



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

EDITA LAŠINSKAITĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVACIJOS IR
PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Renata Bilbokaitė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Edita Lašinskaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos <i>The relationship between pre-school teachers' motivation and job satisfaction</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, 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.

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.

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

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

Aš, Edita Lašinskaitė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



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:*

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. Temos aktualumas kyla iš šiuolaikinių iššūkių ikimokyklinio ugdymo srityje: pedagogų trūkumo, vidutinio amžiaus didėjimo bei augančio ikimokyklinio ugdymo specialistų poreikio. Dėl susiklosčiusios situacijos svarbu suprasti ikimokyklinio ugdymo specialistų darbo motyvaciją bei pasitenkinimą darbu.

Darbo tikslas – išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Darbe keliami uždaviniai: teoriškai pagrįsti darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu koncepcijas bei sąsajas, atlikti empirinį tyrimą Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir pateikti rekomendacijas. Tyrimas atliktas naudojant mokslinės literatūros sisteminimą, anketinę apklausą, aprašomosios statistikos bei koreliacinės analizės metodus.

Teorinė analizė atskleidė, kad motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys yra abipusis. Motyvacija skatina pasitenkinimą darbu, o pasitenkinimas darbu gali veikti kaip motyvacinis variklis. Daugelis teorijų taikomų darbuotojų motyvacijos aiškinimui taip pat naudojamos ir darbuotojų pasitenkinimo aiškinimui. Mokytojo motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajas patvirtina ir daugybiniai empiriniai tyrimai.

Anketinė apklausa, atlikta tarp Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų, parodė, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija yra stipriai orientuota į vidinius veiksnius, tačiau išoriniai veiksniai taip pat palaiko pedagogų motyvaciją, nors jų poveikis yra mažesnis. Tai atitinka kitų mokslininkų įžvalgas ir patvirtina, kad būtent vidiniai veiksniai yra svarbiausi pasirenkant pedagogo profesiją ir dirbant mokytojo darbą. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimas atskleidė, kad visumoje pedagogai patenkinti savo darbu ir palankiai vertina daugelį darbo aspektų. Labiausiai prie pedagogų pasitenkinimo darbu prisideda darbo pobūdis, vadovavimas bei ryšiai darbe ir santykiai su kolegomis. Tuo tarpu darbo organizavimas bei apmokėjimas neigiamai veikia pedagogų pasitenkinimą savo darbu. Tyrimo išvados patvirtina anksčiau Lietuvoje ir kitose šalyse atliktus tyrimo rezultatus ir dar kartą įrodo, kad pedagogų pasitenkinimą darbu labiausiai formuoja pati pedagoginio darbo esmė, o tokie veiksniai kaip darbo organizavimas bei apmokėjimas už darbą turi būti tobulinami.

Tyrimo pagrindu parengtos rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Pirmiausia siūloma investuoti į darbo sąlygų gerinimą, apimant darbo aplinkos modernizavimą, aprūpinimą reikiamomis priemonėmis ir darbo krūvio balanso užtikrinimą. Taip pat akcentuojamas tarpusavio santykių stiprinimas, skatinant bendradarbiavimą bei organizuojant neformalias veiklas, kurios gerina darbo atmosferą. Mokslininkams siūloma giliau analizuoti ilgalaikes motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas bei vykdyti tarptautinius tyrimus, lyginant pedagogų patirtis skirtingose švietimo sistemose.

Raktiniai žodžiai: ikimokyklinis ugdymas, motyvacija, motyvavimo priemonės, pasitenkinimas darbu.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the relationship between motivation and job satisfaction among preschool education teachers. The relevance of the topic arises from current challenges in preschool education, including teacher shortages, an aging workforce, and the growing demand for early childhood education specialists. Due to these circumstances, it is crucial to understand the work motivation and job satisfaction of preschool education professionals.

The aim of the study is to analyze the relationship between motivation and job satisfaction among preschool education teachers. The objectives include theoretically substantiating the concepts and relationships of work motivation and job satisfaction, conducting an empirical study in Lithuanian preschool education institutions, and providing recommendations. The research methods include systematic review of academic literature, surveys, descriptive statistics, and correlation analysis.

The theoretical analysis revealed that the relationship between motivation and job satisfaction is reciprocal. Motivation drives job satisfaction, while job satisfaction can act as a motivational driver. Many theories explaining employee motivation are also applicable to job satisfaction. Multiple empirical studies confirm the relationship between teacher motivation and job satisfaction.

A survey conducted among preschool education teachers in Lithuania revealed that their motivation is strongly driven by intrinsic factors, although extrinsic factors also support their motivation, albeit to a lesser extent. This aligns with the insights of other researchers and confirms that intrinsic factors are the most significant in choosing and sustaining a teaching profession. The assessment of job satisfaction among preschool education teachers showed that, overall, teachers are satisfied with their work and view many aspects of their job positively. The most significant contributors to job satisfaction are the nature of the work, leadership, workplace relationships, and collegial interactions. Conversely, job organization and compensation negatively affect their job satisfaction. The findings confirm previous research conducted in Lithuania and other countries and further demonstrate that job satisfaction is primarily shaped by the essence of teaching, while factors such as job organization and compensation require improvement.

Based on the study findings, recommendations have been developed for preschool education institutions. It is suggested to invest in improving working conditions, including modernizing the workplace, providing necessary resources, and ensuring workload balance. Strengthening interpersonal relationships is also emphasized, encouraging collaboration and organizing informal activities to enhance the work atmosphere. For researchers, it is recommended to further explore the long-term relationship between motivation and job satisfaction and to conduct international comparative studies to evaluate teachers' experiences in different educational systems.

Keywords: preschool education, motivation, motivational strategies, job satisfaction.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos teorinis pagrindimas.....	11
1.1.1. Darbo motyvacijos esmė ir svarba	11
1.1.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo priemonių įvairovė	15
1.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu teorinis pagrindimas.....	18
1.2.1. Pasitenkinimo darbu esmė ir svarba.....	18
1.2.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.....	22
1.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos	27
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
2.1. Tyrimo logika.....	30
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas	31
3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI	35
3.1. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimas.....	35
3.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimas	43
3.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos	47
IŠVADOS	49
REKOMENDACIJOS	50
LITERATŪRA.....	51
PRIEDAI.....	57
1 priedas. Apklausos anketa.....	57
2 priedas. Motyvacijos (vidinių) veiksmų ir pasitenkinimo darbu koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai	61
3 priedas. Higienos (išorinių) veiksmų ir pasitenkinimo darbu koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai.....	63

LENTELĖS

1.1 lentelė. <u>Motyvacijos sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje</u>	11
1.2 lentelė. <u>Išorinės ir vidinės motyvacijos charakteristikos</u>	12
1.3 lentelė. <u>Motyvacijos priemonių klasifikavimas mokslinėje literatūroje</u>	16
1.4 lentelė. <u>Pasitenkinimo darbu sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje</u>	19
1.5 lentelė. <u>Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnių empirinių tyrimų rezultatai</u>	25
1.6 lentelė. <u>Pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų empirinių tyrimų rezultatai</u>	28
2.1 lentelė. <u>Anketos klausimų pagrindimas</u>	32
2.2 lentelė. <u>Respondentų sociodemografinės charakteristikos</u>	33
3.1 lentelė. <u>Savideterminacijos teorijos dimensijų teiginių vertinimas, balais</u>	36
3.2 lentelė. <u>Motyvacijos (vidinių) veiksnių dimensijų teiginių vertinimas, balais</u>	39
3.3 lentelė. <u>Higienos (išorinių) veiksnių dimensijų teiginių vertinimas, balais</u>	41
3.4 lentelė. <u>Pasitenkinimo darbu teiginių ir dimensijų vertinimas, balais</u>	45
3.5 lentelė. <u>Motyvacijos (vidinių) ir higienos (išorinių) veiksnių koreliacijos su pasitenkinimu darbu koeficientai</u>	47

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Savideterminacijos teorijos modelis.....	14
1.2 pav. Herzbergo motyvacijos ir higienos veiksniai ir jų įtaka darbuotojų pasitenkinimui.....	22
1.3 pav. Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnių grupavimas	25
3.1 pav. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimas pagal savideterminacijos teoriją, balais	35
3.2 pav. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimas pagal Herzbergo dviejų veiksnių teoriją, balais	38
3.3 pav. Motyvacijos (vidinių) veiksnių vertinimas, balais	39
3.4 pav. Higienos (išorinių)veiksnių vertinimas, balais.....	41
3.5 pav. Ikimokyklinių ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu ir jo sudėtinių dalių vertinimas, balais	44

IVADAS

Temos aktualumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla yra svarbi ateities visuomenės gerovei, nes tokios įstaigos užtikrina tautos paruošimą ateities veiklai per švietimą nuo ankstyvosios vaikystės. Piktornaitė & Tamašauskienė (2021) konstatuoja, kad nuo ikimokyklinio vaikų ugdymo priklauso tolesnio vaiko ugdymo(si) ir švietimo kokybė. Būtent ikimokykliniame amžiuje vaikas jau pradeda pažinti save ir aplinkinį pasaulį, taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali padėti ugdyti gyvenimui svarbias kompetencijas ir įgūdžius. Dėl šios priežasties ikimokyklinio ugdymo sritis yra prioritetingė Europos Sąjungos švietimo srityje.

Kita vertus, Europos Komisija (2023) viena pagrindinių šiuolaikinio švietimo problemų Europoje skelbia mokytojų ir ugdymo specialistų trūkumą. Europos Komisijos (2023) ataskaitoje teigiama, kad pedagogų trūksta daugelyje Europos Sąjungos šalių. Lietuva nėra išimtis ir remiantis Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2023) Lietuvoje jau keletą metų keliamas ir aktyviai diskutuojamas mokytojų trūkumo klausimas. Be to, prognozės skelbia, kad ateityje mokytojų trūkumas tik didės, nes auga vidutinis pedagogų amžius, kas reiškia, kad greitai jie išeis į pensiją ir paliks darbo vietas. Remiantis Lietuvos Švietimo ir mokyimo stebėsenos biuletenyje (Europos Komisija, 2023) pateikta informacija 2021 metais net 36 proc. ikimokyklinio ugdymo pedagogų amžius buvo didesnis nei 55 metai, taigi prognozuojama, kad iki 2025 m. Lietuvoje truks 2000–3000 ikimokyklinio ugdymo mokytojų. Situaciją Lietuvoje apsunkina ir tas faktas, kad remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu 7 straipsnio nuostatomis Lietuvoje nuo 2025 metų pradžios ikimokyklinis ugdymas tampa visuotiniu vaikams nuo 2 metų amžiaus. Tai reiškia, kad valstybė privalo užtikrinti vietą ugdymo įstaigoje kiekvienam ikimokykliniui, jei to pageidauja jo tėvai (globėjai). Nors šis pakeitimas įgyvendinamas palaipsniui (2023 metais visuotinis ugdymas buvo prieinamas vaikams nuo 4 metų, 2024 metais – nuo 3 metų), tačiau vis dėlto tai reiškia auganti ikimokyklinio ugdymo specialistų poreikių skaičių.

Situacija susiklosčiusi bendrai Europoje ir konkrečiai Lietuvoje pabrėžia neatidėliotino jaunų asmenų pritraukimo į pedagogo profesiją svarbą. Europos Komisija (2023) įvardija motyvaciją kaip vieną iš pagrindinių mokytojo profesijos patrauklumo veiksnių. Kita vertus, yra tyrimų bylojančių apie tai, kad nepasitenkinimas darbu skatina pedagogus palikti savo darbą (Wartenberg, Aldrup, Grund & Klusmann, 2023; Shen, Basri & Asimiran, 2018). Tokiu būdu paaiškėja, kad ikimokyklinio ugdymo specialistų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tema yra ypatingai aktuali tiek Lietuvos, tiek visos Europos mastu, nes geresnis suvokimas apie motyvavimo priemones skatinančias pedagogų pasitenkinimą gali padėti sumažinti mokytojų trūkumą.

Temos ištirtumas ir naujumas. Pasitenkinimo darbu ir motyvacijos sąsajas dar 1911 metais pradėjo tyrinėti Frederickas W. Tayloras, kuris nustatė, kad tokios motyvacijos priemonės, kaip uždėtis, paaugstinimas, įvertinimas bei karjeros galimybės teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją (Sahito & Vaisanen, 2020). Per daugiau nei 100 metų ši koncepcija buvo plačiai išanalizuota, o sukurtos teorijos (Maslow poreikių hierarchijos teorija, McClellando pasiekimų teorija, Vroomo lūkesčių teorija, Herzbergo dviejų veiksnių teorija) pradėtos plačiai taikyti aiškinant darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį. Siekiant empiriškai pagrįsti šių dviejų konstrukto sąsajas buvo atlikta daugybė tyrimų įvairiose srityse. Nemažai jų vertino mokytojų ir ugdymo specialistų motyvaciją (Hoy, 2021; Zou, Yao, Zhang, Huang, 2023; Han & Yin, 2016) bei pasitenkinimą darbu (Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022; Sahito & Vaisanen, 2020; Diagne, 2023). Siekiant įvertinti mokytojų motyvacijos poveikį jų pasitenkinimui darbu įvairiose šalyse buvo atlikti atitinkami tyrimai (Anghelache, 2015; Mashaqabah, 2018; Yildiz & Kiliç, 2021; Ansori, Aprianto, Yusup, Ansori &

Marzani, 2022; Tirana, Trungu & Chiesi, 2023; Liu, Keeley & Sui, 2023; Zakariya & Wardat, 2023; Chang & Sung, 2024), tačiau daugelis jų susikoncentruoja į bendrojo lavinimo mokyklose dirbančių mokytojų darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, tuo tarpu ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai lieka nuošalyje. Dėl šios priežasties darbe analizuojamos Lietuvoje dirbančių ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos.

Problema. Kaip Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija veikia jų pasitenkinimą darbu?

Darbo objektas – ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos.

Darbo tikslas – išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analize, teoriškai pagrįsti darbo motyvacijos, pasitenkinimo darbu koncepcijas bei jų tarpusavio sąsajas;
2. Atlikus tyrimą Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, nustatyti pedagogų motyvacijos bei pasitenkinimo darbu sąsajas;
3. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, numatyti ikimokyklinio ugdymo darbuotojų motyvavimo priemonių tobulinimo rekomendacijas skirtas jų pasitenkinimo darbu didinimui.

Tyrimo metodologija. Motyvacija tyrime vertinama remiantis teorinėje darbo dalyje apžvelgta savideterminacijos teorija (Deci & Ryan, 1985), nes ši teorija yra viena geriausiai tinkančių teorijų nagrinėjant motyvaciją darbo aplinkoje (Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó and Orosz, 2021). Be to, šis konceptualus modelis leidžia detaliam apibrėžti motyvacijos sudėtines dalis nuo demotyvacijos iki gilios vidinės motyvacijos dirbti (Imran, Allil & Mahmoud, 2017; Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024). Vertinant motyvacijos veiksmų ir pasitenkinimo darbu sąsajas remiamasi Herzbergo dviejų veiksmų teorija, nes ji minima daugelyje mokslininkų publikacijų analizuojančių darbuotojų pasitenkinimo veiksmius bei dažnai yra darbuotojų pasitenkinimo tyrimų pagrindas (Bezdrob & Šunje, 2021; Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022; Lee, Lee, Choi, & Kim, 2022; Valiūnas & Drejeris, 2019).

Duomenų rinkimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros sisteminimas ir lyginamoji analizė, apibendrinimas.* Analizuojant darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu koncepciją bei jų tarpusavio sąsajas buvo atlikta 117 mokslinių šaltinių analizė. Lyginant mokslininkų nuomonę bei apibendrinant jų mintis, pavyko pasiruošti tyrimo atlikimui bei parengti tyrimo instrumentą – anketą.
2. *Anketinė apklausa.* Siekiant įvertinti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas buvo atlikta 200 pedagogų anketinė apklausa. Tokia tyrimo imtis yra reprezentatyvi ir užtikrina patikimus tyrimo rezultatus. Apklausa buvo vykdoma internetu.

Duomenų analizės metodai:

1. *Aprašomoji statistika.* Atliekant apklausos rezultatų analizę bei vertinant Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai. Susisteminus apklausos rezultatus ir apskaičiavus santykinius dydžius bei vidurkius, pavyko pažinti pedagogų nuomonę apie savo darbo motyvaciją bei pasitenkinimą darbu.

2. *Koreliacinė analizė.* Siekiant įvertinti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas pritaikytas koreliacinės analizės metodas. Naudojant SPSS programinę įrangą buvo apskaičiuoti koreliacijos koeficientai, kurie atskleidė statistinio ryšio stiprumą ir reikšmingumą.

Tyrimo rezultatų mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą darbu labiausiai lemia higienos veiksniai, įskaitant vadovavimo kokybę, santykius darbe ir darbo sąlygas, tuo tarpu darbo organizavimas ir apmokėjimas dažnai vertinami kritiškai. Šios išvados patvirtina teorinę higienos ir motyvacijos veiksmų svarbą užtikrinant darbuotojų motyvaciją, tačiau atskleidžia, kad pedagogų pasitenkinimui darbu labiau įtakos turi išoriniai veiksniai, kas pabrėžia jų reikšmę švietimo organizacijų valdyme.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus buvo suformuluoti pasiūlymai, leidžiantis pagerinti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją bei užtikrinti jų pasitenkinimą darbu. Pasiūlymų integravimas galėtų sustiprinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesijos patrauklumą ir pritraukti jaunos specialistus į profesiją. Be to, tai leistų sustiprinti esančių pedagogų darbo motyvaciją ir taip pagerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę Lietuvoje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoji darbo dalis skirta teorinei temos analizei. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų mintimis, apibrėžta darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu koncepcija, aptartos šių konstrukto tarpusavio sąsajos. Antroji darbo dalis skirta tyrimo metodologijos ir organizavimo paaiškinimui. Trečioje darbo dalyje išanalizuoti tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu raišką bei jų tarpusavio ryšį.

1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos teorinis pagrindimas

1.1.1. Darbo motyvacijos esmė ir svarba

Motyvacija yra žmogaus elgesio supratimo pagrindas, nes ji pagrindžia priežastis, kurios skatina asmenį siekti savo tikslų (Rayat & Gupta, 2021). Elamalki, Kaddar & Beniich (2024) pritaria šiai nuomonei ir paaiškina, kad motyvacija yra sudėtingas ir daugialypis darinys, kuris daro didelę įtaką asmenų veiksams ir sprendimams įvairiuose kontekstuose, įskaitant darbo vietą, todėl mokslininkai didelį dėmesį skiria nuodugniai motyvacijos tyrinėjimui bei siekia suprasti jos tipus, poveikį našumui ir gerovei bei nustatyti jos pagrindinius veiksnius.

Mokslininkai sutinka, kad žodis „motyvacija“ kilo iš lotyniško termino „movere“, reiškiančio „judėti“ (Rayat & Gupta, 2021; Layek & Koodamara, 2024; Akdemir, 2020). Pasak Layek & Koodamara (2024), judėjimas apima palankaus elgesio, nukreipto į tikslų siekimą, procesą. Imran, Allil & Mahmoud (2017) pabrėžia, kad motyvacijos sąvoka yra viena iš labiausiai tyrinėtų sąvokų pasaulyje. tačiau vis dar nėra vieningos nuomonės šiuo klausimu. Mokslinėje literatūroje galima sutikti skirtingų motyvacijos sąvokos apibrėžimų, todėl siekiant geriau suprasti termino esmę, tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus apibrėžimus (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė

Motyvacijos sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Imran, Allil & Mahmoud, 2017.	Motyvacija apibūdinama kaip tarpusavyje susijusių įsitikinimų ir jausmų rinkinys, kuris gali turėti įtakos ir nulemti žmogaus elgesį.
Schunk & DiBenedetto, 2020.	Motyvacija reiškia vidinius procesus, kurie skatina ir palaiko tikslinę individo veiklą.
Abdullah & Noor, 2020.	Motyvacija yra vidinis pastiprinimo veiksnys, skatinantis darbuotojų norą dėti visas entuziastingas pastangas į savo darbą.
Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó and Orosz, 2021	Motyvacija tai sudėtingas daugiatis veiksnys, lemiantis kryptį ir atkaklumą siekiant tikslo.
Vo, Tuliao & Chen, 2022	Darbo motyvacija laikoma energinių jėgų visuma, kylančia tiek individo viduje, tiek už jo ribų, skirta inicijuoti su darbu susijusį elgesį ir nulemti jo formos bei krypties intensyvumą ir trukmę.
Nusraningrum, Rahmawati, Wider, Jiang & Udang, 2024	Motyvacija yra postūmis, kuris palaiko individo energijos intensyvumą, kryptį ir atkaklumą siekiant tikslų.

Šaltinis: sudaryta pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Išanalizavus lentelėje pateiktus motyvacijos sąvokos apibrėžimus, galima teigti, kad mokslininkai motyvaciją įvardija kaip įsitikinimų ir jausmų rinkinį (Imran, Allil & Mahmoud, 2017), vidinius procesus (Schunk & DiBenedetto, 2020), vidinį pastiprinimo veiksnį (Abdullah & Noor, 2020), energinių jėgų visumą (Vo, Tuliao & Chen, 2022) arba postūmį (Nusraningrum, Rahmawati, Wider, Jiang & Udang, 2024). Be to, keli mokslininkai pabrėžia vidinę motyvacijos prigimtį (Imran, Allil & Mahmoud, 2017; Schunk & DiBenedetto, 2020; Abdullah & Noor, 2020), tuo tarpu, kai kiti nurodo, kad motyvacija kyla tiek individo viduje, tiek už jo ribų (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Tai atskleidžia motyvacijos sąvokos daugiaaspektiškumą bei kompleksiskumą, nes sudėtinga įvardinti pagrindinį motyvacijos elementą bei jo atsiradimo vietą. Kita vertus, daugelis mokslininkų sutinka, kad motyvacija lemia individo elgseną (Imran, Allil & Mahmoud, 2017; Schunk & DiBenedetto, 2020; Vo, Tuliao & Chen, 2022) ir veiksmus orientuotus į jo tikslą (Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó and Orosz, 2021; Nusraningrum, Rahmawati, Wider, Jiang & Udang, 2024).

Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamus motyvacijos apibrėžimus, pastebėta, kad daugelis mokslininkų sutinka, kad motyvacija kyla individo viduje, tik Vo, Tuliao & Chen (2022) atkreipė dėmesį, kad darbo motyvacijos energinės jėgos gali kilti ir už individo ribų. Vis dėlto, mokslinėje literatūroje paprastai išskiriama vidinė ir išorinė motyvacija (Layek & Koodamara, 2024; Ali & Anwar, 2021; Basalamah, 2021). Vidinė motyvacija apibūdinama kaip motyvacijos procesas pačiu darbu tiek, kiek jis patenkina asmeninius darbuotojo poreikius. Vidinė motyvacija sukurama savarankiškai individo viduje, todėl žmonės ieško darbo, kuris, jų nuomone, labiausiai patenkins jų poreikius (Ali & Anwar, 2021). Legault (2020) patikslina, kad vidinė motyvacija reiškia įsitraukimą į elgesį, kuris iš prigimties teikia pasitenkinimą ar malonumą. Tokia motyvacijos forma yra neinstrumentinio pobūdžio, tai yra, iš esmės motyvuotas veiksmas nepriklauso nuo jokio rezultato, atskirto nuo paties elgesio. Priešingai išorinė motyvacija yra pastangos, kurias kiti žmonės įdeda asmeniui, kad juos motyvuotų. (Ali & Anwar, 2021). Legault (2020) teigimu, išorinė motyvacija reiškia elgesį, kuris iš esmės priklauso nuo rezultato, kuris yra atskirtas nuo paties veiksmo, pasiekimo. Kitaip tariant, išorinė motyvacija yra instrumentinio pobūdžio, nes veiksmai atliekami siekiant kažkokio kito rezultato (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

Išorinės ir vidinės motyvacijos charakteristikos

Charakteristika	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija
Tikslas	Malonumas nuo paties proceso	Kita nauda gaunama už dalyvavimą tam tikroje veikloje
Išgyvenamos emocijos	Malonumas, laisvė, atsipalaidavimas	Įtampa ir spaudimas
Atlyginimas	Emocinė nauda	Socialinė ar materialinė nauda

Šaltinis: sudaryta pagal Basalamah, 2021; Ali & Anwar, 2021; Legault, 2020.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, pagrindinis vidinės ir išorinės motyvacijos skirtumas yra patiriamos emocijos. Vidinės motyvacijos atveju individas patiria malonumą nuo paties proceso, tuo tarpu, kai išorinė motyvacija atsiranda tuomet, kai individas siekia gauti socialinę arba materialinę naudą. Tokiu būdu, pirmuoju atveju individas patiria malonumą nuo proceso, tuo tarpu, kai antruoju atveju – įtampą ir spaudimą. Vis dėlto, Layek & Koodamara (2024) teigimu, tiek vidinė, tiek išorinė motyvacijos vaidina reikšmingą vaidmenį motyvuojant darbuotojus, tačiau Syamsir (2020) teigimu, vidiniai motyvatoriai paprastai turi ilgesnį poveikį, nes jie yra įgimti, o ne primesti iš išorės. Vidinė motyvacija pirmiausia prisideda prie stiprios motyvacijos ir didelio pasitenkinimo darbu skatinimo, o išoriniai motyvacijos veiksniai yra būtini norint išlaikyti pagrįstą darbuotojų pasitenkinimo lygį. Bet koks išorinių veiksnių padidėjimas, viršijantis šį lygį, nepadidina darbuotojų pasitenkinimo, tačiau bet koks sumažėjimas žemiau šios ribos sukelia nepasitenkinimą (Layek & Koodamara, 2024).

Chang & Sung (2024) sutinka, kad mokytojų motyvacija taip pat apima vidinius ir išorinius aspektus, tačiau mokslininkai pažymi, kad vidinę motyvaciją, dažnai vadinama socialinio naudingumo vertybėmis, o išorinę žinoma kaip asmeninės naudingumo vertybės. Socialinio naudingumo vertybės skatina norą pagerinti mokinių ateitį, skatinti socialinį teisingumą ir prisidėti prie visuomenės. Tai daro didelę įtaką asmenims, svarstantiems apie mokytojo karjerą (Fray & Gore, 2018), vaidina pagrindinį vaidmenį priimant sprendimą tapti pedagogu (Liu, Keeley & Sui, 2023). Socialinio naudingumo vertybės yra gyvybiškai svarbios norint išlaikyti mokytojus ir pasiekti pasitenkinimą darbu nustatytose švietimo įstaigos. Asmeninės naudingumo vertybės apima tokius veiksnius kaip atlyginimas, darbo saugumas, laisvalaikis, darbo mobilumas (Chang & Sung, 2024).

Motyvas suvokiamas kaip vidinė proto būseną, o motyvacija reprezentuoja dinamišką jėgą, kuri skatina individus veikti (Layek & Koodamara, 2024). Dėl šios priežasties mokslininkai dažnai

apibrėžia motyvaciją kaip procesą, kuris valdo individo pasirinkimą (Basalamah, 2021). Ali & Anwar (2021) pritaria šiai nuomonei ir nurodo, kad motyvacijos procesas dažniausiai prasideda tada, kai kas nors atpažįsta nepatenkintą poreikį. Tada nustatomas tikslas, kurį reikia pasiekti, ir tokiu būdu patenkinti poreikį. Basalamah (2021) nepatenkintas poreikis gali būti psichologinis arba fiziologinis trūkumas. Pasiekus tikslą individo poreikis patenkinamas ir motyvacija sumažėja.

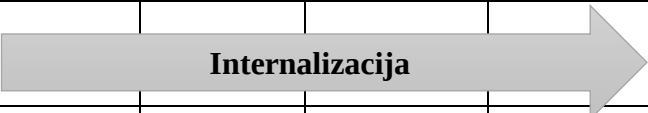
Atlikta darbo motyvacijos sąvokos analizė atskleidė, kad motyvacija vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant veiksmingą darbuotojų darbą, todėl mokslininkai didelį dėmesį skiria motyvacijos klausimo nagrinėjimui. Motyvacijos tema iš pradžių labiau domėjosi filosofijos ir psichologijos tyrinėtojai, kurie analizavo žmogaus poreikius ir motyvus (Layek & Koodamara, 2024), tačiau vėliau jų atradimai motyvacijos srityje pradėti taikyti organizacinės psichologijos (Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó and Orosz, 2021). Tokiu būdu, sukurta eilė motyvacijos teorijų ir modelių, bandančių paaiškinti motyvacijos procesą bei veiksnius turinčius įtakos motyvacijai ir individų elgseną organizacijos kontekste (Layek & Koodamara, 2024).

Ankstyvosios motyvacijos teorijos, tokios kaip Maslow poreikių hierarchija ir Herzbergo dviejų veiksnų teorija, padėjo pagrindą suprasti motyvaciją, tuo tarpu naujausi motyvacijos tyrimai išplėtė supratimą apie veiksnius, lemiančius žmogaus elgesį ir turinčius praktinės reikšmės organizacijos aplinkai (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024). Maslow poreikių hierarchijos teorija pristatyta dar 1943 metais iki šiol laikoma viena įtakingiausių motyvacijos teorijų. Ši teorija siūlo, kad žmonių motyvacija priklauso nuo tam tikrų poreikių tenkinimo, įskaitant fiziologinius, saugos ir saugumo, priklausomybės, pagarbos ir savęs realizavimo poreikius (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Uysal, Aydemir & Genc (2017) pabrėžia, kad Maslow poreikių hierarchija teigia, kad individai veiks tik tam, kad patenkintų savo aukštesnius poreikius, kai bus patenkinti jų mažesni poreikiai. Tai reiškia, kad kol nebus patenkinti žemesnio lygio (pvz., fiziologiniai) poreikiai, aukštesnio lygio poreikiai (pvz., pagarbos arba savęs realizavimo) ne reikšmingai veikia individo elgseną. Rayat & Gupta (2021) paaiškina Maslow teorijos naudą vadovams siekiantiems motyvuoti savo pavaldinius nurodydamas, kad šios teorijos dėka vadovai gali nustatyti nepatenkintus poreikius ir sukurti programas, kurios padėtų patenkinti šiuos poreikius. Kai vadovai išmano poreikių hierarchijos modelį, jie gali padėti sumažinti darbuotojų stresą. Taip, kuriamas organizacinis klimatas, kuriame darbuotojai gali maksimaliai panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus.

Vėliau, 1959 metais Herzberg pristatė savo motyvacijos ir higienos veiksnų teoriją, kuria buvo siekiama geriau paaiškinti darbuotojų motyvaciją ir požiūrį į darbą (Wesley, 2024). Ruškienė (2021) paaiškina, kad pagal šią teoriją asmens darbo motyvaciją veikia du veiksniai: higieniniai ir motyvaciniai. Higieniniai veiksniai kitaip vadinami palaikymo veiksniais apima darbo sąlygas, atlygį už darbą, darbo vietą, saugumą darbe ir pan. Šie veiksniai stiprina asmens išorinę motyvaciją. Tuo tarpu motyvaciniai veiksniai aktyvina vidinę motyvaciją. Jie apima pripažinimą, karjeros galimybes, pasiekimus ir pan. Motyvaciniai veiksniai skatina žmogų tobulėti ir užtikrina pasitenkinimo darbu jausmą. Remiantis Herzbergo tyrimu, šių dviejų tipų veiksniai nepriklausomai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ketinimus keisti (Zeng & Paphawasit, 2024). Taigi, Herzberg motyvacijos ir higienos veiksnų teorija sieja darbo motyvaciją su pasitenkinimu darbu.

Viena naujausių ir reikšmingiausių teorijų yra mokslininkų Deci ir Ryan 1985 metais pristatyta savideterminacijos teorija (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024). Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó and Orosz (2021) teigimu, savideterminacijos teorija yra viena geriausiai suformuluotų konceptualių struktūrų ir ypatingai tinka darbo aplinkos nagrinėjimui. Ši teorija motyvaciją vertina kaip daugiamačią konstrukta, susidedantį iš trijų pagrindinių kategorijų: demotyvacijos, išorinės motyvacijos ir vidinės

motyvacijos. Demotivacija reiškia motyvacijos nebuvimą arba stoką ir tai paaiškinama kaip apatiškas elgesys veiklai. Vidinė motyvacija yra nukreipta į save, kai asmuo užsiima veikla, nes ji yra įdomi ir maloni, o išorinė motyvacija yra susijusi su veikla, siekiant gauti atlygį arba išvengti bausmės (Imran, Allil & Mahmoud, 2017; Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024). Tikslinga paminėti, kad laikantis savideterminacijos teorinio modelio išskiriami 4 išorinės motyvacijos potipiai (žr. 1.1 pav.).

Motyvacija Reguliavimo stilius	DEMOTIVACIJA	IŠORINĖ MOTYVACIJA				VIDINĖ MOTYVACIJA
		Išorinis reguliavimas	Introjekcija	Identifikacija	Integracija	
						
Atributai	Suvokiamos kompetencijos trūkumas Vertės stoka Nereikšmingumas	Išorinis atlygis arba baudos Atitikimas Reagavimas	Ego įsitraukimas Dėmesys pritarimui	Asmeninė svarba Sąmoningas veiklos vertinimas Savęs skatinimas siekti tikslų	Kongruencija Identifikacijų sintezė ir darna	Susidomėjimas Malonumas Įgimtas pasitenkinimas
Suvoktas priežastingumo lokusas	Beasmenis	Išorinis	Kažkiek išorinis	Kažkiek vidinis	Vidinis	Vidinis

1.1 pav. Savideterminacijos teorijos modelis

Šaltinis: Ryan & Deci, 2020, p. 2.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo išorinis reguliavimas yra susijęs su elgesiu, kurį lemia išoriniai atlygiai ir bausmės, ir yra motyvacijos forma, kuri paprastai patiriama kaip kontroliuojama ir nesavarankiška. Įvestas reguliavimas susijęs su išorine motyvacija, kuri buvo iš dalies internalizuota. Taigi, elgesį reguliuoja vidinis atlygis – savigarba už sėkmę ir nerimo, gėdos ar kaltės dėl nesėkmės vengimas. Introjekcinis reguliavimas dažnai pasireiškia kaip ego įsitraukimas, kai savęs vertinimas priklauso nuo rezultatų, o tai lemia „vidaus kontroliuojamą“ reguliavimą. Nors išorinis reguliavimas ir introjekcija yra kontroliuojamos motyvacijos formos, išorinė motyvacija taip pat gali būti vykdoma savarankiškai. Nustatytame reguliavime asmuo sąmoningai susitapatina su veiklos verte arba jai asmeniškai pritaria, todėl patiria santykinai didelį valios ar noro veikti lygį. Vis dėlto pati autonomiškiausia išorinės motyvacijos forma yra integruotas reguliavimas, kai asmuo ne tik pripažįsta veiklos vertę ir susitapatina su ja, bet ir nustato, kad ji atitinka kitus esminius interesus ir vertybes. Savarankiška išorinė motyvacija skiriasi nuo vidinės motyvacijos visų pirma tuo, kad vidinė motyvacija grindžiama susidomėjimu ir džiaugsmu – žmonės elgiasi taip, nes jiems šie veiksmai atrodo patrauklūs ar net linksmi, o integruotos motyvacijos grindžiamos vertės jausmu – žmonės mano, kad veikla verta, net jei ji nėra maloni (Ryan & Deci, 2020). Tokiu būdu paaiškėja, kad savideterminacijos teorija pabrėžia, kad svarbu įsitraukti į darbo veiklą dėl savarankiškai nulemtų priežasčių, skatinamų malonumo, interesų ir asmeninės svarbos, palyginti su labiau išoriškais motyvais, apimančiais kaltę ir spaudimą (Tóth-Király, Morin, Bőthe, Rigó and Orosz, 2021).

Daugelis mokslininkų sutinka, kad motyvuoti darbuotojai paprastai geriau dirba savo darbą (Nusraningrum, Rahmawati, Wider, Jiang & Udang, 2024). Lorincová, Štarchoň, Weberova, Hitka & Lipoldová (2019) taip pat pabrėžia darbo motyvacijos reikšmę, nurodydami, kad organizaciniame kontekste darbuotojų motyvacija yra gyvybiškai svarbus konstruktas, skatinantis darbuotojų norą dėti asmenines pastangas ir nukreipti savo energiją siekiant organizacijos tikslų. Layek & Koodamara, (2024) teigimu, motyvuotus darbuotojus galima efektyviai panaudoti siekiant organizacijos tikslų,

kartu skatinant jų asmeninį tobulėjimą. Vo, Tuliao & Chen (2022) besiremddami kitų mokslininkų atliktais tyrimais pabrėžia, kad darbo motyvacija tiesiogiai ir netiesiogiai prisideda prie darbuotojų veiklos rezultatų. Be to, darbo motyvacija gali būti vertinama kaip teigiamos energijos šaltinis, skatinantis darbuotojų savęs pripažinimą ir savirealizaciją. Todėl darbo motyvacija yra individų savirealizacijos ir organizacijų pasiekimų pirmtakas.

Kadangi baigiamajame darbe analizuojama ugdymo įstaigos darbuotojų darbo motyvacija, tikslinga išryškinti ir mokytojų darbo motyvacijos reikšmę. Pasak Chang & Sung (2024) mokytojo motyvacija yra varomoji jėga, skatinanti asmenis rinktis mokytojo profesiją ir jai įsipareigoti, daranti įtaką jų atsidavimui, pastangoms, augimui ir darbo kokybei. Tai esminis veiksmingo mokymo elementas, leidžiantis pedagogams prisitaikyti, išlaikyti pasitikėjimą ir didinti savo veiksmingumą.

Mokslinėje literatūroje dažnai nurodoma, kad nuo mokytojų darbo motyvacijos didele dalimi priklauso ir mokinių motyvacija mokytis (Hoy, 2021). Zou, Yao, Zhang, Huang (2023) atliktas tyrimas parodė, kad mokytojų vidinė motyvacija reikšmingai teigiamai koreliavo su mokinių vidine mokymosi motyvacija, o pirmoji turėjo reikšmingą tiesioginį poveikį pastarajai. Han & Yin (2016) priduria, kad mokytojų motyvacija yra esminis veiksnys glaudžiai susijęs ne tik su mokinių motyvacija, bet ir su švietimo reformomis, mokymo praktika, mokytojų psichologiniu pasitenkinimu bei gerove. Yildiz & Kiliç (2021) pritaria šiai nuomonei ir nurodo, kad mokytojo motyvacija yra vienas esminių ugdymo proceso taškų. Motyvacijos sampratos supratimas ir šios savybės plėtojimas gali padėti pagerinti švietimo kokybę ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus, laikantis nustatytos vizijos. Taigi, mokytojų motyvacijos klausimas yra reikšmingas, nes motyvuoti mokytojai užtikrina geresnę mokymosi kokybę bei pokyčius ugdymo įstaigose.

Apibendrinant galima teigti, kad bendriausia prasme motyvacija suvokiama kaip vidinė jėga skatinanti individą imtis tam tikrų veiksmų. Darbo motyvacija yra sudėtingas ir daugialypis konstruktas, kurio analizė leidžia geriau suprasti žmonių elgseną darbe ir užtikrinti geresnį darbo funkcijų atlikimą. Per daugybę motyvacijos tyrinėjimo metų buvo sukurta eilė motyvaciją aiškinančių teorijų, kurios padeda geriau identifikuoti motyvacijos procesą bei nustatyti motyvacijos veiksnis. Šiuolaikinis požiūris į motyvaciją skirsto ją į vidinę ir išorinę motyvacijas. Vidinė motyvacija užtikrina pasitenkinimo per patį darbą, tuo tarpu kai išorinė motyvacija numato skatinimą atlygiu ar kitais išoriniais veiksniais. Išorinė ir vidinė motyvacija gali būti suvokiami kaip dvi kraštutinės būsenos tarp kurių yra keturios išorinio reguliavimo motyvacijos formos. Akivaizdu, kad darbo motyvacija yra veiksmingo ir efektyvaus darbo bei organizacijos tikslų siekimo pagrindas. Kalbant apie ugdymo įstaigos darbuotojų motyvacijos svarbą, tikslinga pažymėti, kad nuo mokytojų motyvacijos priklauso ne tik ugdymo įstaigos veiklos rezultatai, bet ir mokinių motyvacija, jų susidomėjimas naujomis žiniomis, švietimo reformų įgyvendinimas bei kiti reikšmingi švietimo aspektai. Dėl šios priežasties aktualu nustatyti kokios motyvavimo priemonės labiausiai skatina mokytojų motyvaciją.

1.1.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvavimo priemonių įvairovė

Ankstesnė analizė atskleidė darbuotojų motyvacijos svarbą darbo rezultatams, dėl šios priežasties, kaip nurodo Mbukwana & Ayandibu (2023) daugelis organizacijų visame pasaulyje naudoja įvairius metodus ir priemones, kad paveikti darbuotojų motyvaciją ir sustiprinti ją. Darbuotojų motyvavimo priemonės apibrėžiamos kaip konkrečios paskatos arba bet kokios rūšies kompensacija, suteikiama darbuotojui (Liu & Liu, 2022). Mokslininkai sutinka, kad egzistuoja didelė motyvavimo priemonių įvairovė, todėl jų pasirinkimui turi būti skiriamas pakankamas dėmesys. Kita vertus, mokslinėje

literatūroje nėra vieningos nuomonės apie motyvavimo priemonių klasifikavimą, todėl tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų išskiriamas motyvavimo priemonių grupes (žr. 1.3 lentelę).

1.3 lentelė

Motyvavimo priemonių klasifikavimas mokslinėje literatūroje

Šaltiniai	Išskiriamos motyvavimo priemonių grupės
Alase & Akinbo, 2021; Alrafi, Low & Senasi, 2023; Chmutova, Myronova & Bykhun, 2022.	Piniginės (materialinės, finansinės) Nepiniginės (nematerialinės, nefinansinės)
Liu & Liu, 2022.	Konkrečios Moralinės
Bielińska-Dusza, 2022;	Prievartos priemonės Skatinančios priemonės (piniginės, nepiniginės)
Mowbray, Gu, Chen, Tse, & Wilkinson, 2024. Ayat, Ali, Afridi, Shafi, Munawar & Alvi, 2016.	Apčiuopiamos Neapčiuopiamos

Šaltinis: sudaryta pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonės dažniausiai skirstomos į pinigines (materialines, finansines) ir nepinigtines (nematerialines, nefinansines) (Alase & Akinbo, 2021; Alrafi, Low & Senasi, 2023; Chmutova, Myronova & Bykhun, 2022). Liu & Liu (2022) išskyrė konkrečias ir moralines paskatas. Anot mokslininkų, konkrečios motyvavimo priemonės apima tiesiogines kompensacijas įvertinančias darbuotojo pastangas, tuo tarpu moralinės priemonės reiškia netiesioginį atlygį, pvz., pagyrimas, apdovanojimas ir pan. Tokiu būdu paaiškėja, kad nors Liu & Liu (2022) išskirtos darbuotojų motyvavimo priemonių grupių pavadinimai skiriasi, tačiau jų apibūdinimas yra toks pat, t. y. konkrečios motyvavimo priemonės yra pinigtinės, o moralinės – nepinigtinės. Bielińska-Dusza (2022) motyvavimo priemones sugrupuoja į dvi pagrindines grupes išskirdama prievartos priemones ir skatinančias priemones. Prievartos priemonės apima draudimus, įsakymus, rekomendacijas, nurodymus, nuostatas ir pan., tuo tarpu, kai skatinančios priemonės suskirstomos į materialines ir nematerialines ir apima darbuotojo gaunamą piniginę ir nepinigtinę naudą. Toks motyvavimo priemonių grupavimas rodo, kad darbuotojus produktyviam darbui motyvuoja ne tik nauda gaunama už pastangas, bet ir aiškos taisyklės bei rekomendacijos, kaip turi būti atliekamas jo darbas.

Dalis mokslininkų (Mowbray, Gu, Chen, Tse, & Wilkinson, 2024; Ayat, Ali, Afridi, Shafi, Munawar & Alvi, 2016) išskiria apčiuopiamas ir neapčiuopiamas motyvavimo priemones. Apčiuopiamos motyvavimo priemonės yra konkrečios, matomos ir turi lengvai išmatuojamų savybių, tokių kaip finansinis atlygis arba paaukštinimas. Neapčiuopiamos priemonės yra santykinai mažiau pastebimas ir išmatuojamas. Tai gali būti socialinis pritarimas, žodinis pagyrimas, kolegų ar vadovybės pripažinimas (Mowbray, Gu, Chen, Tse, & Wilkinson, 2024). Apčiuopiamos ir neapčiuopiamos motyvavimo priemonės iš pirmo žvilgsnio atrodo labai panašios į finansines ir nefinansines, tačiau šiuo atveju akcentuojamos ne piniginės priemonių savybės, bet verčiau jos matomumas ir fiziškumas. Pavyzdžiui, premija yra finansinė ir kartu apčiuopiama motyvavimo priemonė, tuo tarpu, kai moderni darbo vieta yra nefinansinė, bet vis dėlto apčiuopiama priemonė.

Kadangi mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonės dažniausiai grupuojamos į finansines ir nefinansines, tikslinga detaliau išanalizuoti būtent šį motyvavimo priemonių klasifikavimą bei įvertinti jų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Pinigtinės motyvavimo priemonės – tai atlygis arba kompensacija suteikiama finansine forma nusipelnusiems darbuotojams, pvz., darbo užmokestis, komisiniai, premijos ir pan. (Ogunmakin, 2023). Pinigtinės motyvavimo priemonės yra išorinio pobūdžio (Alase & Akinbo, 2021) orientuotos į žemiausio lygio poreikių (fiziologinius, saugumo) tenkinimą (Gupta, 2021). Kita vertus, Armstrong

& Taylor (2020) pabrėžia, kad be fiziologinių ir saugumo poreikių, piniginis atlygis gali būti suvokiamas kaip apčiuopiama pripažinimo forma. Pinigai užtikrina tam tikrą statusą, skatina kitų pripažinimą. Vis tai dar labiau padidina piniginių motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų motyvacijos procese.

Dalis mokslininkų pinigines motyvavimo priemones suskirsto į dvi grupes: tiesiogines ir netiesiogines (Kulikowski & Sedlak, 2020). Tiesioginė finansinė kompensacija yra darbuotojo gaunama išmoka atlyginimo, darbo užmokesčio, komisinių ir premijų pavidalu. Tuo tarpu netiesioginė finansinė kompensacija – tai visos kompensacijos formos, kurios neįeina į tiesioginę finansinę kompensaciją. Ši netiesioginė finansinė kompensacija apima socialinį draudimą, kompensaciją nedarbo atveju, kompensaciją darbuotojams, mokamą poilsio laiką, sveikatos draudimą, gyvybės draudimą, išėjimo į pensiją planus, neįgalumo apsaugą, darbuotojų akcijų pasirinkimo planus, darbuotojų paslaugas ir įmokas (Burhanudin & Tambun, 2021).

Lorincová, Štarchoň, Weberova, Hitka & Lipoldová (2019) nurodo, kad daugelis organizacijų darbuotojų skatinimui naudoja tokias motyvavimo priemones kaip darbo užmokestis, premijos, priedai ir pan. Pasak Alase & Akinbo (2021), finansai atlieka svarbų vaidmenį darbuotojų gyvenime ir išliko pagrindiniu bet kurios organizacijos darbuotojų produktyvumo varikliu. Turimi empiriniai įrodymai patvirtina, kad piniginis atlygis yra vienas stipriausių veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijai ir rezultatams. Įvedus individualias finansines paskatas, darbuotojo produktyvumas išauga vidutiniškai 30 proc.. (Ogunmakin, 2023), tačiau kartu piniginės priemonės gali turėti laikiną poveikį ir ateityje jų motyvacinė galia bus mažesnė (Alase & Akinbo, 2021). Aguinis, Joo & Gottfredson (2013) atkreipia dėmesį į tai, kad piniginės motyvavimo priemonės dažniausiai skatina dirbti daugiau, bet nevisada tai teigiamai veikia darbuotojo įgūdžius ir gebėjimus. Taip pat finansinis motyvavimas gali tapti neetiškos darbo elgsenos priežastimi, nes darbuotojai, siekdami uždirbti daugiau pinigų, gali pradėti gudrauti.

Nefinansinės motyvavimo priemonės apima visų formų organizacinį atlygį, kuris nėra lengvai įvertinamas pinigine verte, bet yra pageidautinas darbuotojams, pavyzdžiui, įvertinimas, darbo saugumas ir paaukštinimas (Kulikowski & Sedlak, 2020). Nepiniginės motyvavimo priemonės skirtos darbuotojų motyvacijos gerinimui, nes parodo darbuotojui, kad jis yra vertinamas, skatina žmogaus orumą, kelia darbuotojų moralę. Nepiniginės motyvavimo priemonės orientuotos į santykių su darbuotojais palaikymą ir gerinimą (Alase & Akinbo, 2021). Nadezhkina, Nadezhkin, Zolkin, Sychanina & Urusova (2023) išskiria keturias pagrindines nepiniginių motyvavimo priemonių grupes: asmeninis augimas, socialinė parama, darbo sąlygos, organizacijos ir darbuotojo vertybių sutapimas. Lasić, Mabić & Bandur (2023) konstatuoja, kad nematerialiosios motyvavimo priemonės gali motyvuoti darbuotojus taip, kaip materialios to padaryti negali, todėl atitinkamai materialinio atlygio poveikį galima sustiprinti tik įvedus nematerialias motyvavimo priemones, o tokiu būdu pasiekama motyvacija turės stipresnį ir ilgesnį poveikį. Tai parodo piniginių ir nepiniginių motyvavimo priemonių derinimo svarbą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos siekiančios sustiprinti darbuotojų motyvaciją, naudoja įvairias motyvavimo priemones. Nors priklausomai nuo situacijos gali būti išskiriamos įvairios motyvavimo priemonių grupės, tačiau mokslininkai dažniausiai linkę atskirti pinigines ir nepinigas motyvavimo priemones. Piniginės motyvavimo priemonės savo ruožtu gali būti grupuojami į tiesiogines ir netiesiogines. Paprastai piniginės motyvavimo priemonės priskiriamos prie pagrindinės darbuotojus skatinančios dirbti jėgos, nes jos yra orientuotos į žemesnio lygio poreikių tenkinimą, kurie yra būtini išgyvenimui. Kita vertus, siekiant visapusiškai motyvuoti darbuotojus produktyviai

dirbti ir skatinti didesnę jų pasitenkinimą darbu, tikslinga integruoti ir nepinigines motyvavimo priemones. Šios priemonės yra labiau susiję su vidine darbuotojų motyvacija ir orientuoti į aukštesnio poreikių lygio tenkinimą. Tokiu būdu paaiškėja, kad darbuotojų motyvaciją geriausiai veikia kompleksinis požiūris bei piniginių ir nepiginių motyvavimo priemonių derinimas.

1.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu teorinis pagrindimas

1.2.1. Pasitenkinimo darbu esmė ir svarba

Ankstesnė temos analizė atskleidė, kad darbo motyvacijos sąvoka yra susijusi su pasitenkinimo darbu sąvoka, nes patenkintas darbuotojas yra suinteresuotas geriau dirbti, jis natūraliai įsitraukia į darbinę veiklą ir užtikrina geresnius darbo rezultatus. Prieš pradedant analizuoti darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, tikslinga teoriškai pagrįsti pasitenkinimo darbu konstruklą ir jo dimensijas.

Pasitenkinimo darbu samprata kilo iš industrinės psichologijos ir vadybos studijų srities. Jos ištakos siekia XX amžiaus trečiojo dešimtmečio žmonių santykių judėjimą: reaguodamas į didėjančias darbo rezultatų problemas ir darbo neramumus, susijusius su Teiloristų darbo organizavimo praktikos plitimu (Williams III, Svjada-Hardy & Kwok, 2024). Panašios nuomonės apie pasitenkinimo darbu teorijos ištakas laikos ir Bezdrob & Šunje (2021) nurodydami, kad XX amžiaus ketvirtąjo dešimtmečio pradžioje prasidėjusi „socialinio asmens era“ pasižymėjo tikėjimu, kad teigiami žmonių santykiai yra pagrindinė darbo rezultatyvumo ir produktyvumo prielaida. Jos pradžia buvo pažymėta Eltono Mayo (1933) darbais. Williams III, Svjada-Hardy & Kwok (2024) teigimu Mayo ir jo bendražygiai teigė, kad darbuotojų jausmai ir emocijos darbe buvo svarbūs veiksniai. Tai sukėlė susidomėjimą darbuotojų pasitenkinimo savo darbu matavimu (Williams III, Svjada-Hardy & Kwok, 2024). Tokiu būdu pasitenkinimo darbu koncepcija tapo viena plačiausiai analizuojamų socialiniuose moksluose bei pradėta naudoti daugeliui organizacinės elgsenos ir darbo vietos dinamikos reiškinių tirti ir paaiškinti (Bezdrob & Šunje, 2021).

Šiandien, kaip nurodo Rokeman, Kob & Sobry (2023) pasitenkinimas darbu yra esminis žmoniškųjų išteklių valdymo, organizacijos elgsenos ir bendros darbuotojų gerovės rodiklis, kuris nustato, kiek darbuotojai teigiamai vertina savo darbą. Įpširli & Namal (2023) priduria, kad pasitenkinimas darbu yra pagrindinė fizinės ir psichinės gerovės bei ramybės sąlyga. Dėl šios priežasties pasitenkinimo darbu samprata ir klausimas, be savo vietos verslo pasaulyje ir ekonomikoje, yra svarbios visuomenės socialinei gerovei. Socialinio politinio tikslo gerinti darbo ir gyvenimo sąlygas kontekste pasitenkinimas darbu tapo svarbiu tikslu, susijusiu su darbo humanizavimu, ypač nuo devintojo dešimtmečio (Įpširli & Namal, 2023). Valiūnas & Drejeris (2019) nurodo, kad pasitenkinimo darbu klausimas yra aktualus tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai, kurioje jis dirba. Organizacijos požiūriu, geras pasitenkinimas darbu gali lemti geresnius darbuotojų rezultatus kuris turi įtakos įmonės rezultatui, todėl darbuotojų pasitenkinimas paprastai laikomas darbuotojų išlaikymo ir produktyvumo varikliu (Ali & Anwar, 2021). Tóth-Király, Morin, Böthe, Rigó and Orosz (2021) konstatuoja, kad darbuotojų pasitenkinimas yra paprastas, tačiau labai informatyvus informacijos apie darbuotojų funkcionavimą šaltinis.

Kadangi šiuolaikiniai vadybos specialistai suvokia darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą, ši tema mokslinėje aplinkoje sulaukė didelio susidomėjimo (Valiūnas & Drejeris, 2019). Anot Bezdrob & Šunje (2021), nors pasitenkinimo darbu koncepcija tiriama jau beveik šimtmetį, pasitenkinimo darbu samprata ir jos panaudojimas paaiškinant elgesį darbo vietoje vis dar aktualus. Kadangi pasitenkinimo

darbu sąvoka mokslinėje literatūroje traktuojama skirtinga, tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus apibrėžimus (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė

Pasitenkinimo darbu sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Valiūnas & Drejeris, 2019.	Pasitenkinimas profesine veikla siejamas su teigiamomis emocinėmis būsenomis, kurias lemia atliekamas darbas bei supanti aplinka.
Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó and Orosz, 2021.	Pasitenkinimas darbu laikomas pozityviu darbuotojo psichologinės gerovės darbe komponentu, kuriam būdingas aktyvumo ir malonaus poveikio derinys.
Basalamah, 2021.	Pasitenkinimas darbu yra teigiamas jausmas darbu, kuris yra įvairių darbo aspektų vertinimo įtaka arba rezultatas.
Rao & Karumuri, 2019.	Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip visi jausmai, kuriuos asmuo jaučia apie savo darbą. Tai emocinė reakcija į darbą, atsirandanti žmogui palyginus realius rezultatus su tais, kurių norima, tikimasi ar nusipelnė.
Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022.	Pasitenkinimas darbu – tai bendras požiūris į savo darbą arba į konkrečius jo aspektus.
Fernández-Macias, de Bustillo Llorente, 2023.	Pasitenkinimas darbu reiškia subjektyvų darbuotojo savo darbo vertinimą.
Zhang, Wang, Ke, Li & Su, 2024.	Pasitenkinimas darbu – tai teigiama ir maloni emocinė reakcija į asmens darbo patirtį.
Williams III, Svjada-Hardy, & Kwok, 2024.	Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip psichinė būsena, kai asmuo suvokia, kad jo poreikiai, susiję su darbu, yra patenkinti

Šaltinis: sudaryta pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Išanalizavus 1.4 lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad daugelis mokslininkų (Valiūnas ir Drejeris, 2019; Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó and Orosz, 2021; Basalamah, 2021; Zhang, Wang, Ke, Li & Su, 2024) pasitenkinimą sieja su teigiamomis emocijomis, nurodydami, kad tai pozityvi emocinė reakcija į darbo sąlygas ir patirtį darbe. Kita vertus, yra mokslininkų, kurie (Rao & Karumuri, 2019; Fernández-Macias, de Bustillo Llorente, 2023) neapibrėžia pasitenkinimo darbu kaip viena teigiamą vertinimą, bet nurodo, kad tai bendras darbuotojo savo darbo vietos vertinimas apimantis jo jausmus susijusius su darbais. Toks apibrėžimas labiau tinkamas pasitenkinimo darbu rodiklio apibūdinimui, nes jis parodo, kad pasitenkinimas darbu gali varijuoti nuo neigiamo (nepasitenkinimas) iki teigiamo (pasitenkinimas).

Fernández-Macias & de Bustillo Llorente (2023) pažymi svarbią pasitenkinimo darbu savybę – subjektyvumą, kas reiškia, kad tai konkrečiam darbuotojui būdinga emocinė reakcija, kuri kyla dėl jo įsitikinimų, turimos patirties, poreikių ir pan. Dėl šios priežasties sudėtinga apibrėžti nuo ko priklauso pasitenkinimas darbu. Todėl Basalamah (2021) savo apibrėžime bendrai nurodo, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo įvairių darbo aspektų. Tuo tarpu kiti mokslininkai nurodo, kad jis susijęs su supančia aplinka (Valiūnas & Drejeris, 2019), su poreikių (Williams III, Svjada-Hardy, & Kwok, 2024) ar lūkesčių (Rao & Karumuri, 2019) tenkinimu.

Išanalizavus pasitenkinimo darbu sąvokas, galima konstatuoti, kad nors mokslininkai pabrėžia skirtingus pasitenkinimo darbus aspektus, tačiau visi tie apibrėžimai, kad ir kokie skirtingi jie būtų, nurodo vienintelį svarbiausią sąvokos veiksnį, t.y. tai, kaip žmonės jaučia (suvokia) savo darbą – teigiamai (didesnis pasitenkinimas) arba neigiamai (mažesnis pasitenkinimas) (Bezdrob & Šunje, 2021).

Atlikus pasitenkinimo darbu sąvokos nagrinėjimą, paaiškėjo, kad pasitenkinimas gali būti bendras arba specifinis (Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022). Taigi, pasitenkinimą darbu galima operacionalizuoti pasitenkinimu konkrečiais darbo aspektais. Skirtingos sistemos pabrėžia įvairius aspektus, iš kurių, pasak Wartenberg, Aldrup, Grund & Klusmann (2023), empiriškai dažnai buvo nustatomi šie keturi: darbo pobūdis (pvz., pasitenkinimas darbo turiniu ir pačiu darbu), bendrieji

konteksto veiksniai (pvz., pasitenkinimas vadovavimu, kontrole, savarankiškumu), atlygis (pvz., pasitenkinimas pripažinimu, atlyginimu ir paaugštinimu) ir socialiniai darbo aspektai (pvz., pasitenkinimas kolegomis ir bendradarbiavimu). Kuo daugiau pozicijos aspektų, atitinkančių individo norus ir vertybių sistemą, priimama, tuo didesnis pasitenkinimo lygis. Ir atvirkščiai, kuo daugiau darbo elementų neatitinka individo norų ir vertybių sistemos, tuo žemesnis pasitenkinimo lygis (Basalamah, 2021).

Mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu dažnai skirstomas į du pagrindinius tipus: išorinį ir vidinį (Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022; Abdullah, Khan, Shah & Ullah, 2023). Guoba, Žygaitienė & Kepalienė (2022) paaiškina, kad išorinis pasitenkinimas darbu grindžiamas apčiuopiamais darbo aspektais, įskaitant atlyginimą, kolegas, išėjimą į pensiją, sveikatos draudimo išmokas ir priežiūrą. Tuo tarpu vidinis pasitenkinimas darbu yra susijęs su vidiniais šaltiniais, tokiais kaip atliekamo darbo sudėtingumas, atsakomybės mastas, įgūdžių panaudojimas, gebėjimas padėti kitiems ir mėgavimasis darbo užduotimis bei iššūkiais.

Režiumuojant pasitenkinimo darbu sąvokos nagrinėjimą, galima konstatuoti, kad pasitenkinimas darbu pasiekiamas, kai darbuotojai patiria laimės, malonumo, komforto, ramybės ir pozityvumo jausmus, kylančius iš jų požiūrio ir darbo patirties. Pasak Rokeman, Kob & Sobry (2023) kiekvienas patenkintas darbuotojas bus motyvuotas puikiai atlikti savo užduotis. Paprastai manoma, kad patenkinti darbuotojai yra produktyvesni, įsitraukę į savo darbą ir dirba aukštesniu lygiu. Pasak Bezdrob & Šunje (2021), du svarbiausi darbuotojų pasitenkinimo darbu rezultatai yra darbo našumo didėjimas ir darbuotojų kaitos mažėjimas. Liekis, Liekė & Bochko (2020) paaiškina, kad labiau patenkinti darbuotojai linkę įsipareigoti organizacijai, todėl tikėtina, kad organizacijos pagerins savo veiklą ir produktyvumą bei sumažins darbuotojų rotaciją. Tuo pačiu metu mažiau patenkinti darbuotojai dažniau vėluoja į darbą, dažniau neatvyksta ir taip blogina organizacijos veiklą.

Daugelis tyrimų skirtinguose sektoriuose ir šalyse rodo gana tvirtą ir teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų (Ertekin & Avunduk, 2021; Rodrigo, Kuruppu & Pathirana, 2022; Memon, Khahro, Memon, Memon & Mustafa, 2023). Tačiau pasitaiko atvejų, kai darbuotojai patiria nepasitenkinimą savo darbu ir tai išreiškia neigiamai. Šie darbuotojai paprastai patiria neigiamas pasekmes, tokias kaip stresas, nusivylimas, nerimas ir nuovargis (Rokeman, Kob & Sobry, 2023). Be to, tyrimai nustatė stiprų ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų kaitos. Būtent pasitenkinimo darbu lygio sumažėjimas stipriai prognozuoja darbuotojų ketinimo palikti organizaciją didėjimą (Chang, Mou, Xu & Xu, 2023; Aliu & Kutllavci, 2024).

Pasitenkinimo darbu koncepcijos bei empirinių tyrimų rezultatų analizė atskleidė šio konstrukto lemiamą vaidmenį individų elgsenos darbe srityje. Wartenberg, Aldrup, Grund & Klusmann (2023) teigimu, pasitenkinimas darbu yra aktualus ir pedagogų profesijoje. Apie tai byloja ir mokslininkų publikacija šia tematika augimas. Hoang (2023) atlikęs bibliometrinę mokslinių straipsnių analizavusių mokytojų pasitenkinimą analizę nustatė literatūros šia tema augimo trajektoriją bei parodė, kad reikšmingas publikacijų augimas prasidėjo nuo 2016 metų. Mpate & Sango (2024) sutinka, kad švietimo srityje mokslininkai daug dėmesio skiria mokytojų pasitenkinimui darbu, pripažindami jo lemiamą vaidmenį didinant švietimo veiksmingumą. Taigi, mokytojų pasitenkinimas darbu yra pagrindinis švietimo siekis.

Nepaisant to, kad mokyklos kontekstas nėra panašus į verslo kontekstą, tiek conceptualūs, tiek operatyviniai mokytojų pasitenkinimo darbu apibrėžimai buvo sukurti atsižvelgiant į pasitenkinimą įmonės kontekste (Hoang, 2023). Taigi pasitenkinimas švietimo organizacijų kontekste yra tai, kaip mokytojai jaučiasi ir yra patenkinti mokymo darbu savo švietimo organizacijoje (Abdulah, 2020).

Hoque, Wang, Qi & Norzan (2023) konstatuoja, kad pedagogo pasitenkinimas darbu reiškia jo bendrą emocinę patirtį ir pažintinę profesijos, darbo sąlygų ir būsenos išraišką. Tai reiškia, kad pedagogo pasitenkinimas darbu apima ne tik pasitenkinimą konkrečia darbovieta ir darbo sąlygomis, bet ir bendrai pedagogo profesija.

Noori (2023) nurodo, kad mokytojai išsivysčiusiose šalyse yra labiau patenkinti savo darbu nei besivystančių šalių mokytojai. Mokslininkas paaiškina, kad besivystančiose šalyse ištekliai yra riboti, o mokytojai uždirba mažiau. Be to, išsivysčiusių šalių vyriausybės teikia daugiau mokymo programų mokytojams ir direktoriams nei besivystančiose šalyse, kad jie įgytų praktinių mokymo ir valdymo įgūdžių, o tai pagerintų jų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus. Kita vertus, Zakariya, Bjørkestøl & Nilsen (2020) įvertina 38 šalių mokytojų pasitenkinimą darbu, nustatė, kad Austrija, Čilė, Ispanija, Kanada ir Argentina yra pirmaujančios šalys, kuriose mokytojai labai patenkinti darbu, o mažiausiai darbu patenkinti mokytojai yra iš Bulgarijos, Anglijos, Portugalijos, Saudo Arabijos ir Maltos. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojų pasitenkinimas darbu yra mažai susijęs su šalies išsivystymu arba ekonomine padėtimi.

Daugelis tyrimų atskleidė, kad mokytojų pasitenkinimas darbu turi įtakos procesams, susijusiems su skirtingais ugdymo proceso aspektais (Yildiz & Kiliç, 2021). Wartenberg, Aldrup, Grund & Klusmann (2023) susisteminę 105 mokslinius straipsnius ir atlikę jų metaanalizę nustatė, kad pasitenkinimas darbu teigiamai susijęs su aukštos kokybės mokytojo ir mokinio sąveika (t. y. emocine parama, klasės valdymu ir mokomuoju palaikymu), padidėjusia mokinių motyvacija ir pasiekimais. Tuo tarpu, Jerrim (2024) taikydamosi regresinę analizę TALIS vaizdo tyrimo duomenims (17 554 mokiniai; 670 mokytojų), tyrė ryšį tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir pamokos kokybės, vertinant iš kelių perspektyvų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nors labiau patenkinti mokytojai linkę geriau vertinti savo pamokų kokybę, ryšys yra daug silpnesnis naudojant mokinių ir ekspertų stebėtojų ataskaitas. Taigi, Jerrim (2024) nerado įrodymų, kad mokytojo pasitenkinimas darbu būtų susijęs su mokinių rezultatais.

Tokiu būdu paaiškėja, kad empirinių tyrimų rezultatai apie mokytojų pasitenkinimo įtaką švietimo kokybei skiriasi, tačiau daugelis mokslininkų sutinka, kad mokytojų pasitenkinimas darbu yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių mokytojų išlaikymą ir atsidavimą savo darbui (Noori, 2023). Pasak Wartenberg, Aldrup, Grund & Klusmann (2023), mokytojų pasitenkinimas darbu yra neigiamai susijęs su ketinimu palikti darbą ir darbo pravaikštomis. Shen, Basri & Asimiran (2018) nustatė, kad žemą pasitenkinimo lygį turintys mokytojai dažniau išeina iš darbo. Xu, Jiang & Chen (2023) atlikę tyrimą tarp Kinijos priešmokyklinio ugdymo mokytojų nustatė, kad pasitenkinimas darbu yra neigiamai susijęs su perdegimu. Tyrimas atskleidė, kad nepasitenkinimas darbu yra vienas pagrindinių perdegimo darbe veiksnių. Pedagogo pasitenkinimas darbu turi svarbią ir tiesioginę įtaką mokytojų entuziazmui ir atsidavimui mokymui, o pasitenkinimo darbu tobulinimas yra svarbus būdas stiprinti mokytojų tapatybės ir priklausymo mokyklai jausmą, taip pat didinti mokytojų profesinį patrauklumą (Hoque, Wang, Qi & Norzan, 2023).

Apibendrinant pasitenkinimo darbu sąvokos ir svarbos nagrinėjimą, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra esminė darbuotojų emocinė būsena, veikianti jų produktyvumą, motyvaciją ir išlaikymą organizacijoje. Pasitenkinimas darbu gali būti bendro ar specifinio požiūrio, kuris apima tokius darbo aspektus, kaip darbo pobūdį, bendruosius konteksto veiksnius, atlygį ir socialinius darbo aspektus. Be to, išskiriamas išorinis, grindžiamas apčiuopiamais darbo aspektais bei vidinis, susijęs su asmeniniais darbuotojo aspektais, pasitenkinimas. Tyrimai rodo, kad pasitenkinimo darbu lygis turi įtakos tiek individualiems darbo rezultatams, tiek bendram organizacijos efektyvumui. Darbuotojas

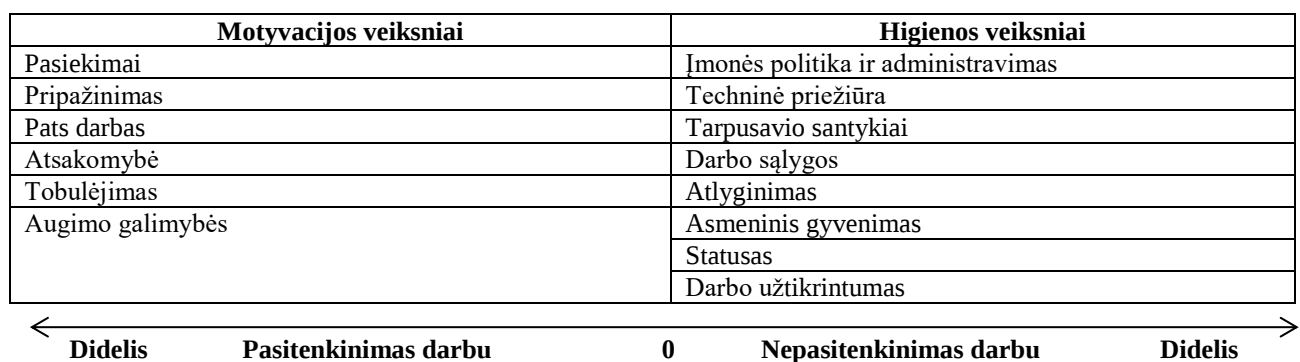
patenkintas savo darbu yra labiau įsitraukęs, motyvuotas geriau atlikti savo pareigas ir suinteresuotas tobulėti, tuo tarpu, kai nepatenkintas darbuotojas jaučia padidėjusį stresą, nuovargį ir yra linkęs išeiti iš darbo. Darbuotojų pasitenkinimo tyrimai atlikti švietimo srityje taip pat parodė tokias neigiamas mokytojų nepasitenkinimo darbu pasekmes kaip perdegimą, pravaikštų skaičiaus didėjimą bei ketinimus palikti mokytojo darbą. Tokie tyrimų rezultatai pabrėžia pedagogų pasitenkinimo darbu didinimo svarbą kiekvienai švietimo organizacijai, o siekiant stiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, tikslinga suprasti nuo kokių veiksnių jis priklauso. Dėl šios priežasties kitame darbo poskyryje analizuojami darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.

1.2.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Anksčiau atlikta analizė atskleidė pasitenkinimo darbu svarbą tiek paties darbuotojo gerovės atžvilgiu, tiek organizacijos veiklos stabilumo bei rezultatų gerinimo atžvilgiu. Dėl šios priežasties kiekviena organizacija yra suinteresuota didinti savo darbuotojų pasitenkinimą, o siekiant tai padaryti būtina suprasti darbuotojų pasitenkinimą lemiančius veiksniai. Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, (2022) pabrėžia, kad šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių žinojimas yra esminis vadovybės požiūriu, nes tai leidžia vadovams modifikuoti juos, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Kita vertus Valiūnas & Drejeris (2019) pažymi, kad nepriklausomai nuo to, kad daugelis teoretikų bei empirinių tyrimų autorių bando nustatyti tikslus veiksniai lemiančius darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet dėl pasitenkinimo darbu konstrukto sudėtingumo bei skirtingų mokslininkų požiūrių, tai yra sudėtinga mokslininkų užduotis.

Daugelyje mokslinių publikacijų analizuojančių darbuotojų pasitenkinimo veiksniai minima anksčiau šiame darbe jau aptarta Fredericho Herzbergo dviejų veiksnių teorija (Bezdrob & Šunje, 2021; Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022; Lee, Lee, Choi, & Kim, 2022). Pasak Valiūno & Drejerio (2019), Herzbergio dviejų veiksnių teorija yra daugumos darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimų pagrindas.

Dviejų veiksnių teorija teigia, kad yra dvi nepriklausomos veiksnių grupės – motyvacijos ir higienos veiksniai. Tikslinga paminėti, kad kai kurie mokslininkai motyvacijos veiksniai vadina vidiniais, o higienos – išoriniais (Valiūnas & Drejeris, 2019; Bezdrob & Šunje, 2021). Motyvacijos ir higienos veiksniai bei jų poveikis pasitenkinimui pateiktas 1.2 paveiksle.



1.2 pav. Herzbergo motyvacijos ir higienos veiksniai ir jų įtaka darbuotojų pasitenkinimui

Šaltinis: adaptuota pagal Lee, Lee, Choi, & Kim, 2022, p. 3.

Motyvacijos veiksniai yra susiję su darbuotojo veikla, kuri atspindi esminius jo darbo aspektus, apimančius pasiekimus, pripažinimą, patį darbą, atsakomybę, tobulėjimą ir augimo galimybę. Šie veiksniai skatina darbuotojus jaustis patenkintais savo darbu. Nors nepasitenkinimas neatsiras, jei šie veiksniai nebus įvykdyti, požiūris į darbą taps pozityvesnis, jei jie bus išpildyti. Kita vertus, higienos

veiksniai yra susiję su aplinka, kuri atspindi išorinius darbo aspektus, įskaitant įmonės politiką ir administravimą, techninę priežiūrą, tarpusavio santykius, darbo sąlygas, atlyginimą, asmeninį gyvenimą, statusą ir darbo saugumą. Šie veiksniai reiškia aplinkos sąlygas, kurios gali sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą. Verta pažymėti, kad higienos veiksniai tik mažina nepasitenkinimą darbu ir nekelia pasitenkinimo (Lee, Lee, Choi & Kim, 2023).

Siekiant pagrįsti Herzbergo dviejų veiksnių teoriją buvo atlikta nemažai empirinių tyrimų įvairiose sektoriuose. Tik dalis šių tyrimų palaikė dviejų veiksnių teoriją ir patvirtino pagrindinę šios teorijos nuostatą apie tai, kad tik motyvacijos veiksniai turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui (Sanjeev & Surya, 2016; Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017; Mitsakis & Galanakis, 2022).

Dalis empirinių tyrimų analizavusių pasitenkinimą darbu taikant Herzbergo dviejų veiksnių teoriją tik dalinai ją patvirtino. Thant & Chang (2021) vertino Mianmaro vyriausybės darbuotojų pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius. Šis tyrimas parodė, kad tiek motyvacijos, tiek higienos veiksniai turėjo įtakos valstybės darbuotojų pasitenkinimui darbu ir nepasitenkinimui. Visų pirma, tarpasmeniniai santykiai, asmeninio gyvenimo veiksniai, pats darbas ir pripažinimas buvo pagrindiniai pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai, o darbo sąlygos, tarpusavio santykiai, asmeninio gyvenimo veiksniai, priežiūra-techninis ir pripažinimas – visa tai turėjo įtakos valstybės darbuotojų nepasitenkinimui darbu. Lee, Lee, Choi, & Kim (2022) surinkę daugybę apžvalgų duomenų apie devynias pramonės šakas Pietų Korėjoje ir ištyrę veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui darbu, remdamiesi dviejų veiksnių teorija, nustatė, kad tiek motyvacijos, tiek higienos veiksniai turėjo esminės įtakos pasitenkinimui darbu visose pramonės šakose. Tokie tyrimo rezultatai tik dalinai patvirtina dviejų veiksnių teoriją, tačiau kartu parodo, kad teorijoje išskirti veiksniai ir jų grupavimas yra svarbus nustatant veiksnius turinčios įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Nepriklausomai nuo to, kad dalis empirinių tyrimų pilnai arba iš dalis patvirtino dviejų veiksnių teoriją, nemažos tyrimų dalies rezultatai prieštaravo teorijai. Pavyzdžiui, Kotni & Karumuri (2018) išanalizavę pasitenkinimą darbu, taikydami dviejų veiksnių teoriją 150 mažmeninės prekybos įmonėse, padarė išvadą, kad higienos veiksniai turėjo didesnę įtaką pasitenkinimui darbu nei motyvacijos veiksniai, o tai nesuderinama su dviejų veiksnių teorija. Sobaih & Hasanein (2020). pritaikė dviejų veiksnių teoriją penkių žvaigždučių viešbučių darbuotojams iš 10 skirtingų šalių ir įrodė, kad motyvacijos veiksniai neigiamai veikia pasitenkinimą darbu, o tai gali būti interpretuojama kaip nepasitenkinimo darbu priežastis. Be to, mokslininkai nustatė, kad higienos veiksniai teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Koncar, Santos, Strohmaier & Helic (2022) 4 šalyse ir 43 industrijose atliktas tyrimas parodė, kad higieninių veiksnių įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu yra daug didesnė, nei motyvacijos veiksnių. Bhatt, Chitranshi & Mehta (2022) ištestavę dviejų veiksnių teoriją tarp Y kartos (gimę 1981 – 2000 metais) taip pat parodė, kad higienos veiksnių poveikis pasitenkinimui darbu yra didesnis, nei motyvacijos veiksnių.

Prieštaringi tyrimų rezultatai rodo, kad dviejų veiksnių teorija nėra visuotinai taikoma visoms organizacijoms ir darbuotojams. Kadangi baigiamajame darbe analizuojamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų pasitenkinimas darbu, tikslinga įvertinti švietimo srityje atliktų empirinių tyrimų rezultatus. Hoang (2023) teigimu vienas iš pirmųjų, sukūrusių matavimo sistemą, skirtą mokytojų pasitenkinimui įvertinti, naudodamas mišrius metodus ir 801 mokytojo iš Albertos (Kanada) atsakymus. Remdamasis Herzbergo dviejų veiksnių teorija, šis darbas pristatė septynis veiksniai, lemiančius mokytojų pasitenkinimą: pripažinimas ir statusas, mokiniai, ištekliai, mokymo užduotis, įsitraukimas į administratorius, darbo krūvis, atlyginimas ir nauda. Taigi, tyrimo rezultatai nepilnai atitiko Herzberg dviejų veiksnių teoriją, nes nustatė tiek motyvacijos, tiek higienos veiksnių poveikį

mokytojų pasitenkinimui darbu. Panašių išvadų priėjo ir kiti mokslininkai analizavę pedagogų pasitenkinimą (Sumanasena & Mohamed, 2022; Miah & Hasan, 2022; Hipos & Benavides, 2023).

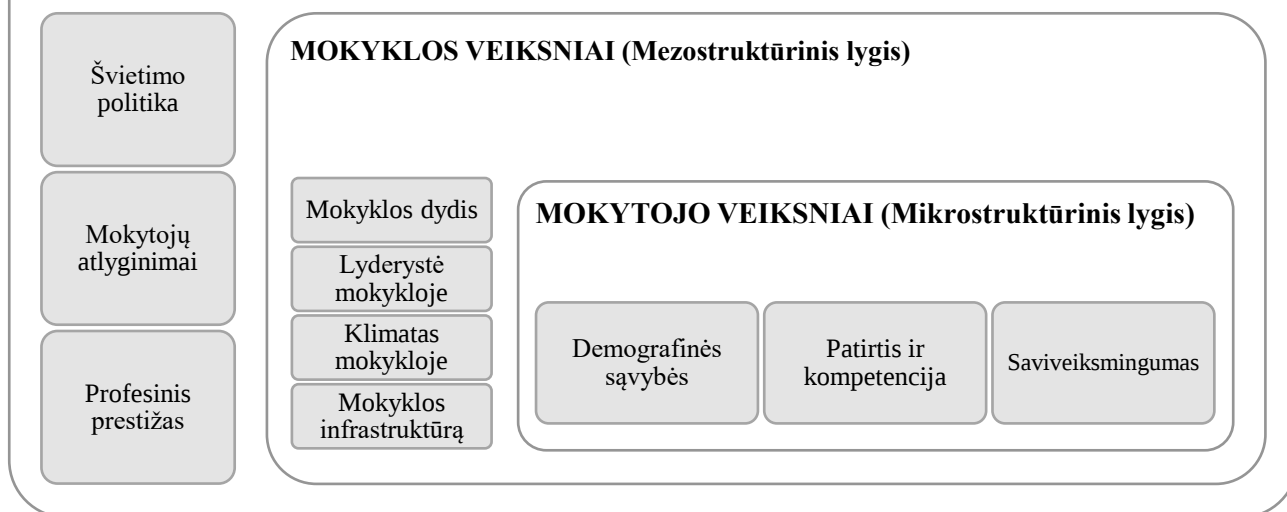
Kadangi pasitenkinimas darbu vertinamas kaip daugiamatė ir dinamiška struktūra, jam įtakos turi individualios profesijos ypatybės, darbo sąlygų ypatumai ir tam tikri su darbu susiję veiksniai (Yildiz & Kiliç, 2021). Spector (2022) išskiria dvi pagrindines veiksmų grupes lemiančias darbuotojų pasitenkinimą: asmeniniai veiksniai ir darbo aplinkos bei darbo pobūdžio veiksniai. Asmeniniai veiksniai apima asmenybės bruožus ir ankstesnę darbo patirtį. Darbo aplinkos ir darbo pobūdžio veiksniai apima elgesį su darbuotojais, darbo užduočių pobūdį, santykius su bendradarbiais ir atlygio sistemą. Pasak Suifan (2019) darbo aplinka, kurioje darbuotojai dirba ir atlieka savo kasdienes užduotis, yra vienas iš svarbiausių veiksmų, nuolat veikiančių jų produktyvumą ir pasitenkinimą. Darbo aplinka savyje jungia tris dimensijas: techninę, organizacinę ir žmogaus aplinką. Techninėje aplinkoje yra įranga ir įrankiai; organizacinė aplinka apima organizacijos filosofiją, sistemas ir praktikas; o žmonių aplinka reiškia grupes, komandas ir bendraamžius, su kuriais darbuotojai bendrauja. Visos trys dimensijos yra svarbūs darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai.

Nemažai mokslininkų išskiria vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksmų grupes (Valiūnas & Drejeris, 2019; Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022; Abdullah, Khan, Shah & Ullah, 2023). Pasak Guoba, Žygaitienė & Kepalienė (2022) išoriniai veiksniai, kitų autorių dar vadinami organizaciniais veiksniais, formuoja darbo aplinką ir leidžia darbuotojams išnaudoti savo potencialą ir siekti organizacijos tikslų. Išoriniai veiksniai yra atliekamo darbo turinys ir pobūdis, organizacijos kultūra, darbo atmosfera, atlyginimas ir kitos atlygio formos, darbo sąlygos, karjeros perspektyvos, lyderystė ir kolegos. Ceylan & Özbal (2020) įvardija tokius išorinius pasitenkinimo veiksmus būdingus švietimo srityje dirbantiems specialistams: saugumas mokykloje, atlyginimas, darbo krūvis, mokytojų padėtis visuomenėje, mokyklos ištekliai ir jaučiama administratorių parama. Valiūno & Drejerio (2019) teigimu, vidiniai veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninės bei demografinėmis savybėmis. Jie apima tokius veiksmus kaip lytis, amžius, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, asmenybės bruožai, vertybės ir darbo patirtis (Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022).

Abdullah, Khan, Shah & Ullah (2023) ištyrę pedagogų pasitenkinimo veiksmus privačiose ir valstybinėse mokyklose nustatė, kad vidiniai veiksniai, tokie kaip pagarba, pripažinimas, darbo kokybė ir asmeninis augimas ir išoriniai veiksniai, tokie kaip atlyginimas, paaugstinimas, valdymas, bendradarbių elgesys, mokymas ir darbo saugumas turėjo vienodą įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu. Tuo tarpu Baroudi, Tamim & Hojeij (2022) Libane atliktas tyrimas atskleidė didesnę išorinių veiksmų poveikį pedagogų pasitenkinimui darbu.

Mokslininkai analizuojantys pedagogų pasitenkinimo veiksmus dažnai išskiria 3 veiksmų grupes: sistemos veiksniai, mokyklos veiksniai bei mokytojo veiksniai (Crisci, Sepe & Malafronte, 2019; Lopes & Oliveira, 2020; Yildiz & Kiliç, 2021), Massari (2015) šias veiksmų grupes įvardija mikrostruktūriniu, mezostruktūriniu bei makrostruktūriniu lygiu (žr. 1.3 pav.).

ŠVIETIMO SISTEMOS VEIKSNIAI (Makrostruktūrinis lygis)



1.3 pav. Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnų grupavimas

Šaltinis: sudaryta pagal Crisci, Sepe & Malafronte, 2019; Lopes & Oliveira, 2020; Yildiz & Kiliç, 2021; Massari, 2015.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo pedagogų pasitenkinimą darbu lemia skirtingo lygio veiksniai. Švietimo organizacija mažai gali paveikti švietimo sistemos ir mokytojų veiksnius, tačiau privalo reaguoti į juos ir atitinkamai koreguoti mokyklos lygio veiksnius. Pasak Crisci, Sepe & Malafronte (2019), būtent mokyklos lygio veiksniai lemia skirtingose švietimo organizacijose dirbančių pedagogų pasitenkinimo skirtumą, todėl mokyklos ir ugdymo įstaigos turėtų gerai juos kontroliuoti.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniai yra plačiai analizuojami ir nuolat atliekami empiriniai tyrimai, kuriais siekiama nustatyti veiksnius turinčius lemiamą įtaką pedagogų pasitenkinimui. 1.5 lentelėje susisteminti per paskutinius penkerius metus atliktų tyrimų rezultatai.

1.5 lentelė

Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnų empirinių tyrimų rezultatai

Šaltinis	Tyrimo šalis	Nustatyti veiksniai
Liekis, Liekė & Bochko, 2020	Lietuva	Nepasitenkinimo darbu veiksniai: darbo sąlygos, pripažinimas, kompensavimas.
Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022	Lietuva	Pasitenkinimo darbu veiksniai: darbo pobūdis, bendravimas darbe. Veiksniai neigiamai veikiantys pasitenkinimą: darbo užmokesčio ir paaukštinimo problemos.
Sahito & Vaisanen, 2020.	Besivystantys šalys	Pasitenkinimo darbu veiksniai: darbo aplinka, tobulėjimo galimybės, vadovavimo parama, ryšiai su kolegomis ir įgalinimas. Veiksniai neigiamai veikiantys pasitenkinimą: nepasitikėjimas, diktatūra, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimas, išteklių ir mokymosi galimybių trūkumas
Diagne, 2023	48 šalys	Pasitenkinimo darbu veiksniai: pasidalytoji lyderystė, mokytojų ir mokinių santykiai, atlyginimas. Veiksniai neigiamai veikiantys pasitenkinimą: darbo krūvis, profesinio tobulėjimo kliūtys ir drausminė aplinka.

Šaltinis: sudaryta pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Kaip matyti iš pateikto paveikslo Lietuvoje buvo atlikti du pedagogų pasitenkinimo darbu veiksmų tyrimai. Liekis, Liekė & Bochko (2020) analizavo nuotolinio mokymo dėstytojų pasitenkinimą darbu ir nustatė, kad bendras nuotolinio mokymo dėstytojų pasitenkinimas darbu yra vidutinis, tačiau daugiau nei pusė šių dėstytojų organizacijoje yra žemai. Nuotolinio mokymo mokytojai, kurių pasitenkinimas darbu yra menkas, labiausiai nepatenkinti darbo sąlygomis, pripažinimu, kompensavimo veiksniais.

Guoba, Žygaitienė & Kepalienė (2022) taip pat atliko mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimą Lietuvoje, kurio metu apklausė 413 šalyje dirbančius pedagogus. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad svarbiausi veiksniai, turintys įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu, yra jų darbo pobūdis ir bendravimas darbe. Kita vertus, žemas mokytojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su išoriniais veiksniais, orientuojantis į darbo užmokesčio ir paaugstinimo galimybių problemas švietimo sistemos lygmeniu, o tai išryškina ribotas karjeros perspektyvas bendrojo lavinimo mokyklose. Nustatyta, kad kaimo mokyklose dirbantys mokytojai išreiškė didesnę pasitenkinimą darbu, pabrėždami paaugstinimo galimybes, pasitenkinimą priežiūra, sąlyginiais atlygiais ir bendravimu. Panašiai visą darbo dieną dirbantys mokytojai išreiškia didesnę pasitenkinimą darbu, siedami jį su neapibrėžtu atlygiu ir paaugstinimo galimybėmis (Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022).

Sahito & Vaisanen (2020) išanalizavę 326 mokslinius straipsnius apie mokytojų pasitenkinimą darbu besivystančiose šalyse publikuotus 2010-2020 metais. Mokslininkai nustatė, kad pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu, yra palankios darbo sąlygos, paaugstinimo galimybės, teisingas atlyginimas, vadovų, kolegų ir bendruomenės parama, mokytojų įgalinimas ir draugystė. Nustatyta, kad pagrindiniai veiksniai, darantys nepasitenkinimą darbu, yra autokratinis valdymo stilius, nepasitikėjimas, neskaidri sistema, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimas, neefektyvi mokymo(si) aplinka ir išteklių neprieinamumas.

Diagne (2023) naudodamiesi 2018 metų Tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrimo (TALIS) duomenimis, kad ištirti veiksmus, susijusius su mokytojų pasitenkinimu darbu. Duomenų bazėje yra daugiau nei 250 000 mokytojų 15 000 mokyklų 48 šalyse. Atlikus šių duomenų koreliacinę analizę mokslininkai nustatė, kad svarbiausias mokytojų pasitenkinimo darbu pranašas yra pasidalytoji lyderystė, o po to – teigiami mokytojų ir mokinių santykiai. Mokytojų atlyginimas ir mokytojų bendradarbiavimas taip pat teigiamai ir reikšmingai susiję su pasitenkinimu darbu. Priešingai, darbo krūvio įtampa, profesinio tobulėjimo kliūtys ir drausminė aplinka yra pagrindiniai veiksniai susiję su mokytojų nepasitenkinimu.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų teorinį pagrindą sudaro Herzberg dviejų veiksmų teorija, kuri visus veiksmus suskirsto į dvi grupes: motyvacijos ir higienos. Pagrindinė teorijos nuostata postuluoja, kad motyvacijos veiksniai, tokie kaip pasiekimai ir pripažinimas, kelia pasitenkinimą, o higienos veiksniai, pvz., darbo sąlygos ir atlyginimas, mažina nepasitenkinimą. Nors ši teorija yra pripažįstama daugelių specialistų, tačiau ne visi empiriniai tyrimai ją įrodė, dalis tyrimų rodo priešingus rezultatus. Moksliniuose tyrimuose pasitenkinimo darbu veiksniai dažnai skirstomi į dvi grupes: vidinius ir išorinius, tuo tarpu švietimo srityje pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniai gali būti grupuojami į mokytojų, mokyklai bei švietimo sistemai būdingus veiksmus. Empiriniai tyrimai analizavę mokytojų pasitenkinimo darbu veiksmus nustatė, kad darbo aplinka, tobulėjimo galimybės, vadovavimo parama, pasidalytoji lyderystė, ryšiai su mokiniais bei kolegomis ir įgalinimas teigiamai veikia pedagogų pasitenkinimą darbu, tuo tarpu, kai darbo krūvis, profesinio tobulėjimo kliūtys ir drausminė aplinka neigiamai prisideda prie pedagogų pasitenkinimo savo darbu.

1.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Pagrindžiant darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu koncepcijas nustatyta, kad šie du konstruktai dažnai analizuojami kartu. Siekiant geriau suprasti šių dviejų konceptų ryšį ir tarpusavio priklausomybę, tikslinga išnagrinėti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

Kai kurie mokslininkai teigia, kad motyvacijos ir pasitenkinimo sąvokos mokslinėje literatūroje dažnai painiojamos, tačiau nors tai ir susiję terminai, jie nėra sinonimai ir turi skirtingas reikšmes (Ali & Anwar, 2021; Valiūnas & Drejeris, 2019). Guoba, Žygaitienė & Kepalienė (2022) paaiškindami motyvacijos ir pasitenkinimo darbu skiriamuosius bruožus nurodo, kad motyvaciją tai ateities lūkesčių rezultatas, o pasitenkinimas darbu tai praeities įvykių ir patirties rezultatas. Ali & Anwar (2021) aiškinimu, pasitenkinimas darbu yra viena motyvacijos proceso dalių. Motyvacija iš esmės susijusi su į tikslą nukreiptu elgesiu ir pasitenkinimu darbu, kuris įgyjamas per įvairius atlygius ir su darbu susijusią veiklą (Ali & Anwar, 2021). Valiūnas & Drejeris (2019) papildė, kad darbuotojų motyvacijas gali būti suvokiamas kaip veiksnys teigiamai veikiantis darbuotojų motyvaciją ir atsidavimą darbui. Kita vertus, motyvacija padeda veiksmingiau dirbti darbe, o gautas rezultatas suteikia daugiau entuziazmo, kas savo ruožtu teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

Ali & Anwar (2021) konstatuoja, kad egzistuoja ryšys tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, kuris yra bet kurios organizacijos egzistavimo pagrindas. Liekis, Liekė & Bochko (2020) taip pat pasitenkinimą darbu ir motyvaciją laiko dviem pagrindiniais organizacijos sėkmės veiksniais. Guoba, Žygaitienė & Kepalienė (2022) vertinimu, pasitenkinimas darbu siejamas su motyvacija, nes darbuotojai gali būti efektyvūs ir produktyvūs tik tada, kai yra tinkamai motyvuoti.

Pasitenkinimo darbu ir motyvacijos vertinimas yra koncepcija, kurią 1911 m. pradėjo vystyti Frederickas W. Tayloras. Jame teigiama, kad atlyginimai, tokie kaip uždarbis, paskatos, paaugstinimai, įvertinimas ir pažangos galimybės, gali padidinti, pagerinti ir sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją (Sahito & Vaisanen, 2020). Yildiz & Kiliç (2021) teigimu, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį galima paaiškinti tiek conceptualiai, tiek remiantis mokslinėmis teorijomis. Conceptualiai bendras motyvacijos apibrėžimas yra noras kažką veikti, o pasitenkinimas darbu reiškia teigiamą emocinę būseną, kylančią įvertinus darbą. Taigi, galima sakyti, kad šios dvi visuotinai priimtose sąvokos viena kitą papildė. Nes vienas nurodo veiksnį, kuris nukreipia darbą, o kitas nurodo veiksnį, paimtą iš to darbo ir jo rezultatą. Guoba, Žygaitienė & Kepalienė (2022) aiškindami ryšį tarp darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu paaiškina, kad darbo motyvacija turi ir psichologinių, ir elgesio pasekmių. Psichologinės pasekmės pasireiškia pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai, o elgesio pasekmės leidžia darbu patenkintiems darbuotojams parodyti pageidaujamą elgesį, pavyzdžiui, kokybišką darbą, vengti pravaikštų ir likti su darbaviu. Kita vertus, Yildiz & Kiliç (2021) vertinimu, motyvacijos ir pasitenkinimo ryšys yra abipusis: motyvacija sukelia pasitenkinimą darbu, ir priešingai, pasitenkinimas darbu gali būti laikomas motyvacijos varikliu (Yildiz & Kiliç, 2021). Panašios nuomonės laikos ir Liekis, Liekė & Bochko (2020) nurodydami, kad iš vienos pusės motyvacija yra tiesioginė pasitenkinimo darbu pasekmė, tačiau kartu ir pats pasitenkinimas darbu yra motyvavimo priemonių poveikio būseną (Liekis, Liekė & Bochko, 2020).

Dėl glaudaus ryšio tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos sąvokų kai kurios teorijos, kurias mokslininkai naudojo paaiškindami pasitenkinimą darbu, yra glaudžiai susijusios su motyvacijos teorijomis arba net su jomis sutampa (Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022), todėl, anot Yildiz & Kiliç (2021), be conceptualaus motyvacijos ir pasitenkinimo ryšio aiškinimo, galima juos išreikšti ir teoriniu požiūriu, nes daugelis teorijų traktuojamos ir kaip motyvacijos, ir kaip pasitenkinimo darbu

teorija. Pasak Ali & Anwar (2021) darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu tiriami naudojant įvairias motyvacijos teorijas, t. y. poreikių teorijas, sustiprinimo teorijas ir proceso teorijas. Yildiz & Kiliç (2021) pritaria šiai nuomonei ir nurodo, kad kai kurios teorijos, pvz., Maslow poreikių hierarchijos teorija, McClelano pasiekimų teorija, Vroomo lūkesčių teorija ir Herzbergo dviejų veiksmų teorija, yra aptariamose abiejų sąvokų atžvilgiu (Yildiz & Kiliç, 2021).

Liekis, Liekė & Bochko (2020) apibendrinę teorinę motyvacijos ir pasitenkinimo ryšio pagrindimą, išskiria trys įžvalgas:

- Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu lygis yra motyvavimo priemonių taikymo efektyvumo rodiklis;
- Tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu yra abipusis ryšys;
- Tiek motyvacija, tiek pasitenkinimas darbu gali turėti teigiamą ir neigiamą poveikį organizacijos veiklai.

Be konceptualaus bei teorinio motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų pagrindimo, rasta daugybė empirinių šio ryšio patvirtinimų. 1.6 lentelėje susisteminti paskutiniųjų dešimties metų šios srities tyrimų rezultatai.

1.6 lentelė

Pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų empirinių tyrimų rezultatai

Šaltinis	Tyrimo šalis	Nustatytas ryšys ir pagrindiniai tyrimo rezultatai
Anghelache, 2015.	Rumunija	Nėra koreliacijos tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu.
Mashaqbah, 2018.	Jordanija	Tarp mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu yra statistiškai reikšmingas ryšys.
Yildiz & Kiliç, 2021.	Turkija	Reikšmingas ryšys tarp mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu dimensijų. Vidinė mokytojų motyvacija buvo didesnė nei išorinė, o vidinis pasitenkinimas buvo didesnis nei išorinis. Asmeninio reguliavimo ir vidinės motyvacijos dimensijos numatė pasitenkinimą darbu.
Ansori, Aprianto, Yusup, Ansori & Marzani, 2022.	Indonezija	Vidinės ir išorinės motyvavimo priemonės teigiamai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu.
Tirana, Trungu & Chiesi, 2023.	Albanija	Nustatytas esminis teigiamas ryšys tarp motyvacijos darbu ir pasitenkinimo darbu. Be to, nustatyta, kad išorinė ir vidinė motyvacija paaiškina 24 proc. darbo malonumo kintamojo, kai vidinė motyvacija turėjo didesnę poveikį, o išorinė – santykinai mažesnę.
Liu, Keeley & Sui, 2023.	Kinija	Socialinė ir asmeninio naudingumo motyvacija mokyti teigiamai susijusi su mokytojo pasitenkinimu darbu, tačiau socialinio naudingumo motyvacija turi stipresnį poveikį pasitenkinimui darbu.
Zakariya & Wardat, 2023.	Norvegija	Tiek mokytojo savarankiškumas, tiek socialinio naudingumo motyvacija turi didelę įtaką mokytojo pasitenkinimui darbu, o asmeninė motyvacija neigiamai veikia mokytojo pasitenkinimą darbu.
Chang & Sung, 2024.	Taivanas	Tiesioginis teigiamas ryšys tarp socialinio naudingumo motyvacijos bei 2 pasitenkinimo darbu aspektų – darbo aplinkos ir profesinio pasitenkinimo.

Šaltinis: sudaryta pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Kaip matyti iš pateiktos lentelės daugelis empirinių tyrimų analizavusių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas įvairiose šalyse patvirtino vienokį ar kitokį šių dviejų konstrukto ryšį. Išimtį sudarė tik Anghelache (2015) tyrimas atliktas tarp skirtingų dalykų mokytojų Rumunijoje. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad nėra koreliacijos tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Apskritai mokytojams reikalinga aukšta pradinė motyvacija, tačiau laikui bėgant pasitenkinimas darbu linkęs mažėti. Anghelache (2015) priėjo išvados, kad motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykis yra atvirkštinis. Mokytojai turi tam tikrų profesinių lūkesčių, tačiau jei šie lūkesčiai nepasiteisina, pasitenkinimas darbu mažėja. Mashaqbah (2018) atliko panašų tyrimą Jordanijoje, tačiau jo rezultatai prieštaravo Anghelache (2015) tyrimo rezultatams. Mashaqbah (2018) apklausęs 1260 Jordanijos

valstybinių mokyklų mokytojų nustatė, kad jų motyvacijos, kaip ir pasitenkinimo darbu, laipsnis yra vidutinis. Tyrimas taip pat parodė, kad tarp mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu yra statistiškai reikšmingas ryšys. Yildiz & Kiliç (2021) atlikę 414 mokytojų apklausą ir išanalizavę apklausos rezultatus priėjo išvados, kad tarp mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu dimensijų egzistuoja reikšmingas ryšys. Be to, tyrimas atskleidė, kad vidinė mokytojų motyvacija buvo didesnė nei išorinė, o vidinis pasitenkinimas buvo didesnis nei išorinis.

Ansori, Aprianto, Yusup, Ansori & Marzani (2022) taip pat analizavo vidinių ir išorinių motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Atlikę tyrimą vienoje iš Indonezijos mokyklų mokslininkai nustatė, kad tiek vidinės, tiek išorinės motyvavimo priemonės turi didelę įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu. Tirana, Trungu & Chiesi (2023) atlikę tyrimą su 700 Albanijos mokytojais priėjo panašių išvadų ir nustatė vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu. Tačiau pasak tyrimo autorių, vidinė motyvacija turėjo didesnę poveikį, o išorinė – santykinai mažesnę.

Liu, Keeley & Sui (2023) pasinaudoję TALIS 2018 duomenimis, siekė ištirti, kaip Kinijos mokytojų pasitenkinimą darbu vienu metu veikia mokytojo ir mokyklos lygmens veiksniai. Susiejant mokytojų motyvaciją su pasitenkinimu darbu, šio tyrimo rezultatai parodė, kad tiek socialinė, tiek asmeninio naudingumo motyvacija mokytis buvo teigiamai susijusi su mokytojo pasitenkinimu darbu, tačiau socialinio naudingumo motyvacija turi stipresnę poveikį. Tokie tyrimo rezultatai atskleidė, kad kuo didesnė pradinė motyvacija tapti mokytoju, tuo mokytojai yra labiau patenkinti savo darbais. Chang & Sung (2024) Taivane atliktas tyrimas apimantis 3835 mokytojus leido priėti panašių išvadų ir išskyrė socialinio naudingumo motyvacijos poveikį mokytojų pasitenkinimui, tačiau mokslininkai išskyrė du konkrečius pasitenkinimo veiksnius – pasitenkinimą darbo aplinka bei profesinį pasitenkinimą. Zakariya & Wardat (2023) analizavę Norvegų matematikos mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį tik dalinai patvirtino Liu, Keeley & Sui (2023) išvadas, nes mokslininkai nustatė, kad socialinio naudingumo motyvacija turi didelę įtaką mokytojo pasitenkinimui darbu, tačiau priešingai nei tikėjosi patys mokslininkai tyrimas parodė, kad asmeninė motyvacija neigiamai veikia mokytojo pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsają nagrinėjimą, galima teigti, kad šių dviejų konstrukto ryšį atskleidžia jų apibrėžimas, motyvacinės ir pasitenkinimo darbu teorijos bei empiriniai tyrimai. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąvokos papildoma viena kita, nes motyvacija nurodo veiksnį, kuris nukreipia darbą, pasitenkinimas darbu veiksnį paimtą iš to darbo rezultato. Taigi, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys yra abipusis, viena vertus motyvacija sukelia pasitenkinimą darbu, bet ir pasitenkinimas darbu dažnai laikomas motyvacijos varikliu. Daugelis teorijų taikomų darbuotojų motyvacijos (Maslow poreikių hierarchijos teorija, McClelendo pasiekimų teorija, Vroomo lūkesčių teorija, Herzbergo dviejų veiksnių teorija) aiškinimui taip pat naudojamos ir darbuotojų pasitenkinimo aiškinimui. Tai taip pat atskleidžia glaudžias šių organizacijai reikšmingų konstrukto sąsajas. Galiausiai, mokytojo motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsąjas patvirtina ir daugybiniai empiriniai tyrimai.

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo logika

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys apibrėžiamas ne tik teoriniais modeliais, bet ir įrodytas empiriniais tyrimais. Maslow poreikių hierarchijos teorija, McClelando pasiekimų teorija, Vroomo lūkesčių teorija, Herzbergo dviejų veiksmų teorija aiškina ne tik darbo motyvą, bet ir pasitenkinimą darbu. Naujausi empiriniai tyrimai Turkijoje (Yildiz & Kiliç, 2021), Kinijoje (Liu, Keeley & Sui, 2023), Norvegijoje (Zakariya & Wardat, 2023) ir kitose šalyse parodė mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbų ryšį. Tuo tarpu, Lietuvoje panašių tyrimų neatliekama, o pedagogų motyvacijos (Pikturnaitė & Tamašauskienė, 2021; Žibėnienė, Gudelis, Žemaitaitytė & Stasiukynas, 2022) ir pasitenkinimo darbu (Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022) konstruktai analizuojami atskirai.

Kita vertus, visi darbe išanalizuoti mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimai nagrinėja bendrojo lavinimo mokytojų motyvą ir pasitenkinimą darbu, tuo tarpu ikimokyklinio ugdymo pedagogams skiriamas nepakankamas dėmesys, nors jų darbo specifika skiriasi nuo bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų darbo, todėl tikėtina ir tyrimo rezultatai gali būti kitokie. Be to, pedagogų darbo rinkos stebėjimas rodo, kad iki 2025 m. Lietuvoje trūks 2000–3000 ikimokyklinio ugdymo mokytojų (Europos Komisija, 2023). Sprendžiant šią problemą ir pritraukiant daugiau jaunų pedagogų į šią profesiją Europos Komisija (2023) pabrėžia motyvacijos svarbą. Be to, dalis tyrimų atskleidė, kad nepasitenkinimas darbu skatina pedagogus palikti savo darbą (Wartenberg, Aldrup, Grund & Klusmann, 2023; Shen, Basri & Asimiran, 2018). Atsižvelgiant į visas šias aplinkybes bei ankstesnių tyrimų rezultatus, aktualu analizuoti problemą – Kaip Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvą veikia jų pasitenkinimą darbu?

Atsakant į šią problemą numatyta atlikti tyrimą Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir nustatyti pedagogų motyvacijos bei jų pasitenkinimo darbu sąsajas. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus planuojama numatyti ikimokyklinio ugdymo darbuotojų motyvavimo priemonių tobulinimo rekomendacijas skirtas jų pasitenkinimo darbu didinimui.

Įgyvendinant empirinės dalies uždavinius pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas. Mohajan (2020) kiekybinį tyrimo tipą apibrėžia, kaip formalų, objektyvų, griežtą deduktinį požiūrį ir sistemingą tyrimo strategiją skirtą naujų žinių generavimui arba problemų sprendimo ir tobulinimo priemonių nustatymui. Kiekybinis tyrimas apima sistemingą reiškinio tyrimą renkant skaitmeninius duomenis ir naudojant statistinius arba skaičiavimo įrankius ir metodus. Kiekybinis tyrimas matuoja įvairias charakteristikas ir taikomas į reiškinius, kuriuos galima apibūdinti naudojant kiekybines reikšmes (Pandey, Madhusudhan & Singh, 2023). Mulisa (2022) išskiria tokias pagrindines kiekybinių tyrimų charakteristikas: hipotezių ir teorijų tikrinimas, apibendrinamos išvados, priežasties ir pasekmės ryšio matavimas, vieno kintamojo numatymas iš kitų, gebėjimas pašalinti klaidinančius kintamuosius, tyrėjo šališkumo mažinimas ir jų greitis. Kadangi baigiamajame darbe siekiama įvertinti pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, geriausiai tinka tyrimo tipas, kuris leidžia nustatyti ryšį tarp atskirų reiškinių, o kiekybinis tyrimo tipas yra būtent toks. Pasak Moniruzzaman & AL-Muaalemi (2022) pabrėžia, kad jei tyrimu siekiama apibendrinti išvadas tam tikrai gyventojų grupei, tada taikomas kiekybinis metodas. Baigiamajame magistro darbe siekiama nustatyti visos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajas, todėl kiekybinis tyrimo tipas yra tinkamiausias.

Magistro baigiamojo darbo tema apima dvi dimensijas: pedagogų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu, todėl atliekant tyrimą numatyta įvertinti abi dimensijas atskirai ir ryšį tarp jų. Motyvacija tyrime vertinama remiantis teorinėje darbo dalyje apžvelgta savideterminacijos teorija (Deci & Ryan, 1985), nes ši teorija yra viena geriausiai tinkančių teorijų nagrinėjant motyvaciją darbo aplinkoje (Tóth-Király, Morin, Bőthe, Rigó and Orosz, 2021). Be to, šis konceptualus modelis leidžia detaliai apibrėžti motyvacijos sudėtinės dalis nuo demotyvacijos iki gilios vidinės motyvacijos dirbti (Imran, Allil & Mahmoud, 2017; Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024). Vertinant motyvacijos veiksnių ir pasitenkinimo darbu sąsajas remiamasi Herzbergo dviejų veiksnių teorija, nes ji minima daugelyje mokslininkų publikacijų analizuojančių darbuotojų pasitenkinimo veiksnius bei dažnai yra darbuotojų pasitenkinimo tyrimų pagrindas (Bezdrob & Šunje, 2021; Guoba, Žygaitienė & Kepalienė, 2022; Lee, Lee, Choi, & Kim, 2022; Valiūnas & Drejeris, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad nors darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos įrodytos tiek teoriškai, tiek empiriškai, trūksta tyrimų analizuojančių šį ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų. Kita vertus, situacija susiklosčiusi Lietuvos ikimokyklinių pedagogų darbo rinkoje įgalina ieškoti šių specialistų motyvacijos stiprinimo galimybių. Tuo tarpu ankstesni empiriniai tyrimai byloja apie tai, kad viena iš reikšmingų pedagogų išėjimo iš darbo priežasčių yra būtent nepasitenkinimas darbu. Aptarti aspektai skatina analizuoti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos poveikį jų pasitenkinimui darbu. Kadangi kiekybinis tyrimo tipas leidžia tikrinti priežastinį ryšį bei apibendrinti rezultatus grupei ar populiacijai, įgyvendinant šio tyrimo tikslą bei atsakant į probleminį klausimą geriausiai tinka būtent kiekybinis tyrimas.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant tyrimo tikslo ir įgyvendinant uždavinius pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Pasak Ghanad (2023), anketinė apklausa ypač naudinga, kai tyrėjas nori apibūdinti didelės populiacijos savybes, požiūrį, elgesį ir nuomones. Kadangi baigiamajame magistro darbe atliekamu tyrimu siekiama įvertinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, o tai susiję su pedagogu nuomone ir elgsena, anketinės apklausos metodas tinka geriausiai.

Pagrindinis elementas siekiant gauti patikimą ir pagrįstą informaciją atliekant apklausos tyrimus yra gerai parengta anketa (Nardi, 2018). Dėl šios priežasties rengiant tyrimą buvo atsižvelgta į ankstesnėje darbo dalyje atlikta teorinę temos analizę bei kitų mokslininkų atliktus tyrimus analizuojamojoje srityje.

Apklausos anketa (žr. 1 priedą) susideda iš 8 klausimų, kuriuos sąlyginai galima suskirstyti į 4 blokus. Pirmasis klausimų blokas apima anketos klausimus nuo 1 iki 4. Šiame bloke pateikti klausimai skirti respondentų sociodemografinių charakteristikų nustatymui. Sociodemografinių charakteristikų nustatymas yra svarbus, nes atliekant tyrimo rezultatų analizę, galima įvertinti šių veiksnių poveikį pagrindinėms tyrimo dimensijoms bei nustatyti ar darbo motyvacija bei pasitenkinimas darbu priklauso nuo pedagogų amžiaus, lyties, kvalifikacinio laipsnio ir pan.

Klausimus nuo 5 iki 8 galima sąlyginai suskirstyti į 3 blokus, kiekvienas kurių skirtas atskiros tyrimo dimensijos vertinimui. Tyrimo dimensijos buvo pasirinktos atsižvelgiant į anksčiau skirtinguose šalyse atliktų tyrimų rezultatus, kurie buvo išanalizuoti teorinėje darbo dalyje. Kiekvienos tyrimo dimensijos vertinimui buvo pasirinktos kitų mokslininkų sukurtos vertinimo skalės (žr. 2.1. lentelę).

Anketos klausimų pagrindimas

Šaltinis	Tyrimo rezultatai	Tyrimo konstruktas	Anketos klausimų Nr.	Anketos klausimų skalų šaltinis
Mashaqbah, 2018.	Tarp mokytojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu yra statistiškai reikšmingas ryšys.	Darbo motyvacija	5	Gagné, et. al., 2015.
Yildiz & Kiliç, 2021.	Vidinė mokytojų motyvacija buvo didesnė nei išorinė, o vidinis pasitenkinimas buvo didesnis nei išorinis.	Vidinė ir išorinė darbo motyvacija	6 - 7	Hipos & Benavides, 2023.
Ansori, Aprianto, Yusup, Ansori & Marzani, 2022.	Vidinė ir išorinė motyvacija teigiamai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu.			
Tirana, Trungu & Chiesi, 2023; Liu, Keeley & Sui, 2023; Zakariya & Wardat, 2023; Chang & Sung, 2024.	Nustatytas skirtingo tipo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys	Pasitenkinimas darbu	8	Spector, 1994; Gustainienė, Liesienė, Kern, 2009

Penktas anketos klausimas skirtas pedagogų motyvacijos įvertinimui. Siekiant kiek įmanoma geriau įvertinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją, priimtas sprendimas ją vertinti savideterminacijos teorijos pagrindu. Siekiant visapusiškai įvertinti pedagogų motyvaciją, pasirinkta Gagné et al. (2015) Daugiamatė darbo motyvacijos skalė (angl. The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS). Pasak Trépanier et. al. (2023), ši skalė patvirtinta septyniomis kalbomis, tapo dažniausiai naudojama darbo motyvacijos matavimo priemone. Šioje 19 punktų skalėje vertinami penki SDT siūlomi reguliavimo tipai: demotyvacija, išorinis, introjekcinis ir identifikuotas reguliavimas, taip pat vidinė motyvacija. Kiekvienos dimensijos vertinimui skiriami po trys teiginiai. Išimtį sudaro tik introjekcinis reguliavimas, kurio įvertinimui skirti 4 teiginiai. Daugiamatė darbo motyvacijos skalė viešai prieinama oficialioje svetainėje <https://selfdeterminationtheory.org/multidimensional-work-motivation-scale/>, kur galima susipažinus su skalės naudojimo taisyklėmis ir patvirtinus tai, automatiškai gauti leidimą naudoti šią skalę. Kadangi oficialaus ir patvirtinto šios skalės vertimo į lietuvių kalbą nėra, tyrimui skalė buvo išversta darbo autorės.

Pedagogų motyvacijos veiksnių vertinimui skirti 6 ir 7 anketos klausimai. Herzbergio teorijos pagrindu veiksniai skirstomi į motyvacijos ir higienos veiksnius, todėl siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos veiksnius, buvo siekiama įvertinti abi šias veiksnių grupes. Šiam tikslui geriausiai tiko Hipos & Benavides (2023) specialiai pedagogų vertinimui sudaryta vertinimo skalė. Mokslininkų skalė susideda iš 2 dalių. Pirmoji, skirta motyvacijos veiksnių (pasiekimo, pripažinimo, paties darbo, pažangos, augimo) vertinimui, susideda iš 14 teiginių. Antroji skalė skirta higienos veiksnių (įmonės politikos, priežiūros, santykių su bendradarbiais, darbo sąlygų, atlyginimo ir darbo apsaugos) vertinimui. Ją sudaro 16 teiginių. Skalė nėra oficialiai išversta į lietuvių kalbą, todėl vertimą atliko darbo autorė.

Aštuntas anketos klausimas skirtas pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimui. Šiam tikslui pasirinkta Spector (1994) parengta Pasitenkinimo darbu apklausa (angl. Job Satisfaction Survey, JSS). Ši skalė ir jos oficialus vertimas į lietuvių kalbą (Gustainienė, Liesienė, Kern, 2009) viešai prieinami oficialioje Spector internetinėje svetainėje, kur suteikiamas leidimas skalę naudoti nekomerciniais tikslais. Skalė susideda iš 36 teiginių, kuriais siekiama įvertinti respondentų pasitenkinimą darbo užmokesčiu (ang. Pay), paaukštinimo galimybėmis (angl. Promotion), vadovavimu (angl.

Supervision), privilegijomis ir lengvatomis (angl. Fringe benefits), pripažinimu (angl. Contingent rewards), darbo organizavimu (angl. operating conditions), bendradarbiais (angl. coworkers), darbo pobūdžiu (angl. nature of work), ryšiais darbe (angl. communication). Kiekvienos dimensijos vertinimui skirti po 4 teiginiai. Dalis teiginių yra neigiami, todėl prieš analizuojant duomenis šių teiginių vertinimą būtina perkoduoti.

Siekiant didesnio respondentų įsitraukimo priimtas sprendimas apklausą vykdyti internetu. Parengus tyrimo anketą, ji buvo patalpinta internetiniame puslapyje www.apklausa.lt, o nuorodą į ją buvo siunčiama į Lietuvos ikimokyklinio ugdymo raštines, prašant persiųsti ją įstaigos pedagogams. Anketinė apklausa buvo vykdoma nuo 2024 m. lapkričio 13 d. iki 2024 m. gruodžio 1 d.

Siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų reprezentatyvumą, svarbu buvo apskaičiuoti tyrimo imtį. Šiam tikslui naudojama Paniotto formulė:

$$n = 1 / (X^2 + \frac{1}{N}),$$

čia

X – paklaida,

N – tiriamosios visumos narių skaičius.

Tiriamąją visumą sudaro visi Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogai, kurių, remiantis Oficialios statistikos portalo (2024) duomenimis, 2023 metais buvo 16032 žm. Pasirinkus 7 proc., galima apskaičiuoti reprezentatyvią tyrimo imtį:

$$n = 1 / (0,07^2 + \frac{1}{16032}) = 202 \text{ ikimokyklinio ugdymo pedagogų.}$$

Kuomet užpildžiusių anketą respondentų skaičius pasiekė 202 žm. anketa buvo uždaryta, tačiau išanalizavus respondentų atsakymus paaiškėjo, kad 2 iš jų buvo užpildyti netinkamai, todėl tyrimo rezultatai analizuojami remiantis 200 respondentų atsakymų skaičiumi. Tyrime dalyvavo reprezentatyvi tyrimo imtis leidžianti daryti pagrįstas tyrimo išvadas. Respondentų paskirstymas pagal sociodemografinės charakteristikas pateiktas 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

Respondentų sociodemografinės charakteristikos		
Charakteristika	Respondentų sk.	Lyginamasis svoris, proc.
<i>Respondentų paskirstymas pagal lytį</i>		
Vyras	18	9.0
Moteris	182	91.0
<i>Respondentų paskirstymas pagal amžių</i>		
nuo 18 iki 24 metų	9	4.5
nuo 25 iki 34 metų	52	26.0
nuo 35 iki 44 metų	59	29.5
nuo 45 iki 54 metų	52	26.0
nuo 55 iki 64 metų	28	14.0
<i>Respondentų paskirstymas pagal darbo patirtį</i>		
iki 1 metų	7	3.5
nuo 1 iki 4 metų	49	24.5
nuo 5 iki 9 metų	43	21.5
daugiau kaip 10 metų	101	50.5
<i>Respondentų paskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją</i>		
mokytojas	79	39.5
vyr. mokytojas	59	29.5
mokytojas metodininkas	49	24.5
mokytojas ekspertas	13	6.5

Kaip matyti iš pateiktos lentelės didžiąją dalį tyrimo dalyvių sudaro moterys. Jų dalis nuo bendro respondentų skaičiaus sudarė net 91 proc. Toks apklaustų pedagogų paskirstymas pagal lytį atitinka realią situaciją, nes didžiąją dalį ikimokyklinio ugdymo pedagogų sudaro būtent moterys. Respondentai pagal amžių pasiskirstė beveik tolygiai, tačiau jaunosios (18-24 metų) grupės dalis buvo mažiausia ir sudarė tik 4,5 proc. Tuo tarpu, kai kitos amžiaus grupės buvo panašios ir sudarė 26 – 29 proc. nuo bendro respondentų skaičiaus. Pusę respondentų sudarė patyrę mokytojai, kurių darbo stažas yra didesnis nei 10 metų, tačiau daugelis jų turi žemiausią kvalifikacinę kategoriją – mokytojas.

Apklausoje dalyvavo tik ikimokyklinio ugdymo pedagogai laisvanoriškai priėmę sprendimą dalyvauti apklausoje. Apklausos pradžioje respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, konfidencialumą ir anonimiškumą. Tyrimas įgyvendinamas laikantis visų tyrimo etikos principų.

Apklausos metu surinkti duomenys buvo susisteminti ir išanalizuoti Microsoft Excel bei SPSS programų pagalba. Analizuojant ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu reiškinius buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai, tuo tarpu vertinant motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas buvo taikoma koreliacinė analizė.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimui pasirinktas kiekybinis anketinės apklausos metodas, nes tyrimo metu siekiama įvertinti didelio ikimokyklinio ugdymo pedagogų skaičiaus nuomonę ir elgseną charakterizuojančius jų darbo motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Tyrimo instrumentas – anketinė apklausa sudarytas atsižvelgiant į teorinę temos analizę bei naudojant kitų mokslininkų sukurtas bei validuotas ir patikimas motyvacijos, motyvacijos veiksnių bei pasitenkinimo darbu vertinimo skales. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų apklausa buvo vykdoma internetu. Kadangi tyrime dalyvavo reprezentatyvią imtį atitinkantis respondentų skaičius, tyrimo rezultatai yra patikimi.

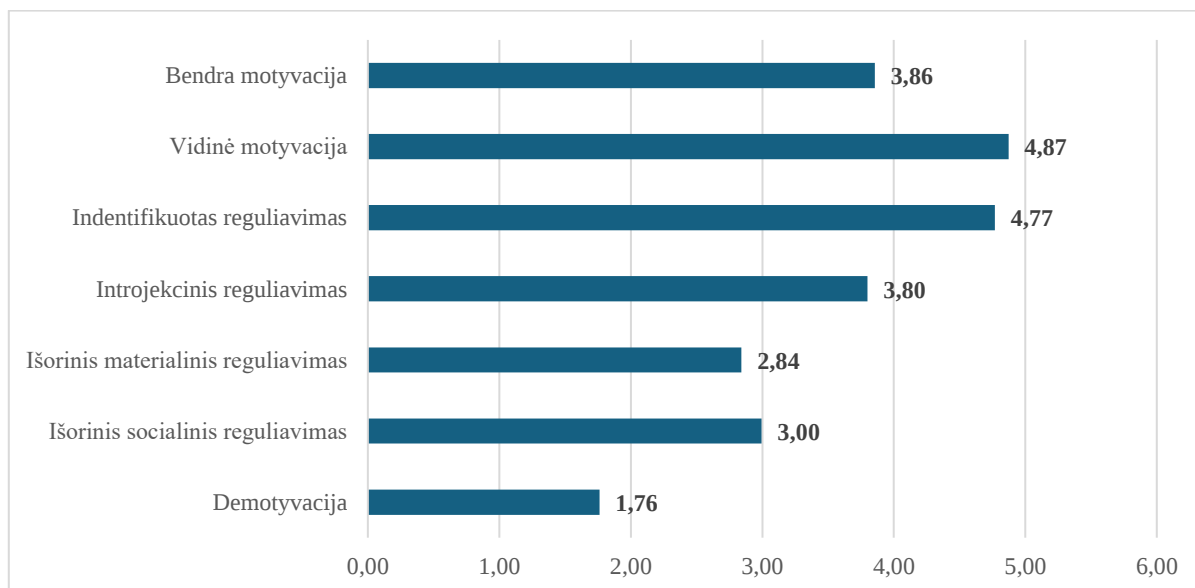
3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimas

Prieš pradedant analizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, tikslinga atskirai įvertinti pedagogų motyvaciją bei pasitenkinimą.

Teorinė temos analizė atskleidė, kad motyvacija yra pagrindinė darbuotojų varomoji jėga, kylanti individo viduje, bet jos atsiradimą formuoja ne tik jo asmeniniai ypatumai, bet ir išoriniai veiksniai. Viena naujausių teorijų aiškinančių vidinės ir išorinės motyvacijos spektrą yra savideterminacijos teorija. Todėl pradedant analizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją naudinga ją įvertinti būtent remiantis šia teorija, nes tai leidžia ne tik pažinti vidinės ir išorinės motyvacijos raišką, bet ir išanalizuoti pedagogų demotyvaciją (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024).

Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją pagal savideterminacijos teoriją buvo panaudota Gagnė, et. al. (2015) skalė, kuri susideda iš 19 teiginių. Teiginiai buvo pateikti respondentams, kurie kiekvieną teiginį galėjo įvertinti nuo 1 iki 6, t. y. visiškai nesutikti arba visiškai sutikti su juo. Surinkus apklausos rezultatus buvo apskaičiuota kiek vidutiniškai balų skirta kiekvienam iš teiginių bei kiekvienai atskirai dimensijai. Taip pat buvo įvertinta bendra darbuotojų motyvacija. Apibendrinti apklausos rezultatai pateikti 3.1 paveiksle.



3.1 pav. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimas pagal savideterminacijos teoriją, balais

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, bendras motyvacijos vertinimas sudaro 3,86, kas rodo dalinę pedagogų motyvaciją. Šis rezultatas atspindi vidutinį motyvacijos lygį, kuris grindžiamas tiek vidinėmis, tiek išorinėmis paskatomis. Apklausos rezultatai rodo, kad pedagogų motyvacija labiausiai grindžiama vidiniais veiksniais, nes daugiausiai balų skirta vidinės motyvacijos ir identifikuoto reguliavimo dimensijoms, tuo tarpu labiau nuo išorinių veiksnių priklausančios dimensijos, tokios kaip introjekcinis ir išorinis reguliavimas vidutiniškai įvertinti mažesniu balu.

Siekiant detaliau išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją pagal savideterminacijos teoriją, naudinga išanalizuoti, kiek balų vidutiniškai respondentai skyrė kiekvienam iš anketoje pateiktų teiginių (žr. 3.1 lentelę).

Savideterminacijos teorijos dimensijų teiginių vertinimas, balais

Dimensija	Teiginiai	Vertinimas	
Demotyvacija	Nesistengiu dirbti savo darbo, nes jaučiu, kad švaistau laiką jame	1,84	1,76
	Darbe darau mažai, nes nemanau, kad šis darbas vertas pastangų	1,73	
	Nežinau, kodėl dirbu ši darbą, šis darbas yra beprasmis	1,72	
Išorinis socialinis reguliavimas	Noriu gauti kitų pritarimą (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, mokinių tėvų ir pan.)	3,15	3,00
	Kiti mane labiau gerbs (pvz., vadovas, kolegos, šeima, mokinių tėvai ir pan.)	3,01	
	Išvengti kitų kritikavimo (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, mokinių tėvų ir pan.)	2,83	
Išorinis materialinis reguliavimas	Kiti atlygins man finansiškai tik tuomet, jei įdėsiu pakankamai pastangų į savo darbą (pvz., darbdavys, vadovas ar pan.).	2,79	2,84
	Kiti man siūlo didesnę darbo saugumą, jei įdėsiu pakankamai pastangų į savo darbą	2,75	
	Rizikuoju prarasti darbą, jei neįdėsiu pakankamai pastangų.	2,98	
Introjekcinis reguliavimas	Noriu įrodyti sau, kad galiu	4,11	3,80
	Tai padeda man didžiuotis savimi	4,32	
	Priešingu atveju jausiu gėdą	3,25	
	Priešingu atveju jausiuosi blogai	3,52	
Identifikuotas reguliavimas	Man asmeniškai svarbu stengtis šiame darbe	4,72	4,77
	Stengimasis šiame darbe atitinka mano asmenines vertybes	4,83	
	Pastangos šiame darbe man asmeniškai yra reikšmingos	4,75	
Vidinė motyvacija	Man malonu vykdyti savo darbą	4,83	4,87
	Tai ką darau savo darbe yra įdomu man	4,90	
	Mano darbas yra įdomus	4,88	

Aukščiausiai įvertinta dimensija yra vidinė motyvacija, kuriai vidutiniškai skirta net 4,87 balo ir galimų 6 balų. Ryan ir Deci (2020) teigimu, vidinė darbuotojų motyvacija pasireiškia veiklos džiaugsmu, susidomėjimu bei įgimtu pasitenkinimu. Šie rezultatai leidžia manyti, kad dauguma pedagogų į savo veiklą įsitraukia dėl vidinio džiaugsmo ir prasmės pojūčio, o ne dėl išorinių veiksnių. Tokiu būdu jų veikla atitinka savarankiškai nulemtas priežastis, kurios yra susijusios su asmenine svarba ir interesais (Tóth-Király, Morin, Bóthe, Rigó & Orosz, 2021). Nagrinėjant 3.1 lentelėje pateiktą atskirų vidinės motyvacijos dimensijos teiginių vertinimą, galima pažymėti, kad visi trys šios skalės teiginiai įvertinti aukščiausiais balais (4,83; 4,90; 4,88 balo), kas pabrėžia natūralų pedagogų susidomėjimą savo veikla ir jos prasmės suvokimą.

Dar vienas reikšmingas pedagogų motyvacijos aspektas yra identifikuotas reguliavimas, kuris vidutiniškai respondentų buvo įvertintas 4,77 balo. Teorinė temos analizė atskleidė, kad identifikuotas reguliavimas tai savarankiška išorinės motyvacijos forma, kuri rodo, kad tyrime dalyvavę ikimokyklinio ugdymo pedagogai pripažįsta savo veiklos vertę ir ji jiems asmeniškai yra svarbi nepriklausomai nuo to, kad kartais gali būti nemaloni. Tokia motyvacija rodo didelį autonomiškumo ir sąmoningo darbo vertės suvokimo lygį, o tai atitinka teorijoje pabrėžtą veiklos identifikacijos svarbą (Imran, Allil & Mahmoud, 2017). Visi šios dimensijos veiksniai taip pat įvertinti aukštais balais (4,72; 4,83; 4,75 balo), kas patvirtina, jos pedagogų pastangos ikimokyklinio ugdymo veikloje yra asmeniškai vertingos ir svarbios pačiam pedagogui bei atitinka jo turimas vertybes.

Pedagogų apklausa taip pat atskleidė, kad mažiau autonomiškos ir labiau nuo išorinio spaudimo priklausančios motyvacijos formos ikimokyklinio ugdymo pedagogams pasireiškia mažiau, nei vidinė motyvacija bei identifikuotas reguliavimas. Kaip matyti iš 3.1 paveiksle pateiktų apklausos rezultatų, introjekcinio reguliavimo teiginiai vidutiniškai įvertinti 3,80 balo, kas atskleidžia mažesnę pedagogų įsipareigojimą. Teorinė temos analizė atskleidė, kad introjekcinis reguliavimas pasireiškia ego įsitraukimu, kai savęs vertinimas priklauso nuo darbo rezultatų (Ryan & Deci, 2020). Pedagogai

šiuo atveju jaučia vidinį spaudimą atlikti savo darbą gerai, siekdami išlaikyti teigiamą savęs vertinimą arba išvengti kaltės jausmo. Detalesnė atskirų šios dimensijos teiginių vertinimo analizė atskleidžia, kad poreikis išlaikyti savo savigarbą labiau veikia ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją, nei galimas gėdos ar nepasitenkinimo savimi jausmas. Tokią išvadą galima daryti, nes teiginiai susiję su noru įrodyti sau bei didžiulis savimi vidutiniškai įvertinti daugiau nei 4 balais, o teiginiai susiję su gėdos jausmu 3,2 – 3,5 balais. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad neigiami jausmai mažiau veikia ikimokyklinio ugdymo motyvaciją.

Mažiausią poveikį ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijai turi išorinis reguliavimas. Išorinis socialinis reguliavimas, pasak savideterminacijos teorijos autorių, yra susijęs su siekiu atitikti socialinius lūkesčius ar gauti pritarimą (Ryan & Deci, 2020). Nors tai yra vidutiniškai reikšmingas motyvacijos šaltinis, pedagogų veikla nėra stipriai priklausoma nuo šių išorinių veiksnių, nes šios dimensijos teiginius respondentai vidutiniškai įvertino 3 balais. Išanalizavus 3.1 lentelėje pateiktą atskirų išorinio socialinio reguliavimo dimensijos teiginių vertinimą, tikslinga pažymėti, kad šioje dimensijoje labiausiai motyvuojantis aspektas yra noras gauti kitų pritarimą, o mažiausiai reikšmingas – noras išvengti kritikos. Tai dar kartą patvirtina, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija labiau susijusi su pozityviais jausmais, nei su negatyviais.

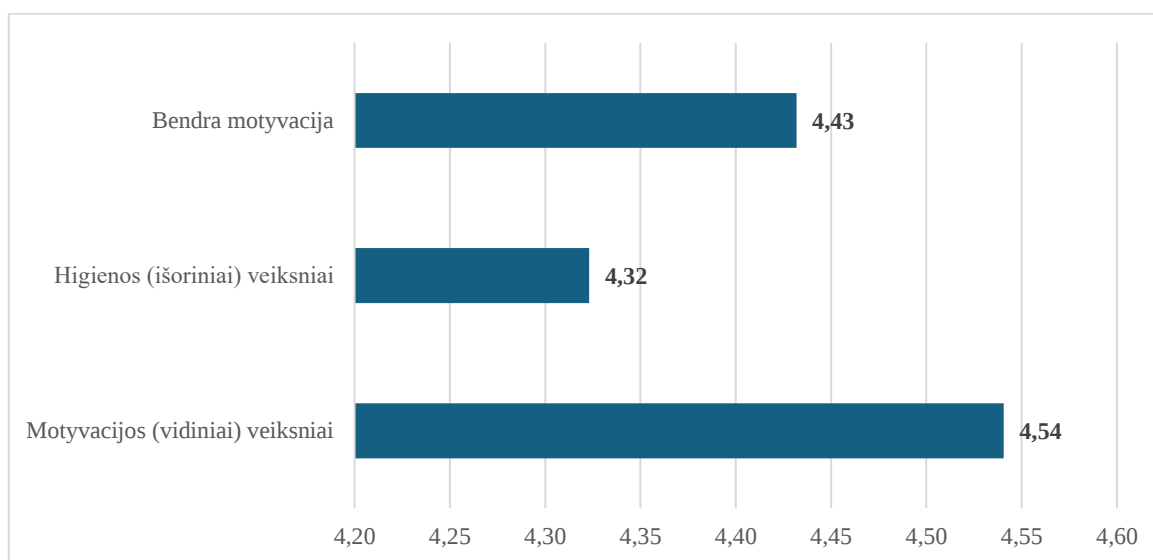
Dar mažesnę reikšmę ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijai turi materialinis reguliavimas, kuris pagrįstas atlygiu ar bausmėmis. Šios dimensijos teiginiams tyrimo dalyviai vidutiniškai skyrė 2,84 balo, o tai rodo, kad pedagogai nėra stipriai motyvuojami materialinių paskatų. Atskiri materialinio reguliavimo teiginiai vidutiniškai įvertinti panašiu balu (2,79; 2,75; 2,98 balo), tačiau šiek tiek išsiskiria teiginys apie darbo praradimo riziką, kuriam vidutiniškai skirta daugiausiai balų (2,98 balo). Tai rodo, kad baimė prarasti darbą turi didesnę įtaką pedagogų motyvacijai gerai vykdyti savo darbą, nei finansinis atlyginimas arba darbo saugumas.

Žemiausias įvertinimas iš visų savideterminacijos dimensijų skirtas demotyvacijos dimensijai, kurios teiginiai vidutiniškai įvertinti 1,76 balo. Demotyvacija teorinėje darbo dalyje buvo apibrėžta, kaip motyvacijos nebuvimas arba veiklos reikšmės stokos pojūtis (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024). Taigi, tokie apklausos rezultatai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai iš esmės nejaučia apatijos savo veiklai, o tai yra pozityvus darbo aplinkos ir įsitraukimo į darbinę veiklą aspektas. Visi demotyvacijos dimensijos teiginiai vidutiniškai įvertinti mažiau nei 2 balais (1,84; 1,73; 1,72 balo).

Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją pagal savideterminacijos teoriją, galima teigti, kad šios teorijos taikymas leido ne tik bendrai įvertinti pedagogų motyvacijos lygį, bet ir pažinti jos struktūrą, o tai svarbu norint suprasti, kokie veiksniai labiausiai veikia ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją. Apklausa atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija yra stipriai orientuota į vidinius veiksnius, tokius kaip darbo malonumas ir jo prasmė. Tokie tyrimo rezultatai atitinka teorinėje darbo dalyje pateiktą mokslininkų įžvalgas apie vidinės pedagogų motyvacijos svarbą (Chang & Sung, 2024). Tyrėjai nurodo, kad būtent nuo vidinių motyvacijos veiksnių didele dalimi priklauso pedagogo karjeros pasirinkimas (Fray & Gore, 2018; Liu, Keeley & Sui, 2023). Apklausos rezultatų analizė taip pat atskleidė, kad identifikuotas reguliavimas, atspindintis darbo vertės suvokimą, taip pat yra reikšmingas pedagogų motyvacijos elementas. Tuo tarpu išoriniai reguliavimo veiksniai – tiek socialiniai, tiek materialiniai – vaidina mažesnę vaidmenį. Mažesnę išorinės motyvacijos reikšmę, ypač materialinių aspektų, atspindi jų polinkį labiau įsitraukti į veiklą dėl asmeninių priežasčių, o ne išorinio spaudimo ar paskatų. Pedagogai retai jaučiasi demotyvuoti, kas rodo pakankamai aukštą jų motyvacijos lygį bei įsitraukimą į darbinę veiklą.

Teorinė temos analizė atskleidė, kad darbo motyvaciją aiškina įvairios teorijos, todėl, siekiant geriau pažinti ikimokyklinio ugdymo motyvaciją bei nustatyti veiksnius, kurie labiausiai ją veikia, priimtas sprendimas pedagogų motyvaciją įvertinti ir pagal Herzbergo dviejų veiksnių teoriją. Ši teorija išskiria dvi pagrindines motyvacinių veiksnių grupes: motyvacijos (vidinius) ir higienos (išorinius) veiksnius (Ruškienė, 2021; Zeng & Paphawasit, 2024). Ši teorija leidžia geriau suprasti darbuotojų motyvacijos struktūrą, atskiriant veiksnius, kurie užtikrina pasitenkinimą darbu (motyvaciniai veiksniai), nuo veiksnių, kurie padeda išvengti nepasitenkinimo darbu (higieniniai veiksniai).

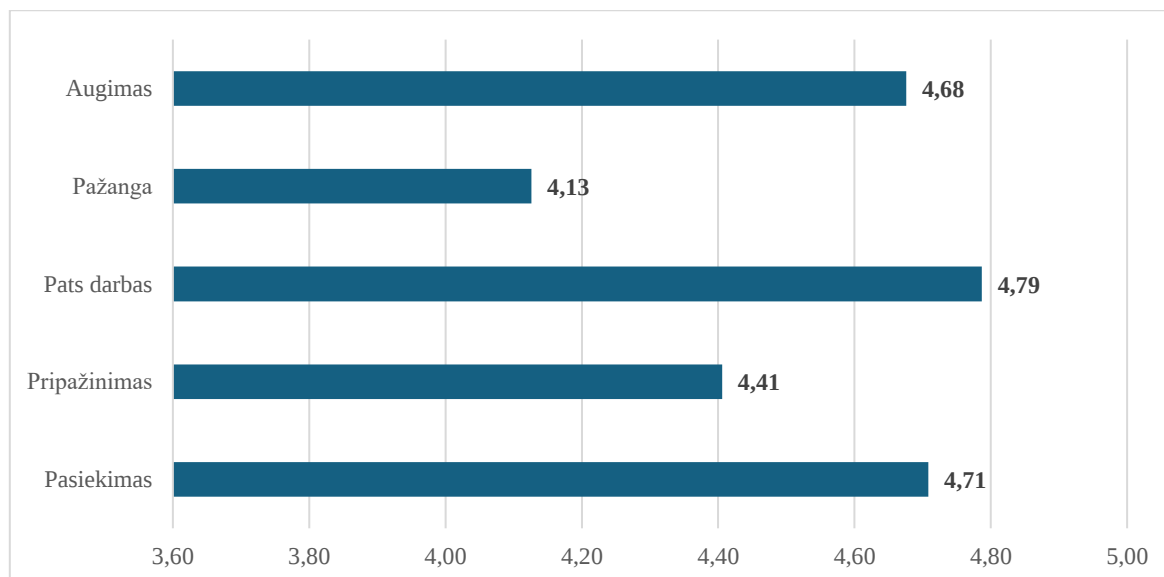
Nustatant pedagogų motyvaciją pagal šią teoriją pasinaudota Hipos & Benavides (2023) specialiai pedagogams parengta skalė. Ši skalė numato eilę teiginių atskirai motyvacijos veiksnių ar higienos veiksnių vertinimui, kurios respondentai turi įvertinti nuo 1 iki 6. Surinkus apklausos rezultatus buvo apskaičiuota, kiek vidutiniškai balų respondentai skyrė kiekvienam iš teiginių, o bendras teiginių vertinimo vidurkis leido atskirai įvertinti motyvacijos (vidinių) ir higienos (išorinių) veiksnių raišką bei bendrą ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją. Tyrimo rezultatai pateikti 3.2 paveiksle.



3.2 pav. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimas pagal Herzbergo dviejų veiksnių teoriją, balais

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendras motyvacijos įvertinimas yra 4,43 balo. Tai rodo aukštą motyvacijos lygį, kuris grindžiamas tiek vidiniais, tiek išoriniais veiksniais, tačiau vidinių veiksnių poveikis bendrai pedagogų motyvacijai yra šiek tiek didesnis, nes šios dimensijos teiginiams respondentai vidutiniškai skyrė 4,54 balo. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad pedagogai suvokia savo darbą kaip prasmingą ir motyvuojantį tobulėti bei siekti asmeninių ir profesinių pasiekimų. Higienos veiksnių įvertinimas yra šiek tiek žemesnis – 4,32 balo. Nors jų įtaka darbuotojų pasitenkinimui nėra tokia stipri kaip vidinių veiksnių, jie yra svarbūs norint išvengti nepasitenkinimo darbu. Tyrimo rezultatai rodo, kad pedagogai vertina palankias darbo sąlygas ir išorinį palaikymą, tačiau šių veiksnių įtaka bendrai darbo motyvacijai yra šiek tiek mažesnė.

Remiantis Herzbergo dviejų veiksnių teorija, ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija stipriai grindžiama vidiniais veiksniais, tokiais kaip pripažinimas, galimybės pasiekti tikslus ir darbo prasmingumas. Siekiant geriau suprasti, kokie iš motyvacijos veiksnių labiausiai veikia ikimokyklinio ugdymo pedagogų įsitraukimą į darbinę veiklą, tikslinga išanalizuoti, kaip vidutiniškai įvertintas kiekvienas iš motyvacijos (vidinių) veiksnių (žr. 3.3 pav.).



3.3 pav. Motyvacijos (vidinių) veiksnių vertinimas, balais

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, labiausiai iš motyvacijos (vidinių) veiksnių išsiskiria pats darbas (4,79 balo), pasiekimas (4,71 balo) bei augimas (4,68 balo). Tuo tarpu, tokie veiksniai kaip pažanga ir pripažinimas turi šiek tiek mažesnę poveikį ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijai, nes pripažinimo dimensijai vidutiniškai skirta 4,41 balo, o pažangos – 4,13 balo. Siekiant detaliau išanalizuoti motyvacijos (vidinių) veiksnių poveikį ikimokyklinio ugdymo pedagogų darbo motyvacijai, tikslinga išanalizuoti vidutinį kiekvienos dimensijos teiginių vertinimą (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė

Motyvacijos (vidinių) veiksnių dimensijų teiginių vertinimas, balais

Dimensija	Teiginiai	Vertinimas
Pasiekimas	Didžiuojuosi, kad dirbu šioje ugdymo įstaigoje, nes joje pripažįstami mano pasiekimai	4,63
	Jaučiuosi patenkinta (-s) savo darbu, nes jis man suteikia pasiekimo jausmą	4,73
	Jaučiuosi teigiamai prisidėjęs (-usi) prie savo ugdymo įstaigos	4,77
Pripažinimas	Pasiekęs (-usi) ar atlikęs (-usi) užduotį jaučiuosi įvertinta (-s)	4,53
	Mano ugdymo įstaigos vadovai visada man dėkoja už gerai atliktą darbą	4,33
	Gaunu tinkamą pripažinimą už tai, kad gerai atlieku savo darbą	4,36
Pats darbas	Mano darbas yra jaudinantis, nes atlieku daug įvairių užduočių	4,64
	Esu pakankamai įgaliotas (-a) atlikti savo darbą.	4,93
Pažanga	Rinkčiausi kilimą karjera, o ne pinigines paskatas	3,65
	Mano darbas leidžia man įgyti naujų įgūdžių siekiant karjeros	4,60
Augimas	Didžiuojuosi, kad dirbu savo ugdymo įstaigoje, nes jaučiu, kad augu kaip asmenybė	4,50
	Mano darbas leidžia man augti ir tobulėti kaip asmenybei	4,75
	Mano darbas leidžia man tobulinti savo patirtį, įgūdžius ir veiklos rezultatus	4,78

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, aukščiausiai įvertintas vidinės motyvacijos veiksnys yra pats darbas. Tai rodo, kad pedagogai stipriai vertina savo darbo pobūdį, prasmingumą ir patiriamą pasitenkinimą atliekant kasdienes užduotis. Atskirų šios dimensijos teiginių vertinimas atskleidžia, kad pedagogai palankiai vertina savo darbo pobūdį, įvairovę bei galimybes veikti savarankiškai. Ypač aukštai įvertintas teiginys apie jų įgalinimą atlikti darbą (4,93 balo), kas rodo stiprų pasitikėjimą savimi ir turimas kompetencijas. Ši dimensija pabrėžia, kad pedagogai mėgaujasi savo darbo dinamika ir jiems suteiktu savarankiškumu. Antras pagal svarbą ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos veiksnys yra pasiekimas. Šios dimensijos teiginių vertinimas rodo, kad pedagogai didžiuojasi savo darbu, jaučiasi prisidėję prie ugdymo įstaigos veiklos ir yra patenkinti pasiekimų jausmu, kurį suteikia

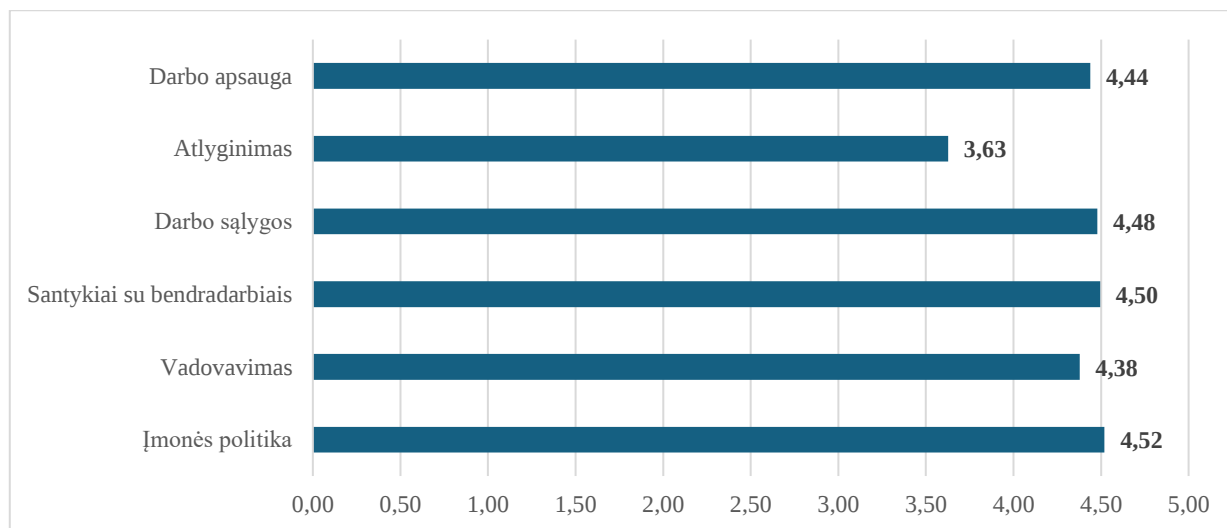
jų veikla. Tarp šios dimensijos teiginių aukščiausiai įvertintas jausmas, kad jie teigiamai prisideda prie ugdymo įstaigos (4,77 balo), o tai rodo jų stiprų ryšį su organizacija. Aukštas tyrimo dalyvių pasiekimo dimensijos vertinimas atskleidžia, kad pedagogai jaučia stiprų vidinį poreikį matyti savo pastangų poveikį ir jausti pasitenkinimą iš sėkmingai atliktų užduočių. Tai skatina jų motyvaciją toliau dirbti ir gerinti savo veiklą. Pedagogų augimo motyvacijos veiksnys taip pat vidutiniškai įvertintas aukštu balu, o tai reiškia, kad pedagogai vertina galimybes tobulėti asmenine ir profesine prasme. Aukščiausią įvertinimą sulaukė teiginys, jog darbas leidžia tobulinti patirtį, įgūdžius ir veiklos rezultatus (4,78), o tai rodo stiprią pedagogų orientaciją į profesinį tobulėjimą. Šie rezultatai atskleidžia, kad pedagogai jaučia darbo reikšmę jų profesiniam ir asmeniniam augimui, nors pažanga karjeros prasme nėra taip stipriai akcentuojama.

Pripažinimo dimensija buvo įvertinta žemiau nei pirmiau minėti veiksniai, tačiau vis tiek yra reikšmingas motyvacinis aspektas. Tai rodo, kad pedagogams svarbu jausti, jog jų darbas yra vertinamas ir pastebimas tiek vadovų, tiek kolegų. Aukščiausiai vertinamas teiginys, jog pedagogai jaučiasi įvertinti po užduočių atlikimo (4,53). Kiek žemesni įvertinimai skirti vadovų dėkingumui (4,33) ir tinkamam pripažinimui už gerai atliktą darbą (4,36). Šie rezultatai leidžia manyti, kad pedagogai jaučia pripažinimą, tačiau yra erdvės stiprinti vadovų dėkingumo ir jų indėlio pripažinimo svarbą. Žemiausiai įvertinta motyvacijos veiksmų dimensija yra pažanga, o tai leidžia suprasti, kad pedagogai ne visada mato savo darbo rezultatų ar karjeros kilimo galimybių progresą. Teiginys apie karjeros kilimo pasirinkimą vietoj piniginių paskatų sulaukė žemiausio įvertinimo (3,65 balo), o tai rodo didesnę piniginių paskatų, nei karjeros galimybių reikšmę. Tačiau pažangos kaip galimybės įgyti naujų įgūdžių siekiant karjeros aspektas buvo vertinamas gana aukštai (4,60 balo), kas parodo pedagogų siekį mokytis ir tobulėti.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos (vidinių) veiksmų vertinimas atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija stipriausiai remiasi tokiomis vertybėmis kaip darbo pobūdis, pasiekimai ir augimas. Tuo tarpu pripažinimas ir pažanga yra reikšmingi, tačiau jų svarba pedagogų motyvacijai yra šiek tiek mažesnė. Tokie apklausos rezultatai parodo, kad pedagogams itin svarbu jausti prasmingą ryšį su savo darbu, galėti realizuoti savo potencialą bei matyti apčiuopiamus savo pastangų rezultatus.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją pagal Herzbergo dviejų veiksmų teoriją, nustatyta, kad higienos (išoriniai) veiksniai taip pat svarbūs, tačiau jų įtaka bendrai pedagogų motyvacijai yra mažiau reikšminga. Siekiant detaliau išanalizuoti higienos (išorinių) veiksmų poveikį tyrimo dalyvių motyvacijai, tikslinga detaliau išanalizuoti kiekvienos šios veiksmų grupės dimensijos vertinimą (žr. 3.4 pav.).

Herzbergo teorija pabrėžia, kad higienos (išoriniai) veiksniai yra svarbūs norint išvengti nepasitenkinimo darbu, tačiau jie neturi tiesioginio poveikio stiprinant motyvaciją. Kaip matyti iš 3.4 paveiksle pateiktų apklausos rezultatų, ikimokyklinio ugdymo pedagogai vertina higienos veiksmus pakankamai aukštai, išskyrus atlyginimo aspektą (3,63 balo). Aukščiausiai respondentai įvertino įmonės politiką (4,52 balo), santykius su kolegomis (4,50 balo) ir darbo sąlygas (4,48 balo), o šie veiksniai prisideda prie stabilios ir pozityvios darbo aplinkos kūrimo. Taigi, galima teigti, kad palanki darbo aplinka yra svarbus ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos veiksnys.



3.4 pav. Higienos (išorinių)veiksnių vertinimas, balais

Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo pedagogų higienos (išorinių) veiksnių vertinimą, nustatyta, kad beveik visos šios teorijos kategorijos dimensijos įvertintos didesniu nei 4 balu, o atotrūkis tarp atskirų dimensijų yra minimalus. Tačiau atlyginimo dimensija išsiskyrė labiausiai, nes jos teiginiai vidutiniškai įvertinti tik 3,63 balo. Vertinant atskirus šios dimensijos teiginius matyti, kad tyrime dalyvavę pedagogai mano, kad jų atlyginimas yra nevisai teisingas ir mažai skatina juos dirbti geriau (žr. 3.3 lentelę). Tai rodo, kad pedagogai nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu ir jį vertina kaip ribotą motyvacinį aspektą. Herzbergo teorija teigia, kad žemas atlyginimo įvertinimas gali kelti nepasitenkinimą darbu, tačiau net ir padidintas atlyginimas dažniausiai nesuteikia ilgalaikės motyvacijos. Šis aspektas išryškina atlyginimo svarbą kaip bazinio veiksnio, padedančio išvengti demotyvacijos.

3.3 lentelė

Higienos (išorinių) veiksnių dimensijų teiginių vertinimas, balais

Dimensija	Teiginiai	Vertinimas	
Įmonės politika	Administracijos požiūris mano ugdymo įstaigoje labai palankus	4,67	4,52
	Didžiuojuosi dirbdamas šioje įstaigoje, nes politika yra palanki jos darbuotojams	4,38	
	Aš visiškai suprantu savo įstaigos misiją	4,51	
Vadovavimas	Jaučiu, kad mano rezultatai pagerėjo dėl ugdymo įstaigos vadovo paramos	4,06	4,38
	Darbe jaučiuosi patenkintas santykiais su ugdymo įstaigos vadovu	4,57	
	Mano ugdymo įstaigos direktorius yra stiprus ir patikimas vadovas	4,51	
Santykiai su bendradarbiais	Su kolegomis labai lengva sutarti	4,43	4,50
	Mano kolegos paslaugūs ir draugiški	4,41	
	Man svarbūs kolegos	4,65	
Darbo sąlygos	Jaučiuosi patenkintas komfortu darbe	4,45	4,48
	Didžiuojuosi, kad dirbu savo ugdymo įstaigoje dėl palankių darbo sąlygų	4,48	
Atlyginimas	Esu skatinamas dirbti daugiau dėl savo atlyginimo	3,77	3,63
	Manau, kad mano atlyginimas yra teisingas	3,49	
Darbo apsauga	Jaučiuosi saugus dirbdamas savo darbo vietoje	4,41	4,44
	Tikiu, kad mano darbas yra saugus	4,33	
	Mano darbo vieta yra patogioje vietoje	4,58	

Kaip matyti iš 3.3 lentelės, pedagogai teigiamai vertina savo įstaigos politiką, ypač pabrėždami administracijos palankumą darbuotojams (4,67 balo). Taip pat aukštai vertinamas supratimas apie įstaigos misiją (4,51 balo), o tai rodo pedagogų įsitraukimą į įstaigos tikslų siekimą. Kiek žemesnis, tačiau vis tiek aukštas įvertinimas skirtas įstaigos politikos palankumo darbuotojų atžvilgiu vertinimui (4,38 balo). Tai patvirtina, kad įstaigos politika yra palanki darbuotojams, o tai teigiamai

veikia jų darbo motyvaciją. Dar viena aukščiausiai vertinamų higienos veiksnių dimensijų yra santykiai su bendradarbiais. Aukščiausiai įvertintas teiginys apie kolegų svarbą (4,65 balo), kuris rodo, kad bendradarbiavimas ir tarpusavio ryšiai yra svarbus motyvacinis veiksnys. Kiek žemesni, tačiau vis dar aukšti vertinimai skirti kolegų draugiškumui (4,41 balo) ir lengvam bendravimui (4,43 balo), kas patvirtina pozityvią darbo atmosferą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, o tai, kaip rodo teorinė temos analizė, reikšmingas darbo motyvacijos veiksnys.

Darbo sąlygų vertinimai atskleidžia, kad pedagogai yra patenkinti palankiomis darbo sąlygomis (4,48 balo) bei darbo komfortu apskritai (4,45 balo). Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad įstaiga užtikrina tinkamą darbo aplinką, kuri leidžia pedagogams efektyviai vykdyti savo veiklą. Palankios darbo sąlygos prisideda prie bendro pasitenkinimo darbu, nors jos nėra pagrindinis motyvacijos šaltinis. Vadovavimo dimensijos vertinimas (4,38 balo) atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai jaučiasi palaikomi vadovu. Aukščiausiai įvertintas aspektas yra pasitenkinimas santykiais su ugdymo įstaigos vadovu (4,57 balo), o tai rodo stiprius profesinius ryšius tarp pedagogų ir vadovų. Taip pat aukštai vertinamas ugdymo įstaigos vadovų patikimumas ir stipri lyderystė (4,51 balo). Žemiausias įvertinimas skirtas vadovo paramos vertinimui (4,06 balo), kas gali reikšti, kad ne visi pedagogai jaučia tiesioginę vadovo paramą savo darbo rezultatams. Šiek tiek žemesniu balu įvertinta darbo apsaugos dimensija (4,44 balo), tačiau vis dėl to vertinimas yra pakankamai aukštas ir atskleidžia aukštą pedagogų pasitenkinimą darbo saugumu ir stabilumu. Aukščiausiai vertinamas darbo vietos patogumas (4,58 balo), kas rodo, kad fizinė darbo vietos lokacija yra labai svarbi. Taip pat pedagogai jaučiasi saugūs dėl savo darbo vietos stabilumo (4,33 balo) ir apskritai darbo saugumo (4,41 balo).

Higienos veiksnių analizė, atsižvelgiant į ikimokyklinio ugdymo pedagogų apklausos rezultatus, atskleidžia, kad pedagogai labiausiai vertina įmonės politiką, santykius su kolegomis ir darbo sąlygas. Šie veiksniai užtikrina pozityvią darbo aplinką ir padeda išvengti nepasitenkinimo darbu. Vadovavimas taip pat yra reikšmingas aspektas, tačiau jo poveikis pedagogų darbo motyvacijai vertinamas kiek žemiau. Atlyginimas yra silpniausiai vertinamas veiksnys, rodantis, kad pedagogai jaučia finansinių paskatų trūkumą.

Palyginus ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimus pagal savideterminacijos ir Herzbergo teorijas, galima pastebėti, kad bendra motyvacijos raiška šiek tiek skiriasi. Pagal savideterminacijos teoriją, pedagogų bendra motyvacija buvo įvertinta 3,86 balo, o pagal Herzbergo teoriją įvertinimas buvo šiek tiek aukštesnis ir sudarė 4,43 balo. Šis skirtumas gali būti siejamas su skirtingais teorijų akcentais, nes Herzbergio teorijoje išskirti tik dvi veiksnių grupės, tuo tarpu, kai savideterminacijos teorija išskiria 5 motyvacijos dimensijas, kas leidžia detaliau išanalizuoti vidinės ir išorinės motyvacijos raišką.

Nepriklausomai nuo to, kad bendras pedagogų motyvacijos vertinimas pagal atskiras teorijas skyrėsi, abu vertinimai atskleidė vidinės pedagogų motyvacijos dominavimą. Vertinant vidinę motyvaciją, pagal savideterminacijos teoriją vidinės motyvacijos vidurkis siekia 4,87 balo, o pagal Herzbergo teoriją – 4,54 balo. Abiem atvejais rezultatai atskleidžia, kad pedagogų įsitraukimą į darbą motyvuoja tokios vidinės paskatos kaip malonumas, darbo įdomumas, pasiekimų siekis ir pripažinimas. Tačiau savideterminacijos teorijoje vidinės motyvacijos reikšmė yra dar labiau išryškinta, nes ši teorija atskiria vidinę motyvaciją nuo bet kokių išorinių reguliavimo formų, tuo tarpu Herzbergo teorijoje vidiniai veiksniai vertinami kaip dalis bendros motyvacijos.

Lyginant išorinių veiksnių vertinimą, tikslinga pažymėti, kad savideterminacijos teorijoje išskirti socialinio ir materialaus reguliavimo dimensijos vidutiniškai įvertinti reikšmingai mažesniu balu (3;

2,84 balo), nei Herzbergo teorijoje išskiriami higienos (išoriniai) veiksniai (4,32 balo). Tai rodo, kad pagal Herzbergo teoriją išoriniai veiksniai, tokie kaip darbo sąlygos, atlyginimas ar darbo saugumas, pedagogams yra reikšmingesni, nei tai parodė savideterminacijos teorijos rezultatai. Vis dėlto abiem atvejais išoriniai veiksniai nėra pagrindinis pedagogų motyvacijos šaltinis, o jų svarba labiau susijusi su darbo aplinkos stabilumu.

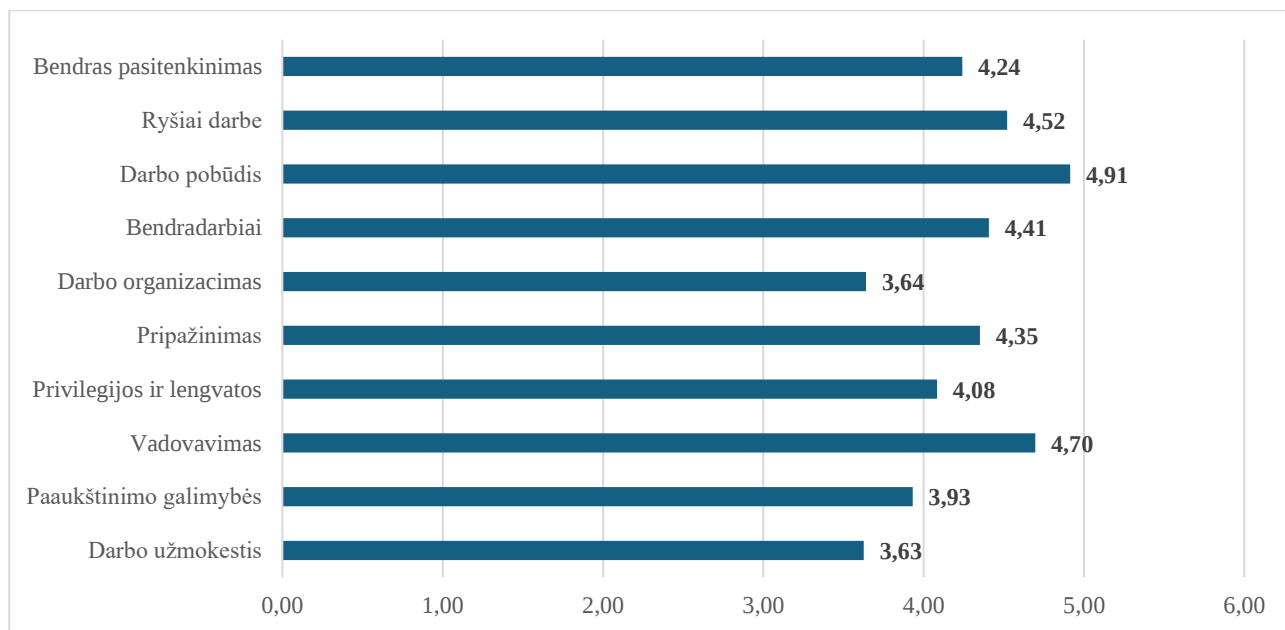
Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją pagal savideterminacijos bei Herzbergo teorijas, galima pastebėti, kad pedagogų motyvacija pagal abi teorijas labiausiai grindžiama vidiniais veiksniais, tačiau Herzbergo teorijoje išoriniai veiksniai turi didesnę reikšmę, palyginti su savideterminacijos teorijos rezultatais. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimas pagal Herzbergo teoriją atskleidė didesnę balansą tarp vidinių ir išorinių veiksnių, tuo tarpu, kai savideterminacijos pagrindu atliktas vertinimas parodė stipresnę pedagogų orientaciją į vidinius veiksnius.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos vertinimą, galima teigti, kad vidinė motyvacija yra stipriausias pedagogų motyvacijos šaltinis, grindžiamas darbo prasmingumu, pasiekimais ir galimybe augti. Išorinė motyvacija arba higienos veiksniai, tokie kaip darbo sąlygos, kolegų palaikymas ir įmonės politika taip pat yra svarbus ir stiprina pedagogų motyvaciją. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad atlyginimas yra silpniausias veiksnys, rodantis, kad finansinės paskatos neatitinka pedagogų lūkesčių ir neturi didelio poveikio jų motyvacijai. Apklausos rezultatų analizė leidžia daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija yra stipriai orientuota į vidinius veiksnius, tačiau išoriniai veiksniai taip pat palaiko pedagogų motyvaciją, nors jų poveikis yra mažesnis. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad stiprinant vidinius motyvacijos šaltinius bei gerinant tam tikrus išorinius aspektus, ypač atlyginimo sritį, galima dar labiau didinti pedagogų motyvaciją ir įsitraukimą į profesinę veiklą. Lietuvoje atlikto ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos tyrimo rezultatai atitinka kitų mokslininkų įžvalgas ir patvirtina, kad būtent vidiniai veiksniai yra svarbiausi pasirenkant pedagogo profesiją ir dirbant mokytojo darbą. Teorinė temos analizė taip pat atskleidė tam tikras motyvacijos sąsajas su pasitenkinimu darbu, tačiau prieš pradedant analizuoti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu įtaka motyvacijos, tikslinga bendrai įvertinti pedagogų pasitenkinimą darbu ir nustatyti, kokiais darbo aspektais mokytojai patenkinti labiausiai. Atsižvelgiant į tai kitame darbo poskyryje atliekama Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu analizė.

3.2. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimas

Išanalizavus Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją, galima pereiti prie jų pasitenkinimo darbu analizės. Tai leis nustatyti, kaip ikimokyklinio ugdymo pedagogai vertina savo darbą ir kokiais jo aspektais patenkinti labiau, o kokiais mažiau. Tai svarbus etapas prieš pradedant analizuoti pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo darbuotojų pasitenkinimą buvo pritaikyta Gustainienės, Liesienės ir Kern (2009) išversta užsienio mokslininko Spector (1994) parengta pasitenkinimo darbu skalė. Ši skalė susideda iš 36 teiginių leidžiančių įvertinti 9 pasitenkinimo darbu dimensijas. Kiekvieną teiginį respondantai galėjo įvertinti nuo 1 iki 6. Surinkus apklausos rezultatus ir apskaičiavus kiekvieno teiginio vidutinį įvertinimą, buvo galima nustatyti kiek ikimokyklinio ugdymo pedagogai yra patenkinti atskirais savo darbo aspektais bei bendrai savo darbu (žr. 3.5 pav.).



3.5 pav. Ikimokyklinių ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu ir jo sudėtinių dalių vertinimas, balais

Kaip matyti iš 3.5 paveikslo, bendras ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimas darbu yra pakankamai aukštas (4,24). Tai rodo, kad dauguma pedagogų jaučiasi patenkinti savo darbu ir darbo aplinka, nors skirtingos darbo dimensijos vertinamos nevienodai. Detalesnė atskirų pasitenkinimo darbu dimensijų ir joms priklausančių teiginių vertinimo analizė leidžia identifikuoti tiek stipriausias, tiek silpniausias pasitenkinimo sritis (žr. 3.4 lentelė).

Aukščiausiai įvertinta pedagogų pasitenkinimo darbu dimensija yra darbo pobūdis (4,91 balo), kas rodo, kad pedagogai vertina savo darbą kaip įdomų, prasmingą ir suteikiantį galimybes realizuoti profesinius gebėjimus. Pedagogai jaučia pasididžiavimą dėl savo darbo (4,68 balo) ir malonumą jį atlikti (4,57 balo), nereikšminga pedagogų dalis jaučia, kad jų darbas gali būti beprasmis (2,69 balo). Tokie apklausos rezultatai pažymi, kad pedagogų profesinės veiklos esmė yra pagrindinis motyvacijos ir pasitenkinimo šaltinis. Vadovavimo dimensija taip pat buvo įvertinta pakankamai aukštai (4,70 balo). Pedagogai aukštai vertina savo tiesioginio vadovo kompetenciją (4,48 balo) ir teigiamą požiūrį į jį (4,49 balo). Tačiau tam tikrą susirūpinimą kelia vadovo domėjimasis darbuotojų jausmais (3,19 balo). Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovai atlieka svarbų vaidmenį palaikant pedagogų pasitenkinimą darbu ir užtikrinant teigiamą darbo atmosferą. Nors vadovavimo kompetencijos yra gerai vertinamos, asmeniniai santykiai ir emocinė parama galėtų būti tobulinami, siekiant gerinti pedagogų pasitenkinimą darbu.

Ryšių darbe dimensija atspindi pedagogų pasitenkinimą bendravimu su kolegomis, vadovais ir kitais darbo aplinkos dalyviais. Aukštas šios dimensijos vertinimas (4,52 balo) rodo, kad darbe vyrauja teigiama ir palaikanti socialinė aplinka, kuri prisideda prie jų emocinės gerovės. Šią nuomonę patvirtina ir bendradarbių dimensijos vertinimas, kuriai respondentai vidutiniškai skyrė 4,41 balo. Šioje dimensijoje ypač aukšti vertinimai skirti kolegų draugiškumui ir malonumui dirbti kartu (4,53–4,63 balo). Tuo tarpu teiginiai apie konfliktus darbe ir nepakankama kolegų kompetencija įvertinti mažiau nei 3,5 balo, kas rodo, kad reikšminga respondentų dalis su šiais teiginiais nesutinka.

Pripažinimas taip pat yra reikšminga pedagogų pasitenkinimo darbu dimensija (4,35 balo). Pedagogai jaučia, kad jų pastangos yra vertinamos (4,08 balo), tačiau bendrai darbuotojai jaučia, kad jų

pastangos nėra deramai įvertinamos (3,57 balo), o paskatinimų jie gauna mažai (3,62 balo). Tai rodo, kad, nors pripažinimas egzistuoja, jis galėtų būti labiau sustiprintas.

3.4 lentelė

Pasitenkinimo darbu teiginių ir dimensijų vertinimas, balais

Dimensija	Teiginys	Vertinimas
Darbo užmokestis	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą	3,63
	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai	4,29
	Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą	3,11
	Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis	3,47
Paaugštinimo galimybės	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugštinimo galimybių	3,64
	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti	3,48
	Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose	3,74
	Esu patenkintas (-a) savo paaugštinimo galimybėmis	3,87
Vadovavimas	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą	4,48
	Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu	2,62
	Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais	3,19
	Man patinka mano tiesioginis vadovas	4,49
Privilegijos ir lengvatos	Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą	3,64
	Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose	3,48
	Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos	3,69
	Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti	3,53
Pripažinimas	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)	4,08
	Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)	3,14
	Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų)	3,62
	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos	3,57
Darbo organizavimas	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą	4,17
	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą	3,56
	Aš turiu atlikti per daug darbų	3,59
	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)	4,25
Bendradarbiai	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	4,63
	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau	3,39
	Man patinka mano bendradarbiai	4,53
	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų	3,08
Darbo pobūdis	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis	2,69
	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe	4,71
	Didžiuojuosi savo darbu	4,68
	Mano darbas man yra malonus	4,57
Ryšiai darbe	Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus)	4,21
	Man neaiškūs šios organizacijos tikslai	2,57
	Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje	3,26
	Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos	3,05

Privilegijų ir lengvatų dimensija sulaukė kiek žemesnio įvertinimo (4,08 balo), tačiau vis dar yra vertinama palankiai. Tai rodo, kad pedagogai vertina turimas darbo lengvatas ir privilegijas, nors jų įtaką bendrajam pasitenkinimui galėtų dar labiau sustiprinti papildomi motyvaciniai elementai. Dar mažesniu balu vidutiniškai įvertintos paaugštinimo galimybės (3,93 balo). Apklausti pedagogai

geriausiai įvertino savo pasitenkinimą paaukštinimo galimybės (3,87 balo) bei jų atitikimą kitas organizacijas (3,74 balo), tačiau mažiausiai balų skyrė teiginiui apie tai, kad jų darbe yra nemažai paaiškinimo galimybių (3,48 balo). Tai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai yra patenkinti. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai dar mažiau patenkinti savo darbo organizavimu (3,64 balo). Tam įtakos daugiausiai turi pernelyg didelis popierizmas (4,25 balo) ir daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkinančių darbą (4,17 balo). Žemiausiai įvertinta pedagogų pasitenkinimo darbu dimensija yra darbo užmokestis (3,63 balo), kas aiškiai rodo pedagogų nepasitenkinimą finansiniais darbo aspektais. Labiausiai respondentai sutiko su teiginiu, kad apie retą darbo užmokesčio kėlimą (4,29 balo). Be to, mažiausiai respondentų sutiko su teiginiu, kad yra patenkinti savo darbo užmokesčio kėlimo galimybėmis (3,47 balo). Tokie tyrimo rezultatai patvirtina, kad darbo užmokestis yra viena silpniausių pasitenkinimo sričių.

Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą darbu, galima teigti, kad pedagogai visumoje yra patenkinti savo darbu, tačiau pasitenkinimas didžiąja dalimi priklauso nuo tokių darbo aspektų kaip darbo pobūdis, vadovavimas bei ryšių darbe palaikymas. Tačiau tokie darbo aspektai kaip darbo organizavimas bei atlyginimas už jį vertinami reikšmingai žemiau. Siekiant dar labiau stiprinti pedagogų pasitenkinimą darbu, rekomenduotina tobulinti darbo organizavimą, didinti finansinį atlyginimą bei reguliuoti biurokratinis darbo organizavimo aspektus. Šie veiksniai galėtų padėti padidinti pedagogų pasitenkinimą darbu.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai glaudžiai siejasi su Lietuvoje ir užsienyje atliktais moksliniais tyrimais apie pedagogų pasitenkinimą darbu, tačiau taip pat išryškina ir tam tikrus ypatumus. Darbe atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad pedagogai itin vertina savo darbo pobūdį ir ryšius darbe. Šie rezultatai sutampa su Guoba, Žygaitienė ir Kepalienė (2022) tyrimu Lietuvoje, kuris taip pat atskleidė, kad darbo pobūdis ir bendravimas darbe yra pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai. Panašias tendencijas atskleidė ir Sahito ir Vaisanen (2020) tyrimas besivystančiose šalyse, kur buvo pabrėžtos palankios darbo sąlygos, įgalinimas ir kolegų draugiškumas kaip svarbiausi veiksniai didinant pasitenkinimą.

Darbe atlikto tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai labai vertina vadovavimo kokybę, pabrėždami ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų paramą ir gebėjimą kurti pozityvią atmosferą. Šis rezultatas atitinka Diagne (2023) išvadas, kurios pabrėžė pasidalytąją lyderystę kaip vieną svarbiausių pasitenkinimo darbu veiksnių. Be to, Sahito ir Vaisanen (2020) nustatė, kad vadovų parama ir neskaidraus valdymo vengimas yra esminiai aspektai, didinantys pedagogų pasitenkinimą darbu. Santykiai su bendradarbiais šio tyrimo metu taip pat buvo įvertinti aukštai, atskleidžiant stiprius kolektyvinius ryšius kaip svarbų ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu šaltinį. Tai sutampa su Guoba, Žygaitienės ir Kepalienės (2022) Lietuvoje ir Sahito ir Vaisanen (2020) besivystančiose šalyse atliktų tyrimų rezultatais, kurie pabrėžė kolegų draugiškumą ir bendravimą kaip svarbius teigiamo darbo aplinkos aspektus.

Šio tyrimo metu žemiausi įvertinimai buvo skirti atlyginimui ir paaukštinimo galimybėms (3,93). Tai atitinka Guoba, Žygaitienė ir Kepalienė (2022) tyrimo Lietuvoje rezultatus, kurie pabrėžė, kad atlyginimo ir karjeros augimo problemos yra pagrindiniai veiksniai, mažinantys mokytojų pasitenkinimą darbu. Diagne (2023) ir Sahito ir Vaisanen (2020) taip pat pastebėjo, kad šie veiksniai yra reikšmingi tiek besivystančiose, tiek išsivysčiusiose šalyse.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai yra glaudžiai susiję su ankstesniais tyrimais Lietuvoje ir kitose šalyse. Pagrindiniai pasitenkinimo veiksniai, tokie kaip darbo pobūdis, vadovavimas ir santykiai su kolegomis, buvo vienodai reikšmingi tiek šiame, tiek kitų

mokslininkų tyrimuose. Be to, tiek šis tyrimas, tiek kiti tyrimai parodė, kad atlyginimas, paaukštinimo galimybės ir darbo organizavimas išlieka probleminėmis sritimis, kurios mažina pedagogų pasitenkinimą. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ikimokykliniu ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu didinimas turėtų būti orientuotas į darbo sąlygų gerinimą, finansinių paskatų didinimą ir karjeros galimybių plėtrą.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimą, galima teigti, kad visumoje pedagogai patenkinti savo darbu ir palankiai vertina daugelį darbo aspektų. Labiausiai prie pedagogų pasitenkinimo darbu prisideda darbo pobūdis, vadovavimas bei ryšiai darbe ir santykiai su kolegomis. Tuo tarpu darbo organizavimas bei apmokėjimas neigiamai veikia pedagogų pasitenkinimą savo darbu. Tyrimo išvados patvirtina anksčiau Lietuvoje ir kitose šalyse atliktus tyrimo rezultatus ir dar kartą įrodo, kad pedagogų pasitenkinimą darbu labiausiai formuoja pati pedagoginio darbo esmė, o tokie veiksniai kaip darbo organizavimas bei apmokėjimas už darbą turi būti tobulinami.

3.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Išanalizavus Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, tikslinga pereiti prie sąsajų tarp šių dviejų konstrukto nagrinėjimo. Šiam tikslui buvo pasitelkta koreliacinė analizė, kuri leido nustatyti ryšį tarp pagal Herzbergo teoriją įvertintos motyvacijos bei pasitenkinimo darbu.

Motyvacijos (vidinių) ir higienos (išorinių) veiksnių koreliacijos su pasitenkinimo darbu skaičiavimai pateikti 2 ir 3 darbo prieduose. Išanalizavus apskaičiuotus koreliacijos koeficientus, nustatytos stiprios sąsajos tarp motyvacijos veiksnių ir bendro pasitenkinimo bei tarp higienos veiksnių ir bendro pasitenkinimo (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė

Motyvacijos (vidinių) ir higienos (išorinių) veiksnių koreliacijos su pasitenkinimu darbu koeficientai

Pasitenkinimo dimensijos	Motyvaciniai veiksniai		Higienos veiksniai	
	Koreliacijos koeficientas	p	Koreliacijos koeficientas	p
Darbo užmokestis	.392**	.000	.438**	.000
Paaukštinimo galimybės	.393**	.000	.426**	.000
Vadovavimas	.671**	.000	.710**	.000
Privilegijos, lengvatos	.376**	.000	.468**	.000
Pripažinimas (įvertinimas)	.428**	.000	.454**	.000
Darbo organizavimas	.001	.984	.032	.668
Bendradarbiai	.522**	.000	.577**	.000
Darbo pobūdis	.722**	.000	.664**	.000
Ryšiai darbe (komunikacija)	.572**	.000	.598**	.000
Bendras pasitenkinimas darbu	.638**	.000	.682**	.000

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos (vidinių) veiksnių sąsaja su bendru pasitenkinimu darbu yra reikšminga (koreliacijos koeficientas 0,638, $p < 0,001$), tačiau higienos (išorinių) veiksnių sąsaja yra dar šiek tiek stipresnė (koreliacijos koeficientas 0,682, $p < 0,001$). Tai rodo, kad abi šios dimensijos yra reikšmingos, tačiau geros darbo sąlygos, tarpusavio santykiai ir vadovų parama turi stipresnį ryšį su pasitenkinimu, nei pasiekimai, augimas bei pats darbo pobūdis.

Tarp motyvacinių (vidinių) veiksmų stipriausią sąsają su pedagogų pasitenkinimu darbu turi darbo pobūdis (koreliacijos koeficientas 0,722, $p < 0,001$). Tokie skaičiavimo rezultatai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai, kuriuos labiau veikia vidiniai motyvacijos veiksniai, yra labiau patenkinti savo darbo pobūdžiu. Tuo tarpu pasitenkinimas vadovavimu išryškėjo kaip stipriai susijęs su pagrindiniais higienos (išoriniais) veiksniais (koreliacijos koeficientas 0,710, $p < 0,001$), t. y. ikimokyklinio ugdymo pedagogai, kurių darbo motyvaciją veikia higienos (išoriniai) veiksniai yra labiau patenkinti įstaigų vadovavimu. Kita vertus, tarp motyvacijos (vidinių) veiksmų bei pasitenkinimo vadovavimu taip pat yra stiprus, statistiškai reikšmingas ryšys (koreliacijos koeficientas 0,671, $p < 0,001$).

Lentelėje pateikti skaičiavimai taip pat atskleidžia vidutinio stiprumo ryšį tarp motyvacijos veiksmų ir pasitenkinimo darbo komunikacija (koreliacijos koeficientas 0,572; $p < 0,001$) bei tarp motyvacijos veiksmų ir pasitenkinimo bendradarbiais (koreliacijos koeficientas 0,522; $p < 0,001$). Tuo tarpu tarp higienos (išorinių) veiksmų ir šių veiksmų yra dar stipresnis ryšys (koreliacijos koeficientas 0,577; $p < 0,001$; 0,592, $p < 0,001$). Taigi, pasitenkinimas ryšiais darbe bei bendradarbiais priklauso tiek nuo vidinių, tiek nuo išorinių veiksmų.

Motyvacijos ir higienos veiksniai yra statistiškai reikšmingai, tačiau silpniau susiję su pasitenkinimu darbo užmokesčiu (koreliacijos koeficientas 0,392; $p < 0,001$; 0,438; $p < 0,001$) bei paaugstinimo galimybėmis (koreliacijos koeficientas 0,393; $p < 0,001$; 0,426; $p < 0,001$). Privilegijos ir lengvatos taip pat turi mažesnes sąsajas su motyvacijos veiksniais (koreliacijos koeficientas 0,376; $p < 0,001$) bei higienos veiksniais (0,468, $p < 0,001$). Motyvacijos ir higienos veiksniai turi menkas ir statistiškai nereikšmingas sąsajas su pasitenkinimu darbo organizavimu (motyvacijos 0,001, higienos 0,032, $p > 0,05$).

Koreliacinės analizės rezultatai rodo stiprią teigiamą sąsają tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, o tai atitinka daugelio teorinėje darbo dalyje išanalizuotų empirinių tyrimų išvadas. Pavyzdžiui, Mashaqbah (2018) Jordanijoje, Yildiz & Kiliç (2021) Turkijoje bei Tirana, Trungu & Chiesi (2023) nustatė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp šių dviejų konstruktyvų. Kita vertus, darbe atlikto tyrimo rezultatai skiriasi nuo Anghelache (2015) Rumunijoje atlikto tyrimo, kuriame teigiama, kad tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu nėra koreliacijos. Šio tyrimo rezultatai patvirtina priešingą išvadą, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvacijos veiksniai yra susiję su ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimu darbu, nors išorinių veiksmų poveikis yra šiek tiek ryškesnis.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsają analizę, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą veikia tiek motyvacijos (vidiniai), tiek higienos (išoriniai) veiksniai, tačiau sąsajos su išoriniais motyvacijos veiksniais yra stipresnės. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą darbu labiausiai lemia higienos (išoriniai) veiksniai, tokie kaip vadovavimas, darbo sąlygos ir tarpusavio santykiai, kurie turi stipresnę sąsają su pasitenkinimu. Iš motyvacijos (vidinių) veiksmų ryšio labiausiai išsiskiria sąsajos su darbo pobūdžiu ir vadovavimu. Tokie tyrimo rezultatai sutampa su daugelio anksčiau atliktų tyrimų rezultatais, nes rodo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

IŠVADOS

Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį atskleidžia šių konstrukčių apibrėžimas, motyvacinės ir pasitenkinimo darbu teorijos bei empiriniai tyrimai. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąvokos papildo viena kitą, nes motyvacija nurodo veiksnį, kuris nukreipia darbą, pasitenkinimas darbu veiksnį paimtą iš to darbo rezultato. Taigi, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys yra abipusis, viena vertus motyvacija sukelia pasitenkinimą darbu, bet ir pasitenkinimas darbu dažnai laikomas motyvacijos varikliu. Daugelis teorijų taikomų darbuotojų motyvacijos aiškinimui taip pat naudojamos ir darbuotojų pasitenkinimo aiškinimui. Tai taip pat atskleidžia glaudžias šių organizacijai reikšmingų konstrukčių sąsajas. Galiausiai, mokytojo motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajas patvirtina ir daugybiniai empiriniai tyrimai įvairiose pasaulio šalyse.

Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų anketinė apklausa atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacija yra stipriai orientuota į vidinius veiksnius, tačiau išoriniai veiksniai taip pat palaiko pedagogų motyvaciją, nors jų poveikis yra mažesnis. Tai atitinka kitų mokslininkų įžvalgas ir patvirtina, kad būtent vidiniai veiksniai yra svarbiausi pasirenkant pedagogo profesiją ir dirbant mokytojo darbą. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimas atskleidė, kad visumoje pedagogai patenkinti savo darbu ir palankiai vertina daugelį darbo aspektų. Labiausiai prie pedagogų pasitenkinimo darbu prisideda darbo pobūdis, vadovavimas bei ryšiai darbe ir santykiai su kolegomis. Tuo tarpu darbo organizavimas bei apmokėjimas neigiamai veikia pedagogų pasitenkinimą savo darbu. Tyrimo išvados patvirtina anksčiau Lietuvoje ir kitose šalyse atliktus tyrimo rezultatus ir dar kartą įrodo, kad pedagogų pasitenkinimą darbu labiausiai formuoja pati pedagoginio darbo esmė, o tokie veiksniai kaip darbo organizavimas bei apmokėjimas už darbą turi būti tobulinami.

Atlikus ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajų analizę, nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą veikia tiek motyvacijos (vidiniai), tiek higienos (išoriniai) veiksniai, tačiau sąsajos su išoriniais motyvacijos veiksniais yra stipresnės. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimas darbu yra stipriausiai susijęs su higienos (išoriniais) veiksniais, tokiais kaip vadovavimas, darbo sąlygos ir tarpusavio santykiai. Iš motyvacijos (vidinių) veiksnų ryšio labiausiai išsiskiria sąsajos su darbo pobūdžiu ir vadovavimu. Tokie tyrimo rezultatai sutampa su daugelio anksčiau atliktų tyrimų rezultatais, nes rodo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

REKOMENDACIJOS

Ikmokyklinio ugdymo įstaigoms:

1. Gerinti darbo sąlygas. Rekomenduojama investuoti į darbo sąlygų gerinimą, įskaitant fizinę darbo aplinką, darbo krūvio subalansavimą ir tinkamas darbo priemones. Palankios darbo sąlygos prisideda prie pedagogų higienos (išorinės) motyvacijos stiprinimo, o tai tiesiogiai veikia jų pasitenkinimą darbu.
2. Stiprinti tarpusavio santykius ir darbo atmosferą. Skatinant bendradarbiavimą ir teigiamą socialinę aplinką, rekomenduojama organizuoti komandos formavimo renginius, dalijimosi patirtimi seminarus ir neformalias kolektyvo susitikimų veiklas. Tai padėtų stiprinti pedagogų tarpusavio ryšius ir didinti jų pasitenkinimą darbu.

Pasiūlymai mokslininkams

1. Plėsti tyrimų lauką analizuojant ilgalaikes motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Rekomenduojama vykdyti ilgalaikius tyrimus, siekiant analizuoti, kaip laikui bėgant kinta pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. Tai leistų geriau suprasti motyvacijos ir pasitenkinimo dinamiką bei nustatyti, kaip juos veikia karjeros etapai ar organizacinės permainos.
2. Lyginti skirtingų šalių pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu skirtumus. Rekomenduojama vykdyti tarptautinius lyginamuosius tyrimus, siekiant suprasti, kaip skirtingose švietimo sistemose ir kultūrose pasireiškia pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. Tai padėtų pritaikyti gerąsias praktikas Lietuvos švietimo sistemoje.

LITERATŪRA

1. Abdulahi, B. A. (2020). Determinants of teachers' job satisfaction: School culture perspective. *Humaniora*, 32(2), 151.
2. Abdullah, A. S., & Noor, S. (2020). A Measurement Model of Teachers' Motivation Factors in Primary Schools. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 28(3), 1769-1785.
3. Abdullah, T., Khan, M. I., Shah, S. M. U., & Ullah, S. (2023). Intrinsic and extrinsic factors affecting job satisfaction: A comparative study of public and private primary school teachers. *Journal of Education and Social Studies*, 4(2), 348-358.
4. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business horizons*, 56(2), 241-249.
5. Ayat, S., Ali, Z., Afridi, M., Shafi, M., Munawar, H & Alvi, S. (2016). Impact of Tangible and Intangible incentives on job satisfaction among workers. *International Journal of Management Excellence*. 7. 841-845.
6. Akdemir, E. (2020). The Determination of Teachers' Motivation Based on Herzberg's Motivation Theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 19(4), 89-101.
7. Alase, G., & Akinbo, T. (2021). Employee motivation and job performance: Empirical evidence from Nigeria. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(2), 16-23.
8. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
9. Aliu, F., & Kutllovci, E. (2024). Exploring job satisfaction's impact on turnover tendency among employees in Kosova's microfinance institutions. *International Journal of Organizational Analysis*.
10. Alrafi, W. A., Low, K. C., & Senasi, V. (2023). The Mediation of Employee Motivation on the Relationship between Non-Financial Incentives and Willingness of Knowledge Sharing in UAE Public Sector. *An International Journal of Statistics Applications & Probability* 2, No. S1, 1505-1514
11. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
12. Anghelache, V. (2015). A possible explanatory model for the relationship between teaching motivation and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 235-240.
13. Ansori, A., Aprianto, I., Yusup, M., Ansori, K., & Marzani, M. (2022). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on middle school teachers' job satisfaction. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 6335-6346.
14. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edn. Kogan Page.
15. Baroudi, S., Tamim, R., & Hojeij, Z. (2022). A quantitative investigation of intrinsic and extrinsic factors influencing teachers' job satisfaction in Lebanon. *Leadership and policy in schools*, 21(2), 127-146.
16. Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
17. Bezdrob, M., & Šunje, A. (2021). Transient nature of the employees' job satisfaction: The case of the IT industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2), 100141.
18. Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *Cardiometry*, (22), 231-236.
19. Bielińska-Dusza, E. (2022). The Motivation of Generations–What Drives Generation X, Y, Z. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-14.
20. Burhanudin, B., & Tambun, R. (2021). Effect of direct and indirect financial compensation on job satisfaction. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(2), 163-174.

21. Ceylan, E., & Özbal, E. Ö. (2020). The effects of extrinsic and intrinsic factors on teachers' job satisfaction in TALIS 2018. *International Online Journal of Primary Education*, 9(2), 244-259.
22. Chang, T. J., & Sung, Y. T. (2024). Does teacher motivation really matter? Exploring the mediating role of teachers' self-efficacy in the relationship between motivation and job satisfaction. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-11.
23. Chang, V., Mou, Y., Xu, Q. A., & Xu, Y. (2023). Job satisfaction and turnover decision of employees in the Internet sector in the US. *Enterprise Information Systems*, 17(8), 2130013.
24. Chmutova, I., Myronova, O., & Bykhun, I. (2022). Methods of improving staff motivation system in educational institutions. *Development management*, 20 (2).
25. Crisci, A., Sepe, E., & Malafronte, P. (2019). What influences teachers' job satisfaction and how to improve, develop and reorganize the school activities associated with them. *Quality & Quantity*, 53(5), 2403-2419.
26. Diagne, D. (2023). Factors associated with teacher job satisfaction: An investigation using TALIS 2018 Data. *Swiss Journal of Educational Research*, 45, 265-277.
27. Elamalki, D., Kaddar, A. & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10, 53. <https://proxy.lnb.lt:2109/10.1186/s43093-024-00342-4>
28. Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133-145.
29. European Commission (2023). *Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Education and training monitor 2023 – Comparative report*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/936303>
30. Europos Komisija (2023) *Švietimo ir mokymo stebėsenos biuletenis – Lietuva*. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/14112>
31. Fernández-Macias, E., de Bustillo Llorente, R.M. (2023). Job Satisfaction. In: *Maggino, F. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Cham. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-031-17299-1_1568
32. Fray, L., & Gore, J. (2018). Why people choose teaching: A scoping review of empirical studies, 2007–2016. *Teaching and Teacher Education*, 75, 153–163. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.06.009>
33. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196.
34. Ghanad, A. (2023). An Overview of Quantitative Research Methods. *International journal of multidisciplinary research and analysis*. 06. 10.47191/ijmra/v6-i8-52.
35. Guoba, A., Žygaitienė, B., & Kepalienė, I. (2022). Factors influencing teachers' job satisfaction. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 4(4), 234-241.
36. Gupta, S. (2021). *Management Concept & Practices*. SBPD Publications.
37. Gustainienė, L., Liesienė, J., Kern, R. (2009). *Pasitenkinimo darbu klausimynas*. Prieiga per internetą: https://paulspector.com/assessment-files/jss/jss-lithuanian-caponnetto.doc&ved=2ahUKEwjyz6X87MSJAxWl2wIHHUhwCUcQFnoECBkQAQ&usq=AOvVaw3vZ_KVH2peQF4_vCfhiYHk
38. Han, J. & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*. 3. 1217819. 10.1080/2331186X.2016.1217819.
39. Hipos, A. M. G., & Benavides, N. G. (2023). Motivation, Hygiene Factors, and Job Satisfaction of Elementary Teachers in Irosin Districts. *United International Journal for Research & Technology*, 4(05).
40. Hitka, M., Balážová, Ž., Gražulis, V., & Lejskova, P. (2018). Differences in employee motivation in selected countries of CEE (Slovakia, Lithuania and the Czech Republic). *Engineering Economics*, 29(5), 536-547.

41. Hoang, A. D. (2023). A bibliometrics analysis of research on teachers' satisfaction from 1956 to 2022. *International journal of educational management*, 37(1), 164-185.
42. Hoy, A. W. (2021). Teacher motivation, quality instruction, and student outcomes: Not a simple path. *Learning and Instruction*, 76:101545. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2021.101545>
43. Hoque, K.E., Wang, X., Qi, Y. & Norzan, N. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010–2021). *Humanities and social sciences communications*, 10, 177. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>
44. Yildiz, V. A., & Kiliç, D. (2021). Investigation of the Relationship between Class Teachers' Motivation and Job Satisfaction. *International online journal of education and teaching*, 8(1), 119-131.
45. Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B. (2017). Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 828-842.
46. İpşirli, M., & Namal, M. K. (2023). Main Factors That Influence Job Satisfaction. *Journal of Management and Economics Research*, 21(1), 205-223.
47. Jerrim, J. (2024). Are satisfied teachers better teachers? International evidence from the TALIS video study. *Teaching and Teacher Education*, 148, 104687.
48. Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M., & Helic, D. (2022). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4(1), 1-23.
49. Kotni, V. D. P., & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg two-factor theory model for motivating retail salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.
50. Kulikowski, K., Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39, 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
51. Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245, 104217.
52. Lasić, M., Mabić, M., & Bandur, K. M. (2023). Motivational Potential of Motivation Techniques – Managers Attitudes, *International Journal Of Latest Technology In Engineering & Management (IJLTEM)*8, 1 – 11.
53. Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability*, 14(19), 12557.
54. Lee, C., Lee, B., Choi, I., & Kim, J. (2023). Exploring determinants of job satisfaction: a comparison between survey and review data. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231216528.
55. Legault, L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1139
56. Liekis, K., Liekė, B., & Bochko, O. (2020). *Lithuanian distance education teachers' job satisfaction. Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA journal)*. Vilnius: Akademinė vadybos ir administravimo asociacija (AVADA), 2020, vol. 8, no. 1
57. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
58. Liu, S., Keeley, J. W., & Sui, Y. (2023). Multi-level analysis of factors influencing teacher job satisfaction in China: Evidence from the TALIS 2018. *Educational Studies*. <https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1837615>
59. Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101.
60. Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: A multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(4), 641-659.
61. Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberova, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11 (13), 3509.

62. Mashaqbah, N. K. (2018). The relationship between motivation and job satisfaction among teachers of public schools in Mafrq province of Jordan. *European Scientific Journal*, 14(31), 224-239.
63. Massari, G. A. (2015). Key factors of preschool and primary school teachers job satisfaction. *PedActa*, 5(1).
64. Mbukwana, V. L., & Ayandibu, A. O. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-11.
65. Memon, A.H.; Khahro, S.H.; Memon, N.A.; Memon, Z.A. & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15, 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
66. Miah, M. T., & Hasan, M. J. (2022). Impact of Herzberg two-factor theory on teachers' job satisfaction: An implication to the private Universities of Bangladesh. *International Journal of Business and Management Research*, 10(1), 1-5.
67. Mitsakis, M., & Galanakis, M. (2022). An empirical examination of Herzberg's theory in the 21st century workplace. Organizational psychology re-examined. *Psychology*, 13(2), 264-272.
68. Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50-79.
69. Moniruzzaman Sarker, AL-Muaalemi, M.A. (2022). Sampling Techniques for Quantitative Research. In: *Principles of Social Research Methodology*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5441-2_15
70. Mowbray, P. K., Gu, J., Chen, Z., Tse, H. H. M., & Wilkinson, A. (2024). How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(15), 2569–2601. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2353660>
71. Mpate, H., & Sango, A. (2024). Enhancing job satisfaction among heads of secondary schools: exploring perspectives. *Cogent Education*, 11(1), 2355822.
72. Mulisa, F. (2022) When Does a Researcher Choose a Quantitative, Qualitative, or Mixed Research Approach?. *Interchange* 53, 113–131. <https://doi.org/10.1007/s10780-021-09447-z>
73. Nadezhkina, S. A., Nadezhkin, V. A., Zolkin, A. L., Sychanina, S. N., & Urusova, A. B. (2023). Effective tools for non-material motivation of employees. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 449, p. 05003). EDP Sciences.
74. Nardi, P. (2018) *Doing Survey Research*. 4th edn. Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2193238>
75. Noori, A. Q. (2023). Job satisfaction variance among public and private school teachers: A case study. *Cogent Education*, 10(1), 2189425.
76. Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9, 1392229Vo, Thuy-Thi-Diem & Tuliao, Kristine & Chen, Chung-wen. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*. 12. 49. 10.3390/bs12020049.
77. Oficialios statistikos portalas (2023). *Rodiklių duomenų bazė*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=7744caf3-338d-4bb7-8d9f-ec1e2920d569#/>
78. Ogunmakin, A. A. (2023). Effect of Financial Incentives on Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises in Ekiti State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(6), 465-484.
79. Pandey, P., Madhusudhan, M., & Singh, B. P. (2023). Quantitative Research Approach and its Applications in Library and Information Science Research. *Access: An International Journal of Nepal Library Association*, 2(01), 77-90.
80. Pikturnaitė, I., & Tamašauskienė, R. (2021). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo profesijos pasirinkimą demotyvuojantys veiksniai. *Regional formation and development studies: journal of social sciences.*, (1), 77-89.

81. Progress towards EU-level targets. Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2023/en/index.html>
82. Rayat, R., & Gupta, A. (2021). Motivation theories: A review and its implications in improving organisational health. *International Journal of Management (IJM)*, 12(1).
83. Rao, K. & Karumuri, V. (2019). Job satisfaction: a conceptual framework. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 5. 191-198.
84. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
85. Rodrigo, J., Kuruppu, Ch. & Pathirana, G. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 1-9. 10.9734/ajeba/2022/v22i230541.
86. Rokeman, N. R. M., Kob, C. G. C., & Sobry, H. C. (2023). The Role of Reward in Teachers' Job Satisfaction Towards Job Performance: A Literature Review. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(11), e002591-e002591.
87. Ruškienė, I. (2021). *Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija*. Klaipėda.
88. Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2020). A literature review on teachers' job satisfaction in developing countries: Recommendations and solutions for the enhancement of the job. *Review of Education*, 8(1), 3-34.
89. Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173.
90. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary educational psychology*, 60, 101832.
91. Shen, H. J., Basri, R., & Asimiran, S. (2018). Relationship between job stress and job satisfaction among teachers in private and international school in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 275-286.
92. Syamsir, S. (2020). Competence, job satisfaction, work motivation, and job performance of the village ("Nagari") masters in managing e-village finance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 1337-1350.
93. Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 319-343.
94. Spector, P. E. (1994). *Job satisfaction survey*. Prieiga per internetą: <https://paulspector.com/assessment-files/jss/jss-english.doc>
95. Spector, P. E. (2022) Environmental and Job Factors. Job Satisfaction. *From Assessment to Intervention*, Routledge. 54 –92.
96. Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 20, 456-466.
97. Sumanasena, M. L. H., & Mohamed, N. F. (2022). Teacher job satisfaction: a review of the literature. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(4), 1-12.
98. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2023). *Priemonės mokytojų trūkumui mažinti: kokios galimos jų taikymo naudos ir grėsmės? Švietimo problemas analizė*, 3 (208). <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/05/Priemones-mokytoju-trukumui-mazinti-05.26.pdf>
99. Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of public employee job satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's two factor theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157-175.
100. Tirana, J., Trungu, D., & Chiesi, L. L. (2023). Motivation factors influence teachers' job satisfaction. *Journal of Educational and Social Research*, 13(3), 265-265.
101. Tóth-Király, I., Morin, A.J.S., Bóthe, B., Rigó, A. and Orosz, G. (2021). Toward an Improved Understanding of Work Motivation Profiles. *Applied Psychology*, 70: 986-1017. <https://doi.org/10.1111/apps.12256>

102. Trépanier, S. G., Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J., & Howard, J. L. (2023). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 157–172. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2116315>
103. Uysal, H. T., Aydemir, S., & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: The examination of vocational differences. *Researches on science and art in 21st century Turkey*, 1, 211-227.
104. Valiūnas, D., & Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. In *22nd Conference for Young Researchers „Economics and Management*.
105. Wartenberg, G., Aldrup, K., Grund, S., & Klusmann, U. (2023). Satisfied and high performing? A meta-analysis and systematic review of the correlates of teachers' job satisfaction. *Educational Psychology Review*, 35(4), 114.
106. Wesley, J. (2024). Examining Teacher Attrition and the Contemporary Educator Shortage in the United States: A Quantitative Study of Herzberg's Two-Factor Theory. *Electronic Theses and Dissertations*. 3577. <https://digitalcommons.memphis.edu/etd/357>
107. Williams III, J.A., Svjada-Hardy, M. & Kwok, A. (2024). Teachers' job satisfaction and perceptions of working conditions in an urban emergent school district. *Learning Environments Research*. <https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/s10984-024-09506-z>
108. Xu, X., Jiang, Y. & Chen, L. (2023). A Meta-Analysis of Variables Related to Burnout Among Chinese Preschool Teachers. *SAGE Open*. 13. 10.1177/21582440231202570
109. Zakariya, Y. F., & Wardat, Y. (2023). Job satisfaction of mathematics teachers: an empirical investigation to quantify the contributions of teacher self-efficacy and teacher motivation to teach. *Mathematics Education Research Journal*, 1-23.
110. Zakariya, Y. F., Bjørkestøl, K., & Nilsen, H. K. (2020). Teacher job satisfaction across 38 countries and economies: An alignment optimization approach to a cross-cultural mean comparison. *International Journal of Educational Research*, 101, 101573.
111. Zeng, S., & Paphawasit, B. (2024). Exploring Key Factors In Understanding Graduate Turnover Through Herzberg's Two-Factor Theory: A Literature Review. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(7), 503-512.
112. Zhang, S., Wang, J., Ke, Y., Li, N., & Su, Z. (2024). Exploring the impact of job satisfaction on turnover intention among professionals in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
113. Zou, H., Yao, J., Zhang, Y., Huang, X. (2023). The influence of teachers' intrinsic motivation on students' intrinsic motivation: The mediating role of teachers' motivating style and teacher-student relationships. *Psychology in the Schools*. 61. 10.1002/pits.23050.
114. Žibėnienė, G., Gudelis, D., Žemaitaitytė, I., & Stasiukynas, A. (2022). Factors Increasing Teachers Motivation: The Case of Vilnius City Municipality. *Public Policy and Administration*, 21(3).

PRIEDAI

1 priedas

Apklaustos anketa

Gerb. Respondente,

VU Šiaulių Akademijos Vadybos magistratūros studijų studentė atlieka magistro baigiamojo darbo tyrimą, kuriuo siekiama nustatyti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Jūsų atsakymai padės atlikti tyrimą ir nustatyti motyvavimo priemones užtikrinančias geresnį ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą darbu.

Anketinė apklausa yra anoniminė, o apklausos rezultatai bus panaudoti rengiant magistro baigiamąjį darbą. Atsakant į klausimus pasirinkite geriausiai Jums tinkantį atsakymo variantą.

1. Jūsų lytis

- ☐ vyras
- ☐ moteris

2. Jūsų amžius

- ☐ nuo 18 iki 24 metų
- ☐ nuo 25 iki 34 metų
- ☐ nuo 35 iki 44 metų
- ☐ nuo 45 iki 54 metų
- ☐ nuo 55 iki 64 metų
- ☐ daugiau kaip 65 metai

3. Jūsų darbo patirtis

- ☐ iki 1 metų
- ☐ nuo 1 iki 4 metų
- ☐ nuo 5 iki 9 metų
- ☐ daugiau kaip 10 metų

4. Jūsų kvalifikacinė kategorija

- ☐ mokytojas
- ☐ vyresnis mokytojas
- ☐ mokytojas metodininkas
- ☐ mokytojas ekspertas

5. Kokios priežastys skatina Jūs gerai atlikti savo darbą? Įvertinkite kiek sutinkate su lentelėje pateiktais teiginiais, naudojant 6 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 6 – visiškai sutinku.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Nesistengiu dirbti savo darbo, nes jaučiu, kad švaistau laiką jame	1	2	3	4	5	6

Darbe darau mažai, nes nemanau, kad šis darbas vertas pastangų	1	2	3	4	5	6
Nežinau, kodėl dirbu šį darbą, šis darbas yra beprasmis	1	2	3	4	5	6
Noriu gauti kitų pritirimą (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, mokinių tėvų ir pan.)	1	2	3	4	5	
Kiti mane labiau gerbs (pvz., vadovas, kolegos, šeima, mokinių tėvai ir pan.)	1	2	3	4	5	
Išvengti kitų kritikavimo (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, mokinių tėvų ir pan.)	1	2	3	4	5	
Kiti atlygins man finansiškai tik tuomet, jei įdėsiu pakankamai pastangų į savo darbą (pvz., darbdavys, vadovas ar pan.).	1	2	3	4	5	6
Kiti man siūlo didesnę darbo saugumą, jei įdėsiu pakankamai pastangų į savo darbą	1	2	3	4	5	6
Rizikuoju prarasti darbą, jei neįdėsiu pakankamai pastangų.	1	2	3	4	5	6
Noriu įrodyti sau, kad galiu						
Tai padeda man didžiuotis savimi	1	2	3	4	5	6
Priešingu atveju jausiu gėdą	1	2	3	4	5	6
Priešingu atveju jausiuosi blogai	1	2	3	4	5	6
Man asmeniškai svarbu stengtis šiame darbe	1	2	3	4	5	6
Stengimasis šiame darbe atitinka mano asmenines vertybes	1	2	3	4	5	6
Pastangos šiame darbe man asmeniškai yra reikšmingos	1	2	3	4	5	6
Man malonu vykdyti savo darbą	1	2	3	4	5	6
Tai ką darau savo darbe yra įdomu man	1	2	3	4	5	6
Mano darbas yra įdomus	1	2	3	4	5	6

6. Įvertinkite, kiek sutinkate su lentelėje pateiktais teiginiais apie savo darbovietę, naudodami 6 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 6 – visiškai sutinku.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Didžiuojuosi, kad dirbu šioje ugdymo įstaigoje, nes joje pripažįstami mano pasiekimai	1	2	3	4	5	6
Jaučiuosi patenkinta (-s) savo darbu, nes jis man suteikia pasiekimo jausmą	1	2	3	4	5	6
Jaučiuosi teigiamai prisidėjęs (-usi) prie savo ugdymo įstaigos	1	2	3	4	5	6
Pasiekęs (-usi) ar atlikęs (-usi) užduotį jaučiuosi įvertinta (-s)						
Mano ugdymo įstaigos vadovai visada man dėkoja už gerai atliktą darbą						
Gaunu tinkamą pripažinimą už tai, kad gerai atlieku savo darbą						
Mano darbas yra jaudinantis, nes atlieku daug įvairių užduočių	1	2	3	4	5	6
Esu pakankamai įgaliotas (-a) atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5	6
Mano darbas yra sudėtingas ir įdomus	1	2	3	4	5	6
Rinkčiausi kilimą karjera, o ne pinigines paskatas						
Mano darbas leidžia man įgyti naujų įgūdžių siekiant karjeros	1	2	3	4	5	6
Didžiuojuosi, kad dirbu savo ugdymo įstaigoje, nes jaučiu, kad augu kaip asmenybė	1	2	3	4	5	6
Mano darbas leidžia man augti ir tobulėti kaip asmenybei	1	2	3	4	5	6
Mano darbas leidžia man tobulinti savo patirtį, įgūdžius ir veiklos rezultatus	1	2	3	4	5	6

7. Įvertinkite, kiek sutinkate su lentelėje pateiktais teiginiais apie savo darbovietę, naudodami 6 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 6 – visiškai sutinku.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Administracijos požiūris mano ugdymo įstaigoje labai palankus	1	2	3	4	5	6
Didžiuojuosi dirbdamas šioje įstaigoje, nes politika yra palanki jos darbuotojams	1	2	3	4	5	6
Aš visiškai suprantu savo įstaigos misiją	1	2	3	4	5	6
Jaučiu, kad mano rezultatai pagerėjo dėl ugdymo įstaigos vadovo paramos	1	2	3	4	5	6
Darbe jaučiuosi patenkintas santykiais su ugdymo įstaigos vadovu	1	2	3	4	5	6
Mano ugdymo įstaigos direktorius yra stiprus ir patikimas vadovas	1	2	3	4	5	6
Su kolegomis labai lengva sutarti	1	2	3	4	5	6
Mano kolegos paslaugūs ir draugiški	1	2	3	4	5	6
Man svarbūs kolegos	1	2	3	4	5	6
Jaučiuosi patenkintas komfortu darbe						
Didžiuojuosi, kad dirbu savo ugdymo įstaigoje dėl palankių darbo sąlygų	1	2	3	4	5	6
Esu skatinamas dirbti daugiau dėl savo atlyginimo	1	2	3	4	5	6
Manau, kad mano atlyginimas yra teisingas	1	2	3	4	5	6
Jaučiuosi saugus dirbdamas savo darbo vietoje	1	2	3	4	5	6
Tikiu, kad mano darbas yra saugus	1	2	3	4	5	6
Mano darbo vieta yra patogioje vietoje	1	2	3	4	5	6

8. Įvertinkite, kiek sutinkate su lentelėje pateiktais teiginiais apie savo darbą, naudojant 6 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 6 – visiškai sutinku.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą	1	2	3	4	5	6
Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugstinimo galimybių	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą	1	2	3	4	5	6
Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą	1	2	3	4	5	6
Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)	1	2	3	4	5	6
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą	1	2	3	4	5	6
Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	1	2	3	4	5	6
Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis	1	2	3	4	5	6
Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus)	1	2	3	4	5	6
Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai	1	2	3	4	5	6
Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu	1	2	3	4	5	6
Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose	1	2	3	4	5	6
Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)	1	2	3	4	5	6
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą	1	2	3	4	5	6
Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau	1	2	3	4	5	6
Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe	1	2	3	4	5	6
Man neaiškūs šios organizacijos tikslai	1	2	3	4	5	6

Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą	1	2	3	4	5	6
Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais	1	2	3	4	5	6
Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos	1	2	3	4	5	6
Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų)	1	2	3	4	5	6
Aš turiu atlikti per daug darbų	1	2	3	4	5	6
Man patinka mano bendradarbiai	1	2	3	4	5	6
Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje	1	2	3	4	5	6
Didžiuojuosi savo darbu	1	2	3	4	5	6
Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis	1	2	3	4	5	6
Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti	1	2	3	4	5	6
Man patinka mano tiesioginis vadovas	1	2	3	4	5	6
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)	1	2	3	4	5	6
Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos	1	2	3	4	5	6
Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis	1	2	3	4	5	6
Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų	1	2	3	4	5	6
Mano darbas man yra malonus	1	2	3	4	5	6
Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos	1	2	3	4	5	6

Dėkoju už atsakymus!

Motyvacijos (vidinių) veiksmų ir pasitenkinimo darbu koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai

			Darbo užmokestis	Paaugstinimo galimybės	Vadovavimas	Privilegijos, lengvatos	Pripažinimas (įvertinimas)	Darbo organizavimas	Bendradarbiai	Darbo pobūdis	Ryšiai darbe (komunikacija)	Bendras pasitenkinimas darbu
Spearman's rho	Didžiuojuosi, kad dirbu šioje ugdymo įstaigoje, nes joje pripažįstami mano pasiekimai	Koreliacijos koeficientas	.383**	.387**	.521**	.341**	.442**	.030	.398**	.525**	.506**	.543**
		p	.000	.000	.000	.000	.000	.679	.000	.000	.000	.000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Jaučiuosi patenkinta (-s) savo darbu, nes jis man suteikia pasiekimo jausmą	Koreliacijos koeficientas	.290**	.311**	.518**	.252**	.379**	.004	.466**	.689**	.443**	.518**
		p	.000	.000	.000	.000	.000	.960	.000	.000	.000	.000
		N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Jaučiuosi teigiamai prisidėjęs (-usi) prie savo ugdymo įstaigos	Koreliacijos koeficientas	.158*	.171*	.495**	.158*	.317**	-.075	.508**	.668**	.502**	.460**
		p	.026	.016	.000	.026	.000	.292	.000	.000	.000	.000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Pasiekęs (-usi) ar atlikęs (-usi) užduotį jaučiuosi įvertinta (-s)	Koreliacijos koeficientas	.309**	.396**	.579**	.338**	.395**	-.002	.486**	.595**	.481**	.569**
		p	.000	.000	.000	.000	.000	.980	.000	.000	.000	.000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Mano ugdymo įstaigos vadovai visada man dėkoja už gerai atliktą darbą	Koreliacijos koeficientas	.365**	.293**	.627**	.404**	.459**	.129	.420**	.498**	.524**	.595**
		p	.000	.000	.000	.000	.000	.069	.000	.000	.000	.000
		N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Gaunu tinkamą pripažinimą už tai, kad gerai atlieku savo darbą	Koreliacijos koeficientas	.383**	.279**	.618**	.368**	.434**	.070	.397**	.525**	.525**	.561**
		p	.000	.000	.000	.000	.000	.329	.000	.000	.000	.000

		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Esu pakankamai įgaliotas (-a) atlikti savo darbą	Koreliacijos koeficientas	.192**	.190**	.566**	.238**	.312**	-.047	.430**	.638**	.492**	.480**
	p	.006	.007	.000	.001	.000	.512	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Mano darbas yra sudėtingas ir įdomus	Koreliacijos koeficientas	.118	.163*	.499**	.102	.255**	-.123	.427**	.635**	.429**	.408**
	p	.100	.023	.000	.153	.000	.087	.000	.000	.000	.000
	N	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
Rinkčiausi kilimą karjera, o ne pinigines paskatas	Koreliacijos koeficientas	.343**	.189**	.151*	.175*	.086	.100	.086	.212**	.086	.213**
	p	.000	.007	.034	.013	.226	.160	.230	.003	.227	.003
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Mano darbas leidžia man įgyti naujų įgūdžių siekiant karjeros	Koreliacijos koeficientas	.259**	.160*	.492**	.175*	.289**	.030	.394**	.576**	.405**	.440**
	p	.000	.025	.000	.014	.000	.676	.000	.000	.000	.000
	N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
Didžiuojuosi, kad dirbu savo ugdymo įstaigoje, nes jaučiu, kad augu kaip asmenybė	Koreliacijos koeficientas	.315**	.347**	.602**	.299**	.338**	.016	.500**	.665**	.523**	.565**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.822	.000	.000	.000	.000
	N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
Mano darbas leidžia man augti ir tobulėti kaip asmenybei	Koreliacijos koeficientas	.287**	.352**	.597**	.287**	.361**	.022	.499**	.685**	.521**	.565**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.755	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Mano darbas leidžia man tobulinti savo patirtį, įgūdžius ir veiklos rezultatus	Koreliacijos koeficientas	.228**	.303**	.597**	.247**	.369**	-.026	.511**	.680**	.545**	.545**
	p	.001	.000	.000	.000	.000	.716	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Motyvaciniai veiksniai	Koreliacijos koeficientas	.392**	.393**	.671**	.376**	.428**	.001	.522**	.722**	.572**	.638**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.984	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184

Higienos (išorinių) veiksmų ir pasitenkinimo darbu koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai

			Darbo užmokestis	Paaugstinimo galimybės	Vadovavimas	Privilegijos, lengvatos	Pripažinimas (ivertinimas)	Darbo organizavimas	Bendradarbiai	Darbo pobūdis	Ryšiai darbe (komunikacija)	Bendras pasitenkinimas darbu
Spearman's rho	Administracijos požiūris mano ugdymo įstaigoje labai palankus	Koreliacijos koeficientas	.440**	.360**	.614**	.421**	.496**	.185**	.463**	.515**	.580**	.635**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,000
		N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
	Didžiuojuosi dirbdamas šioje įstaigoje, nes politika yra palanki jos darbuotojams	Koreliacijos koeficientas	.370**	.375**	.708**	.466**	.488**	,118	.505**	.596**	.602**	.670**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,096	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	As visiškai suprantu savo įstaigos misiją	Koreliacijos koeficientas	.307**	.326**	.680**	.386**	.454**	,040	.552**	.681**	.642**	.646**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,570	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Jaučiu, kad mano rezultatai pagerėjo dėl ugdymo įstaigos vadovo paramos	Koreliacijos koeficientas	.262**	.329**	.493**	.407**	.336**	,093	.391**	.404**	.369**	.480**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,192	,000	,000	,000	,000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Darbe jaučiuosi patenkintas santykiais su ugdymo įstaigos vadovu	Koreliacijos koeficientas	.337**	.329**	.769**	.443**	.471**	,097	.520**	.604**	.566**	.664**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	,000	,000	,000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Mano ugdymo įstaigos direktorius yra stiprus ir patikimas vadovas	Koreliacijos koeficientas	.326**	.351**	.748**	.401**	.463**	,072	.508**	.586**	.582**	.663**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,312	,000	,000	,000	,000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Su kolegomis labai lengva sutarti	Koreliacijos koeficientas	.165*	.169*	.476**	.153*	.240**	-,063	.631**	.554**	.475**	.421**
		p	,021	,018	,000	,031	,001	,379	,000	,000	,000	,000
		N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
	Mano kolegos paslaugūs ir draugiški	Koreliacijos koeficientas	.181*	.263**	.476**	.247**	.265**	-,048	.631**	.590**	.465**	.463**

		p	,011	,000	,000	,000	,000	,499	,000	,000	,000	,000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Man svarbūs kolegos	Koreliacijos koeficientas	.225**	.242**	.520**	.247**	.263**	-,022	.570**	.651**	.423**	.498**
		p	,001	,001	,000	,000	,000	,759	,000	,000	,000	,000
		N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
	Jaučiuosi patenkintas komfortu darbe	Koreliacijos koeficientas	.388**	.322**	.640**	.382**	.437**	,073	.576**	.618**	.543**	.628**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,305	,000	,000	,000	,000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Didžiuojuosi, kad dirbu savo ugdymo įstaigoje dėl palankių darbo sąlygų	Koreliacijos koeficientas	.405**	.378**	.671**	.382**	.476**	,053	.524**	.602**	.541**	.643**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,461	,000	,000	,000	,000
		N	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
	Esu skatinamas dirbti daugiau dėl savo atlyginimo	Koreliacijos koeficientas	.209**	.291**	.320**	.285**	.190**	-,078	.165*	.192**	.193**	.316**
		p	,003	,000	,000	,000	,007	,273	,020	,007	,007	,000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Manau, kad mano atlyginimas yra teisingas	Koreliacijos koeficientas	.636**	.421**	.291**	.446**	.349**	,111	.159*	.318**	.247**	.428**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,123	,026	,000	,001	,000
		N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
	Jaučiuosi saugus dirbdamas savo darbo vietoje	Koreliacijos koeficientas	.375**	.351**	.634**	.337**	.397**	,023	.442**	.604**	.527**	.589**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,745	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Tikiu, kad mano darbas yra saugus	Koreliacijos koeficientas	.400**	.309**	.516**	.338**	.341**	,044	.403**	.552**	.470**	.518**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,535	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Mano darbo vieta yra patogioje vietoje	Koreliacijos koeficientas	.292**	.193**	.473**	.239**	.306**	-,040	.411**	.567**	.429**	.440**
		p	,000	,006	,000	,001	,000	,580	,000	,000	,000	,000
		N	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
	Higienos veiksniai	Koreliacijos koeficientas	.438**	.426**	.710**	.468**	.454**	,032	.577**	.664**	.598**	.682**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,668	,000	,000	,000	,000
		N	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177