės literatūros analizė, atlikta siekiant išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratą bei ypatumus ir atskleisti veiksnius darančius įtaką pasitenkinimui darbu.

Empiriniai:

1. Kokybinis tyrimas –interview, pasirinktas siekiant empiriškai iširti veiksnius darančius įtaką ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu.
2. Anketinė apklausa siekiama atskleisti ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu lygi.

Statistiniai:

1. Kiekybinė tyrimo rezultatų analizė. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant „SPSS“ programinę įrangą, taikyta aprašomoji statistika. Gauti duomenys buvo grupuojami, analizuojami ir pateikiami lentelėse.

Tyrimo imtis: Šiaulių lopšelis-darželis N pasirinktas paprastosios atsitiktinės atrankos būdu. Visuminė atranka, kurios metu į imtį buvo įtraukia visi Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojai. Ugdymo įstaigoje dirba 19 ikimokyklinio ugdymo mokytojų, kurie visi sutiko dalyvauti tyrime ir užpildė anketas, todėl tyrime taikomas tikimybinis imties sudarymo būdas. Tad iš viso tyrimuose dalyvavo 19 ikimokyklinio ugdymo mokytojų, kurių amžius, kvalifikacinė kategorija ir darbo stažas skyrėsi.

Tyrimo etapai ir organizavimas

1 etapas. 2021 metų spalio- gruodžio mėnesiais. Studijuojama mokslinė literatūra ir atliekama jos teorinė analizė.

2 etapas. 2022 metų kovo - balandžio mėnesiais. Atliktas interviu tyrimas Šiaulių lopšelyje-darželyje N.

3 etapas. 2022 metų gegužės 01-11 dienomis atlikta anketinė apklausa Šiaulių lopšelyje-darželyje N.

4 etapas. 2022 metų gegužės mėnesį. Atlikta statistinė analizė. Pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Buvo gautas Šiaulių lopšelio-darželio N įstaigos vadovo sutikimas dėl įstaigoje atliekamo tyrimo. Ikimokyklinio ugdymo mokytojai buvo apklausti, išplatinus anoniminę anketą internetinėje platformoje. Respondentai buvo supažindinti su klausimyno paskirtimi ir įvertinimo sistema. Interviu buvo organizuojamas respondentas patogiu laiku t.y. pietų pertraukos metu. Respondentams buvo paaiškinta, į ką kreiptis dėl kilusių klausimų.

Temos naujumas: Pasigendama tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama veiksmų įtaka ikimokyklinio ugdymo mokytojo pasitenkinimui darbu. Ši empiriškai pagrįsta informacija galėtų paskatinti ugdymo įstaigų vadovus atsižvelgti į mokytojų darbo kokybę, gal net atkreipti dėmesį į ugdymo kokybės tobulinimą ir padėti sukurti efektyvesnius metodus, kurie leistų didinti ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu.

Magistro darbo struktūra - šį magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, išvados, diskusija, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 1 priedas. Darbe pateikiama 21 lentelė, 4 paveikslai.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Darbas yra pagrindinė beveik kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis, o darbuotojai yra svarbiausias turtas ir organizacijos dalis. Kaip teigė B. Šilėnienė ir N. Pakėnė (2016) pagrindinis veiksnys, užtikrinantis įstaigos veiklos kokybę, kartu ir padedantis jai konkuruoti, yra žmogiškieji ištekliai, jų valdymas. Tad pagrindinis organizacijų tikslas yra sukurti ir įgyvendinti tokias politikos kryptis, kurios leistų darbuotojams jausti pasitenkinimą darbu. B. Shmailan (2016) nurodė, kad pasitenkinimas darbu gali kilti leidžiant darbuotojams būti savarankiškiems ir užmezgus tvirtus santykius su kolegomis. Nagrinėjęs darbuotojų pasitenkinimo ir veiklos santykį, tyrėjas patvirtino, kad patenkinti darbuotojai dirba geriau ir prisideda prie bendros organizacijos sėkmės. Darbo aplinkoje svarbu, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą savo darbu, kitaip tai gali sukelti nusivylimą, pyktį, o kai kuriais atvejais net depresiją. Pasitenkinimas darbu yra vienas iš pagrindinių rodiklių siekiant, kad darbuotojas rodytu gerus rezultatus savo darbo veikloje, kaip produktyvumo, efektyvumo, darbuotojų santykio, pravaikštų ir apyvartos požiūriu (Vroom, 1964; Locke, 1976). Pasitenkinimas darbu yra vienas iš labiausiai ištirtų kintamųjų psichologijos srityje ir buvo siejamas su daugeliu veiksnių, pradedant lyderyste ir baigiant darbo planavimu. Pasitenkinimą darbu galima apibrėžti kaip darbuotojo požiūrį į darbą, kas nėra tas pats, kas motyvacija, greičiau tai susiję su asmens požiūriu ir vidine būsena į konkretų darbą. Anot J. Ayey, F. Luthans, R. Smith ir N. Palmer (2010) yra trys visuotinai pripažintinos pasitenkinimo darbu grupės. Pirmoji teigia, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su emociniu požiūriu. Antroji teigia, kad dažnai pasitenkinimas darbu nustatomas pagal tai, kaip rezultatai atitinka arba viršija lūkesčius. Trečioji teigia, kad pasitenkinimas darbu atstovauja keletą susijusių požiūrių.

Pasitenkinimo darbu samprata yra plati, nes ji apima visas paties darbo ir darbo aplinkos ypatybes, kurios darbuotojams teikia teigiamą emocinę būsena, atsirandančią dėl to, kad žmogus vertina savo darbą ir patirtį (Locke, 1976). Įvairūs mokslininkai pasitenkinimo darbu sąvoką apibrėžia skirtingai. J. Greenberg ir R. Baron (2008) pasitenkinimą darbu vertino kaip jausmą, galintį turėti teigiamą arba neigiamą poveikį žmogaus vaidmenims ir pareigoms darbe ir pridūrė, kad svarbu suprasti pasitenkinimo darbu sampratą, nes nėra vieno būdo, kuris skatintu visus darbuotojus būtų patenkintais savo darbu. Panašiai pasitenkinimą darbu apibrėžia S. Altuntas (2014), kuri teigė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu susietas su jų laime, produktyvumu ir sėkme darbe. Paprastai manoma, kad pasitenkinimas yra tiesiogiai susijęs su produktyvumu ir asmenine gerove, kuris atspindi darbuotojo entuziazmą ir laimę darbe. Pasitenkinimas darbu yra

pagrindinė sudedamoji dalis, lemianti pripažinimą, pajamas, paaukštinimą ir kitų tikslų siekimą, o tai lemia pilnatvės jausmą (Kaliski, 2007).

Tuo tarpu S. Robbins ir T. Judge (2007) nuomone, pasitenkinimas darbu yra vienas iš daugelio žmogaus jaučiamų nuostatų – vertinamojo pobūdžio pareiškimų apie žmones ar objektus. Jei nuostatos teigiamos – jaučiamas pasitenkinimas darbu, jei neigiamos – jaučiamas nepasitenkinimas. M. Al-Hussami (2008) teigia, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu priklausytų nuo darbuotojų lūkesčių iš darbo. Pasitenkinimui ir nepasitenkinimui darbui įtakos turi daugelis veiksnių, tokių kaip pajamos, darbo aplinka, savarankiškumas, santykiai su bendradarbiu ir organizacinis įsipareigojimas.

Pasitenkinimas darbu patenkina asmens psichologinius ir fiziologinius poreikius per organizacinį procesą. J. George ir G. Jones (2008) teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai jausmų ir įsitikinimų, kuriuos žmonės turi apie savo dabartinį darbą, rinkinys. Žmonių pasitenkinimo darbu lygis gali svyruoti nuo didelio pasitenkinimo iki didelio nepasitenkinimo. Pasitenkinimą darbu galima paaiškinti kaip bendrą darbuotojo požiūrį į darbą. Tai malonus jausmas, atsirandantis dėl darbuotojo suvokimo, kad jis pasiekia norimą poreikio ar pasitenkinimo lygį. Didelis pasitenkinimas darbu reiškia, kad darbuotojams darbas patinka, o mažas pasitenkinimas darbu susijęs su tuo, kad darbas yra nemėgstamas (Armstrong, 2006). Pasitenkinimas darbu yra neapčiuopiamas kintamasis, kuris išreiškiamas emociniais jausmais. Kitų autorių teigimu pasitenkinimas darbu – tai darbo aplinkos, darbo ypatybių ir emocijų išgyvenimų darbe įvertinimas (Soomro ir Shah, 2019). Organizaciniame kontekste pasitenkinimas darbu yra bendras darbuotojo požiūris į atlyginimą, darbo sąlygas ir kontrolę, darbo skatinimą, socialinius santykius, pripažinimą ir santykius už darbo ribų. Darbuotojai, dirbantys pagal savo gebėjimus ir kompetencijos sritis, gaunantys užtarnautą atlyginimą ir dirbantys palankioje darbo aplinkoje, jaus didesnę pasitenkinimą darbu (Maslichia ir Hidayat, 2017).

Kita pasitenkinimo darbu sąvokos apibrėžtis yra, kiek žmonėms patinka arba nepatinka būti patenkintiems arba nepatenkintiems savo darbu. Tiesą sakant nepasitenkinimas darbu mažina asmens našumą ir sukelia tam tikrų neigiamų pasekmių, tokių kaip mažas produktyvumas, pravaikštos ir išėjimas iš darbo, todėl sunku užkirsti kelią nepasitenkinimui darbu (Altuntas, 2014).

Kalbant apie ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu, R. Bogler (2001) apibrėžia šią sąvoką naudodamas mokytojų suvokimą apie profesinį prestižą, savigarbą, autonomiją darbe ir profesinę saviugdą. Ugdymo tikslų pasiekimas priklauso nuo to, ką mokytojai jaučia savo darbe ir kiek pasitenkinimo jie patiria savo darbu. Mokytojų pasitenkinimas darbu reiškia emocinį mokytojų santykį su savo kaip mokytojo vaidmeniu, kuris apibrėžia santykį tarp to, ko mokytojai tikisi iš mokymo ir to, ką profesija jiems, kaip

mokytojams, siūlo. (Zembylas, Papanastasiou, 2004). L. Evans (2001) teigia, kad pasitenkinimo mokytoju darbu idėja yra miglota, nurodydama konceptualizavimo ir konstrukcijos pagrįstumo iššūkius. Ji teigia, kad dviprasmiškumas kyla dėl to, kad nėra aiškaus skirtumo tarp „patenkinamo“ ir „tenkinančio“, todėl kyla problemų dėl konstrukcijos pagrįstumo. L. Evans rekomenduoja iš naujo apibrėžti „pasitenkinimą darbu“ pagal du komponentus: darbo atlikimą ir darbo patogumą. Darbo atlikimas reiškia žmogaus vertinimą, kaip gerai atliekama užduotis ir ji grindžiama nuostata, kad pasiekimai pagerina pasitenkinimą darbu. Darbo patogumas reiškia žmogaus pasitenkinimo darbo aplinka lygį.

Mokytojų pasitenkinimas darbu turi tiesioginės įtakos mokymo rezultatams, teigiamam mokyklos klimatui ir geresniems ugdytinių pasiekimams. Tad džiaugsmingas ar patenkintas mokytojas prisideda prie visos ugdymo įstaigos sėkmės. Pasitenkinimas darbu taip pat vaidina svarbų vaidmenį, kai kalbame apie darbuotojo sveikatą ir gerovę (Sudibjo, Sutarji, 2020; Dreer, 2021). Gera savijauta neapima vien tik ligos nebuvimo, tai reiškia sveiką ir sėkmingą mokytojų darbą, kuris pasireiškia per mokytojų gebėjimą sukurti teigiamą, bet dinamišką pusiausvyrą tarp mokytojų išteklių ir jų iššūkių ir poreikių. Žinoma tai, kad mokytojo darbas yra daug pastangų reikalaujanti, sudėtinga profesija, kuriai būdingas stresas, perdegimas, triukšminga aplinka ir apskritai didelis išsekimo lygis. Anot B. Šilėnienės ir N. Pakėnės (2016) „buvimas sėkmingu ikimokyklinio ugdymo pedagogu reikalauja ypatingos kantrybės, entuziazmo, kūrybingumo, žinių ir, pirmiausia, meilės vaikams“. Pažymima ir tai jog sėkmingai veiklai svarbus nuolatinis paties pedagogo siekis tobulėti, bet jei pedagogams nebus sudaryta galimybių realizuoti savo gebėjimus, nebus motyvuojami siekti veiklos efektyvumo, tokiu atveju jie praranda norą siekti geresnių rezultatų bei tobulėti. Mokytojai, kurie jaučia didelį pasitenkinimą darbu, siūlo tvirtą paramą ugdymo įstaigų sistemoms, nes jie yra sveikesni, produktyvesni ir labiau tikėtina, kad ilgainiui išlaikys savo darbą. Analizuojant pasitenkinimo darbu sąvokos reikšmę svarbu paminėti ir tai, kad psichologinis, fiziologinis ir aplinkos derinai prisideda prie geresnės darbo padėties, dėl kurių žmogus išsako, kad yra patenkintas savo darbu ir suvokia, kad jo su darbu susiję poreikiai turi būti patenkinti (Evans, 2001).

Pasitenkinimas darbu, kaip organizacinis veiksnys, turi skirtingus pasitenkinimo lygius (aukštą ir žemą), kuriuos lemia įvairūs motyvatoriai. S. Robbins, A. Odendaal ir G. Roodt (2003) teigė, kad kiekvieno žmogaus pasitenkinimo darbu lygis yra skirtingas; tai priklauso nuo suvokimo, kaip jie supranta ir vertina savo darbą. Kuo daugiau aspektų atitiks darbuotojo lūkesčius, tuo aukštesnis bus darbuotojo pasitenkinimo darbu lygis. Be to, jei aspektas, kurio darbuotojas tikisi, yra mažesnis nei jo lūkesčiai, darbuotojo pasitenkinimo darbu lygis bus žemesnis, o tai atsispindės jo darbo rezultatuose ir pasiekimuose, disciplinoje ir darbo moralėje. Pasitenkinimo darbu lygiui įtakos turi vidiniai ir išoriniai motyvuojantys veiksniai, priežiūros

kokybė, socialiniai ryšiai su darbo grupe ir sėkmės ar nesėkmės laipsnis. Manoma, kad elgesys, padedantis ugdymo įstaigai sėkmingai veikti, greičiausiai atsiranda tada, kai darbuotojai yra gerai motyvuoti ir jaučiasi įsipareigoję organizacijai, o darbas jiems teikia didelį pasitenkinimą.

Apibendrinus galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra teigiama darbuotojo reakcija į įvairius darbo aspektus. Pasitenkinimas darbu padeda pagerinti darbo rezultatus ir gali būti nustatomas pagal nukrypimą tarp darbuotojo lūkesčių dėl darbo rezultatų ir to, ką darbas iš tikrųjų siūlo. Atsižvelgiant į tai, kad pasitenkinimas darbu turi įtakos kiekvienam darbuotojui visame pasaulyje, nenuostabu, kad mokslinėje literatūroje jam buvo skiriamas didelis dėmesys. Tačiau tai lėmė daugybę apibrėžimų, teorijų ir priemonių. Pasitenkinimas darbu paprastai nagrinėjamas kaip streso darbo vietoje pasekmė ir darbo paklausos kontrolės modelis. Iš aukščiau pateiktų apibrėžimų, daugelio autorių ir mokslininkų požiūrių ir argumentų galime daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamas požiūris ir individo jausmų, susijusių su įvairiais jo darbo aspektais, atspindys. Mokytojai pasitenkinimą darbu suvokia per profesinį prestižą, savigarbą, autonomiją darbe ir profesinę saviugdą. Mokytojų pasitenkinimas darbu atsiliepia mokymo rezultatams, teigiamam ugdymo įstaigos klimatui ir geresniems mokinių pasiekimams.

1.2. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Pasitenkinimo darbu ir veiksnių lemiančių pasitenkinimą darbu klausimas kilo 1911 m. prasidėjus F. W. Taylor „mokslinio judėjimo“ arba „Taylorizmo“ idėjai. Ši idėja traktuoja žmogų kaip „ekonominį žmogų“, kur pinigai yra didžiausia motyvacija pasitenkinimui darbu. F. W. Taylor filosofija sutelkė dėmesį į įsitikinimą, kad priversti žmonės dirbti tiek, kiek jie gali, nėra taip efektyvu, kaip optimizuoti darbo atlikimo būdą. F. W. Taylor tikėjo, kad visus darbuotojus motyvuoja pinigai, todėl propagavo idėją „teisingas dienos atlyginimas už sąžiningą dienos darbą“, kitaip tariant, jei darbuotojas per dieną nepasiekė pakankamai gerų rezultatų, jis nenusipelnė gauti tokio atlyginimo, kokį gauna kitas produktyvus darbuotojas. Šis ankstyvas mokslo vadybos naudojimas pramonės šakose žymiai padidino našumą, nes darbuotojai buvo priversti dirbti greičiau.

Pasitenkinimu darbu 1927–1933 m. susidomėjo ir E. Mayo. Iš pradžių tyrimuose buvo tiriamas fizinių sąlygų poveikis produktyvumui ir tai, ar darbuotojai buvo jautresni ir dirba efektyviau tam tikromis aplinkos sąlygomis, pavyzdžiui, pagerėjus apšvietimui. Rezultatai nustebino ir E. Mayo išsiaiškino, kad darbuotojai labiau reagavo į socialinius veiksnius, tokius kaip vadovas ir bendradarbiai, nei į veiksnius (apšvietimą ir kt.), kuriuos tyrėjai nusprendė ištirti. E. Mayo atrado ir tai, kad darbuotojai reaguoja į papildomą vadovų dėmesį ir jausmą, kad jų

vadovai iš tikrųjų rūpinasi ir domisi jų darbu. Tyrimai taip pat parodė, kad nors finansinės paskatos yra svarbūs darbuotojų produktyvumo varikliai, tačiau socialiniai veiksniai yra vienodai svarbūs.

Pasitenkinimas darbu įvyksta tada, kai darbuotojas jaučia, kad jo darbas yra stabilus, galimybę keltis kvalifikaciją bei karjeros augimą ir patogią pusiausvyrą darbe. Yra nemažai veiksnių, turinčių įtakos pasitenkinimui darbu. Veiksnius būtų galima išskirti į: pajamos, darbo pobūdis, socialinis statusas, organizacijos prestižas, paaukštinimas, darbo saugumas, vaidmens neaiškumas, fizinės darbo sąlygos, bendravimas su bendradarbiais, amžius, išsilavinimas, ilgametė patirtis, vadovo bendravimas, įsipareigojimas, stresas, savarankiškumas, pripažinimas, rutinizavimas, sąžiningumas, profesionalumas, valdymas/lyderystė ir t.t. (Weiss, 2002; Yin, 2015; Karousiou, Hajisoteriou, & Angelides, 2018; Sun & Xia, 2018).

Viena iš dominuojančių motyvacijos teorijų yra F. Herzberg (1966) dviejų veiksnių teorija. Dėl nuolatinių tyrimų jie parodė, kad egzistuoja dvi veiksnių grupės, turinčios įtakos pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu. Pirmoji grupė buvo vadinama išoriniais veiksniais (higienos veiksniais) ir apima vadovus, darbo sąlygas, darbo užmokestį ir saugą. Kita veiksnių grupė buvo pavadinta vidiniais veiksniais (motyvatoriai). Tai vadinamieji aukštesni poreikiai: kitų pripažinimas, darbo rezultatai, atskaitingumas ir tobulėjimas. A. Eliyana, S. Ma'arif ir M. Muzakki (2019) taip pat išskiria veiksnius į dvi grupes, teigdami, kad pasitenkinimas darbu gali būti tiek vidinis, kuris kyla dėl vidinių atlygių, tokių kaip pats darbas, asmeninio augimo galimybės ir pasiekimai, arba išorinis, atsirandantis dėl išorinių atlygių, tokių kaip atlygis, įmonės politika ir parama, priežiūra, kolegos, paaukštinimo galimybės.

1.2.1. Išoriniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Pajamos. Pripažįstama, kad darbo užmokestis yra reikšmingas, bet pažinimo požiūriu sudėtingas ir daugialypis pasitenkinimo darbu veiksnys. M. Malik, R. Danish, Y. Munir (2012) ir L. Young, M. Milner, D. Edmunds, G. Pentsil, M. Broman (2014) nagrinėjo atlyginimo ir paaukštinimo įtaką pasitenkinimui darbu. Išvados atskleidžia, kad atlyginimas turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu, tačiau paaukštinimai turi didelę arba dalinę įtaką pedagogo pasitenkinimui darbu. Pinigai ne tik padeda žmonėms patenkinti pagrindinius poreikius, bet ir padeda patenkinti aukštesnio lygio poreikius. Paprastai manoma, kad darbuotojų atlyginimas ir pasitenkinimas darbu yra teigiamai susiję vienas su kitu. E. Locke, D. Feren, V. McCaleb, K. Shaw, ir A. Denny (1980). teigia, kad „nėra galingesnio motyvatoriaus ar paskatos už pinigus, atsižvelgiant į jų instrumentinę vertę“.

Administracija ir vadovo lyderystės stiliai. Ugdymo įstaigos vadovas yra tiesiogiai atsakingas už mokytojų nukreipimą siekti mokyklos tikslo. Jo teigiamas požiūris į mokytojus sukuria teigiamus santykius. Vadovas turi teikti objektyvų grįžtamąjį ryšį apie pedagogų darbą, padėti išspręsti mokymo problemas, plėtoti ir tobulinti mokymo įgūdžius bei įvertinti mokytojų veiklą (Gall, Acheson, 2010). Mokytojai nori atvirumo ugdymo įstaigoje, patogių darbo sąlygų, palaikymo, įvertinimo, galimybių kurti karjerą, nes ne visi vadovai apdovanoja mokytojus, kurie demonstruoja gerus rezultatus (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2015). M. Qureshi ir K. Bin Ab Hamid (2017) tyrimas atskleidžia, kad parama supervizijai gali efektyviai padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Efektyviai vykdoma vadovybės priežiūra leidžia žmogui jaustis patenkintam savo darbu. Mokytojas, palaikomas mokyklos administracijos, patiria laimės, ramybės, ryžto, pastangų, pasitikėjimo, savo svarbos ir pasitikėjimo ugdymo įstaiga, galia ir rodo aukštesnius rezultatus (Argon, 2014). Kai direktorius taiko tinkamus vadovavimo stilius personalui, sukuriamas teigiama aplinka. Remiantis F. Herzberg (1966) dviejų veiksmų teorija, lyderystės metodai turi įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu. Taip yra dėl to, kad administracija yra svarbi mokyklos darbo dalis ir daro teigiamą arba neigiamą įtaką mokytojų patirčiai. V. H. Vroom (2000) teigia, kad lyderio vadovavimo stilius yra pagrindinė gero vadovavimo sudedamoji dalis ir kad jis pripažįstamas kaip sprendimų priėmimo proceso tobulinimo strategija. R. Šlikaitės (2018) atliktas tyrimas parodė, kad pedagogų pasitenkinimas darbu yra vienaip ar kitaip susijęs su vadovo taikomu lyderystės stiliumi. E. Jurkšaitienė ir Staniškienė (2021) atliko tyrimą siekiant išsiaiškinti ar ugdymo įstaigos vadovas, praktikuodamas etišką lyderystę ir sudarydamas palankias sąlygas, gali tikėtis didesnio mokytojų pasitenkinimo darbu. Lyderystė švietime yra svarbi, nes ji gali turėti įtakos mokymosi rezultatams ir mokytojo bei ugdytinių santykiams. Tai prisideda prie efektyvaus mokymosi klimato kūrimo ir palaikymo, komandinio darbo ugdymo ir tobulinimo ugdymo procese (Daučianskaitė, Žydžiūnaitė, 2020).

Karjeros galimybės. Darbuotojų pasitenkinimas gali būti pasiektas sukūrus gerą karjeros plėtros sistemą ir suteikiant supratimą, kokia svarbi yra sistema, kurią ugdymo įstaiga sukūrė vadovaujantiems ir profesionaliems darbuotojams. Dalyvavimas įvairiuose kursuose ar seminaruose, literatūros skaitymas, edukacinių konferencijų lankymas, kolegų edukacinių veiklų stebėjimas, idėjų dalinimasis įvairiuose ikimokyklinio ugdymo mokytojų platformose, stebėjimo vizitai ir mainai su kitomis ugdymo įstaigomis, kvalifikacijos kėlimas, visa tai yra mokytojų karjeros galimybės pavyzdžiai. T. Guskey (2003) pažvelgė į profesinio tobulėjimo ypatybių sąrašą, kuris, jo manymu, paskatino švietimo organizacijų lyderystę. Atlikęs analizę jis nustatė, kad profesinis tobulėjimas būtų efektyvus, jis turėtų apimti bendradarbiavimą, laiką ir išteklius, o svarbiausia – tobulinti mokytojo mokomasias žinias.

Darbo sąlygos. Mokytojų darbo sąlygos apima daugybę aplinkos savybių, susijusių su mokytojų pasirengimu, ištekliais ir pagalba, kurią jie turi ugdymo įstaigose. Viena iš pagrindinių darbo sąlygų yra laiko paskirstymas darbe, ypač laikas, kuris skiriamas ugdymui ir ugdymo veiklų planavimui. Pagal oficialius reglamentus ar susitarimus OECD (2021) šalių ir ekonomikos šalių valstybinių ikimokyklinio ugdymo mokytojai privalo mokytis vidutiniškai 993 valandas per metus, 778 valandas pradinėje mokykloje, 712 valandų žemesniojo vidurinio ugdymo lygmenyje (bendrosios programos), o 680 valandų aukštesniojo vidurinio lygio. N. Bascia ir C. Rottmann (2011), apžvelgdami mokyklos darbo aplinką, pabrėžia darbo sąlygų mokyklose svarbą ne tik mokytojų motyvacijai, efektyvumui ir pasitenkinimui darbu, bet ir mokinių mokymosi galimybėms. Darbuotojai yra patenkinti, kai jų darbo aplinka yra tvarkinga, su tinkamomis priemonėmis ir malonia atmosfera, tačiau dėl priemonių trūkumo ir prastų patalpų jie gali būti įsitempę. Darbštūs darbuotojai, galintys susirasti darbą kitur, išvyks, jei darbo sąlygos nebus palankios. Mokytojai vertina saugią, patogią, arti namų, švarią aplinką, tinkamus įrankius, įrangą ir geros būklės pastatus. M. Halpert (2011) priduria, kad darbuotojai taip pat renkasi malonias darbo sąlygas dėl fizinio komforto troškimo ir sąlygų, kurios palengvintų siekti darbo tikslų.

1.2.2. Vidiniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Amžius. Amžiaus grupė yra tas demografinis kintamasis, kuris atspindi darbuotojų stažą ir brandą, susijusį su profesija. Maslow (1954) teigė, kad pasitenkinimas darbu didėja su amžiumi, nes žmogus prisitaiko prie savo darbo ir gyvenimo situacijos. Darbuotojams senstant pasitenkinimas darbu gali didėti, nes su amžiumi išoriniai atlygiai didėja. Be to, amžius išskiria žmonių entuziazmą su darbu susijusiai veiklai (Msuya, 2016). E. Mocheche, P. Raburu ir J. Bosire (2017) tyrimo išvadose nustatyta, kad pasitenkinimui darbu buvo statistiškai reikšminga amžiaus įtaka; tačiau poveikis buvo nedidelis. Tyrimas parodė, kad palyginti jaunesni mokytojai buvo nepatenkinti savo darbu. Anot M. Shrestha (2019) atlikto tyrimo, kuris atskleidė, kad amžiaus grupės daro didelę įtaką pedagogams, kai kalba eina apie pasitenkinimą darbu. Konkrečiau, vyresniųjų amžiaus grupių mokytojai išreiškė didesnę pasitenkinimą darbu nei kitos mokytojų grupės.

Lytis. Šis lyčių pasitenkinimo darbu paradoksas užfiksuotas dideles pajamas gaunančiose šalyse ir paaiškinamas lyčių nelygybe darbo kokybės ir lūkesčių srityje. Kai kurie tyrimai rodo, kad vyrai mokytojai yra labiau patenkinti nei moterys mokytojos (Saleem, Aziz ir Quraishi, 2019). S. Sims (2018) pateikė įvairių šalių įrodymų, kad lytis neturi jokios įtakos pasitenkinimui darbu. Moterų pasitenkinimui darbu įtakos turi veiksniai: darbo aplinka, tarpasmeniniai santykiai

ir viršininko (mokytojo) priežiūra. Vyrams svarbiausias veiksnys: atlyginimas ir darbo saugumas. Vyrams labiau rūpi išorinis atlygis (ypač atlyginimas), o moterys daugiau dėmesio skiria vidiniams atlygiams, pavyzdžiui, pasitenkinimui mokant vaikus (Puentispina, 2017).

Išsilavinimas. B. Solomon, B. Nikolaev ir D. Shepherd (2021) pateikia nuostabių išvadų apie ryšį tarp išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu ir atskleidžia, kai kuriuos veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui darbu, susijusiam su išsilavinimo lygiu. Įprastas įsitikinimas, kad aukštojo išsilavinimo siekimas lems didelį pasitenkinimą darbu ir bendrą laimę. B. Solomon, B. Nikolaev ir D. Shepherd (2021) tyrimas parodė, kad nėra jokio ryšio tarp aukšto išsilavinimo ir didesnio pasitenkinimo darbu. Tyrime buvo nustatyti tiek teigiami, tiek neigiami veiksniai, prisidedantys prie aukšto išsilavinimo žmonių pasitenkinimo arba jo trūkumo. Nors šią poziciją užimantys žmonės gali mėgautis didesnių išteklių privalumais, pvz., didesnėmis pajamomis ir darbo įvairove, tačiau atitinkamai darbo valandos būna ilgesnės ir keliami didesni reikalavimai, dėl kurių kyla stresas, o ne pasitenkinimas.

Pripažinimas. Anot A. Gostick ir C. Elton (2007), pripažinimas apibrėžiamas kaip pagyrimas arba asmeninis paskatinimas, išreiškiantis dėkingumą už pasiekimus, įskaitant mažus gestus, kurie yra reikšmingi darbuotojams. Remiantis tyrimais, darbuotojai, kurie jaučiasi vertinami, pozityviau vertina save ir savo gebėjimą prisidėti, tad darbuotojų pripažinimas gali padidinti produktyvumą ir pasitenkinimą darbu (Nelson, 2005; Gostick ir Elton, 2007). Darbuotojų atlyginimas ir pripažinimas yra dvi svarbiausios žmogiškųjų išteklių specialistų funkcijos. Pripažinimas motyvuoja darbuotojus dėti visas pastangas, kad padėtų ugdymo įstaigai pasiekti pagrindinius tikslus. Tai pasiekama tik tada, kai žmonės bus pakankamai motyvuoti dirbti neperžengiant organizacinių ribų ir su turimais materialiais ir nematerialiais ištekliais. G. Mikovich (2013) tyrimas, atskleidė, kad įgalinimas ir pastangų pripažinimas turi didelę įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Darbo stažas. H. Latiff, M. Majoka ir M. Kahn (2017) tyrinėjo mokytojo patirties tarpininkavimo poveikį pasitenkinimui darbu. Tyrimo rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu didėjo su patirtimi. Mokytojai, turintys 8–10 metų darbo patirtį, buvo daug labiau patenkinti darbu nei tie, kurių darbo stažas buvo iki 7 metų. Taip pat A. Toropova, E. Myrberg ir S. Johansson (2021) tyrimas atskleidė, kad mokytojai, turintys didesnę profesinio tobulėjimo patirtį yra labiau patenkinti darbu. Remiantis Y. Kong (2009) tyrimu, mokytojai, turintys 0–5 metų patirtį, nurodė aukščiausią įsitraukimo lygį, o turintys 16–20 metų patirtį – žemiausią lygį.

Pasak M. Zembylas ir E. Papanastasiou (2006), mokytojų pasitenkinimas darbu susijęs su tokiomis sąlygomis kaip ugdytinių pasiekimai, gebėjimas priimti sprendimus, savęs augimas ir pan. Jie taip pat teigia, kad socialiniai santykiai yra svarbūs pasitenkinimui darbu, sąveika su

ugdytiniais, santykiai su kolegomis ir galimybės prisidėti prie individų augimo ir visuomenės vystymosi yra ,kai kurie veiksniai, kuriuos mokytojai visada pabrėžia siekdami pasitenkinimo.

Stresas. Pagal Eurydice (2021) pateiktus duomenis matyti, kad stresas yra nesvetimas Europos pedagogams. Lietuvoje daugiau nei 60% mokytojų teigia patiriantys stresą savo darbo aplinkoje. Mokytojai kaip pagrindinį streso šaltinį įvardija „administracinį darbą“. Be to, duomenys atskleidžia, kad trys iš keturių didžiausių streso šaltinių nėra tiesiogiai susiję su pagrindinėmis mokymo užduotimis: administraciniu darbu, atsakomybe už mokinių pasiekimus ir valdžios institucijų reikalavimais. Ikimokyklinio ugdymo mokytojų darbe stresas yra nemalonus, neigiamas emocinis išgyvenimas, kuris gali sukelti pernelyg didelį fizinį ir protinį nuovargį, nervinę įtampą, nusivylimą ar baimę dėl tokių veiksnių, kaip per ilgos darbo valandos, didelis darbo krūvis ar netinkamas ugdytinių elgesys grupėje (Roeser, Schonert-Reichl, Jha, Cullen, Wallace, Wilensky, Oberle, Thomson, Taylor, Harrison, 2013). Mokytojų stresas siejamas su tokiomis neigiamomis pasekmėmis kaip depresija, perdegimas, fizinės ligos, prasta gyvenimo kokybė ir padidėjusi darbuotojų kaita ugdymo įstaigoje. Tačiau laiku nereaguojant į stresą tai gali sukelti perdegimo sindromą. Mokytojo profesija yra įvertinta kaip viena iš labiausiai įtemptų profesijų įvairiuose kultūros ir švietimo kontekstuose. E. Demerouti, A. Bakker, F. Nachreiner ir W. Schaufeli (2001) perdegimo raidai paaiškinti pateikė darbo poreikių-resursų modelį (JD-R modelis). Tyrėjai darbo sąlygas suskirstė į dvi pagrindines kategorijas: darbo išteklius ir darbo poreikius. Pagal JD-R perdegimo modelį, perdegimo vystymasis vyksta dviem procesais: pirma, aukšti darbo reikalavimai sukelia didesnę emocinę išsekimą; antra, emocinę išsekimą sustiprina resursų trūkumas, dėl ko atsiranda perdegimas. Tyrimai parodė, kad perdegimo sindromas yra neigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006), pasitenkinimu darbu (Skaalvik ir Skaalvik, 2017) ir sveikata (Hakanen ir kt., 2006).

Reiklūs tėvai. E. Skaalvik ir S. Skaalvik (2009) nurodė, kad neigiami santykiai su mokinių tėvais bei socialinės paramos trūkumas gali turėti įtakos mokytojų menkam pasitenkinimui darbu ir perdegimo sindromo pradžiai. Mokytojo ir ugdytinių santykiai gali turėti įtakos mokytojų savijautai ir psichologinei sveikatai (Friedman, 2006). Santykiai, kuriuos užmezga mokytojai su savo ugdytiniais, gali būti mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos šaltinis (Hargreaves, 2000; Quan-McGimpsey, Kuczynski ir Brophy, 2013) arba streso ir perdegimo šaltinis (Corbin, Alamos, Lowenstein, Downer ir Brown, 2019). Tokie autoriai kaip M. Darmody, E. Smyth ir C. Doherty (2010) paaiškino, kad geri mokytojų ir tėvų santykiai gali žymiai pagerinti mokytojų savęs suvokimą ir pasitenkinimą darbu. M. Isaiah (2013) diskutavo, kad tėvų įsitraukimas ugdymo įstaigoje suteikia jiems galimybę stebėti įvairią ugdymosi veiklą, todėl tėvai gali lengviau bendradarbiauti su mokytojais, kad skatintų vaikų elgesį grupėje ir veiklą metu. M. Isaiah (2013) teigė, kad tėvų dalyvavimas vaidina svarbų vaidmenį mokant ir mokantis, o tai yra

laikoma mokytojų pasitenkinimo veiksniu. Tačiau, nors jis pabrėžia, kad tėvų dalyvavimas yra svarbus siekiant stiprinti partnerystę tarp tėvų ir mokytojų, jis taip pat perspėja dėl, bet kokio įsitraukimo, kuris apsunkina mokytojų auklėjamąjį vaidmenį ir (arba) yra naudojamas kritikuoti mokytojus. Dažnai tėvai savo pareigas perkelia ant pedagogų pečių ir tikimasi, kad mokytojas turi išugdyti jų vaiką taip, kad vaikas be jokių problemų iš ikimokyklinės įstaigos išlietų į mokyklos ugdymą. Dažnai kyla tėvų nepasitenkinimas mokytojo darbu ir vaiko rodomais rezultatais. Tėvai dažnai pamiršta, jog grupėje yra ne vienas ir ne keli vaikai, o 20 vaikų, kai kuriais atvejais net ir daugiau, kuriems reikia individualaus priėjimo ir pagalbos veiklų metu. Kai kurie tėvai įsitraukia ir taip investuoja į savo vaikų mokslą, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojams gali tapti sunkiau dirbti savo darbą. Dažnai tokie tėvai būna emocingi ir veržlūs, kai mokytojai daro tai, su kuo jie nesutinka. Kai kurie dalyvaujantys tėvai siekia papildomo dėmesio ir ypatingo elgesio su savo vaikais. Kitais atvejais vienas iš tėvų, tėvų pora ar visa tėvų grupė daro įtaką pedagogo darbui.

Išskirtiniai alfa kartos mokinių poreikiai. Mokytojai susiduria su dideliais iššūkiais. Jie turi pritaikyti ugdymo programas įvairiems mokinių mokymosi stiliams. Be ugdytinių ugdymo, mokytojai turi rūpintis ugdytinių emociniais poreikiais, nuolat stebėti besikeičiančią švietimo politiką, rūpintis specialiųjų poreikių ugdytiniais ir nepamiršti administracinių pareigų. Mokytojai dažnai jaučia, kad ant jų pečių gula kartos ateitis. Dabartinės Alfa kartos ugdytiniai yra užaugę su technologijomis ir jiems surasti informaciją rūpimais klausimais yra vieni juokai. Visuomenės sunkumai, su kuriais šiandien susiduria vaikai, kelia nerimą. Remiantis C. Apaydin ir F. Kaya (2020) tyrimo išvadomis, buvo nustatyta, kad Alfa karta pasižymi neigiamomis savybėmis, tokiomis kaip polinkis į smurtą, egocentiškumas, ribotas socialinis bendravimas ir neigiamas elgesys. Dėl to reikalingas mokymosi modelis, optimizuojantis vaikų socialinius-emocinius gabumus.

Apibendrinus galima teigti, kad atlyginimas yra svarbiausias veiksnys, didinantis darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, daugelis tyrimų atskleidžia, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su pažangos perspektyvomis, o tai reiškia teigiamą ir tiesioginį ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir tobulėjimo galimybių, taip pat darbuotojų žinių ir gebėjimų padidėjimo. Vienos iš šių esminių savybių trūkumas gali lemti pasitenkinimo darbu kritimą, o tai neigiamai paveiktų darbuotojų ir ugdymo įstaigos produktyvumą. 20 amžiuje aktyviai pradėta domėtis pasitenkinimu darbu bei veiksniais, kurie daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Buvo atlikta nemažai mokslinių tyrimų, siekiant nustatyti priežastis, lemiančias pasitenkinimą darbu. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija parodė, kad egzistuoja dvi veiksnių grupės, turinčios įtakos pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu, tai išoriniai veiksniai (higienos veiksniais) ir vidiniai veiksniai (motyvatoriai). Sąveika su mokiniais, santykiai su kolegomis ir galimybės

prisidėti prie individų augimo ir visuomenės vystymosi yra veiksniai darantys įtaką ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Pažymėtina ir tai, kad stresas yra svarbus veiksnys kalbant apie pasitenkinimą darbu. Trys iš keturių didžiausių streso šaltinių nėra tiesiogiai susiję su pagrindinėmis mokymo užduotimis. Dabartinių ugdytinių poreikiai taip pat turi įtakos mokytojo pasitenkinimui darbu, nes Alfa karta pasižymi neigiamomis savybėmis, tokiomis kaip polinkis į smurtą, egocentiškumas, ribotas socialinis bendravimas ir neigiamas elgesys. Dėl šių priežasčių mokytojai privalo taikyti skirtingus mokymosi modelius, optimizuojant vaikų socialinius-emocinius gabumus. Nepaisant to, kad koordinavimo ir organizavimo pobūdis gali skirtis, lyderystė suvokiama kaip pareiga koordinuoti ir organizuoti žmones ir procesus siekiant mokyklos organizacijos tikslų.

1.3. Pasitenkinimo darbu teorijos

Motyvacija suvokiama kaip vidinė jėga, skatinanti individus siekti asmeninių ir organizacinių tikslų. Motyvaciniai veiksniai yra tie darbo aspektai, dėl kurių žmonės nori dirbti ir teikia jiems pasitenkinimą. Žmonės atsineša tam tikrus motyvus ir poreikius, kurie turi įtakos jų rezultatams, todėl vadovams būtina suprasti, kaip poreikiai skatina našumą ir kaip atlygis už tokius rezultatus lemia pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimui darbu turi įtakos daugelis veiksnių, įskaitant asmenines savybes ir darbo ypatybes. Norint paaiškinti ir suprasti pasitenkinimo darbu reiškinius, buvo sudaryto kelios teorijos: Maslow poreikių hierarchija, Alderfer ERG teorija, Herzbergo dviejų veiksnių teorija ir McClelland įgytų poreikių teoriją. Kitas požiūris sutelktas į išorinius veiksnius ir jų vaidmenį suprantant darbuotojų motyvaciją - Skinnerio pastiprinimo teorija. Teorijos, pagrįstos vidiniais veiksniais, sutelkia dėmesį į vidinius mąstymo procesus ir motyvacijos suvokimą: Adamo teisingumo teorija, Vroomo lūkesčių teorija, Locke tikslų nustatymo teorija.

Kai kurie teigia, kad Maslow „Poreikių hierarchijos“ teorija (1943), padėjo pamatus pasitenkinimo darbu teorijai. Ši teorija paaiškina, kad žmonės siekia patenkinti penkis konkrečius poreikius: fiziologinius, saugumo, socialinius, savigarbos ir savirealizacijos. Šis modelis buvo esminis pagrindas, kuriuo remdamiesi ankstyvieji tyrinėtojai galėjo kurti naujas pasitenkinimo darbu teorijas. Maslow (1943) poreikių hierarchijoje poreikiai skirstomi į žemesnes ir aukštesnes eiles (žr. pav. 1). Pirmieji trys yra žemesnės eilės poreikiai, o ketvirtas ir penktas - aukštesnės eilės poreikiai.



1 pav. W. Maslow poreikių hierarchija (1970)

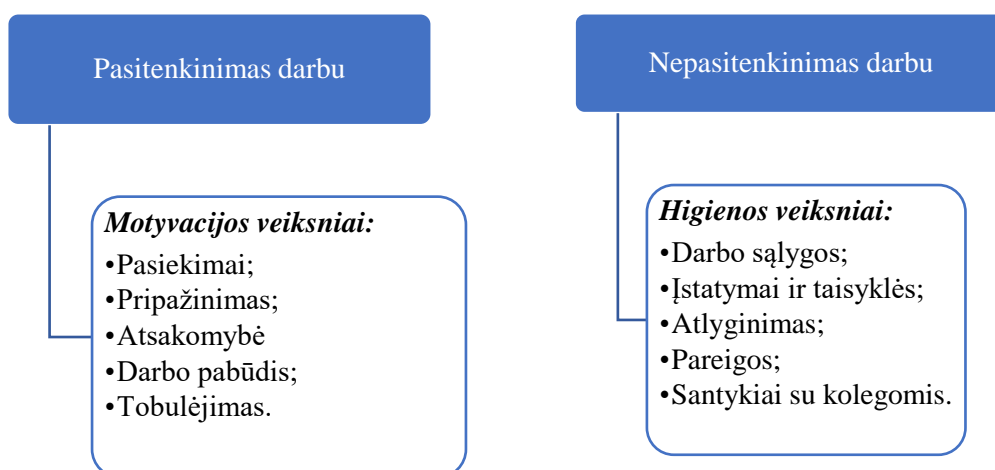
Maslow teigia, kad tik patenkinus žemesnės eilės poreikius žmogus gali rūpintis aukštesnės eilės poreikių tenkinimu. Fiziologiniai poreikiai yra didžiausias prioritetas, nes tol, kol jie nebus pagrįstai patenkinti, neatsiras kiti aukštesnio lygio poreikiai, kurie motyvuotų elgesį.

Manoma, kad *fiziologiniai* poreikiai skatina pasitenkinimo procesą (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, Schaller, 2010). Paprastai sutariama, kad pagrindiniai poreikiai, tokie kaip maistas, drabužiai ir pastogė, yra fiziologiniai poreikiai. Organizacija padeda asmenims patenkinti pagrindinius poreikius, teikdama priimtina atlyginimą, išmokas bei tinkamas darbo sąlygas. Kai šie pagrindiniai poreikiai yra patenkinti, asmuo suvokia aukštesnio lygio poreikius. Kai fiziologiniai poreikiai patenkinami iki tam pagrįsto laipsnio, kitas aukštesnis poreikių lygis tampa motyvatoriumi. Kalbant apie *saugumo reikalavimus*, šie poreikiai verčia asmenį susirūpinti saugumu, apsauga nuo pavojų. Darbo saugumas, išmokų programos, tokios kaip draudimas, išėjimo į pensiją ir saugi bei sveika darbo aplinka gali patenkinti šiuos poreikius ugdymo įstaigoje (Ozguner & Ozguner, 2014). *Socialiniai reikalavimai* atspindi individo meilės, priklausomybės ir pritarimo troškimą tarpasmeniniuose santykiuose. Trūkstant bendravimo, padrąsinimo ir palaikymo iš kolegų ir vadovo, darbuotojas jaučiasi nemotyvuotas siekti aukštesnių poreikių. Taigi, meilė ir bendravimas su kolegomis, darbuotojui tampa svarbiausiu poreikiu darbe (Pulasinghage, 2010). *Vertinimo poreikiai* reiškia asmens rūpestį jaustis svarbiam ir gerbiamam kitų. Pagarba arba ego poreikiai yra susiję su pasiekimų, pripažinimo ir statuso poreikiu. Asmenys siekia kitų pritarimo ir pripažinimo. Kai pagarbos poreikiai patenkinami iki tam reikiamo laipsnio, galutinis poreikio lygis, *savęs realizavimas*, tampa lemiamu. Poreikis aktualizuoti savo gebėjimus ir galimybes, siekiant nustatytų tikslų, yra žinomas kaip savirealizacija. Asmuo, siekiantis patenkinti šį norą, ieško sunkių darbo užduočių, kurios leistu

plėtotis kūrybiškumui ir asmeniniam augimui bei pažangai. Asmuo niekada negali būti visiškai patenkintas, bet jei individas nori patenkinti aukštesnio lygio poreikius, jis pirmiausia turi patenkinti žemesnio lygio poreikius.

Darbo situacijoje teorija numatyta, kad tik patenkinus žemesnius saugumo ir darbo užmokesčio poreikius, darbuotojas pasitenkinimo ir pasiekimų sieks iš paties darbo. Nors ši Maslow pateikta poreikių hierarchija yra sietina su darbo pasitenkinimu tačiau, Locke (1976) mano, kad ši hierarchija turi keletą trūkumų. Visų pirma, tai yra dalykų prigimtis, kad žmogaus poreikiai net žemiausiame lygmenyje nepatenkinami vienu užbaigtu veiksmu, visada reikia patenkinti fizinius poreikius. Naudodamasis šia klasifikacija Maslow motyvuoja, kad žmogui kylant į priekį jo poreikiai keičiasi ir, jei žmogus negali pasiekti jam tinkamų poreikių, jis iš esmės bus nepatenkintas.

F. Herzberg (1966) bandė modifikuoti Maslow poreikių hierarchijos teoriją. Pasak F. Herzberg (1966) motyvatoriai yra veiksniai, skatinantys darbuotojus dirbti. Pasitenkinimas darbu yra šių motyvatorių rezultatas. Motyvacijos elementai yra pagrįsti žmogaus asmeninio tobulėjimo troškimu. Motyvacijos kintamieji, jei jie yra, gali padėti aktyviai kurti darbo laimę. Sunkus arba skatinantis darbas, pripažinimas, pažangos galimybės, atsakomybė, statusas, asmeninio pasiekimo jausmas ir asmeninis augimas darbo vietoje – tai motyvuojantys aspektai (Chu, Kuo, 2015). F. Herzberg teorija, žinoma kaip dviejų veiksnių teorija, buvo pagrįsta įsitikinimu, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą (žr. pav. 2) sukiantys veiksniai yra atskiri ir skirtingi. Teorija, akcentuojanti motyvatorių-higienos veiksnius, siekė paaiškinti pasitenkinimą ir motyvaciją organizacijoje. Teorija sutelkia dėmesį į pasitenkinimo ir nepasitenkinimo rezultatus.



2 pav. F. Herzberg motyvacijos ir higienos veiksniai. (Alshmemri, Shahwan-Akl, Maude; 2017)

Kad darbuotojas būtų patenkintas savo darbu, visų pirmą turi būti patenkinti „motyvuojantys“ kintamieji, tokie kaip atlygis ir privilegijos, pripažinimas ir pasiekimai. Kita vertus, „higienos“ elementai yra susiję su nepasitenkinimu darbe: darbo sąlygos, tarpasmeniniai reikalai, organizacijos politika ir pan. Todėl veiksniai, susiję su pasitenkinimu darbu, vadinami pasitenkinimo veiksniais arba motyvatoriais. Higienos veiksniai palaiko darbuotojų sveikatą, komfortą ir socialinę gerovę, todėl higienos veiksnių pašalinimas sukelia organizacijos darbuotojų nepasitenkinimą darbu (Chu, Kuo, 2015). F. Herzberg teorija turi svarbių pasekmių darbuotojų ir valdymo sritims.

F. Herzberg (1966) teigė, kad dažniausiai nepasitenkinimas darbu kyla dėl su darbo aplinka susijusių veiksnių, tokių kaip įmonės politika, atlyginimas ir statusas. Šie vadinamieji higienos veiksniai yra svarbios švarios aplinkos savybės: žmonės nepatenkinti nehygieniškoje aplinkoje ir nori iš jos išeiti, nes iš to gauna minimalią teigiamą motyvaciją. Pasitenkinimas darbu kyla iš veiksnių, susijusių su darbo pobūdžiu, t.y. tuo, ką darbuotojai iš tikrųjų veikia. Darbas suvokiamas kaip teikiantis teigiamą pasitenkinimą, jei jis turi savybių, kurios lemia aukštesnio lygio žmogaus poreikių patenkinimą, pavyzdžiui, asmeninį augimą ir kitų pripažinimą.

E. A. Locke (1969) komentuodamas F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją teigė, kad bendras pasitenkinimas darbu yra pasitenkinimo atskirais elementais funkcija. F. Herzberg teorija apsiriboja teiginiu, kad tam tikri elementai arba rezultatai iš viso negali sukelti pasitenkinimo ar nepasitenkinimo. E. A. Locke kritikavo pagrindinį F. Herzberg požiūrį, kad žmogaus biologiniai ir psichologiniai procesai yra atskiri ir veikia vienas nuo kito nepriklausomai. Pasak F. Herzberg, protas valdo nustatydamas žmogaus biologinius poreikius ir nustatydamas, kaip juos patenkinti. E. A. Locke sukritikavo F. Herzberg išvadą, kad motyvatoriai ir higienos veiksniai yra vienakrypčiai, todėl fiziniai ir psichologiniai poreikiai yra vienpusiai. Jis teigė, kad valgymas ne tik numalšina alkį, bet ir teikia fizinius malonumus. Priešingai nei numanomai F. Herzberg požiūriui, kad nėra lygiagrečių santykių tarp dviejų žmonių poreikių ir kintamųjų grupių, jis teigė, kad tarp dviejų žmonių poreikių ir veiksnių grupių yra daug kartų persidengiantis ryšys (Malik, Naeem, 2013). Nepaisant išsamių E. A. Locke pastebėjimų, tarp įvairių teorijų F. Herzberg motyvacijos teorija yra pati populiariausia pasitenkinimo darbu teorija (Dion, 2006). Dauguma tyrėjų naudoja F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją tiriant ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu (Viotti, Sottimano, Converso ir Guidetti, 2020; Zahan ir Das, 2021). Dviejų ekspertų sukurti modeliai siekia supaprastinti motyvavimo procesą, kuris įrodė, kad pasitenkinimas darbu yra svarbus veiksnys siekiant pagerinti darbuotojų veiklos lygį. F. Herzberg teorija yra Maslow teorijos papildymas. Jie neprieštarauja vienas kitam, o papildo vienas kitą. Pagrindinis skirtumas tarp jų yra tas, kad Maslow teorijos pagrindas yra žmogaus poreikiai ir jų tenkinimas, kita vertus, F. Herzberg teorija remiasi atlygiu ir pripažinimu.

Pagal E. A. Locke (1976) vertybių teoriją, pasitenkinimas darbu yra susijęs su žmogaus gyvenimo lūkesčiais ir darbo rezultatais. Pasitenkinimas darbu kyla, kai žmogus priartėja prie numanomų užsibrėžtų tikslų. Pasitenkinimas darbu, pagal E. A. Locke vertybių teoriją, yra toks pat, kaip F. Herzberg apibrėžta individuali vertė. Remiantis šiuo požiūriu, pasitenkinimas darbu atsiranda tada, kai darbuotojo užimtumo rezultatai atitinka jo lūkesčius. Dėl to, kuo daugiau darbuotojas gauna norimų rezultatų, tuo jis yra labiau patenkintas; kuo mažiau jie gauna norimų rezultatų, tuo mažiau yra patenkinti. Kitaip tariant, nepasitenkinimą darbu sukelia neatitikimas tarp esamų darbo ypatybių ir darbuotojo pageidaujamo aspekto. Kuo didesnis skirtumas, tuo didesnis nepasitenkinimas savo darbu ir atvirkščiai. Anot S. Brar (2019) vertybės suvokimo teorija pagrįsta prielaida, kad pasitenkinimui darbu įtakos turi individo vertybės. Jei asmens darbo vertybės nėra patenkintos, tai gali sukelti nepasitenkinimą. Pagal vertės suvokimo modelį pasitenkinimas darbu gali būti apskaičiuojamas naudojant formulę:

$$S = (VC - P) \times V$$

Kur S = pasitenkinimas;

VC = vertės turinys arba norima suma;

P = suvokiama darbo vertės suma;

V = darbo vertės svarba asmeniui.

Dėl to vertės suvokimo teorija numato, kad atotrūkis tarp norimo ir gauto netenkina tik tuo atveju, jei darbuotojui svarbios darbo savybės. Asmenys įvertina pasitenkinimo darbu dydį, atsižvelgdami į kelis darbo aspektus, o suvokimo skaičiavimas kartojamas kiekvienam darbo komponentui. Dėl to bendras pasitenkinimas darbu gali būti apibūdintas kaip viso darbo turinio suma, taip pat kaip to turinio svarba asmeniui (Brar, 2019). Vertės suvokimo modelis siūlo, kad pasitenkinimą darbu galima pavaizduoti pagal darbo vertę darbuotojams ir darbo rezultatus. Pagrindinė šio požiūrio stiprybė yra ta, kad jame pabrėžiama individualių vertybių ir darbo rezultatų skirtumų svarba, lemianti pasitenkinimą darbu. Tačiau vienas galimas vertės suvokimo teorijos trūkumas yra tai, kad tarp norų ir svarbos yra stiprus ryšys. Modelis taip pat nepaiso išorinių aspektų, tokių kaip socialinės sąlygos, organizacinės sąlygos, ekonominės sąlygos ir darbo kaštai, kurie nepriklauso asmeniui ar darbui.

Pagal Adamso (1965) teisingumo teoriją, norint užtikrinti aukštą organizacijos personalo pasitenkinimo darbu ir našumo lygį, reikalingi teisingi indeliai ir rezultatai (žr. pav. 3). Darbuotojų pasitenkinimą darbu ir našumą lemia pagrindiniai aspektai, tokie kaip mokymas ir tobulėjimas, atlygis, įdarbinimas ir atranka, darbo analizė, santykiai su darbuotojais, darbuotojų įgalinimas ir socialinė parama. Šios charakteristikos laikomos nepriklausomais kintamaisiais, kurie lemia, ar darbuotojai yra patenkinti ir ar gerai atlieka savo darbą. Darbuotojų darbo laimė ir

jos ryšys su darbuotojo rezultatais paaiškinami naudojant Adamso teisingumo teoriją (Montana ir Charnov, 2008). Adamso teisingumo teorijoje pabrėžiama, kaip svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp indelių ir rezultatų, kad būtų pasiektas optimalus darbuotojų darbas, taip pat būtinybė užtikrinti teisingus darbuotojų lūkesčius.

INDĖLIS	REZULTATAI
Išsilavinimas, intelektas, patirtis, išsilavinimas, įgūdžiai, darbo stažas, amžius, lytis, etninė kilmė Socialinė padėtis, pastangos darbe, asmeninė išvaizda, sveikata, sutuoktinio savybės.	Darbo užmokestis, vidiniai atlygiai, patenkinama priežiūra, stažo išmokos, papildomos išmokos, darbo statusas, statuso simboliai, darbo sąlygos, prastos darbo sąlygos, monotonija, likimas, netikrumas.

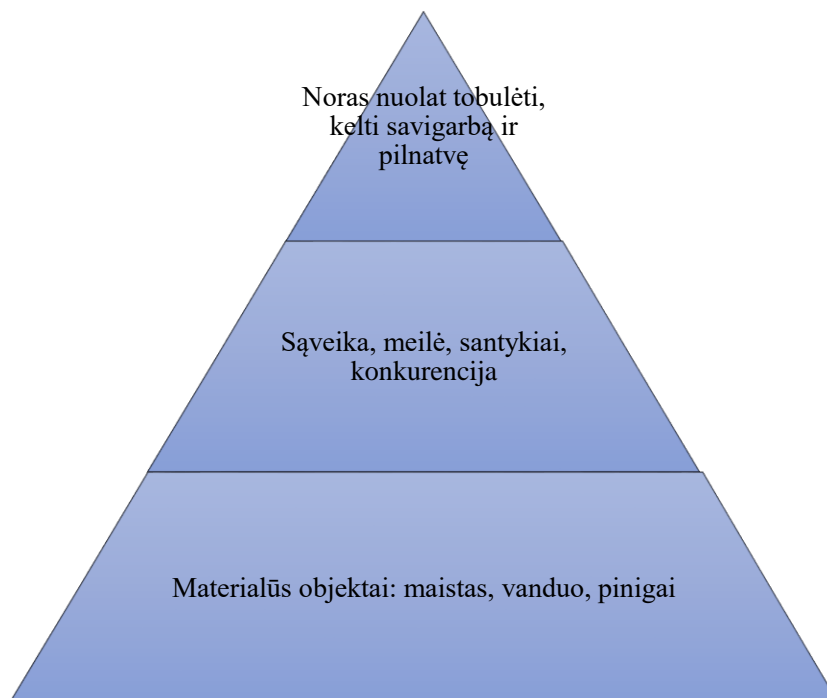
3 pav. Indelis ir rezultatai pagal Adamso teisingumo teoriją. Sudaryta darbo autoriaus

Asmenys, remdamiesi teisingumo teorija, kruopščiai tikrina rezultatų ir indelių santykį mainų ryšiu su savo organizacija (Adams, 1965). Jie įvertina, ar gaunami piniginiai apdovanojimai yra „pateisinami“, atsižvelgiant į jų indelį ir į užduotį (T.-Y. Kim, Wang, Chen, Zhu ir Sun, 2018). Rezultatai (piniginės paskatos) ir indeliai (užduočių įnašai) gali būti nuoseklūs tame palyginimo procese (pvz., ikimokyklinio ugdymo mokytojas aktyviai dalyvauja įvairiuose projektuose ir garsina ugdymo įstaigos vardą ir jam atitinkamai už tai atlyginama), todėl susidaro teisinga kompensacija, kuri turėtų kelti malonumą.

Apibrėždamas pasitenkinimą darbu, Vroom (1964) pabrėžia darbuotojo atsakomybę darbo vietoje. Pasitenkinimas darbu, pasak Vroom (1964), apibūdinamas kaip teigiami asmenų atsiliepimai apie jų dabartines profesijas. Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip optimistinio ir pesimistinio darbuotojų požiūrio į savo darbą derinys. Anot T. Ngoc Tien (2018), kai darbuotojas dirba įmonėje, jis nori patenkinti savo poreikius, norus ir kitus teigiamus lūkesčius, kuriuos jis turi savo pareigoms ir ugdymo įstaigai. Maslow ir F. Herzberg nagrinėja ryšį tarp vidinių poreikių ir jiems įvykdyti skirtų pastangų, V. Vroomo lūkesčių teorija atskiria pastangas (kurios kyla iš motyvacijos), našumą ir rezultatus. V. Vroomas pasiūlė plačiausiai pripažintą pasitenkinimo darbu ir motyvacijos teoriją – lūkesčio teoriją. Anot A. Thangaswamy ir D.Thiyagaraj (2017) polinkio veikti tam tikru būdu stiprumą lemia numatymo, kad poelgis sukels konkrečias pasekmes, stiprumas ir to rezultato patrauklumas individui. Kitaip tariant, lūkesčių teorija teigia, kad darbuotojas gali būti motyvuotas siekti geresnių rezultatų, jei tiki, kad pagerėję jo veiklos rezultatai bus teigiamai įvertinti, o tai leis pasiekti asmeninę tikslą atlygio forma. Teorija sutelkia dėmesį į tris dalykus: pastangos ir veiklos santykį, veiklos ir atlygio

santykį, atlygio ir asmeninio tikslo santykį. Taigi Vroomo lūkesčių motyvacijos teorija yra susijusi su žmonių asociacijomis su laukiamais rezultatais ir indėliu, kurį jie tiki galintys įnešti į šiuos rezultatus, o ne apie savarankiškus interesus gauti atlygi.

C. Alderfer ERG teorija dažniausiai naudojama žmogaus motyvacijai tirti. Ši teorija padeda tyrėjams nustatyti, kas apibrėžia pasitenkinimą darbu, ir nustatyti motyvacinius veiksnius. ERG teorija yra F. Herzberg ir Maslow motyvacijos teorijų tęsinys. ERG apibendrina Maslow ir F. Herzberg teorijas ir suskirsto žmogaus poreikius į tris kategorijas: egzistavimo, giminystės ir augimo poreikius (žr. pav. 4).



4 pav. Žmogaus poreikiai pagal C. Alderfer ERG teorija (Shikalepo, 2020)

Kalbant apie hierarchinį žmogaus norų organizavimą, Alderferis sutinka su Maslow. Alderferis sumažino Maslow penkių lygių hierarchiją iki trijų lygių hierarchijos. ERG teorijoje išgyvenimo poreikiai apima visus fiziologinius ir materialius troškimus, tokius kaip maistas, gėrimai ir gyvenamoji vieta. Maslow psichologiniai ir saugumo poreikiai atitinka Alderferio egzistencijos poreikius. Alderferio hierarchijos sąsajų poreikiai apima visus poreikius, susijusius su tarpasmeniniais santykiais su kolegomis darbuotojais ir vadovais. Ryšio poreikiai atitinka Maslow priklausymo ir savigarbos poreikius. Augimo poreikiai yra susiję su vidiniu individo noru augti ir išnaudoti žmogiškąjį potencialą. Alderferio augimo poreikiai atitinka Maslow savirealizacijos poreikius. Nors Maslow tiki pasitenkinimo progreso hipoteze, Alderferis tvirtina, kad vienu metu galima patenkinti kelis poreikius (Shikalepo, 2020).

McClellando (1984) trijų poreikių teorija yra motyvacinis modelis, siekiantis paaiškinti, kaip pasiekimų, galios (autoriteto) ir priklausomybės poreikiai veikia žmonių veiksmus valdymo

kontekste. Šią teoriją galima laikyti Maslow poreikių hierarchijos pratęsimu. McClelland poreikių teorija yra glaudžiai susijusi su mokymosi teorija, nes jis manė, kad žmonių poreikiai yra išmokstami arba įgyjami įvykiais, su kuriais jie susiduria savo aplinkoje ir kultūroje. Jis atrado, kad asmenys, kurie įgyja konkretų poreikį, elgiasi kitaip nei tie, kurie jo neturi.

Apibendrinus galima teigti, kad teorijų tiriančių ir nagrinėjančių pasitenkinimą darbu yra daug. Visos šios teorijos skirtingai žvelgia į pasitenkinimą darbu, bet panašiai išreiškia veiksmų įtaką pasitenkinimui darbu. Norint paaiškinti ir suprasti pasitenkinimo darbu reiškinius, buvo sudaryto kelios teorijos: Maslow poreikių hierarchija, Alderfer ERG teorija, Herzbergo dviejų veiksmų teorija ir McClelland įgytų poreikių teoriją. Kitas požiūris sutelktas į išorinius veiksmus ir jų vaidmenį suprantant darbuotojų motyvaciją - Skinnerio pastiprinimo teorija. Teorijos, pagrįstos vidiniais veiksniais, sutelkia dėmesį į vidinius mąstymo procesus ir motyvacijos suvokimą: Adamo teisingumo teorija, Vroomo lūkesčių teorija, Locke tikslų nustatymo teorija. Tačiau pagrindinė teorija, kuri naudojama analizuoti pasitenkinimą darbu įvardijama kaip F. Herzberg dviejų veiksmų teorija. Šioje teorija veiksniai išskiriami į vidinius (motyvacijos) ir išorinius (higieninius). Kaip matoma, kiekviena šių teorijų papildo vieną kitą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atskleisti ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimu darbu sąsajas, buvo analizuoti aktualūs moksliniai straipsniai ir kita mokslinė literatūra bei atliktas tyrimas. Pasirinktas tyrimo duomenų surinkimo metodas – anoniminė anketinė apklausa (priedas 1) ir interviu metodas. Anketinės apklausos metodas naudojamas surinkti tinkamus duomenis ir juos tarpusavyje palyginti. Anoniminės anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu lygi. Anketos pradžios dalyje respondentai buvo supažindinami su tyrimo tema, etika, prašoma į užduotus klausimus atsakyti kuo išsamiau ir nepalikti tuščių atsakymo vietų. Anketos respondentams buvo akcentuotas tyrimo dalyvių anonimiškumas. Siekiant atskleisti kokie veiksniai daro įtaką ikimokyklinio ugdymo mokytojo pasitenkinimui darbu, buvo panaudotas interviu metodas.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojo pasitenkinimą darbu ir veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu.

Tyrimo instrumento pagrindimas:

Pasitenkinimo darbu klausimynas. Pasitenkinimui darbu įvertinti panaudota P. E. Spector (1997) pasitenkinimo darbu skalė (1 priedas), kurią sudaro 36 teiginiai. Devynių aspektų skalė, skirta įvertinti darbuotojų požiūrį į darbą ir darbo aspektus. Kiekvienas aspektas vertinamas keturiais elementais, o bendras balas apskaičiuojamas iš visų elementų. Naudojamas apibendrintas Likerto vertinimo skalės formatas nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Maksimalus skalės balų skaičius yra 24. Devynis aspektus sudaro (žr. 1 lentelė): darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, privilegijos, pripažinimas, darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, komunikacija.

Pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumui nustatyti, buvo patikrintas ir paskaičiuotas padidinto patikimumo Cronbach Alpha ir Spearman-Brown'o koeficientai (žr. 1 lentelė). Kuomet patikimumo koeficientas buvo skaičiuojamas visiems klausimams, jis buvo lygus – 0,916 (Cronbach Alpha) ir 0,992 (Spearman-Brown'o). Visus klausimus suskirsčius į subskales ir apskaičiavus atsakymų vidurkius, patikimumo koeficientas visoms subskalėms išliko panašus. Metodika laikoma patikima, kai Alpha balas siekia 0,7. Galima teigti jog ši metodika yra patikima. Tačiau *Darbo pobūdžio* subskalės patikimumo koeficientas yra 0,3, kas rodo, kad šis subskalė nėra patikima. Jos reikšmė nėra artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei, kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos nėra panašios.

1 lentelė. P. E. Spector bendro pasitenkinimo darbu klausimyno skalė, patikimumo koeficientai

Subskalės	Klausimų numeriai klausimyne	Cronbacho alfa koeficientas	Spearmano-Browno padidinto patikimumo koeficientas
Darbo užmokestis	1, 10, 19, 28	0,970	0,971
Paaukštinimo galimybės	2, 11, 20, 33	0,975	0,981
Vadovavimas	3, 12, 21, 30	0,893	0,900
Privilegijos	4, 13, 22, 29	0,958	0,960
Pripažinimas	5, 14, 23, 32	0,898	0,901
Darbo organizavimas	6, 15, 24, 31	0,759	0,763
Bendradarbiai	7, 16, 25, 34	0,944	0,964
Darbo pobūdis	8, 17, 27, 35	0,253	0,848
Komunikacija	9, 18, 26, 36	0,970	0,972

Klausimas suformuluotas teigiamai rodo didesnę pasitenkinimą darbu. Neigiamų teiginių įvertinimai buvo perkoduojami. Pavyzdžiui, jei respondentas į neigiamai suformuluotą klausimą atsako 6, perkoduoto atsakymo įvertinimas – 1. Kairiojoje lygybės pusėje žymima tikroji reikšmė, o dešiniojoje – reikšmė po perkodavimo: 1 = 6; 2 = 5; 3 = 4; 4 = 3; 5 = 2; 6 = 1. Neigiami teiginiai, kuriuos reikėjo perkoduoti: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36.

Interviu. Siekiant atskleisti kokie veiksniai lemia ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu buvo taikytas interviu metodas. Respondentas buvo pateikti 6 demografiniai klausimai raštu: amžius, išsilavinimas, turima kvalifikacinė kategorija, ikimokyklinio ugdymo mokytojo darbo stažas, darbo stažas šioje ugdymo įstaigoje bei koks yra bendras respondentų pasitenkinimo darbo lygis. Interviu metu respondentams buvo pateikta 17 atviro tipo klausimų.

Tyrimo organizavimas: naudojant D. Sersniovaitės iš anglų kalbos į lietuvių kalbą išverstą P. E. Spector (1997) pasitenkinimo darbu klausimą, buvo sukurta apklausa internetinėje platformoje manoapklausa.lt. Duomenys rinkti nuo 2022-05-01 iki 2022-05-11. Respondentai buvo supažindinti su klausimyno paskirtimi ir įvertinimo sistema. Respondentams buvo užtikrintas klausimyno rezultatų anonimiškumas. Interviu laikas su respondentais buvo derinamas iš anksto. Interviu buvo vykdomas 2022.03-21 iki 2022-04-29. Vykdytą interviu atsižvelgta į tyrėjo ir tiriamojo užimtumą, tad interviu vykdytas pietų pertraukų metu t.y. nuo 13:30 iki 14:30. Vieno respondento interviu trukmė pasirinkta nedidelė – apie 15 min.

Tiriamasis kontingentas: tyrime dalyvavo 19 ikimokyklinio ugdymo mokytojų iš lopšelio-darželio N. Visi respondentai buvo moterys (n=19, 100 proc.). Vidutinis tyrimo dalyvių amžius

buvo 46 metai. Daugiau kaip pusė ikimokyklinio ugdymo mokytojų įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą (n=10, 52,6 proc.). Didžioji dalis respondentų turi tik mokytojo kvalifikaciją (n=10, 52,6). 5 (26%) respondentai atsakė, kad turi 30 ir daugiau metų bendrą pedagoginio darbo patirtį, o 2 (10,5) iš jų teigė turintis 30 ir daugiau metų patirtį šioje ugdymo įstaigoje. Dauguma apklaustųjų (n=7, 36,9 proc.) ikimokyklinio ugdymo mokytojų šioje ugdymo įstaigoje dirba nuo 1-5 metų. Respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Tyrimo dalyvio socialinės demografinės charakteristikos, n,(proc.)

Sociodemografiniai rodikliai	Skaičius (n)	Proc.
Amžius		
Iki 25m.	2	10,5
31-40 m.	6	31,6
41-50 m	2	10,5
51 ir daugiau.	9	47,4
Išsilavinimas		
Aukštasis universitetinis	10	52,6
Aukštasis koleginiš	1	5,3
Aukštesnysis	8	42,1
Kvalifikacinė kategorija		
Mokytojas	10	52,6
Vyr. mokytojas	8	42,1
Mokytojas metodininkas	1	5,3
Pedagoginio darbo stažas		
1-5 m.	4	21,1
6-10 m.	3	15,8
11-15 m.	1	5,3
16-20m.	3	15,8
26-30 m.	3	15,8
30 m. ir daugiau	5	26,3
Darbo stažas šioje ugdymo įstaigoje		
1-5 m.	7	36,8
6-10 m.	3	15,8
11-15 m.	1	5,3
16-20 m.	1	5,3
26-30 m.	5	26,3
36 m. ir daugiau	2	10,5

Tyrimo etika: tyrimo atlikimo metu buvo laikomasi pagrindiniu etinių principų anonimiškumo, geranoriškumo, pagarbos ir privatumo. Viso tyrimo metu buvo išlaikomas respondentų anonimiškumas. Anketos pradžioje pateikta aiški anketos paaikškinimo informacija, bei nurodytas el. pašto adresas, kuriuo galima kreiptis iškilus klausimams. Tiriamieji supažindinti su tyrimo esme, pristatytas tyrimo tikslas, paaikškinta dėl ko atliekamas tyrimas, pateikta anketos pildymo instrukcija. Visuose tyrimo etapuose buvo stengiamasi užtikrinti tiriamųjų anonimiškumą. Taip pat prieš vykdant interviu respondentai buvo supažindinti su

tyrimo tikslais, akcentuota laisvo apsisprendimo galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime. Prieš atliekant tyrimą, buvo gautas ugdymo įstaigos vadovo sutikimas.

3. REZULTATAI

3.1. Pasitenkinimo darbu lygis

Siekiant įvertinti Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu lygi buvo pasitelktas Paul. E. Spector bendro pasitenkinimo darbu klausimynas. Susumavus respondentų teiginių vidurkius buvo gauti subskalių vidurkiai, kurie atspindi klausimyno subskalių teiginių rezultatų sumą: 4 – 12 nepasitenkinimas tam tikru darbo aspektu; 13 – 15 vidutinis pasitenkinimas tam tikru darbo aspektu; 16 – 24 pasitenkinimas tam tikru darbo aspektu. Žemiau pateiktoje 3 lentelėje matyti, kaip pasiskirstė ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu lygis įvairiuose subskalėse.

3 lentelė. Pasitenkinimo darbu (bendrojo ir subskalių) rezultatai statistine išraiška

Pasitenkinimo darbu aspektai	Subskalių vidurkiai	Pasitenkinimo darbu lygis
Darbo užmokestis	12,74	vidutinis pasitenkinimas
Paaukštinimo galimybės	14,69	vidutinis pasitenkinimas
Vadovavimas	17,58	pasitenkinimas
Privilegijos	11,99	vidutinis pasitenkinimas
Pripažinimas	12,89	vidutinis pasitenkinimas
Darbo organizavimas	8,58	nepasitenkinimas
Bendradarbiai	18,26	pasitenkinimas
Darbo pobūdis	19,58	pasitenkinimas
Ryšiai darbe	15,68	vidutinis pasitenkinimas
Bendras pasitenkinimas darbu	131,99	vidutinis pasitenkinimas

Respondentai didžiausią pasitenkinimą jaučia darbo pobūdžiui (19,58), bendravimui su bendradarbiais (18,26) ir vadovavimui (17,58). Vidutiniškai patenkinti yra ryšiais darbe (15,68), paaukštinimo galimybėmis (14,69), pripažinimu (12,89) ir suteiktomis privilegijomis (11,99). Nepasitenkinimą ikimokyklinio ugdymo mokytojai išreiškė darbo organizavimui (8,58). Pagal Paul. E. Spector bendro pasitenkinimo darbu klausimyną, bendrą pasitenkinimą darbu atspindi visų subskalių reikšmių suma, kurios maksimali vertė siekia 216. Išskiriami trys pasitenkinimo darbu lygiai: 36 – 108 rodo nepasitenkinimą darbu; 109 – 143 vidutinis pasitenkinimo darbu lygmuo; 144 – 216 rodo pasitenkinimą darbu. Susumavus bendrą pasitenkinimo darbu subskalių vidurkį, buvo gauti rezultatai, kurie rodo, kad Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų bendras pasitenkinimo darbu lygis yra vidutinis (131,99).

Herzbergo dviejų veiksnų teorija ir Spector pasitenkinimo darbo klausimynas pabrėžia tą patį santykių rinkinį. Herzbergo vidiniai veiksniai arba motyvatoriai yra susiję su Spector: paaugštinimo galimybėmis, pripažinimu, darbo pobūdžiu ir ryšiais darbe. Herzbergo išoriniai arba higienos veiksniai yra susiję su Spector darbo užmokesčio, vadovavimo, privilegijų, darbo organizavimo ir bendradarbių aspektais. Herzbergo ir Spector sąvokų atitikimo santrauka pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Herzberg ir Spector teiginių santykis. Sudarytas darbo autoriaus

Herzberg vidiniai veiksniai arba motyvatoriai	Herzberg išoriniai veiksniai arba higienos veiksniai
Spector pasitenkinimo darbu aspektai	Spector pasitenkinimo darbu aspektai
Paaukštinimo galimybės	Darbo užmokestis
Pripažinimas	Vadovavimas
Darbo pobūdis	Privilegijos
Ryšiai darbe	Darbo organizavimas
-	Bendradarbiai

Suskirsčius duomenis matyti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai jaučią vidutinį pasitenkinimą vidiniais arba motyvuojančiais veiksniais, o išoriniais arba higieniniais išreiškia taip pat vidutinį pasitenkinimą. Kaip matyti iš 3 lentelės *Darbo organizavimas* yra tas veiksnys, kuris nulemia ikimokyklinio ugdymo mokytojų nepasitenkinimą darbu. Šis veiksnys priklauso išoriniams arba higieniniams veiksniams. Kas anot Herzbergo reikštų, jog šie vadinamieji higienos veiksniai yra svarbios švarios aplinkos savybės. Žmonės nepatenkinti nehygieniškoje aplinkoje nori iš jos išeiti, nes iš to ne gauna pasitenkinimo darbu. Darbo eigoje detaliau bus aptariami visų klausimyno subskalių rezultatai.

Darbo užmokesčio subskalės vertinimas, tai pirmoji subskalė, kuri atspindi respondentų pasitenkinimą darbo užmokesčiu. 5 lentelėje pateikti ikimokyklinio ugdymo mokytojų atsakymai kiekvienam teiginiui. Kaip matyti iš gautų duomenų, ne visi darbuotojai visiškai sutinka, jog už darbą jiems yra mokamas sąžiningas atlyginimas. 2 (10,5%) iš 19 ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigia, kad jiems mokamas atlyginimas yra nesąžiningas, 4 (21,1%) šiek tiek nesutinka su teiginiu, kad už darbą jiems mokamas sąžiningas atlyginimas.

Daugiau nei pusė (57,9%) ikimokyklinio ugdymo mokytojų visiškai sutinka, jog atlyginimo kėlimai yra per maži ir per reti. Net 11 (57,9%) respondentų pripažįsta, jog vienaip ar kitaip jaučiasi neįvertinti organizacijoje, kai pagalvoja apie tai kiek jiems yra mokama.

5 lentelė. Darbo užmokesčio subskalės klausimai (n; proc.)

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
1. Aš jaučiu, kad už darbą man yra mokamas sąžiningas atlyginimas.					
N=2; 0,5%	-	N=4; 21,1%	N=4; 21,1%	N=7; 36,8%	N=2; 10,5%
10. Atlyginimo kėlimai yra per maži ir per reti.					
-	N=1; 5,3%	N=3; 15,8%	N=2; 10,5%	N=2; 10,5%	N=11; 57,9%
19. Jaučiuosi neįvertinamas organizacijoje, kai pagalvoju apie tai, kiek man yra mokama.					
-	N=5; 26,3%	N=3; 15,8%	N=5; 26,3%	N=2; 10,5%	N=4; 21,1%
28. Aš esu patenkintas mano atlyginimo padidėjimo galimybėmis.					
N=3; 5,8%	N=2; 10,5%	N=4; 21,1%	N=4; 21,1%	N=4; 21,1%	N=2; 10,5%

Nors didžioji dalis respondentų išreiškė savo nepasitenkinimą teigdami, kad atlyginimo kėlimai yra per maži, tačiau šiek tiek daugiau nei pusė respondentų yra patenkinti savo atlyginimo padidėjimo galimybėmis. Išanalizavus darbo užmokesčio subskalę, apibendrinus galima teigti, kad N lopšelio-darželio ikimokyklinio ugdymo mokytojai yra vidutiniškai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu.

Paaukštinimo galimybių subskalės vertinimas. Antroji subskalė atspindi respondentų pasitenkinimą paaukštinimo galimybėmis Šiaulių lopšelyje-darželyje N (žr. 6 lentelė). Vidutiniška pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybių subskalės balų suma buvo 14,69, tai atspindi, jog darbuotojai yra vidutiniškai patenkinti įstaigoje esančiomis paaukštinimo galimybėmis.

6 lentelė. Paaukštinimo galimybių subskalės klausimai (n; proc.)

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
2. Mano darbe yra per mažos paaukštinimo galimybės.					
N=3; 15,8%	N=1; 5,3%	N=4; 21,1%	N=4; 21,1%	N=7; 36,8%	-
11. Tie, kurie gerai atlieka darbą, turi teisingas galimybes būti paaukštintais.					
-	N=2; 10,5%	N=4; 21,1%	N=6; 31,6%	N=4; 21,1%	N=3; 15,8%
20. Žmonės čia yra paaukštinami taip pat greitai, kaip ir kitose organizacijose.					
N=4; 21,1%	N=2; 10,5%	N=3; 15,8%	N=5; 26,3%	N=2; 10,5%	N=3; 15,8%
33. Aš esu patenkintas mano paaukštinimo galimybėmis.					
N=1; 5,3%	N=2; 10,5%	N=6; 31,6%	N=4; 21,1%	N=4; 21,1%	N=2; 10,5%

Daugiau nei pusė ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigia, kad šiek tiek sutinka (21,1%) arba vidutiniškai sutinka (36,8%) jog jų darbe yra per mažos paaukštinimo galimybės. Tačiau šiek tiek mažiau nei pusė darbuotojų (n=8) teigė, kad vienaip ar kitaip yra patenkinti paaukštinimo galimybėmis. N lopšelyje-darželyje ikimokyklinio ugdymo mokytojai vienaip ar kitaip sutinka (n=13), jog tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi teisingas galimybes būti paaukštintais, tačiau dalis respondentų šiek tiek (21,1%) ir vidutiniškai (10,5%) nepritaria šiam teiginiui ir teigia, kad gerai atlikdami savo darbą jie negauna teisingų galimybių būti paaukštintais savo darbo vietoje. Toliau respondentų nuomonė pasiskirstė į dvi pozicijas atsakant į klausimą ar žmonės čia yra paaukštinami taip pat greitai, kaip ir kitose organizacijose. Didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo mokytojų sutinka (n=10), kad čia žmonės paaukštinami taip pat greitai, kaip ir kitose ugdymo įstaigose, tačiau kita dalis (n=9) respondentų nesutinka su šiuo teiginiu. Analizuojant ar ikimokyklinio ugdymo mokytojai yra patenkinti savo paaukštino galimybėmis čia nuomonės taip pat pasiskirstė į dvi pozicijas teigiančias, kad sutinka (n=10) ir nesutinka (n=9), bet šiek tiek daugiau nei pusė respondentų teigia, kad vis dėl to yra patenkinti savo paaukštinimo galimybėmis.

Interviu metu dalis ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasakojo, kad nesiekia paaukštinimo ir juos tenkina jų esama kvalifikacinė kategorija „*aš nežinau, kaip kitose darželiuose auklėtojos yra paaukštinamos, bet mano atveju aš nenoriu keltis kvalifikacijos, ne dėl to, kad negalėčiau ar neleistu valdžia, tiesiog aš to nenoriu ir nesiekiu. Nenoriu tapti metodininke dėl papildomo darbo krūvio, aišku aš drąsiai galėčiau leisti įvairių metodinę literatūrą ir daug, kur dalyvauti*“ teigė ikimokyklinio ugdymo mokytoja X. Toliau šis klausimas taip buvo aptariamasis ir su kita ikimokyklinio ugdymo mokytoja, kuris teigė, kad „*dėl šiek tiek didesnio atlyginimo aš tikrai nenoriu užsikrauti daugiau papildomo krūvio, man užtenka tokio krūvio kurį dabar turiu*“. Tad iš kelių respondentų pasisakymu matyti, kad ne visi ikimokyklinio ugdymo mokytojai, Šiaulių lopšelyje-darželyje N siekia būti paaukštintais dėl įvairių priežasčių, tam įtakos, kaip teigia respondentai, neturi vadovas ar administracija.

Išanalizavus klausimyno ir interviu metu gautus duomenis paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojų nuomonės dėl darbo paaukštinimo išsiskiria į dvi pozicijas t.y. į sutinkančius ir nesutinkančius dėl lygių paaukštinimo galimybių. Išanalizavus paaukštinimo galimybių subskalę, apibendrinus galima teigti, kad N lopšelio-darželio ikimokyklinio ugdymo mokytojai yra vidutiniškai patenkinti esamomis paaukštinimo galimybėmis savo ugdymo įstaigoje.

Vadovavimo subskalės vertinimas. Trečioji subskalė atspindi respondentų pasitenkinimą vadovavimu Šiaulių lopšelyje-darželyje N. Vadovavimo subskalės bendras pasitenkinimas buvo gan aukštas, kadangi klausimuose atsispindi teigiami rezultatai (žr. 7 lentelė). Didžiausia dalis ikimokyklinio ugdymo mokytojų (52,6 proc.), vidutiniškai sutiko, kad jų vadovas savo darbą

atlieka kompetentingai. 26,3 proc. respondentų šiek tiek nesutinka su teiginiu, kad jų vadovas yra kompetentingas savo darbo aplinkoje.

7 lentelė. **Pasitenkinimo vadovavimu subskalės klausimai (n; proc.)**

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
3. Mano vadovas yra labai kompetentingas savo darbe.					
-	-	N=5; 26,3%	N=2; 10,5%	N=10; 52,6%	N=2; 10,5%
12. Mano vadovas su manimi elgiasi neteisingai.					
N=10; 52,6%	N=4; 21,1%	N=4; 21,1%	-	N=1; 5,3%	-
21. Mano vadovas per mažai domisi pavaldinių jausmais					
N=1; 5,3%	N=3; 15,8%	N=5; 26,3%	N=4; 21,1%	N=2; 10,5%	N=4; 21,1%
30. Man patinka mano vadovas.					
-	N=1; 5,3%	N=1; 5,3%	N=6; 31,6%	N=8; 42,1%	N=3; 15,8%

Su teiginiu „Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu“ sutiko tik 1 respondentas, o likusi dalis respondentų vienaip ar kitais sutinka, kad vadovas su jais elgiasi teisingai. Ikimokyklinio ugdymo mokytojų nuomonė išsiskyrė atsakant į teiginį „Mano vadovas per mažai domisi pavaldinių jausmais“. Šiek tiek mažiau nei pusė (n=9) respondentų yra patenkinti vadovo jiems skiriamu dėmesiu ir teigia, kad vadovas domisi jų jausmais, tačiau didžioji dalis (n=10) respondentų nepatiria jausmo, kad vadovas domėtusi jų jausmais. Nepaisant vadovo kompetencijos, elgesio ir atsižvelgimo į darbuotojų jausmus, dauguma ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigia, kad jiems patinka jų vadovas, tačiau yra keli respondentai, kurie teigia, kad jų netenkina esamas ugdymo įstaigos vadovas.

Privilegijų subskalės vertinimas. Žvelgiant į privilegijų subskalės vidurkį (11,99) matyti, kad darželio-lopšelio N ikimokyklinio ugdymo mokytojai patiria vidutinį pasitenkinimo lygį. Toliau analizuojant atskirus privilegijų subskalės teiginius (žr. 8 lentelė) apžvelgiama, kad daugiau nei pusė respondentų yra patenkinti gaunamomis papildomomis naudomis darbe, tačiau 7 respondentai teigia, kad jų netenkina suteikiamos naudos jų ugdymo įstaigoje. Respondentų nuomonė pasiskirsto analizuojant teiginį „papildomos darbo naudos, kurias mes gauname, yra neprastesnės už siūlomas kitose organizacijose“. 10 respondentų nesutinka ir teigia, kad kitose ugdymo įstaigose ikimokyklinio ugdymo mokytojai gauna geresnes papildomas naudas, nei esamoje ugdymo įstaigoje, o likusi dalis ikimokyklinio ugdymo mokytojų yra patenkinti suteikiamomis naudomis.

Taip pat matyti, kad respondentai gaunamas papildomas naudas nelaiko teisingomis ir tik 8 respondentai sutinka su teiginiu „mūsų turimos darbo naudos yra teisingos“. Teiginys „yra

papildomų naudų, kurių mes negauname, bet turėtume gauti“ atskleidžia, kad didžioji dalis respondentų žino apie naudas, kurių ši ugdymo įstaiga jiems nesuteikia ir norėtų, kad jos būtų suteikiamos. Su šiuo teiginiu nesutinka 2 respondentai, teigdami, kad jų nuomone ugdymo įstaiga jiems suteikia papildomas naudas ir jie jomis naudojasi.

8 lentelė. **Privilegijų subskalės klausimai (n; proc.)**

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
4. Aš nesu patenkintas gaunamomis papildomomis naudomis darbe.					
N=1; 5,3%	N=3; 15,8%	N=8; 42,1%	N=6; 31,6%	-	N=1; 5,3%
13. Papildomos darbo naudos, kurias mes gauname, yra neprastesnės už siūlomas kitose organizacijose.					
-	N=4; 21,1%	N=6; 31,6%	N=4; 21,1%	N=3; 15,8%	N=2; 10,5%
22. Mūsų turimos papildomos darbo naudos yra teisingos.					
N=1; 5,3%	N=1; 5,3%	N=9; 47,4%	N=6; 31,6%	-	N=2; 10,5%
29. Yra papildomų naudų, kurių mes negauname, bet turėtume gauti.					
-	-	N=2; 10,5%	N=5; 26,3%	N=4; 21,1%	N=8; 42,1%

Pripažinimo subskalės vertinimas. Ikimokyklinio ugdymo mokytojai teigia, kad pripažinimas nėra stiprioji šios ugdymo įstaigos pusė ir išreiškia (12,89) vidutinį pasitenkinimą (žr. 9 lentelė). Pirmajam teiginiui respondentai dvejopai išreiškė savo nuomonę. Didžioji dalis (n=12) respondentų vienaip ar kitaip sutinka su teiginiu, kad kuomet jie gerai atlieka savo darbą, jie gauna tokį pripažinimą, kokio nusipelnė. Tačiau ne maža dalis (n=7) respondentų išreiškia nepasitenkinimą, teigdami, kad jie nesulaukia atitinkamo pripažinimo. Daugiau nei pusė (n=11) respondentų taip pat nejaučia, kad jų darbas būtų vertinimas, nors kita dalis (n=8) respondentų jaučiasi, kad jų atliekamas darbas yra įvertinamas.

Kalbant apie darželyje-lopšelyje N suteikiamus apdovanojimus už gerai atliktą darbą, respondentai atskleidė, kad šioje ugdymo įstaigoje dirbantys ikimokyklinio ugdymo mokytojai sulaukia mažai apdovanojimų. 13 respondentų teigia vienaip ar kitaip sutinka su teiginiu „nejaučiu, kad mano pastangos yra apdovanojamos taip, kaip turėtų būti apdovanojamos“. Apibendrinus galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojų nuomonės pasidalijusios į dvi grupes. Vieni jaučia pasitenkinimą, kiti priešingai, jaučiasi nepatenkinti suteikiamu pripažinimu.

9 lentelė. **Pripažinimo subskalės klausimai (n; proc.)**

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
5. Kuomet aš gerai atlieku darbą, aš gaunu tokį pripažinimą, kokio nusipelniau.					
N=1; 5,3%	N=3; 15,8%	N=3; 15,8%	N=9; 47,4%	N=1; 5,3%	N=2; 10,5%
14. Aš nejaučiu, kad darbas, kurį atlieku, būtų vertinamas.					
N=1; 5,3%	N=2; 10,5%	N=8; 42,1%	N=3; 15,8%	N=3; 15,8%	N=2; 10,5%
23. Čia dirbantys žmonės sulaukia mažai apdovanojimų.					
-	N=2; 10,5%	N=4; 21,1%	N=3; 15,8%	N=1; 5,3%	N=9; 47,4%
32. Nejaučiu, kad mano pastangos yra apdovanojamos taip, kaip turėtų būti apdovanojamos.					
-	N=2; 10,5%	N=4; 21,1%	N=7; 36,8%	N=3; 15,8%	N=3; 15,8%

Darbo organizavimo subskalės vertinimas. Nagrinėjant darbo organizavimo subskalę (žr. 10 lentelė) matyti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai jaučią (8,58) nepasitenkinimą šia sritimi. Iš žemiau pateiktų teiginių įvertinimų matyti, kad daugelis darželio-lopšelio N darbo tikslų ir procedūrų apsunkina galimybes gerai atlikti darbą. Tokiai nuomonei pritaria net 14 respondentų. Ikimokyklinio ugdymo mokytojai išreiškia savo nusivylimą ugdymo įstaigoje vyraujančiu biurokratizmu, teigdami, kad jų pastangas gerai atlikti darbą yra gan dažai stabdomos biurokratizmo.

10 lentelė. **Darbo organizavimo subskalės klausimai (n; proc.)**

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
6. Daugelis mūsų darbo taisyklių ir procedūrų apsunkina galimybes gerai atlikti darbą.					
N=1; 5,3%	-	N=4; 21,1%	N=7; 36,8%	N=4; 21,1%	N=3; 15,8%
15. Mano pastangos gerai atlikti darbą yra retai stabdomos biurokratizmo.					
N=2; 10,5%	N=7; 36,8%	N=6; 31,6%	N=2; 10,5%	N=2; 10,5%	-
24. Darbe aš turiu per daug darbo.					
-	-	N=2; 10,5%	N=8; 42,1%	N=4; 21,1%	N=5; 26,3%
31. Aš turiu per daug darbo su dokumentais (popierizmo).					
-	-	-	N=1; 5,3%	N=1; 5,3%	N=17; 89,5%

Didžioji dalis (n=17) ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigia turintys per daug darbo, tik 2 respondentai teigė, kad jų darbo krūvis yra teisingas ir jie nesutinka, jog jie yra apkraunami papildomu darbu. Visi darželio-lopšelio N ikimokyklinio ugdymo mokytojai sutinka, kad didžioji dalis jų darbo susideda iš dokumentų pildymo.

Bendradarbiavimo subskalės vertinimas. Kaip matyti, šios ugdymo įstaigos ikimokyklinio ugdymo mokytojai jaučia (18,26) pasitenkinimą bendradarbiavimu. Respondentai atsakė (žr. 11 lentelė), kad jiems patinka kolegos su kuriais jie dirba, tai reiškia, kad respondentai palaiko gerus ir artimus santykius su savo kolegomis. Tačiau nors jie ir išreiškia pasitenkinimą kolegų bendravimu, atsakant į teiginį „*Manau, kad aš turiu dirbti sunkiau dėl žmonių, su kuriais aš dirbu, nekompetencijos*“ dalis (n=9) ikimokyklinio ugdymo mokytojų jaučia nepasitenkinimą, dėl bendradarbių nekompetencijos.

Į teiginį „*Man patinka leisti laiką su bendradarbiais*“ didžioji dalis respondentų išreiškė pasitenkinimą. Kas rodo, kad šios įstaigos ikimokyklinio ugdymo mokytojai palaiko artimus santykius ir ugdymo įstaigoje, ir už ugdymo įstaigos ribų. Tačiau maža dalis respondentų teigia, kad jiems nepatinka ar tiesiog neįdomu leisti laiką su bendradarbiais tiek ugdymo įstaigoje ir už ugdymo įstaigos ribų. Nagrinėjant lopšelio-darželio N atmosferą, didžioji dalis respondentų teigia, kad jų darbe nekyla konfliktų, bet 4 respondentai su tuo nesutinka ir mano, kad jų darbo aplinkoje kyla konfliktų.

11 lentelė. **Bendradarbiavimo subskalės klausimai (n; proc.)**

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
7. Man patinka žmonės, su kuriais aš dirbu.					
-	-	N=1; 5,3%	N=4; 21,1%	N=5; 26,3%	N=9; 47,4%
16. Manau, kad aš turiu dirbti sunkiau dėl žmonių, su kuriais aš dirbu, nekompetencijos.					
N=2; 10,5%	N=5; 26,3%	N=2; 10,5%	N=6; 31,6%	N=2; 10,5%	N=2; 10,5%
25. Man patinka leisti laiką su bendradarbiais.					
-	-	N=2; 10,5%	N=5; 26,3%	N=5; 26,3%	N=7; 36,8%
34. Mano darbe yra per daug konfliktų ir barnių.					
N=7; 36,8%	N=4; 21,1%	N=3; 15,8%	N=2; 10,5%	N=1; 5,3%	N=2; 10,5%

Apibendrinus gautus duomenis, matyti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai dirbantys lopšelyje-darželyje N palaiko gerus santykius su savo bendradarbiais ir yra patenkinti vyraujančia atmosfera darbo aplinkoje.

Darbo pobūdžio subskalės vertinimas. Anot respondentų jie yra patenkinti (19,58) vyraujančių darbo pobūdžiu lopšelyje-darželyje N. Iš gautų teiginių įvertinimų matyti (žr. 12 lentelė), kad respondentai nejaučia, kad jų darbas nėra beprasmi, tik maža dalis respondentų teigė, kad šiek tiek sutinka (15,8%) ir visiškai sutinka (10,5%) su teiginiu, kad „*kartais aš jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis*“.

12 lentelė. **Darbo pobūdžio subskalės klausimai (n; proc.)**

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
8. Kartais aš jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis.					
N=8; 42,1%	N=2; 10,5%	N=4; 21,1%	N=3; 15,8%	-	N=2; 10,5%
17. Man patinka veikla, kurią atlieku darbe.					
-	-	-	N=6; 31,6%	N=1; 5,3%	N=12; 63,2%
27. Aš jaučiu pasididžiavimą dėl savo darbo.					
-	-	N=3; 15,8%	N=5; 26,3%	N=5; 26,3%	N=6; 31,6%
35. Mano darbas yra malonus.					
-	-	N=1; 5,3%	N=6; 31,6%	N=3; 15,8%	N=9; 47,4%

Visi ikimokyklinio ugdymo mokytojai vienaip ar kitaip sutinka, kad jiems patinka veikla, kurią atlieka lopšelyje-darželyje N. Būdami ikimokyklinio ugdymo mokytojai bei dirbdami lopšelyje darželyje N respondentai išreiškė jaučiantys pasididžiavimą savo profesija ir savo darbu šioje įstaigoje. Į teiginį „*Mano darbas yra malonus*“ 18 respondentų atsakė, kad jiems jų darbas vienaip ar kitaip yra malonus.

Apibendrinus gautus duomenis galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojų darbas jiems daug ką reiškia, jiems patinka veikla kurią jie gali užsiimti šioje ugdymo įstaigoje, taip pat išreiškia jaučiantys pasididžiavimą dirbdami ikimokyklinio ugdymo mokytoju lopšelyje-darželyje N ir teigia, kad jų darbas jiems yra malonus.

Ryšių darbe subskalės vertinimas. Pagal respondentų pateiktus duomenis (žr. 13 lentelė) matyti, kad lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojai jaučia vidutinį (15,68) pasitenkinimą ryšiams darbe. Kaip matyti iš pateiktų teiginių, didžioji dalis (n=12) ikimokyklinio

ugdymo mokytojų pritaria teiginiui, kad „Komunikavimas šioje organizacijoje yra geras“, tačiau dalis (n=7) nesutinka ir teigia, kad jų įstaigoje komunikavimas tarp bendradarbių ir vadovų galėtų vykti sklandžiau. Kalbant apie organizacijos tikslų aiškumą, respondentai (n=15) atsakė, kad jiems jų organizacijos tikslai yra aiškūs ir suprantami. Tačiau dalis (n=13) respondentų teigia, kad dažnai jaučia, kad nežino, kas vyksta lopšelyje-darželyje N. Pagal respondentų teigimą, tik maža dalis (n=6) respondentų yra supažindinama ar domisi, kas vyksta jų ugdymo įstaigoje, nes teigia, kad jie viską žino, kas vyksta lopšelyje-darželyje N.

13 lentelė. **Ryšių darbe subskalės klausimai (n; proc.)**

1 visiškai nesutinku	2 vidutiniškai nesutinku	3 šiek tiek nesutinku	4 šiek tiek sutinku	5 vidutiniškai sutinku	6 visiškai sutinku
9. Komunikavimas šioje organizacijoje yra geras.					
N=1; 5,3%	-	N=6; 31,6%	N=5; 26,3%	N=4; 21,1%	N=3; 15,8%
18. Šios organizacijos tikslai man nėra aiškūs.					
N=8; 42,1%	N=3; 15,8%	N=3; 15,8%	N=2; 10,5%	N=3; 15,8%	-
26. Aš dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta mūsų organizacijoje.					
N=1; 5,3%	N=1; 5,3%	N=4; 21,1%	N=7; 36,8%	N=4; 21,1%	N=2; 10,5%
36. Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.					
N=5; 26,3%	N=1; 5,3%	N=6; 31,6%	N=3; 15,8%	N=4; 21,1%	-

Aptariant teiginį „Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos“ dauguma (n=12) ikimokyklinio ugdymo mokytojų išreiškė, kad jiems skiriamos užduotys yra pakankamai aiškios ir gerai išsaikamos, tačiau kita dalis (n=7) respondentų teigia, kad jiems užduotys dažniausiai nebūna aiškiai išsaikamos.

3.2. Veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu

Pusiau struktūruoto interviu metu buvo siekiama identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Interviu metu respondentai pateikė veiksnius (žr. 14 lentelė) turinčius įtakos jų pasitenkinimui darbu.

14 lentelė. **Veiksniai turintys įtakos pasitenkinimui darbu pagal lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojus**

Vidiniai veiksniai	Respondentų skaičius	Išoriniai veiksniai	Respondentų skaičius
Lytis	-	Darbo užmokestis	15
Darbo stažas	-	Darbo sąlygos	17
Pripažinimas ir įvertinimas	7	Darbo pobūdis	-
Amžius	2	Galimybė realizuoti savo gebėjimus	16
-	-	Karjeros galimybės	-
-	-	Vyraujanti atmosfera/santykiai su bendradarbiais	16

Interviu metu buvo siekta taip pat išsiaiškinti kiekvieno šio veiksnio svarbą ikimokyklinio ugdymo mokytojams. Pirmas veiksnys, kuris buvo aptartas su respondentais - **darbo užmokestis**. Paklausus respondentų ar darbo užmokestis jiems yra ypač svarbus veiksnys lemiantys jų pasitenkinimą darbu, dauguma respondentų (n=15) interviu metu teigė, kad šis veiksnys yra svarbus (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. **Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „ar darbo užmokestis yra svarbus veiksnys lemiantis Jūsų pasitenkinimą darbu?“ (n=19)**

15 lentelės tęsinys 43 puslapyje

Informanto teiginys	
Darbo užmokestis	Visų pirma tai yra mano pragyvenimo šaltinis, už tai ir norisi didesnio atlyginimo. <...> tarkime, kur nors į kokią šalį nuvykti ar pailsėti su šeima.
	Darbo yra tikrai labai daug ir su vaikais, o ir su dokumentais visada apkrauna, o dar veiklų planavimais. <...> kasdien lydi didelė atsakomybė ir įtampa, todėl norisi, kad atlyginimas atitiktų atliktus darbus.
	Auklėtojos darbas yra sunkus, atsakingas, <...> ir aišku varginantis, pastoviai dažnas stresas ir įtampa, <...> betikslis popierizmas, na ir manau, kad už tai ir atlygis turėtų būti didesnis.
	<...> norisi patenkinti visus savo poreikius.
	<...> nes atlyginimas yra pajamų šaltinis, atlygis už įdėtas pastangas darbe.
	<...> nuo jo priklauso mano galimybės gerai jaustis.
	Jei aš daug dirbu ir mano darbas yra varginantis, norisi, kad už sunkų darbą būtų tinkamai atlygintina.
	<...> pragyvenimo šaltinis.
	Daug dokumentacijos pildymų, o už tai nemokama.
	Kainos visur kyla <...> norint kažką tokio geresnio nusipirkti reikia taupyti, o dėl to ir manau, kad atlyginimas tikrai yra svarbus, nes jei tarkim dirbti sunkiai ir gauni mažą atlygį, tai ką gali už tai nusipirkti, nekalbant apie mokesčius ir maistą ar kokius buitines reikmenis ir drabužius. <...> dar šeimą reikia išlaikyti, vaikus ir jiems viską pirkti mokyklai tikrai tam reikia pinigų, nes pinigai dabar viskas.
	<...> daugiau gali sau leisti, išvykti į kelionę na ir pasilepinti.
	<...>kelionėms<...>, mokesčiams <...>, įvairioms procedūroms, šeimos išlaikymui.
	<...> didesnis atlyginimas leidžia daugiau sau leisti, tai į kokią kelionę nuvykti su kolektyvu ar su savo artimaisiais, <...> na ir taip labai gerai, kai atlyginimo nereikia skaičiuoti iki sekančios algos.

	Už didesnę atlyginimą nebūtų gaila kažką grupei įsigyti, nes dažnai perku viską iš savo pinigų ir taip skaičiuoji, kiek išleidi vien ant priemonių veikloms <...>
	<...> tiesiog gali daugiau sau leisti.
	<...> padeda pasirūpinti savo asmeniniais poreikiais, <...> išlaikyti šeimą.
	Tai yra ir mano vertės matas ir padeda pasirūpinti asmeniniais gyvenimo poreikiais.
	<...> visokiems mano poreikiams, ten maistui, mokesčius susimokėti, gimines užsienį aplankyti, <...> gali sau daugiau leisti.
	Gali daugiau atsidėti, pasitaupyti, <...> į kavinę kokią su draugais ar šeima nueiti. Turėdamas daugiau pinigų tikrai manau esi netoks suvaržomas ir gali leisti sau daug daugiau.

15 lentelės tęsinys

Dauguma ikimokyklinio ugdymo mokytojų įvardino, kad darbe jie dažnai dirba administracinį darbą, tad už tai nori gauti sąžiningą atlyginimą. Respondentai taip pat išreiškė atlyginimo svarbą tenkinant jų asmeninius poreikius.

Interviu metu paklausti ar juos tenkina esamas darbo užmokestis, net 13 respondentų atsakė, kad esamas darbo užmokestis iš dalies juos tenkina, 3 respondentai atsakė, kad darbo užmokestis juos tenkina, ir 3 respondentai išreiškė, kad esamas darbo užmokestis jų netenkina. Lyginant duomenis gautus iš klausimyno ir interviu matyti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai nėra pilnai patenkinti gaunamu atlyginimu ir tikisi atlyginimų pakėlimo už dirbamą administracinį darbą. Taip pat patvirtino, jog darbo užmokestis jiems yra ganėtinai svarbus veiksnys lementis jų pasitenkinimą darbu.

Sekantis respondentų išskirtas veiksnys - *vyraujanti atmosfera*. Interviu metu respondentai užsiminė, kad jų ugdymo įstaigoje vyrauja dalykinė, o kitų nuomone palaikanti ir pozityviai nuteikianti aplinka. Dauguma ugdymo įstaigos respondentų atsakė (žr. 16 lentelė), kad šis veiksnys yra ganėtinai svarbus. 16 lentelėje pateikiami respondentų teiginiai, atsakant, kodėl ugdymo įstaigoje vyraujanti aplinka jiems toks svarbus veiksnys lementis jų pasitenkinimą darbu.

16 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl ugdymo įstaigoje vyraujanti aplinka toks svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19)

16 lentelės tęsinys 44 puslapyje

Informanto teiginys	
Vyraujanti atmosfera	Nes tai kaip tu jautiesi darbe, nulemia gerą nuotaiką, <...> pasisekimą ir pasitikėjimą. Kuo geresnė atmosfera darbe tuo labiau norisi geriau dirbti, <...> konfliktinė aplinka neleistu dirbti ir nuolat jaustum įtampą, o jei kokia problema iškyla nėra su kuo pasitarti.
	<...> svarbu, nes tai gerina darbo efektyvumą <...> malonu dirbti, kai darbinė atmosfera labai gera arba gera.
	Ką galiu pasakyti yra tik tai, jog reikia stengtis mąstyti pozityviai ir užsiimti darbu. O toliau viskas priklauso nuo tavęs <...> kas ten dedasi kitose grupėse nelabai ir svarbu, man gerai yra savo grupėje, sutariu ir su kita auklėtoja, ir man užtenka.
	Aš vertinu nuoširdų įvairiapusišką bendradarbiavimą <...> geri santykiai ir maloni atmosfera manau tikrai atsiliepia mano sveikatai, norui dirbti bei gerai atlikti darbą. <...> o jei ten pastoviai vyksta konfliktai, tai ką ten galima kalbėti apie gerą savijautą ir nuoširdų bendravimą.

<...>atmosfera darbe labai daug ką lemia, <...> nuo to priklauso ir kaip atlieki darbą. <...> bendravimas su kolegomis ir tuo pačiu bendradarbiavimas.
Svarbus, kad galėčiau ramiai dirbti, kurti, o ne jausti pastovią įtampą, kuri neseniai pakenkė mano sveikatai, <...> emociinei būsenai.
Darbo kokybė turtingesnė, jeigu darbe atmosfera gera, draugiška.
<...> kai esi jaunas ir nepatyręs pedagogas labai svarbu turėti gerus santykius su kolegomis, <...> gali drąsiai klausti įvairių klausimų ir žinai, kad tikrai gausi grįžtamąjį ryšį.
Jei grupėje ir su kolegomis turime prastus santykius, tai veikia mūsų gyvenimo būdą ir emocijas bei savijautą.
Gera atmosfera sukuria gerus darbinius santykius, <...> norą dirbti.
<...> pritarimas, sutarimas yra labai svarbu.
Darbe vyraujanti atmosfera man yra labai svarbus veiksnys lemiantis mano pasitenkinimą darbu, <...> bloga atmosfera darbe neteiktų man jokio malonumo dirbti daugiau ir geriau.
<...> kai gera atmosfera, tai ir darbai geriau darosi.
Nuo darbo atmosferos priklauso nuotaika, <...> noras ar nenoras eiti į darbą
Kai didžiąją dienos dalį praleidi su vaikais, o ne su kolektyvu, manau tas toks santykis nėra labai svarbus. Bet aišku jei ne bendrauji ir negali vadintis bendruomenės nariu na ir taip yra sunkiau kažko pasiteirauti, jei tarkim kokia bėda nutiks ar kažkas panašaus. Manau, kad jei nesusibendrauji su kolektyvu ilgai tokioje įstaigoje neišdirbsi.
<...> aš manau, kad kuo geresni santykiai, tuo geriau pats jautiesi ir tau maloniau dirbti su tokiais žmonėmis.
Sutarti yra visada geriau nei, kad turėti tokią vyraujančią darbe atmosferą, kad turi jausti įtampą ar stresą.
<...> kuo labiau atmosfera darbe yra palankesnė, tuo yra maloniau dirbti. Bet reikia mokėti priprasti ir prie sudėtingos atmosferos prisitaikyti, nes ne visur ir ne tarp visų tie santykiai yra draugiški.
<...> priklauso mano nuotaikos, net sakyčiau darbo kokybė, nes palankioje bendruomenėje gali vykdyti įvairius projektus kartu. <...> daugiau gali nuveikti su bendruomene, kuri palaiko gerus santykius. <...> kiti santykiai yra ir su administracija, čia labiau galėčiau sakyti dalykiniai santykiai vyksta.

16 lentelės tęsinys

Iš respondentų pasisakymų matyti, kad dauguma mano, kad nuo tam tikros atmosferos vyraujančios ugdymo įstaigoje daug kas priklauso, kaip pvz.: gera savijauta, darbo efektyvumas ir noras eiti į darbą. Kaip minėjo respondentai prasta atmosfera darbe nesuteikia jiems malonumo dirbti, sukelia įtampą ir daug kitų neigiamų aspektų. Ikimokyklinio ugdymo mokytojai išreiškė pasitenkinimą savo ugdymo įstaigos atmosfera. Keli respondentai džiaugėsi artimais ir atvirais santykiais su savo kolegomis, gyrė juos už geranoriškumą ir bendradarbiavimą. Paminėtina ir tai, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai džiaugiasi kolegų bendradarbiavimu ir gebėjimų pasiskirstyti užduotimis ugdant vaikus ir atliekant darbus susijusius su, kaip išreiškė respondentai, „popierizmu“.

Kaip įvardijo ikimokyklinio ugdymo mokytojai, **darbo sąlygos** - pats svarbiausias veiksnys lementis jų pasitenkinimą darbu. Žemiau pateikti teiginiai įrodantys (žr. 17 lentelė), kodėl ikimokyklinio ugdymo mokytojams darbo sąlygos yra vienas iš svarbesnių veiksnių lemiančių jų pasitenkinimą darbu.

17 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl darbo sąlygos toks svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19)

Informanto teiginys	
Darbo sąlygos	<...> tai daug kas priklauso nuo kolektyvo.
	<...> nuo darbo sąlygų priklauso ir darbo rezultatas, tad jei mums suteikiamos geros sąlygos, mes galime gerai ir kokybiškai atlikti savo darbą, <...> nes tokių kaip priemonių aprūpinimas grupėse ypač vaikams yra tikrai labai svarbus, nes daug ką tenka pirkti iš savo atlyginimo ar kaip visada prašyti ugdytinių tėvelių.
	<...> kai darbo sąlygos geros labiau norisi dirbti tokioje įstaigoje.
	<...> nuo darbo sąlygų, materialinės bazės priklauso ugdymo kokybė, <...> inovacijų taikymas ugdyme.
	Triukšmas, prastas apšvietimas sukelia nuovargį ir kitus negalavimus.
	Nuo prastų darbo sąlygų nukenčia darbo kokybė. <...> kai grupėje vaikai kelia triukšmą, kas turi įtakos mano darbui. <...> priemonių trūkumą, taip pat priskirčiau prie darbo sąlygų, nes tikrai trūksta priemonių.
	Geros darbo sąlygos garantuoja kokybišką darbą. <...> priemonių aprūpinimas grupėse, kas sakyčiau nepateikia tos gerosios darbo pusės.
	<...> malonu dirbti žinant, kad aplinkui jauku, saugu ir malonu.
	<...> mažai turime priemonių, <...> kompiuterinės įrangos.
	<...> priklauso tavo nuotaika, darbo efektyvumas. Nori tokios komfortiškos aplinkos, kurioje galėtum jaustis saugus, atsipalaidavęs.
	<...> nuo darbo sąlygų priklauso darbo kokybė.
	<...> tinkamos darbo sąlygos lemia darbo kokybę
	Priemonėmis aprūpintoje, na ir saugioje bei estetiškoje aplinkoje man yra žymiai maloniau dirbti, nei, kad triukšmingoje, tamsioje aplinkoje.
	<...> geros darbo sąlygos padeda jausti pasitenkinimą darbu.
	Nuo to priklauso ir savijauta, ir nuotaika. Na ir aišku priemonės turi būti, kad galėtum atlikti veiklas.
	Man turi grupė būti apšviesta saulės, na kitaip tariant šviesi, o ne ten kokioje tamsioje sėdėti. Nes tikrai jaučiasi skirtumas, kai tu dirbi natūraliai šviesa apšviestoje aplinkoje ir tamsioje. Tad tai man labai svarbu, nes mano nuotaika nuo to priklauso, kaip aš jaučiuosi.
	<...> darbo sąlygos yra labai svarbus veiksnys lemiantis mano pasitenkinimą darbu, nes jei sąlygos bus netinkamos, motyvacija dirbti mažės.
	<...> visiems darbo sąlygos turi būti sudarytos vienodos ir palankios, nes tik tada gali tikėtis gerų rezultatų iš mūsų, o kai sąlygos netenkinančios, tai mūsų darbo rezultatai viską parodo.
Tokioje, kai ši specialybė, tai nelabai galim kalbėti apie tokią kaip ramybę, nes visi žinom, kad 20-ties vaikų grupė negebės išbūti visada rami, tam reikia nemažai darbo. O toliau manau, kad aišku labai svarbu, kokio darbo sąlygos, toks ir atliktas darbas.	

Ikimokyklinio ugdymo mokytojai atskleidė, kad pagrindinis šios ugdymo įstaigos darbo sąlygų trūkumas – priemonių stoka. Kaip minėjo respondentai jiems trūksta priemonių kokybiškai organizuoti ir vykdyti veiklas. Priemonių stoka skatina prastą ugdymo turinio organizavimą ir nukenčia ne tik ikimokyklinio ugdymo mokytojai, bet ir ugdytiniai. Paklausus respondentų ar jie yra patenkinti esamomis lopšelio-darželio N darbo sąlygomis, dauguma respondentų pakomentavo, kad iš dalies yra patenkinti. Žemiau pateikiama respondentų teiginiai (žr. 18 lentelė) į klausimą „Ar esate patenkinta esamomis darbo sąlygomis savo darbe?“.

18 lentelė. Respondentų teiginiai į klausimą „Ar esate patenkinta esamomis darbo sąlygomis savo darbe?“ (n=19)

Informantų teiginys
Darbo sąlygos yra patenkinamos, <...> esu viskuo patenkinta, <...> tik gal norėtusi daugiau priemonių grupėje.
Na, kaip pasakyti esu ir patenkinta, ir ne. <...> ne visada yra atsižvelgiama į nuomonę. Na ir ne visada drąsu ją išreikšti.
<...> esu iš dalies patenkinta. Kaip matyti grupėje reikalingas kapitalinis remontas. Kas be ko norėčiau daugiau ugdymo priemonių, ko šiuo metu mums tikrai trūksta, ypač kokioms įdomesnėms veikloms. <...> iš mūsų reikalauja daug, bet priemonių toms užduotims įvykdyti turime prašyti tėvų arba pirktis patys.
Esu tikrai nepatenkinta, nuolatinė trintis, nemalonus tiesioginio vadovo bendravimas, nekompetentingas darbo užduočių paskyrimas ir panašiai<...> o ypač jaučiu kolegijų nenorą bendradarbiauti.
Nevisiškai. Galiu tik pridurti, kad trūksta ugdymo priemonių.
Šiuo metu nesu visiškai patenkinta darbo sąlygomis savo darbe <...> trūksta konkretumo iš valdžios, nėra suteikiamos reikiamos priemonės. <...> pastoviai sakoma, kad nėra kam dirbti.
Iš dalies, norėtusi labiau šiuolaikiškos aplinkos, <...> atremontuotos grupės ir priemonių atnaujinimo, nes kurias turime tai jau labai senos ir kitos sulūžusios ir vaikų tiesiog netraukia su jomis žaisti.
Esu patenkinta darbo sąlygomis. <...> lankstus darbo grafikas, turiu laisvą dieną. Na va gal norėtusi spalvingesnių grupių, nes kitose darželiuose tokios spalvingos grupės, o va pas mus kažkaip nekreipiama į tai dėmesio, <...> vis trūksta lėšų.
Ką galiu pasakyti, iš dalies gal ir esu patenkinta. <...> nes trūksta elementarių darbo priemonių.
Darbo sąlygos patenkinamos. Aišku priemonių trūksta, nori kažką atsišviesti, tai dažų pastoviai nėra.
Nuolatinis triukšmas nuo vaikų, daug papildomo administracinio darbo, sunku viską suspėti, nes reikia daug ką nuveikti, o pats vaikų ugdymas palieka tik antroje eilėje.
<...> esu patenkinta<...> tik tas papildomas darbas su popieriais.
Kol esu savo grupėje viskas gerai, niekuo nesuskundžiu, tik va, kad dažnai reikalauja įvairesnių veiklų, visur dalyvauti, o kas kokių priemonių parūpins. <...> kai užsimenam, kad kažko trūksta, tai visada ta pati frazė „nėra pinigų“. Tai nejaugi turiu aš visada tėvų prašyti, nes kiek galima iš savęs pirkti ir to atlyginimo nepakaks tuoj.
Esu patenkinta <...> aišku priemonių trūksta, norisi geresnės ir gražesnės grupės aplinkos.
Jaučiuosi nevisai patenkinta. Ko labiausiai trūksta tai priemonių, išmaniųjų priemonių, nes norint kažką įdomesnio padaryti reikia planšetinių kompiuterių, o jie jau seni ir stringa. Per visą darželį turime tik vieną išmanią lentą.
Darbo sąlygos tenkina, nesiskundžiu. Jei ko trūksta, tai tėveliai noriai parūpina.
<...> netenkina. <...> nenoriu komentuoti
Na, kaip čia pasakius, nesu nei labai patenkinta, nei, kad ten būčiau labai nusivylus. Sunku dirbti su vaikais, nes jie visi su savo įnoriais, sunku nuveikti kažką, pastoviai triukšmas. <...> sunku dirbti, kai grupėje sukasi 20 vaikų, o dar tėvai ir valdžia vis kažkuo nori ir nepatenkinti.
Nesu patenkinta, bet nenoriu komentuoti kodėl, pasiliksiu sau.

Dalis respondentų (n=4) išreiškė pasitenkinimą savo darbo aplinka, ne didelė (n=4) dalis respondentų teigia esantys nepatenkinti esama darbo aplinka, nes kaip įvardijo <...> *nuolatinė trintis, nemalonus tiesioginio vadovo bendravimas, nekompetentingas darbo užduočių paskyrimas ir panašiai<...> o ypač jaučiu kolegijų nenorą bendradarbiauti; Nuolatinis triukšmas nuo vaikų, daug papildomo administracinio darbo, sunku viską suspėti, nes reikia daug ką nuveikti, o pats vaikų ugdymas palieka tik antroje eilėje.* Du respondentai išreiškė nepasitenkinimą savo darbo aplinka, bet nesutiko pakomentuoti kodėl. Didžioji dalis (n=11) teigė esą iš dalies patenkinti, bet taip pat išreiškė priemonių trūkumą ir valdžios nekompetenciją.

Interviu metu su respondentais buvo aptartas ir jų darbo krūvis, kaip jie yra patenkinti juo. Didžioji dalis (n= 9) išreiškė, kad jų darbo krūvis yra pakankamas ir pagal jų darbo jėgas, šiek tiek apie trečdalį respondentų teigė, kad jų darbo krūvis jiems yra per didelis ir norėtų mažesnio, nes, kaip teigė ikimokyklinio ugdymo mokytojai „<...> tiek valdžia nuvargina, <...> ir įsivaizduokit visą dieną prabūti grupėje, kurioje nuolat triukšmauja. <...> tad tikrai nori bent jau mažesnio krūvio“. Likusi dalis ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigė, kad dažnai tenka atlikti jiems nepriklausančias užduotis „*vaikų vertinimas, ten tiek daug popierizmo, <...> planų pildymas su visom smulkmenom, ką, kur darėm ir ėjom, <...> nuostatų rašymas, veiklų aprašymas ir kėlimas į facebook, darželio svetainę ir dar Stem School Label ir visi tie eTwinning ženklelių rinkimai, tikrai vargina ir tik užkrauna papildomo darbo, <...> o apie vaikų ugdymą kažkaip jau pamirštama, tai kur tie vaikai, jie mes popieriuose skęstam*“.

Apklausus ikimokyklinio ugdymo mokytojų, kaip dažnai darbe jie patiria stresą, nes kaip buvo minima teorinėje dalyje pagal Eurydice (2018) pateiktus duomenis matoma, kad stresas yra nesvetimas Europos pedagogams. Lietuvoje apie 33% mokytojų teigią patiriantys stresą savo darbo aplinkoje. Mokytojai kaip pagrindinį streso šaltinį įvardija „administracinį darbą“. Tad ikimokyklinio ugdymo mokytojams buvo užduoti keli klausimai susiję su patiriamu stresu darbe, nes kaip žinoma pedagogo darbe stresas yra nesvetimas ir nemalonus reiškinys, kuris gali sukelti pernelyg didelį fizinį ir protinį nuovargį, nervinę įtampą. Mažas dalis (n=4) ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigė, kad jie niekada nepatiria streso dirbdami, tačiau didžioji dalis teigė patirianti stresą savo darbo aplinkoje. Respondentai patiriantys stresą atskleidė, kad stresą jie patiria nuolat (n=3), kelis kartus per metus (n=5) ir kelis kartus per metus (n=7). Respondentai patiriantys stresą teigė „<...> stresą sukelia administracijos užduodamų darbų neapibrėžtumas, <...> nuolatinis duomenų pildymas, kuris tikrai apsunkina darbą; tas atliktų darbų lyginimas, kiek kas daugiau ir geriau padarė per metus, <...> ugdytinių pasiekimų vertinimas, nes tu atsakai už jų pasiekimus, nes tai parodo, ką su jais per metus nuveikei“.

Paklausus respondentų ar dažnai jie jaučiasi persidirbę, perdegę nuo savo darbo, didžioji dalis respondentų atskleidė, kad nuolat arba retai jaučiasi persidirbę, o tik vienas respondentas pasisakė, kad jis niekada nesijaučia persidirbęs savo darbe. Respondentai jaučiantys persidirimą teigė, kad „<...> visas tas popierizmas atima daug laiko, ir visus planus užpildyti, tikrai neužtenka prisėsti per pietų pertrauką ir pasidaryti, <...> tenka viską namuose darytis; <...> grupėje yra daug sunkių vaikų su nenustatytomis diagnozėmis ir niekas neskiria padėjėjų, <...> po darbo net neturiu jėgų kažką pasidaryti, nes tokia be jėgų būnu, kad tik pirmu taikiniu ilsėti ir miegoti“.

Apklausus respondentų ar jiems dažnai tenka pajusti pasimėgaujama gaunant vadovo ar kolegų *pripažinimą ar įvertinimą*, paaiškėjo, kad dauguma respondentų išreiškė nepajaučiantys

kolegų, o ypač vadovo ar administracijos pripažinimo ar įvertinimo. Aptariant ar klausimą „Ar pripažinimas ir įvertinimas yra svarbus veiksnys lemiantis pasitenkinimą darbu?“, tik maža dalis (n=7) respondentų teigė, kad jiems atlikus darbą svarbu gauti pripažinimą ir įvertinimą, nes tai prisideda prie jų pasitenkinimo darbu. Didžioji dalis (n=12) ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigė, kad jiems tik iš dalies yra svarbus pripažinimas ir įvertinimas. Žemiau pateikti respondentų teiginiai atsakant į klausimą „Kuo svarbus yra pripažinimas ir įvertinimas?“ (žr. 19 lentelė).

19 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kuo svarbus yra pripažinimas ir įvertinimas?“ (n=19)

Informanto teiginys	
Pripažinimas ir įvertinimas	Man įvertinimas nėra svarbus, <...> yra daug kitų svarbesnių veiksnių, kurie tikrai veikia mano pasitenkinimą darbu.
	<...> aš manau, kad tikrai smagu, kada kažkas tave vertina, pastebi tavo atliktus darbus <...> svarbu jausti palaikymą, didėja pasitikėjimas, na ir auga motyvacija.
	<...> nes tada suprantu, kad mano įdėtas darbas ir pastangos nenuėjo veltui.
	Mano manymu svarbiausia yra gerai atlikti darbą. <...> o pripažinimas nėra labai svarbus.
	<...> skatina norą toliau tęsti darbą, <...> džiugina teigiamas įvertinimas, <...> motyvuoja tolimesniems darbams
	Malonu žinoti, kad tavo darbas yra vertinamas, tiek ugdytinių tėvų, tiek įstaigos vadovų.
	Labai svarbu, kas pripažinimą ir įvertinimą teikia, ar kompetentingas asmuo. <...> nes bet, kas gali tave girti, bet ar tai naudinga man.
	<...> kai per didelis krūvis tai pripažinimas ir įvertinimas nėra labai svarbus veiksnys.
	Visada malonu, kai tavo darbą vertina, tai ką tu padarei.
	Nekomentuosiu
	Paskatinimas visada duoda energijos, paskatinimo.
	Tai pakelia motyvaciją. <...> bet man to kaip ir nereikia, <...> aišku nesakau kartais tikrai smagu, kai tave pagiria.
	<...> smagu gauti pagyrimą ar komplimentą už gerai padarytą darbą. Bet nuolatinis gyrimas gali tapti priklausomybe, tad nelabai mėgstu, kai mane nuolatos giria, kažkaip, nejaukiai jaučiuosi. Ir be to savo darbą atlieki dėl savęs ir vaikų, o ne dėl kitų pripažinimo.
	Įvertinimas kelia motyvaciją tobulėti, <...> taip pat skatina mokytis, ieškoti naujų būdų, kaip praturtinti savo metodus.
	<...> visada norisi būti įvertintam, bet ne per daug.
	Smagu, kad kažkas pastebi mano kokią veiklą ir pasako koki gerą žodį,<...> padeda judėti į priekį ir daugiau siekti.
	<...> dažniausiai įvertinimą gauni įvairiuose bendraminčių grupėse, kaip auklėtoja-auklėtojai grupėje, kur visi džiaugiasi vieni kitų pasiekimais ir kokiais nors darbais, tikrai smagu.
	Norėtusi tų pagyrimų, tai vis tiek motyvuoja.
	Kažkiek smagu, kai tave pastebi, pagiria už kokią įdomesnę veiklą.

Iš respondentų gautų teiginių matyti, kad daugumai nėra svarbus pripažinimas ir įvertinimas. Bet interviu metu buvo matyti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai tikisi būti pripažinti ir įvertinti už atliktas veiklas, bet to nepasako. Kaip teigė respondentai svarbu, kad kažkas pastebi tavo pasiekimus, nes tai paskatina tave judėti pirmyn. Toliau aptariamas kitas veiksnys galimai turintis įtakos ikimokyklinio ugdymo mokytojo pasitenkinimui darbu – *amžius*. Anot respondentų šis veiksnys nėra reikšmingas, kai kalba sukasi apie pasitenkinimą darbu. Tik

2 respondentai išreiškė svarbą šiam teiginiui teigdami, kad jiems amžius yra gan svarbus veiksnys lementis jų pasitenkinimą darbu. Toliau 20 lentelėje pateikti respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl amžius yra svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“.

20 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl amžius yra svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19)

Informanto teiginys	
Amžius	Myliu savo darbą ir save, todėl ir kol kas amžius tam netrukdo.
	Vyresni vaikai lengviau susidoroja su sunkumais, o mes jau sunkiau įsisaviname informacija ir lėčiau dirbame.
	<...> ne amžius čia svarbu, o išprusimas. Kiek mokslų ir žinių moki, supranti apie savo darbą. <...> o amžius čia gal tik, kad esi pavergęs ir nebeatlieki užduočių kaip reikia.
	<...> amžius tikrai nėra svarbus veiksnys, nes savo darbu darbuotojas turi būti patenkintas visose amžiaus grupėse, svarbu save realizuoti darbe, pasiekti norimus rezultatus.
	<...> tėvai labiau nori jaunesnių mokytojų.
	Manau, kad kuo vyresnis asmuo, tuo jam darbas tampa įtemptas, varginantis. Bet su amžiumi tampa ir lengviau dirbti, nes jau turi įgijęs ilgametės patirties. Jaunas žmogus yra energingas ir kupinas idėjų, bet tas energiškumas greitai išblėsta ir patirties stygius trukdo greitai ir tinkamai atlikti savo darbą.
	<...> dirbdama su vaikais visada jaučiuosi jauna.
	Kuo daugiau metų ,tuo sunkiau atlikti įvairius darbus.
	Nejaučiu, kad man amžius trukdytu. <...> na ten gal labiau pavargstu, na nes vis tiek išdirbti metai vargina.
	Manau, kad amžius nėra labai svarbus veiksnys lemiantis mano pasitenkinimą darbu.
	<...> visi nori jaunų darbuotojų. Į mus jau vyresnio amžiaus nebežiūri, ieško jaunų, kompetentesnių, išmanančių technologija, nes čia dabar viskas apie technologijas ir eina.
	Kuo vyresnis žmogus, tuo mažėja noras atlikti darbą kokybiškai, mažėja kantrybės stoka, susikaupimas, noras tobulėti, tačiau aš manau, kad tai nėra panacėja.
	Tiek pirmaisiais savo darbo metais, tiek dabar mano pasirinktas darbas man yra malonus. Tad metai čia nieko nesako.
	<...> va, kad tenka prisitaikyti prie naujovių ir skaitmeninio raštingumo tampa sunkiau, nes vis tiek jaunimas daugiau apie tai nusimano.
	<...> priklauso nuo savijautos.
	Kol kas man amžius tai nekliudo, bet manau ateityje, gali turėti kokios nors įtakos. <...> su amžiumi ir pavargsti nuo darbo, vis dėl to ta rutina, tampa lėtesnis, taip ir kaip nebeskubi niekur.
	Ką galiu pasakyti, kad va dabar man tikrai yra sunkiau pasivyti kitus, ten tiek visokiuose renginiuose dalyvauti, paroduose ir daug kur kitur, tampa nu toks pasyvesnis. <...> Jau tiek metų išdirbta tai norisi vieno poilsio, nes jau pavargstu nuo darbo ir pilną dieną išdirbti kartais darosi jau net sunku.
	Man amžius įtakos neturi, o taip tai galvoju, gal ten mažesnis krūvis labiau yra tenkinamas nei va tokiu dirbti krūviu, nes manau jau sunkiau būtų man.
	<...> kai dirbi su vaikais visad jauna jautiesi, tai ir tas mažius kažkaip nespėja pasivyti tavęs, tai galiu sakyti, kad tai neturi jokių pasekmių mano darbo būdai.

Kaip matyti iš respondentų pasisakymų jiems amžius nėra riba daranti įtaką jų darbo kokybei. Respondentai tai pat išskiria, kad ugdytiniai jiems padeda išlaikyti jaunatvišką protą ir nepajausi amžiaus neigiamų savybių. Kalbant apie *galimybę realizuoti savo idėjas*, ikimokyklinio ugdymo mokytojai išreiškė (žr. 21 lentelė), kad šis veiksnys jiems yra ganėtinai svarbus, kuris lemia jų pasitenkinimą darbu.

21 lentelė. Respondentų teiginiai atsakant į klausimą „kodėl galimybė realizuoti savo idėjas yra svarbus veiksnys lementis pasitenkinimą darbu“ (n=19)

Informanto teiginys
Tai nėra svarbu, nes darai tai ką esi įpratęs daryti, o galų gale turi vis tiek pasiekti tuos rezultatus, tai kokio čia laisvė, kai turi ribotą laiką ir išteklius.
Nes kai gali realizuoti savo gebėjimus jautiesi gerai, įvertintas, auga pasitikėjimas ir motyvacija.
Tai ką įgijai per daugelį metų ir turi galimybę savo gebėjimus realizuoti patinkančiame darbe, tai yra labai svarbu.
Įdomu išbandyti įvairias naujoves, seminaruose bei mokymuose įgytas žinias savo tiesioginiame darbe.
Generuoti naujas idėjas, jas įgyvendinti tik tuomet gali, kai yra administracijos palaikymas, pagalba, priemonių skyrimas, tuomet yra malonu dirbti, kai to nėra, liūdina ir krenta motyvacija.
Smagu kai gali realizuoti savo gebėjimus.
Manau, kad galimybė realizuoti savo gebėjimus yra labai svarbus veiksnys lemiantis mano pasitenkinimą darbu, nes tai motyvuoja dirbti, leidžia parodyti ką moku, galiu.
Manau, kad ne. Nekomentuosiu.
<...> kad galėtum jausti tą pasitenkinimą.
<...> pasiektas rezultatas visada džiugina.
Aš asmeniškai turiu labai daug idėjų, kurias norėjau įgyvendinti, bet tai reikalauja daug išteklių, kuriuos turi pirkti iš savo atlyginimo, nes darželis tokių dalykų neparūpina, o tėvų visada juk neprašysi, nes jie jau ir taip moka už vaikų ugdymą. Be to tam tikri rėmai sukurti švietimo sistemos trukdo realizuoti savo idėjas, nes dabar dėmesys skiriamas vaikų rezultatas, administraciniam darbui, o kaip vaikus įdomiau mokyti net nelieka nei minties ir laiko.
<...> reikia tobulėti darbe.
Darbas turi turėti prasmę, jei jis tau patinka.
Visada svarbu yra savo galimybės realizuoti ir jas įgyvendinti
Galimybė save realizuoti man nėra labai svarbi.
Kokia laimė dirbti savo mylimą darbą jei negali daryti tam tikrų dalykų kaip tu nori. Tad aš manau, kad tikrai vienas iš svarbesnių dalykų yra galėjimas realizuoti savo sumanymus.
Kai esi pagrindinis mokytojas savo grupėje tikrai gali drąsiai daryti tai ką tu nori, o va kai esi jaunas manau nėra tokios galimybės, nes vis tiek didesnio stažo mokytojos daug geriau viską žino ir čia jų grupė ir jos pagal savo taisykles dirba, o tu turi tik gebėti prisitaikyti.
<...> daug smagiau ir man ir vaikams užsiimti veiklomis, kai tos veiklos kykla iš pedagogo sumanymo, o ne iš to, kad liepė ar dar kažkas.
Man tikrai yra labai svarbus šis veiksnys, <...> tokią laisvę pajauti, grupę gali pats pagal savo nuožiūrą pasipuošti, ten įvairias veiklas, metodus taikyti, man tikrai tai svarbu.

Ikimokyklinio ugdymo mokytojams buvo užduotas klausimas „Jei turėtumėte galimybę pradėti naują karjerą, ar pasirinktumėte tapti ikimokyklinio ugdymo mokytoju?„. Atsakant į šį klausimą dalis respondentų ilgai mąstė ir ieškojo atsakymo. Maža dalis (n=4) ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigė, kad persvarstytų galimybę ir vėl rinktis pedagogo specialybę, bet galų gale nusprendė, kad ne. Argumentai, kodėl jie nesiriktų ikimokyklinio ugdymo mokytojo darbo, buvo tokie: <...> *seniau buvo paprasčiau, dabar visko reikalauja, šis darbas jau ne apie vaiką, o apie popierių pildymą, jei būčiau norėjus būčiau pasirinkus Office darbą, o ne auklėtoja būti;* <...> *iš tikro norėjau būti auklėtoja, bet matant, kiek daug streso, nervų ši specialybė kainuoja, tai tikrai drįsčiau persivartyti savo pasirinkimą.*

Ikimokyklinio ugdymo mokytojams buvo užduotas klausimas „*Kokie veiksniai skatina jus pasilikti ikimokyklinio ugdymo mokytojo darbe?*“, dauguma jų patvirtino, kad meilė vaikams ir yra, tai kas skatina juos pasilikti ikimokyklinio ugdymo mokytojo darbe: „*patinka darbas, nors ir būna visokių dienų. Netoli namų*“; „*meilė vaikams*“; „*meilė vaikams, nuolatinis tobulėjimas*“; „*įgyta kvalifikacija*“; „*noras bendrauti su vaikais ir padėti jiems įgyti žinių*“; „*darbas su vaikais*“; „*nes patinka dirbti su vaikais*“; „*kūrybiškumas, meilė vaikams*“; „*šis darbas man patinka*“; „*ugdytiniai ir kolegos*“; „*patinka darbas*“; „*ikimokyklinio ugdymo mokytoja pasirinkau būti neatsitiktinai, bet svajojau nuo vaikystės. Dar vaikystėje padėdavau darželyje auklėtojoms*“; „*meilė vaikams*“; „*žinojimas, kad šie vaikai taps mūsų ateitimi ir juos kažko išmokimai*“; „*begalinė meilė vaikams*“; „*atlyginimo pakėlimas*“; „*padėti vaikams, meilė jiems*“; „*džiaugsmas būti vaikų apsuptyje*“; „*myliu vaikius, patinka tai ką aš darau*“.

Uždavus klausimą, kokie veiksniai vis dėl to juos skatina pasilikti šioje ugdymo įstaigoje, dauguma atsakė, kad: „*darbo užmokestis ,meilė vaikams*“; „*netoli namų*“; „*pripratimas*“; „*niekada nemaščiau keisti darbovietės*“; „*pripratimas, rutina, susibendravimas su kolektyvu, silpna motyvacija, ką nors keisti*“; „*kolektyvas*“; „*geri santykiai su bendradarbiais, ugdytiniais*“; „*noras*“; „*likęs trumpas laikas iki pensijos*“; „*geri santykiai su kolektyvu*“; „*ugdytiniai ir kolegos*“; „*pripratau prie kolektyvo, darbo, vaikų*“; „*nemėgstu keisti darbo vietą, ir dar man čia patinka*“; „*bendruomenė*“, „*kolektyvas*“; „*amžius*“; „*labai nemėgstu blaškytis po įstaigas, mėgstu stabili darbą ir jį dirbti*“; „*atlyginimo pakėlimas*“; „*kolegos ir patogi vieta*“. Pagrindinis veiksnys skatinantis ikimokyklinio ugdymo mokytojus pasilikti Šiaulių lopšelyje-darželyje N yra susibendravimas su kolektyvu.

Pabaigai ikimokyklinio ugdymo pedagogams buvo užduotas paskutinis klausimas „*dalykai, kuriuos vadovas turėtų padaryti, kad Jūs jaustumėte pasitenkinimą savo darbu*“. Dalis respondentų teigė esą patenkinti, bet ikimokyklinio ugdymo mokytojai išsakė tokius pastebėjimus: „*labiau atsižvelgti į nuomonę*“; „*man mano darbas malonus, tik galėtų būti didesnis atlygis*“; „*tinkamai komunikuoti, nesivadovauti paskalomis, paskirstyti visiems užduotis, o ne visada tiems patiems asmenims, gerbti asmeninį darbuotojų laiką, motyvuoti, palaikyti darbuotojus, skirti darbo priemones*“; „*supratingumas, reikiamų priemonių suteikimas*“; „*mažiau popierizmo ir rašymu*“; „*supratingumas*“; „*aprūpinti priemonėmis, leisti į komandiruotes, puoselėti ne konkurencingą darželio aplinką, o labiau kreipti dėmesį į vaikus*“; „*draugiški santykiai kolektyve*“; „*vadovas-direktorius atsakingas už viską, ikimokyklinio ugdymo vadovas - pavaduotoja, turėtų labiau atkreipti į savo darbuotojus ištikus bėdai, būti lankstesnis, suprantantis ir užpjaustantis*“; „*vadovas turėtų būti labiau tolerantiškas ir supratingas*“. Dalis respondentų teigė „ypatingų pageidavimų neturiu“.

DISKUSIJA

Įvairių tyrimų dėka yra išskiriami šie veiksniai, kurie atskleidžia nuoseklų tam tikrų kintamųjų ryšį su pasitenkinimu darbu: pajamos, darbo pobūdis, socialinis statusas, organizacijos prestižas, paaukštinimas, darbo saugumas, vaidmens neaiškumas, fizinės darbo sąlygos, bendravimas su bendradarbiais, amžius, išsilavinimas, ilgametė patirtis, vadovo bendravimas, įsipareigojimas, stresas, savarankiškumas, pripažinimas, rutinizavimas, sąžiningumas, profesionalumas, valdymas/lyderystė ir t.t. (Weiss, 2002; Snipes, Oswald, LaTour, Armenakis, 2005; Yin, 2015; Karousiou, Hajisoteriou, & Angelides, 2018; Sun & Xia, 2018). Empirinio tyrimo duomenys pagrindžia, kad tokie veiksniai, kaip: pripažinimas ir įvertinimas, amžius, darbo užmokestis, darbo sąlygos, galimybė realizuoti savo gebėjimus, vyraujanti atmosfera ir santykiai su bendradarbiais turi įtakos ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu.

Anot gautų rezultatų, amžius neturi reikšmingos įtakos ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Galime pastebėti išryškėjusias šias sąsajas remiantis E. Mocheche, P. Raburu ir J. Bosire (2017) atlikto tyrimo išvadomis, kuriose teigiama, kad pasitenkinimui darbu buvo statistiškai reikšminga amžiaus įtaka; tačiau poveikis buvo nedidelis.

Tyrimų pagrindu, matome, kad pagrindiniai darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai yra siejami su išoriniais veiksniais (higieniniais), lemiančiais jų pasitenkinimą darbu. Nei vienas informantas nenurodė lyties, darbo stažo, išsilavinimo kaip pasitenkinimo darbu veiksnio, taigi, kaip nurodo F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija, patenkinti savo darbu informantai išorinius veiksnius priskiria ugdymo įstaigai, todėl galime daryti išvadą, kad šioje ugdymo įstaigoje ikimokyklinio ugdymo mokytojai jaučia vidutinį pasitenkinimą darbu.

Pasak F. Herzbergo (1966), veiksniai darantys įtaką darbui gali kelti ir pasitenkinimą, ir nepasitenkinimą darbu. Spector klausimyno dėka paaiškėjo, jog nepasitenkinimą darbu ikimokyklinio ugdymo mokytojams labiausiai sukelia darbo organizavimas.

Ateities tyrimuose rekomenduojama plačiau panagrinėti įvairesnių veiksnių daromą įtaką darbuotojų pasitenkinimu darbu apskrities ar šalies mastu.

IŠVADOS

1. Pasitenkinimo darbu samprata yra plati. Pasitenkinimas darbu apima visas paties darbo ir darbo aplinkos ypatybes, kurios darbuotojams teikia teigiamą emocinę būseną, atsirandančią dėl to, kad žmogus vertina savo patirtį ir darbą. Pasitenkinimas darbu - pagrindinė sudedamoji dalis, lemianti pripažinimą, pajamas, paaukštinimą ir kitų tikslų siekimą, o tai lemia pilnatvės jausmą. Tuo tarpu mokytojų pasitenkinimas darbu turi tiesioginės įtakos mokymo rezultatams, teigiamam mokyklos klimatui ir geresniems ugdytinių pasiekimams. Kiekvieno žmogaus pasitenkinimo darbu lygis yra skirtingas; tai priklauso nuo suvokimo, kaip jie supranta ir vertina savo darbą. Kuo daugiau aspektų atitiks darbuotojo lūkesčius, tuo aukštesnis bus darbuotojo pasitenkinimo darbu lygis. Egzistuoja dvi veiksmų grupės, turinčios įtakos pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu. Pirmoji grupė buvo vadinama išoriniais veiksniais (higienos veiksniais) ir apima vadovus, darbo sąlygas, darbo užmokestį ir saugą. Kita veiksmų grupė buvo pavadinta vidiniais veiksniais (motyvatoriai).
2. Norint paaiškinti ir suprasti pasitenkinimo darbu reiškinius, buvo sudaryto kelios teorijos: Maslow poreikių hierarchija, Alderfer ERG teorija, Herzbergo dviejų veiksmų teorija ir McClelland įgytų poreikių teoriją. Kitas požiūris sutelktas į išorinius veiksmus ir jų vaidmenį suprantant darbuotojų motyvaciją - Skinnerio pastiprinimo teorija. Teorijos, pagrįstos vidiniais veiksniais, sutelkia dėmesį į vidinius mąstymo procesus ir motyvacijos suvokimą: Adamo teisingumo teorija, Vroomo lūkesčių teorija, Locke'o tikslų nustatymo teorija.
3. Įvertinus organizacijos darbuotojų pasitenkinimo darbu lygi, galima teigti, kad šioje organizacijoje gauti rezultatai rodo, kad Šiaulių lopšelio-darželio N ikimokyklinio ugdymo mokytojų bendras pasitenkinimo darbu lygis yra vidutinis (131,99). Respondentai didžiausią pasitenkinimą jaučia darbo pobūdžiui (19,58) ir bendravimui su bendradarbiais (18,26). Vidutiniškai patenkinti yra suteiktomis privilegijomis (11,99) ir pripažinimu (12,89). Nepasitenkinimą ikimokyklinio ugdymo mokytojai išreiškė darbo organizavimui (8,58).
4. Tyrimo rezultatai rodo, kad pagrindiniai veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu yra darbo užmokestis, vyraujanti atmosfera, darbo sąlygos, pripažinimas ir įvertinimas, amžius ir galimybė realizuoti savo gebėjimus. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai nėra patenkinti darbo užmokesčiu, nes anot ikimokyklinio ugdymo mokytojų tai yra jų pragyvenimo šaltinis. Taip pat pastebimas respondentų nepasitenkinimas darbo sąlygomis, išriekiant, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai daug laiko skiria administracinėmis užduotimis, kitaip sakant užsiima „popierizmu“. Tyrimo metu išryškėjo priemonių stoka, kuri trukdo ikimokyklinio ugdymo mokytojams kokybiškai atlikti savo darbą.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Siekiant pagerinti ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu, rekomenduojama kartą į metus sudaryti apklausą, siekiant identifikuoti veiksnius turinčius įtakos pasitenkinimui darbu, nes pasitenkinimą darbu veikiančys veiksniai nuolatos gali kisti.
2. Kai atliekama apklausa ir ištiriami ikimokyklinio ugdymo mokytojų poreikiai, interesai ir lūkesčiai, ugdymo įstaigos administracija turėtų organizuoti metinį darbuotojų vertinimo pokalbį. Šio pokalbio tikslas būtų aptarti praėjusių ir ateinančių mokslo metų veiklos rezultatus, numatyti veiklos tobulinimo perspektyvas, aptarti pagalbos darbuotojui, siekiant įgyvendinti išsikeltus asmeninius ir organizacijos tikslus, suteikimo galimybes.
3. Rekomenduojama ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu gerinti: aprūpinti taip reikiamomis priemonėmis, kurios skirtos ugdymo proceso palengvinimui ir pajvairinimui. Gerinant mokyklos atmosferą, sudarant vienodas darbo sąlygas visiems ikimokyklinio ugdymo mokytojams. Vadovui domėtis ikimokyklinio ugdymo mokytojų darbu.

LITERATŪRA

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (pp. 267–299). New York: Academic Press.
2. Al-Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Science Resource*, 22 (2), 286-295.
3. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. ir Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14 (5), p. 12-16. DOI: <http://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
4. Altuntaş S. (2014). Factors affecting the job satisfaction levels and quit intentions of academic nurses. *Nurse education today*, 34 (4), p. 513–519. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.07.002>
5. Apaydin, Ç. ir Kaya, F. (2020). An analysis of the preschool teachers' views on alpha generation. *European Journal of Education Studies*. 6 (11), p. 124-141.
6. Argon, T. (2014). Supporting human resources in educational institutions: Teacher views on administrator support. *Int. J. Human Sci*, 11 (2), p. 691-729.
7. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, London: Kogan Page Publishing.
8. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., ir Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (1), p. 17–28. DOI:<https://doi.org/10.1037/a0016998>
9. Bascia, N. ir Rottmann, C. (2011). What's so important about teachers' working conditions? The fatal flaw in North American educational reform. *Journal of Education Policy*, 26 (6), p. 787–802. DOI: <https://doi.org/10.1080/02680939.2010.543156>
10. Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37 (5), p. 662-683. DOI:[10.1177/00131610121969460](https://doi.org/10.1177/00131610121969460)
11. Brar, S. (2019). A conceptual study on employee satisfaction with its determinants provided at job and work place. *International Journal of Science Technology and Management*, 8 (5), 1-11.
12. Chu, H.C., Kuo, T.Y. (2015). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in Educational Settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11 (1), p. 54-65.

13. Corbin, C. M., Alamos, P., Lowenstein, A. E., Downer, J. T. ir Brown, J. L. (2019). The Role of Teacher-Student Relationships in Predicting Teachers' Personal Accomplishment and Emotional Exhaustion. *J. Sch. Psychol.* 77, p. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2019.10.001>
14. Darmody, M., Smyth, E. ir Doherty, C. (2010). *Designing Primary Schools for the Future*. Dublin: Economic and Social Research Institute.
15. Daučianskaitė, A. ir Žydžiūnaitė, V. (2020). Differences and Similarities between Coaching, Instructional and Educational Leadership Styles. *Acta Educationis Generalis*, 10 (3), p. 87-100. DOI: <https://doi.org/10.2478/atd-2020-0022>
16. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ir Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *J. Appl. Psychol.* 86 (3), p. 499–512. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
17. Dion, M. J. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses (daktaro disertacija, *University of Connecticut*).
18. Dreer, B. (2021). Teachers' well-being and job satisfaction: the important role of positive emotions in the workplace. *Educational Studies*, p. 1-17. DOI: [10.1080/03055698.2021.1940872](https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1940872)
19. Eliyana, A., Ma'arif, S. ir Muzakki, M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25 (3), p. 144–150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
20. Eurydice (2021) Teachers in Europe Careers, Development and Well-being Eurydice Report. Prieiga internete: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/sites/default/files/teachers_in_europe_2020_chapter_6.pdf
21. Evans, L. (2001). Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and Motivation among Education Professionals: Re-examining the Leadership Dimension. *Educational Management & Administration*, 29 (3), p. 291–306. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263211X010293004>
22. Friedman, I. A. (2006). Classroom Management and Teacher Stress and Burnout. In C. M. Evertson & C. S. Weinstein (Eds.), *Handbook of classroom management: Research, practice, and contemporary issues* (pp. 925–944). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
23. Gall, M. D. ir Acheson, K. A. (2010). *Clinical Supervision and Teacher Development: Preservice and Inservice Applications*. 6th ed. New York: Wiley.

24. George, J. M. ir Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
25. Glickman, C. D., Gordon, S. P. ir Ross-Gordon, J. M. (2015). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach (9th ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
26. Gostick, A. ir Elton, C. (2007). *The Daily Carrot Principle: 365 Ways to Enhance Your Career and Life*. New York: Simon & Schuster.
27. Greenberg, J. ir Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Upper saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
28. Guskey, T. R. (2003). Analyzing lists of the characteristics of effective professional development to promote visionary leadership. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 87 (637), p. 4-21. DOI: <https://doi.org/10.1177/019263650308763702>
29. Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ir Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *J. Sch. Psychol*, 43 (6), p. 495–513. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
30. Halpert, M. (2011). Factors that influence the satisfaction levels of teachers in urban school districts (daktaro disertacija, Arizona State University).
31. Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teaching and Teacher Education*, 16 (8), p. 811–826. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00028-7)
32. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub.
33. Yin, H. (2015). The effect of teachers' emotional labour on teaching satisfaction: moderation of emotional intelligence. *Teachers and Teaching*, 21 (7), p. 789-810. DOI: <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.995482>
34. Young, L., Milner, M., Edmunds, D., Pentsil, G., ir Broman, M. (2014). The tenuous relationship between salary and satisfaction. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7, p. 1-9.
35. Isaiah, M. (2013). Parental Involvement in the Junior Secondary Schools and its Effects on Teachers' Job Dissatisfaction. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 4 (2), p. 1-12.
36. Jurkšaitienė, E., & Staniškienė, E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional Formation and Development Studies*, 35(3), p. 73-86. DOI:10.15181/rfds.v35i3.2274

37. Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance, Second edition*. Detroit: Thompson Gale.
38. Karousiou, C., Hajisoteriou, C. ir Angelides, P. (2019). Teachers' professional identity in super-diverse school settings: teachers as agents of intercultural education. *Teachers and Teaching*, 25 (2), p. 240-258. DOI:[10.1080/13540602.2018.1544121](https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1544121)
39. Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L. ir Schaller, M. (2010). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5 (3), p. 292–314.
40. Kim, T. Y., Wang, J., Chen, T., Zhu, Y. ir Sun, R. (2018). Equal of equitable pay? Individual differences in pay fairness perceptions. *Human Resource Management*, 58, p. 169–186. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21944>.
41. Kong, Y. (2009). A study on the relationships between job engagement of middle school teachers and its relative variables. *Asian Social Sciences*, 5 (1), p. 105–108. DOI:[10.5539/ass.v5n1p105](https://doi.org/10.5539/ass.v5n1p105)
42. Latiff, H., Majoka, M. I. ir Kahn, M. I. (2017). Emotional intelligence and job performance of high school female teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32 (2), p. 333–351.
43. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4 (4), p. 309–336. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
44. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, (pp. 1297– 1343).
45. Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. ir Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M., Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in Working Life* (pp. 363-388). New York: Wiley.
46. Malik, M. E., Naeem, B. (2013). Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24 (8), p. 1031-1036. DOI: [10.5829/idosi.wasj.2013.24.08.2442](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.08.2442)
47. Malik, M., Danish, R. ir Munir, Y. (2012). The Role of Transformational Leadership and Leader's Emotional Quotient in Organizational Learning. *ResearchGate*, 16 (6), p. 814-818.
48. Maslichah, N. I. ir Hidayat, K. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 49 (1), 60–68.

49. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), p. 370–396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
50. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. London : Harper & Row.
51. McClelland, D. C. ir Johnson W. J. (1984). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
52. Mocheche, E. K., Bosire, J. Ir Raburu, P. (2017). Influence of Gender on Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Kenya. *International Journal of Advanced and Multidisciplinary Social Science*, 3 (2), p. 40–48. DOI: doi:10.5923/j.jamss.20170302.02
53. Montana, P. J. ir Charnov, B. H. (2008). *Management*. New York: Barron's Educational Series.
54. MOSTA (2018). Lietuvos mokslo, studijų ir inovacijų būklės apžvalga. Prieiga internete: <https://strata.gov.lt/images/tyrimai/bukle-2018-web.pdf>.
55. Msuya, O. W. (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8 (2), p. 9-16. DOI: 5897/IJEAPS2015.0435
56. Nelson, B. (2005). *1001 Ways to Reward Employees (2nd ed.)*, New York: Workman Publishing.
57. Ngoc Tien, T. (2018). Determinants of Job Satisfaction among Teachers in Vietnam. *Journal of Education & Social Policy*, 5 (1), p. 65-76.
58. OECD (2021), "Teaching time of teachers, by level of education (2020). Net statutory teaching time in hours per year, in public institutions, in *Education at a Glance 2021 OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/da0bfe87-en>.
59. Ozguner, Z., Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (7), p. 207-215.
60. Puentispina, J. (2017). *Job satisfaction and performance of public secondary high teachers*. Philippines: Davao City.
61. Pulasinghage, C. (2010). Employee Motivation: What Factors Motivate Employees to Work in Nongovernmental Organisations (NGO) in Sri Lanka: A Study according to Maslow's Hierarchy of Needs Model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(4), p. 198–211.
62. Quan-McGimpsey, S., Kuczynski, L. ir Brophy, K. (2013). Tensions between the personal and the professional in close teacher-child relationships. *Journal of Research in Childhood Education*, 27 (1), p. 111–126. DOI: <https://doi.org/10.1080/02568543.2012.738287>

63. Qureshi, M. S. ir Bin Ab Hamid, K. (2017). Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction: A Moderating Role of Fairness Perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (3), p. 235-242.
64. Robbins, S. P. ir Judge, T. A. (2007). *Organizational Behaviour. (12th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
65. Robbins, S. P., Odendaal, A. ir Roodt, G. (2003). *Organizational behavior (9th Ed.)*. Cape Town: Prentice-Hall International.
66. Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., Oberle, E., Thomson, K., Taylor, C., & Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology*, 105 (3), p. 787-804. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0032093>
67. Saleem, N., Aziz, F. ir Quraishi, U. (2019). Morale and Job Satisfaction of University Teachers: A Case from Pakistani Universities. *Bulletin of Education and Research*, 41 (3), p. 131-139.
68. Shikalepo, E. E. (2020). The Role of Motivational Theories in Shaping Teacher Motivation and Performance: A Review of Related Literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4 (4), p. 64-76.
69. Shmailan, A. S. B. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4 (1), p. 1-8.
70. Shrestha, M. (2019). Influence of Age group on Job Satisfaction in Academia. *SEISENSE Journal of Management*, 2 (3), p. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i3.141>
71. Sims, S. (2018). Essays on the recruitment and retention of teachers (daktaro disertacija, London University College).
72. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25 (3), p. 518-524.
73. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2017). Motivated for Teaching? Associations with School Goal Structure, Teacher Self-Efficacy, Job Satisfaction and Emotional Exhaustion. *Teach. Teach. Educ.* 67, p. 152–160. DOI:10.1016/j.tate.2017.06.006
74. Solomon, B. C., Nikolaev, B. N. ir Shepherd, D. A. (2021). Does educational attainment promote job satisfaction? The bittersweet trade-offs between job resources, demands, and stress. *Journal of Applied Psychology*, p. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000904>

75. Soomro, B. & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8 (3), p. 266-282. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
76. Sudibjo, N. ir Sutarji, T. (2020). The roles of job satisfaction, well-being, and emotional intelligence in enhancing the teachers' employee engagements. *Management Science Letters*, 10(11), p. 2477-2482. DOI: [10.5267/j.msl.2020.4.002](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.002)
77. Sun, A. ir Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 92, p. 86-97.
78. Šilėnienė, B. ir Pakėnė, N. (2016). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimas darbu ir sėkmės siekis. *Mokytojų ugdymas*, 26(1), p. 94-109.
79. Šlikaitė, R. (2018). Ikimokyklinių įstaigų vadovų lyderystė ir pedagogų pasitenkinimas darbu: atvejo tyrimas (magistro baigiamasis darbas, Lietuvos edukologijos universitetas).
80. Thangaswamy, A. ir Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction - a study. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5 (6), p. 464-470. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>
81. Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), p. 71-97. DOI: [10.1080/00131911.2019.1705247](https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247)
82. Viotti, S., Sottimano, I., Converso, D. ir Guidetti, G. (2020). The relationship between psychosocial characteristics of the work environment and job satisfaction in an Italian public ECE service: A cross-lagged study. *Early Childhood Research Quarterly*, 53, 464–475. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2020.06.002>
83. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: JOHN WILEY & SONS, INC.
84. Vroom, V. H. (2000). Leadership And The Decision-Making Process. *Organizational Dynamics*, 28 (4), p. 82-94.
85. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12 (2), p. 173–194. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
86. Zahan, M. ir Das, A., (2021). Assessment of Job Satisfaction and Relation to Employee Engagement: An Empirical Analysis of Kindergarten School Teachers in Bangladesh. *IUBAT Review*, 3 (1): p. 43-53.

87. Zembylas, M. ir Papanastasiou, E. (2004) Job Satisfaction among School Teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42, p. 357-374. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230410534676>
88. Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006). Sources of Teacher Job Satisfaction and Dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36, p. 229-247. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/03057920600741289>

PRIEDAI

1 priedas

1. Aš jaučiu, kad už darbą man yra mokamas sąžiningas atlyginimas.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
2. Mano darbe yra per mažos paaukštinimo galimybės.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
3. Mano vadovas yra labai kompetentingas savo darbe.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
4. Aš nesu patenkintas gaunamomis papildomomis naudomis darbe.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
5. Kuomet aš gerai atlieku darbą, aš gaunu tokį pripažinimą, kokio nusipelniau.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
6. Daugelis mūsų darbo taisyklių ir procedūrų apsunkina galimybes gerai atlikti darbą.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
7. Man patinka žmonės, su kuriais aš dirbu.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
8. Kartais aš jaučiu, kad mano darbas yra beprasmiškas.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
9. Komunikavimas šioje organizacijoje yra geras.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
10. Atlyginimo kėlimai yra per maži ir per reti.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
11. Tie, kurie gerai atlieka darbą, turi teisingas galimybes būti paaukštintais.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
12. Mano vadovas su manimi elgiasi neteisingai.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
13. Papildomos darbo naudos, kurias mes gauname, yra neprastesnės už siūlomas kitose organizacijose.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
14. Aš nejaučiu, kad darbas, kurį atlieku, būtų vertinamas.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

15. Mano pastangos gerai atlikti darbą yra retai stabdomos biurokratizmo.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
16. Manau, kad aš turiu dirbti sunkiau dėl žmonių, su kuriais aš dirbu, nekompetencijos.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
17. Man patinka veikla, kurią atlieku darbe.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
18. Šios organizacijos tikslai man nėra aiškūs.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
19. Jaučiuosi neįvertinamas organizacijoje, kai pagalvoju apie tai, kiek man yra mokama.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
20. Žmonės čia yra paaukštinami taip pat greitai, kaip ir kitose organizacijose.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
21. Mano vadovas per mažai domisi pavaldinių jausmais
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
22. Mūsų turimos papildomos darbo naudos yra teisingos.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
23. Čia dirbantys žmonės sulaukia mažai apdovanojimų.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
24. Darbe aš turiu per daug darbo.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
25. Man patinka leisti laiką su bendradarbiais.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
26. Aš dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta mūsų organizacijoje.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
27. Aš jaučiu pasididžiavimą dėl savo darbo.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
28. Aš esu patenkintas mano atlyginimo padidėjimo galimybėmis.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
29. Yra papildomų naudų, kurių mes negauname, bet turėtume gauti.
1 2 3 4 5 6
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
30. Man patinka mano vadovas.
1 2 3 4 5 6

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

31. Aš turiu per daug darbo su dokumentais (popierizmo).

1 2 3 4 5 6

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

32. Nejaučiu, kad mano pastangos yra apdovanojamos taip, kaip turėtų būti apdovanojamos.

1 2 3 4 5 6

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

33. Aš esu patenkintas mano paaukštinimo galimybėmis.

1 2 3 4 5 6

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

34. Mano darbe yra per daug konfliktų ir barnių.

1 2 3 4 5 6

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

35. Mano darbas yra malonus.

1 2 3 4 5 6

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku

36. Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.

1 2 3 4 5 6

Visiškai nesutinku Visiškai sutinku