



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MODESTA TAMAŠAUSKIENĖ

Magistro darbas

SKIRTINGŲ KARTŲ MOKYTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU

**Darbo vadovė:
Doc. Dr. Evandželina Petukienė**

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Modesta Tamašauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master's Degree Programme in Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimas darbu <i>Job Satisfaction of Teachers from Different Generations</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, Modesta Tamašauskienė, 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:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: MODESTA TAMAŠAUSKIENĖ

Studijų programa, kursas: VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Rašto darbo pavadinimas: magistro darbas SKIRTINGŲ KARTŲ MOKYTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU

Deklaracijos pateikimo data 2026 m. sausio 2 d.

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*):
NotebookLM,
ChatGPT
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*):
vertimams, šaltinių paieškai, redagavimui, efekto dydžio skaičiavimui

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
44 psl. 3.3.1. lentelė 46 psl. 3.3.2. lentelė 48 psl. 3.5.1 lentelė	efekto dydis buvo skaičiuotas, patikrintos formulės ir įsitikinta, kad skaičiavimai teisingi	„ar teisingai apskaičiuotas efekto dydis“
Santrauka anglų kalba, pavadinimas, literatūros sąrašas	Vertimai į anglų kalbą	„Išversk santrauką į anglų kalbą“ „Išversk darbo pavadinimą“ „Išversk studijų programos pavadinimą“
Literatūros sąrašas, teorinė dalis	Mokslinių šaltinių paieška ir citavimo formavimo pagalba	„Rask straipsnio nuorodą“ „Sutvarkyk šaltinį pagal APA“
Teorinė dalis, literatūros apžvalga	Mokslinių šaltinių vertimas į lietuvių kalbą	„Išversk šią pastraipą iš straipsnio“

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

SANTRAUKA	6
SUMMARY	7
LENTELĖS	8
PAVEIKSLAI.....	9
IVADAS.....	10
1. Pasitenkinimo darbu ir žmonių kartų teoriniai aspektai	14
1.1. Pasitenkinimo darbu samprata vadybos ir edukologijos teorijoje	14
1.2. Pasitenkinimo darbu veiksniai.....	16
1.3. Pasitenkinimo darbu dimensijos.....	17
1.4. Visuomenės kartų teorija: darbuotojo elgsenos aspektas	24
1.5. Skirtingų kartų (Kūdikio bumo, X ir Y) mokytojų, kaip darbuotojų savybės švietimo kontekste ..	26
2. Skirtingų kartų pasitenkinimo darbu tyrimo metodologija.....	30
2.1. Tyrimo teorinis ir metodologinis pagrindimas	30
2.2. Tyrimo dizainas ir duomenų rinkimo metodai	31
2.3. Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas.....	33
2.4. Tyrimo imtis ir tyrimo organizavimas.....	36
3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	40
3.1. Progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu raiška.....	40
3.2. Mokytojų pasitenkinimo darbu ir amžiaus ryšiai	43
3.3. Pasitenkinimo darbu skirtumai skirtingas kartas atstovaujančių mokytojų grupėse	44
3.4. Mokytojų darbo vertybių raiška	46
3.5. Darbo vertybių skirtumai kartose	47
3.6. Diskusija.....	50
IŠVADOS.....	52
REKOMENDACIJOS.....	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	55
PRIEDAI	59
1 priedas. Tyrimo anketa	59
2 priedas. Darbo sąlygų dimensijos teiginių tarpusavio koreliacijų matrica	63
3 priedas. Mokytojų pasitenkinimo darbu dimensijų atsakymų pasiskirstymas.....	64
4 priedas. Mokytojų pasitenkinimo darbu ir darbo vertybių ryšiai skirtingose amžiaus kartose	68

Tamašauskienė M. (2026). *Skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimas darbu*. Magistro darbas. Vadovė - doc. dr. Evandželina Petukienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija.

SANTRAUKA

Šio magistro darbo tikslas – ištirti skirtingų kartų (kūdikių bumo, X ir Y) progimnazijos mokytojų pasitenkinimą darbu ir nustatyti, ar tarp kartų egzistuoja reikšmingi šio pasitenkinimo skirtumai. Darbe siekiama atskleisti, kaip skirtingų kartų mokytojai vertina savo darbą, profesinę patirtį bei kasdienę darbo aplinką.

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama pasitenkinimo darbu samprata, aptariamos pagrindinės šio reiškinio koncepcijos, taip pat pristatoma kartų teorija ir skirtingų kartų darbuotojų ypatumai švietimo kontekste. Pabrėžiama, kad pasitenkinimas darbu yra svarbi mokytojo profesinės savijautos ir darbo kokybės dalis.

Empirinėje darbo dalyje atliktas kiekybinis tyrimas, taikant anketinės apklausos metodą. Tyrime dalyvavo daugiau nei keturi šimtai Lietuvos progimnazijų mokytojų, atstovaujančių trims kartoms. Surinkti duomenys buvo apdoroti statistiniais metodais, siekiant išsiaiškinti, kaip skirtingų kartų mokytojai vertina savo pasitenkinimą darbu ir kuo šie vertinimai skiriasi.

Tyrimo rezultatai parodė, kad skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimas darbu skiriasi. X kartos mokytojai pasižymėjo aukščiausiu bendru pasitenkinimo darbu lygiu, o kūdikių bumo kartos mokytojai – žemiausiu. Taip pat nustatyta, kad skirtingų kartų mokytojų požiūriai į savo profesinę patirtį nėra vienodi.

Darbo išvadose pabrėžiama, kad svarbu atsižvelgti į kartų skirtumus, siekiant kurti palankią darbo aplinką, stiprinti mokytojų profesinę savijautą ir gerinti ugdymo proceso kokybę. Pateiktos rekomendacijos gali prisidėti prie pozityvesnio mokyklos mikroklimato kūrimo ir ilgalaikės mokytojų gerovės užtikrinimo.

Raktiniai žodžiai: pasitenkinimas darbu, skirtingų kartų darbuotojai, darbo aplinka, profesinė savijauta.

Tamašauskienė, M. (2026). *Job Satisfaction of Teachers from Different Generations*. Master's thesis. Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Evandželina Petukienė. Vilnius University, Šiauliai Academy.

SUMMARY

The aim of this master's thesis is to examine job satisfaction among lower secondary school teachers of different generations (Baby Boomers, Generation X and Generation Y) and to determine whether there are significant differences in job satisfaction between these generations. The study seeks to reveal how teachers of different generations evaluate their work, professional experience and everyday working environment.

The theoretical part of the thesis analyses the concept of job satisfaction, discusses the main approaches to this phenomenon, and presents generational theory and the characteristics of different generations of employees in the educational context. It is emphasised that job satisfaction is an important component of teachers' professional well-being and the quality of their work.

The empirical part of the study is based on a quantitative research design using a questionnaire survey. More than four hundred Lithuanian lower secondary school teachers representing three generations participated in the study. The collected data were analysed using statistical methods in order to identify how teachers of different generations assess their job satisfaction and how these assessments differ.

The results of the study showed that job satisfaction differs among teachers of different generations. Generation X teachers demonstrated the highest overall level of job satisfaction, while Baby Boomer teachers showed the lowest. It was also found that teachers of different generations do not hold identical views regarding their professional experience.

The conclusions of the study highlight the importance of taking generational differences into account when creating a supportive working environment, strengthening teachers' professional well-being and improving the quality of the educational process. The recommendations provided may contribute to the development of a more positive school climate and to the long-term well-being of teachers.

Keywords: job satisfaction, employees of different generations, work environment, professional well-being.

LENTELĖS

1.2.1 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksmų grupės pagal skirtingus autorius	16
1.5.1 lentelė. Kūdikių bumų, X ir Y kartų charakteristika	28
2.5.1. lentelė. Klausimyno vidinis suderinamumas	32
2.5.2. lentelė. Normalumo prielaidos tenkinimo analizė	33
2.3.1 lentelė. JSS dimensijos ir į jas įeinančių teiginių numeriai	34
2.3.2. lentelė. Papildomų teiginių priskyrimas darbo vertybių kategorijoms pagal D. Elizur.....	36
2.4.1. lentelė. Progimnazijų pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą ir kvalifikacines kategorijas	38
2.4.2. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą ir kvalifikacines kategorijas.....	39
2.4.3. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	39
3.2.3. lentelė. Spearman ranginės koreliacijos tarp mokytojų amžiaus, stažo bei kvalifikacijos ir pasitenkinimo darbu ryšiai	43
3.3.1. lentelė. Mokytojų pasitenkinimo darbu dimensijų skirtumai tarp kartų	44
3.3.2. lentelė. Mann–Whitney U testų rezultatai, lyginant skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimo darbu skirtumus	46
3.5.1 lentelė. Skirtingų amžiaus kartų mokytojų darbo vertybių palyginimas (Kruskal–Wallis testas).....	48
3.5.2. lentelė. Skirtingų kartų mokytojų darbo vertybių vidurkiai	49

PAVEIKSLAI

1.1.1. pav. Pasitenkinimo darbu sampratos ryšys vadybos ir edukologijos kontekstuose.....	15
1.4.1. pav. Lancaster & Stillman kartų klasifikacijos modelis	26
1.4.3. pav. Mažaikaitės ir Gruževskio kartų klasifikacijos modelis	26
2.4.1. pav. Empirinio tyrimo loginė schema.....	37
3.1.1. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas atlyginimo dimensijoje	40
3.1.2. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas paaugstinimo dimensijoje	40
3.1.3. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas priežiūros ir vadovavimo dimensijoje	41
3.1.4. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas papildomų išmokų ir naudų dimensijoje	41
3.1.5. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas sąlyginio atlygio dimensijoje.....	42
3.1.6. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas darbo sąlygų dimensijoje.....	42
3.1.7. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas bendradarbių dimensijoje	42
3.1.8. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas darbo pobūdžio dimensijoje	43
3.1.9. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas bendravimo dimensijoje	43
3.4.1. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo vertybes (proc.)	47

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuvoje vis dar juntamas mokytojų stygius – ypač trūksta pradinio, specialiojo ugdymo ir kai kurių dalykų specialistų. Remiantis Užimtumo tarnybos (2024) duomenimis, iki rudens buvo skelbta apie 540 laisvų darbo vietų.

TALIS (2018) apklausoje dauguma Lietuvos mokytojų – apie 83 % – nurodė, kad yra patenkinti savo darbu. Tai beveik atitinka tarptautinį vidurkį (OECD, 2020), tačiau išsamiau išanalizavus duomenis paaiškėja, kad tik 11 % buvo patenkinti savo atlyginimu, kai tuo metu EBPO šalių vidurkis siekė 39 %. Šie duomenys rodo, kad mokytojai savo pasitenkinimą dažniausiai sieja su vidiniais dalykais – darbo prasme, santykiais su mokiniais ir kolegomis, o ne išorinėmis sąlygomis.

Po TALIS tyrimo vyriausybė iškėlė tikslą, kad iki 2025 metų mokytojo profesiją padaryti prestižine. Siekiant šio tikslo kasmet didinami mokytojų atlyginimai: 2024 m. rugsėjį vidutinis bruto atlyginimas siekė apie 1800 eurų, o 2025 m. įgyvendintas dar vienas – 8 % padidinimas. Be to, buvo pradėtos taikyti naujos motyvacinės sistemos, kvalifikacijos kėlimo modeliai, įgyvendinamos švietimo reformos. Tačiau šių priemonių poveikis vis dar išlieka ribotas – tai rodo tiek profesijos patrauklumo, tiek žmogiškųjų išteklių rodikliai.

Naujausi TALIS 2024 tyrimo duomenys rodo, kad mokytojų savijauta pamažu gerėja. Šiuo metu 85 % Lietuvos mokytojų sako, jog yra patenkinti savo darbu – tai šiek tiek daugiau nei 2018 m., kai tokių buvo 83 %, ir gana arti EBPO vidurkio (89 %). Tačiau atlyginimo klausimas vis dar išlieka problemiškas: tik 28 % mokytojų jaučiasi patenkinti savo atlygiu, nors tai yra padidėjimas, palyginti su 2018 m., kai patenkintų buvo vos 11 %. Tuo pačiu net 77 % mokytojų teigiamai vertina savo darbo sutarties sąlygas (išskyrus atlyginimą). Tai rodo, kad daugeliui mokytojų darbo aplinka, organizavimas ir kasdienės sąlygos yra gana neblogos. Vis dėlto bendras vaizdas išlieka nevienalytis – mokytojai dažnai jaučia darbo prasmę ir pasitenkinimą pačiu darbu, bet materialinė pusė vis dar kelia daugiausia nepasitenkinimo.

Remiantis LAMA BPO (2024) duomenimis, į pedagogines studijų programas (universitetuose ir kolegijose) stojo tik apie 1400 jaunuolių. Nors šis skaičius yra kiek didesnis nei ankstesniais metais, jis vis dar per mažas, kad kompensuotų mokytojų, pasitraukiančių iš profesijos, skaičių. Be to, tik dalis baigusiujų pedagogines studijas realiai pradeda dirbti mokyklose. Ši situacija kelia pagrįstą klausimą – kodėl, esant aukštam pasitenkinimo darbu rodikliui (TALIS, 2024) ir įgyvendinant valstybines priemones, mokytojo profesija vis dar išlieka nepatraukli jaunimui?

Tikėtina, kad realybėje skaičiai ir mokytojų patirtys ne visada sutampa – viešojoje erdvėje dažnai girdėti daugiau nusivylimo nei optimizmo. Socialiniuose tinkluose, viešuose interviu ar diskusijose dažniau atsiskleidžia nepasitenkinimo, perdegimo, profesinio nuvertinimo temos. Tai stipriai veikia profesijos įvaizdį ir prisideda prie mažėjančio susidomėjimo pedagoginėmis studijomis. Kai kurie pedagogai pasitraukia iš darbo dėl pervargimo, emocinio išsekimo ar mažėjančio profesijos prestižo (Martinsone & Žydzūnaitė, 2024).

Pasak Jurkšaitienės ir Staniškienės (2021), pasitenkinimas darbu – tai vienas iš esminių organizacinio gyvenimo aspektų, kuris kinta priklausomai nuo išorinių aplinkybių ir darbdavio–darbuotojo santykių. Jų tyrimas, atliktas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose, atskleidė, kad mokyklos vadovo etiška lyderystė ir mokytojo psichologinės nuosavybės jausmas turi tiesioginę įtaką pasitenkinimui darbu. Šie veiksniai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas, pasitikėjimas ir prasmės pojūtis gali būti net svarbesni nei vien tik išorinės sąlygos.

Mokytojų pasitenkinimą darbu stipriai veikia tai, kaip jie jaučiasi organizacijoje – ar turi galimybę išsakyti nuomonę, ar jaučia palaikymą ir ar mato prasmę savo darbe. Kai šių dalykų trūksta, net geri atlygio ar darbo sąlygų pokyčiai ne visada duoda norimą rezultatą. Merkys ir Brazienė (2010) teigia, kad darbuotojų savijauta darbe labai priklauso nuo organizacinio klimato ir tarpusavio santykių, o tai tiesiogiai veikia ir jų pasitenkinimą darbu.

Panašiai teigia ir Ušeckienė (2005) – ji pabrėžia, kad mokytojų pasitenkinimą labai stipriai veikia santykiai su kolegomis, administracijos požiūris ir bendras mikroklimatas mokykloje. Jei mokykloje vyrauja pagarba ir palaikymas, mokytojai jaučiasi geriau, o jei atmosfera prasta – nepadeda net geri formalūs sprendimai. Todėl sprendžiant mokytojų pasitenkinimo klausimus svarbu žiūrėti ne tik į atlyginimus ar dokumentus, bet ir į kasdienę žmonių patirtį mokykloje.

Tyrimai rodo, kad skirtingų kartų žmonės darbą vertina nevienodai, todėl ir jų pasitenkinimas darbu dažnai skiriasi. Kaip teigia Strauss ir Howe (1991), kiekviena karta susiformuoja skirtingomis socialinėmis ir ekonominėmis sąlygomis, todėl jų vertybės, lūkesčiai ir požiūris į darbą nėra vienodi. Dėl to natūralu, kad ir pasitenkinimas darbu skirtingais aspektais gali skirtis net tada, kai žmonės dirba toje pačioje organizacijoje.

Mokslinis ištirtumas. Pastaruoju metu vis dažniau atkreipiamas dėmesys į tai, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu gali lemti ne tik darbo sąlygos ar vadovavimas, bet ir jų priklausymas skirtingoms amžiaus kartoms (Didžiulienė, 2023).

Tai ypač svarbu švietimo sektoriuje, kur dirba įvairių kartų mokytojai – nuo jaunų specialistų iki ilgametę patirtį turinčių pedagogų. Kiekviena karta turi savitų vertybių, motyvų ir požiūrių į darbą, todėl ir pasitenkinimą darbu jiems lemia skirtingi veiksniai (Didžiulienė, 2023).

Kaip teigia Valiūnas ir Drejeris (2019), amžius yra vienas iš svarbių veiksnių, susijusių su pasitenkinimu darbu. Jų apžvelgti tyrimai rodo, kad vyresni darbuotojai dažniau jaučiasi patenkinti savo darbu, nes jų lūkesčiai tampa realistiškesni ir labiau atitinka turimą profesinę situaciją. Tuo tarpu jaunesni darbuotojai, ypač mokytojai, labiau orientuojasi į išorinius motyvacinius dalykus – atlyginimą, karjeros galimybes ir pripažinimą (Didžiulienė, 2023).

Lietuvoje beveik nėra tyrimų, kurie aiškiau parodytų, kaip pasitenkinimas darbu skiriasi tarp skirtingų kartų mokytojų. Dažniausiai nagrinėjamas bendras pasitenkinimas darbu arba motyvaciniai veiksniai apskritai (Valiūnas & Drejeris, 2019; Didžiulienė, 2023), tačiau išsamesnių tyrimų, nagrinėjančių kartų skirtumus konkrečiai švietimo kontekste, vis dar stokojama.

Tuo tarpu užsienio tyrimuose šiai temai skiriama vis daugiau dėmesio. Bertsch ir kt. (2022) nustatė, kad skirtingų kartų darbuotojai nevienodai vertina vadovavimo stilių: vyresnių kartų atstovai dažniau linkę palaikyti aiškią struktūrą ir tradiciškesnius vadovavimo metodus, o jaunesni, ypač Z kartos darbuotojai, labiau vertina autonomiją, lankstumą ir galimybę būti įtraukti į sprendimų priėmimą. Panašias tendencijas atskleidė Jang ir Lee (2025), kurie nustatė, kad Z kartos (gim. ~1995–2010) mokytojams labai svarbios darbo aplinkos sąlygos: lankstus darbo grafikas, galimybės tobulėti, fizinė ir socialinė aplinka. Jie taip pat rečiau vertina darbo stabilumą kaip svarbiausią motyvacinį veiksnį, vietoje to teikdami pirmenybę asmeniniam augimui bei kūrybiškumui. Įdomu tai, kad aukštesnis išsilavinimas nebūtinai reiškia didesnę pasitenkinimą tarp šios kartos mokytojų (Jang & Lee, 2025).

Tyrimai patvirtina, kad mokytojų pasitenkinimą darbu veikia ne tik kartos, bet ir organizacinė kultūra, vadovavimo metodai bei prisitaikymas prie technologinių pokyčių. Lietuvoje atliktas Didžiulienės (2023) tyrimas taip pat parodė, kad kartų skirtumai išryškėja tam tikrose grupėse – pavyzdžiui, jaunesniems mokytojams vyrams (iki 40 metų) būdingas išorinė motyvacija grįstas pasitenkinimas,

susijęs su finansiniu saugumu, karjeros galimybėmis ir pasiekimais. Tuo tarpu Gedvilienė ir Didžiulienė (2020) pastebėjo, kad didžiausią pasitenkinimą dažniausiai patiria mokytojai, dirbantys iki 10 metų, o mažiausią – ilgametę patirtį turintys vyresnieji pedagogai.

Atsižvelgiant į tai tyrimas, kuriame būtų nagrinėjamas progimnazijos mokytojų pasitenkinimas darbu pagal amžiaus kartas, yra ne tik aktualus, bet ir reikalingas. Jis gali padėti geriau suprasti, kuo skiriasi skirtingų kartų mokytojų poreikiai, kas juos motyvuoja, ir kokias sąlygas būtina kurti norint išlaikyti bei įgalinti visas kartas švietimo sistemoje.

Tyrimo naujumas. Mokytojų pasitenkinimas darbu yra gana plačiai nagrinėjamas tiek užsienio, tiek Lietuvos tyrimuose. Dažniausiai mokslininkai daugiausia dėmesio skiria tokiems veiksniams kaip darbo sąlygos, atlyginimas, vadovavimo stilius ar mokyklos organizacinė kultūra. Tai rodo, kad ši tema yra svarbi ir aktuali (Jurkšaitienė & Staniškienė, 2021). Panašias kryptis išskiria ir naujesni tarptautiniai tyrimai, kuriuose pabrėžiamas organizacinės aplinkos poveikis mokytojų pasitenkinimui darbu (Martins et al., 2024). Vis dėlto mokytojų kartų skirtumams tyrimuose skiriama gana mažai dėmesio. Dar rečiau nagrinėjama, kaip skirtingų kartų vertybės, požiūris į darbą ir lūkesčiai susiję su jų pasitenkinimu darbu mokykloje. Šią spragą ir siekia užpildyti šis tyrimas.

Užsienio tyrimuose vis daugiau dėmesio skiriama kartų skirtumams darbo vietose (Stiglbauer et al., 2022). Panašias tendencijas pastebi Gursoy ir kt. (2008). Vis dėlto šie tyrimai dažniausiai atliekami verslo ar paslaugų sektoriuje. Lietuvoje mokslinių darbų, kurie nuosekliai analizuotų mokytojų pasitenkinimą darbu pagal X, Y ir Z kartas, kol kas beveik nėra. Tai ypač aktualu progimnazijose, nes čia kartu dirba labai skirtingų kartų mokytojai – su skirtinga patirtimi, vertybėmis ir požiūriu į darbą. Šio darbo naujumas tas, kad jis neapsiriboja bendru pasitenkinimo darbu lygiu, o bando išskaidyti, iš ko tas pasitenkinimas susideda skirtingoms kartoms. Tai leidžia aiškiau suprasti, kuo skiriasi jaunesnių ir vyresnių mokytojų kasdienę patirtis ir kas jiems iš tikrųjų darbe yra svarbu.

Tyrimo problema. Kaip skiriasi skirtingų kartų progimnazijos mokytojų pasitenkinimas darbu?

Tyrimo objektas. Skirtingų kartų progimnazijos mokytojų pasitenkinimas darbu.

Tyrimo tikslas. Nustatyti skirtingų amžiaus kartų progimnazijos mokytojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu sampratą mokslinėje literatūroje ir identifikuoti dažniausiai nagrinėjamas šio reiškinio dimensijas.
2. Apibūdinti skirtingų kartų mokytojų bruožus, galinčius turėti įtakos jų pasitenkinimui darbu.
3. Įvertinti progimnazijos mokytojų pasitenkinimą darbu skirtingose amžiaus kartose.
4. Nustatyti progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu ir darbo vertybių sąsajas skirtingose amžiaus kartose.

Hipotezės:

1. Skirtingų amžiaus kartų progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbo lygis yra skirtingas.
2. X kartos progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra statistiškai reikšmingai aukštesnis nei Kūdikų bumo ir Y kartos mokytojų..
3. Kūdikų bumo kartos progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra žemiausias lyginant su X ir Y kartų mokytojais.

Tyrimo metodai. Tyrime taikyta mokslinės literatūros analizė, siekiant identifikuoti pagrindines pasitenkinimo darbu dimensijas ir išskirti Kūdikų bumo, X ir Y kartų savybes, galinčias turėti įtakos

pasitenkinimui darbu švietimo sistemoje. Tyrimui buvo taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybinė metodologija leido objektyviai įvertinti tyrimo dalyvių nuomones ir identifikuoti ryšius tarp skirtingų kintamųjų. Buvo naudojama anketinė apklausa su uždaro tipo klausimais, naudojant Likerto skalę. Tyrimas buvo vykdomas internetu. Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant „Microsoft Excel“ Pivot lentelių įrankį ir „IBM SPSS Statistics“ programinę įrangą. Aprašomosios statistikos metodais buvo nustatytos pagrindinės pasitenkinimo darbu tendencijos bei dažniai. Rezultatų vizualizacijai taip pat naudota „Excel“ diagramos ir grafikai. Buvo laikomasi visų etikos reikalavimų – respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas garantuoti.

Tyrimo rezultatų praktinis ir mokslinis reikšmingumas pasireiškia tuo, kad jis papildo švietimo vadybos ir darbo psichologijos mokslinę bazę, nagrinėdamas pasitenkinimo darbu reiškinių skirtingų kartų kontekste. Tyrime sistemingai apžvelgiami pagrindiniai pasitenkinimo darbu teoriniai modeliai, nustatomos svarbiausios šio reiškinių dimensijos bei jų raiška tarp Kūdikių bumo, X ir Y kartų pedagogų. Analizuojant kartų ypatumus pedagoginėje veikloje, atskleidžiama, kaip skirtingos kartos suvokia darbo prasmę, vertina darbo aplinką, vadovavimo stilių, profesinio tobulėjimo galimybes ir asmeninę saviraišką. Tyrimo rezultatai padeda geriau suprasti, kaip skirtingų kartų mokytojai vertina darbą, ir gali būti naudingi planuojant tolesnius tyrimus apie darbuotojų valdymą švietimo įstaigose. Pastebėti kartų skirtumai taip pat gali būti pritaikyti diegiant lankstesnes personalo valdymo priemones, mažinant darbuotojų kaitą ir gerinant mokyklos mikroklimatą. Siekiant prisidėti prie darbo sąlygų tobulinimo, tyrimo išvados bus pasidalinta su apklausoje dalyvavusių mokyklų atstovais, kurie išreiškė norą susipažinti su rezultatais.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš įvado, trijų pagrindinių dalių, išvadų, rekomendacijų ir literatūros sąrašo. Struktūra atspindi darbo tikslą ir uždavinius.

Tyrimas buvo planuojamas ir vykdomas keliais etapais. Pirmiausia buvo atlikta teorinė literatūros analizė – nagrinėti moksliniai šaltiniai apie pasitenkinimo darbu sampratą, jos daugiamačius aspektus ir tai lemiančius veiksniai. Ypatingas dėmesys buvo skirtas skirtingų kartų darbo vertybėms ir jų įtakai profesiniam pasitenkinimui, remiantis naujausiais Lietuvos ir užsienio autoriais.

Atlikus teorinę analizę, buvo parengtas tyrimo instrumentas – anketinis klausimynas. Tyrime naudotas JSS (Job Satisfaction Survey) klausimynas, kuris buvo papildytas klausimais apie mokytojų darbo vertybes. Visi teiginiai suformuluoti remiantis teoriniais modeliais ir ankstesniais tyrimais. Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius naudojant penkiabalę Likerto skalę. Parengtas klausimynas buvo aptartas su darbo vadove ir, atsižvelgiant į pateiktas pastabas, šiek tiek pakoreguotas.

Tyrimas vyko 2025 m. rudenį. Duomenys buvo renkami internetu, naudojant anketą su uždaro tipo klausimais. Į tyrimą prisijungė virš keturių šimtų mokytojų iš skirtingų Lietuvos progimnazijų, atstovaujančių trims kartoms – kūdikių bumo, X ir Y. Viskas vyko glaudžiai bendradarbiaujant su mokyklų administracijomis, siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą ir savanorišką dalyvavimą.

Po duomenų surinkimo buvo atlikta statistinė analizė. Pirmiausia taikyta aprašomoji statistika – apskaičiuoti dažniai ir vidurkiai. Vėliau duomenys buvo lyginami tarp skirtingoms kartoms priklausančių mokytojų. Ši analizė padėjo išryškinti reikšmingus skirtumus tarp kartų pasitenkinimo darbu srityje bei atskleisti tam tikrus tarpusavio ryšius. Surinkti duomenys buvo palyginti su teoriniais šaltiniais, o rezultatai – apibendrinti ir papildyti praktinėmis rekomendacijomis švietimo įstaigų vadovams.

1. Pasitenkinimo darbu ir žmonių kartų teoriniai aspektai

1.1. Pasitenkinimo darbu samprata vadybos ir edukologijos teorijoje

Apie pasitenkinimą darbu mokslininkai kalba jau ilgai – tai viena iš seniausių ir plačiausiai nagrinėjamų temų organizacinės psichologijos tyrimuose. Šiame skyriuje apžvelgiamos svarbiausios teorijos, padedančios suprasti, kas lemia žmonių pasitenkinimą darbu. Pirmiausia nagrinėjama, kaip pasitenkinimo darbu samprata aiškinama vadybos ir edukologijos srityse, ir kokie pagrindiniai aspektai išskiriami.

Hoppock (1935, cit. pagal Guo, 2022) pasitenkinimą darbu aiškino kaip įvairių veiksnių – tiek vidinių, tiek aplinkos – visumą, dėl kurios žmogus gali pasakyti, kad jam gera dirbti. Locke (1968) teigia, kad pasitenkinimas darbu kyla tuomet, kai žmogus teigiamai vertina savo darbo patirtį ir jaučia emocinį pasitenkinimą tuo, ką daro. Ši samprata pabrėžia subjektyvų pasitenkinimo pobūdį bei jo priklausomybę nuo asmens vertinimo. Pasak Locke, pasitenkinimas darbu taip pat kyla iš darbuotojo vertinimo, ar jo darbas leidžia įgyvendinti asmenines vertybes ir siekti svarbių tikslų (Locke, 1968).

Weiss ir Cropanzano (1996) teigia, kad pasitenkinimas darbu siejasi su tuo, kaip darbuotojas emociškai ir racionaliai vertina savo darbo patirtis. Vėlesni tyrimai (Dormann et al., 2006) šią sampratą papildė, pabrėždami, jog tiek emociniai išgyvenimai, tiek sąmoningi darbo sąlygų vertinimai kartu formuoja bendrą pasitenkinimo darbu jausmą. Kalleberg (1977) pabrėžia, kad žmonių pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo pačio darbo, bet ir nuo santykių bei vertybių suderinamumo su aplinkiniais. Jo teorija iš esmės sutampa su Locke'o (1968) požiūriu, kad darbo pasitenkinimas yra maloni emocinė būseną, kylanti dėl to, kad asmuo darbą įvertina kaip pasiekiantį arba palengvinantį jo darbo vertybių pasiekimą.

Ezeja ir kt. (2010) tyrimas rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu siejasi su teigiamu profesinės patirties vertinimu, motyvacija bei suvokiama darbo prasme. Šiai sampratai pritaria Belias (2014), teigdamas, kad pasitenkinimas darbu yra subjektyvi ir emocinė būseną, kylanti iš darbo vertinimo bei patiriamo prasmingumo.

Per laiką pasitenkinimo darbu sąvoka gerokai išsiplėtė – iš paprasto jausmo ji virto daugiasluoksniu reiškiniu, apimančiu ir emocinius, ir socialinius, ir vertybinius aspektus (Arifin et al., 2019). Šiandien pasitenkinimas darbu vis dažniau siejamas ne tik su atlyginimu, bet ir su tuo, kiek darbas žmogui turi prasmės, kiek jis jaučia autonomiją, gauna grįžtamojo ryšio, mato karjeros galimybių bei gali atskleisti savo tapatybę darbo aplinkoje.

Pasitenkinimas darbu susijęs su tuo, kaip žmogus jaučiasi savo darbe, kokias emocijas jis patiria kasdienėje veikloje (Weiss & Cropanzano, 1996). Taip pat pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, kaip darbuotojas vertina savo darbo sąlygas ir situaciją apskritai (Judge, Liu & Glerum, 2021).

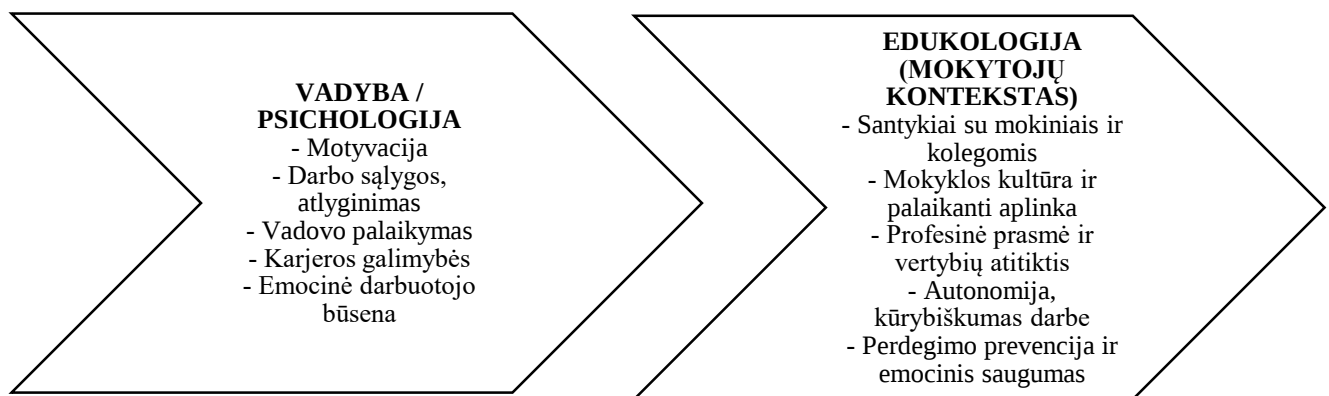
Tyrimai rodo, kad žmonės dažniau jaučiasi patenkinti darbu, kai mato prasmę savo karjeroje ir kai jų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos požiūriu ir kultūra (Akinwale & George, 2020). Pasitenkinimas darbu taip pat susijęs su tuo, kaip žmogus vertina savo darbo turinį, atlyginimą, vadovavimą ir santykius su kolegomis (Valiūnas & Drejeris, 2019). Dauguma autorių akcentuoja, kad pasitenkinimas darbu kyla iš darbo ir asmeninių lūkesčių atitikties – kuo labiau darbo patirtis

atitinka darbuotojo poreikius, vertybes ir tikslus, tuo didesnis pasitenkinimas jaučiamas (Locke, 1968). Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su organizacijos veiklos rezultatais. Bakotić (2016) nustatė, jog egzistuoja aiškus teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos, o pasitenkinimas darbu labiau lemia organizacijos rezultatus nei organizacijos rezultatai – darbuotojų pasitenkinimą

Toliau svarbu trumpai aptarti, kas iš tikrųjų sudaro pasitenkinimą darbu ir kaip jis pasireiškia kasdienėje darbo aplinkoje. Pasitenkinimas darbu nėra pastovus jausmas – jis kinta priklausomai nuo darbo aplinkos, darbo pobūdžio, organizacinių sąlygų bei individualių darbuotojo savybių (Judge et al., 2000). Kiti tyrimai rodo, kad pasitenkinimas darbu yra sudėtingas reiškinys, apimantis emocijas, mąstymą, socialinius santykius ir darbo aplinkos patirtį, kurie kartu formuoja žmogaus požiūrį į savo darbą (Ezeja et al., 2010).

Švietimo srityje pasitenkinimo darbu samprata atėjo iš psichologijos ir buvo pritaikyta mokyklų aplinkai, kad būtų geriau suprasta, kas mokytojus motyvuoja, o kas juos vargina ir sekina. Herzberg, Mausner ir Snyderman (1959) aiškino, kokie veiksniai darbe skatina žmogų jaustis patenkintu ir dirbti su noru. Maslow (1943) pabrėžė, kad žmogaus motyvacija kyla iš jo poreikių ir jų patenkinimo. Edukologai šias idėjas pritaiko mokyklos kasdienybėje, kad geriau suprastų, kaip mokytojai jaučiasi darbe, kiek jie įsitraukia ir ar neperdega. Labai daug lemia paprasti dalykai: kokia atmosfera mokykloje, kaip sekasi sutarti su mokiniais ir kolegomis, ar yra galimybių augti ir ar mokytojas jaučia palaikymą. Visa tai tiesiogiai veikia, ar žmogus ryte eina į darbą su noru, ar su sunkia nuotaika (Skaalvik & Skaalvik, 2017).

Apibendrinant galima sakyti, kad vadybos ir edukologijos mokslai pasitenkinimą darbu aiškina gana panašiai, nors akcentai šiek tiek skiriasi. Kad tai būtų aiškiau, žemiau pateiktoje schemoje palyginamas šių dviejų požiūrių turinys ir skirtumai.



1.1.1. pav. Pasitenkinimo darbu sampratos ryšys vadybos ir edukologijos kontekstuose
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Herzberg et al. (1959), Maslow (1943), Weiss & Cropanzano (1996), Skaalvik & Skaalvik (2017).

Ši schema paprastai parodo, kad edukologija pasitelkia bendras pasitenkinimo darbu idėjas iš vadybos, tačiau jas praplečia tuo, kas kasdien svarbu mokytojams mokykloje, pavyzdžiui, santykiais, prasmės jausmu ar palaikančia aplinka.

Šiame tyrime pasitenkinimas darbu suprantamas remiantis Locke (1968) apibrėžimu, pagal kurį pasitenkinimas darbu yra teigiama emocinė būseną, kylanti tada, kai žmogus mano, jog jo darbas atitinka asmenines vertybes, poreikius ir profesinius tikslus. Kitaip tariant, žmogus jaučiasi patenkintas darbu tuomet, kai jo darbo patirtis sutampa su tuo, ko jis iš darbo tikisi.

Atsižvelgiant į šį požiūrį, empiriniame tyrime pasitenkinimas darbu vertinamas per konkrečius darbo aspektus, su kuriais mokytojai susiduria kasdien. Tam naudojamas Spector (1997) Job Satisfaction Survey (JSS) klausimynas, leidžiantis analizuoti pasitenkinimą darbu pagal devynias dimensijas: atlyginimą, paaukštinimo galimybes, vadovavimą, papildomas naudas, sąlyginį atlygį, darbo sąlygas, santykius su bendradarbiais, darbo pobūdį ir bendravimą.

1.2. Pasitenkinimo darbu veiksniai

Mokslininkai jau seniai bando suprasti, kas žmones darbe daro laimingus. Iš esmės pasitenkinimą darbu lemia du pagrindiniai dalykai: ką žmogus pats jaučia savo darbe ir kokią aplinką jam suteikia organizacija. Herzberg ir kolegų (1959) teorijoje vidiniai veiksniai siejami su asmeniniu augimu, saviraiška bei prasmės paieška, o išoriniai – su aplinkos sąlygomis: atlygiu, vadovu ar santykiais kolektyve.

Spector (1997) išskyrė devynias sritis, tarp kurių ir vadovas, karjera, bendradarbiavimas, politika organizacijoje. Weiss ir Cropanzano (1996) atkreipia dėmesį, kad darbuotojo emocinę būseną kasdien veikia smulkūs darbo įvykiai – nuo bendravimo iki netikėtų situacijų. Aziri (2011) pabrėžia, kad žmogaus pasitenkinimas darbu kyla tada, kai jo asmeniniai poreikiai dera su organizacijos teikiamomis sąlygomis. Raziq ir Maulabakhsh (2015) pastebi, kad gera darbo atmosfera – viena svarbiausių sąlygų, lemiančių tiek motyvaciją, tiek bendrą žmogaus savijautą darbe. Bakotić (2016) pastebi, kad pasitenkinimas nėra vien žmogaus vidiniai reikalai – patenkinti darbuotojai tiesiog dirba geriau. Oswald, Proto ir Sgroi (2015) tyrimai parodė aiškią tendenciją – kuo žmogus labiau patenkintas darbu, tuo produktyviau jis dirba. Judge ir kiti (2000) akcentuoja, kad pasitenkinimą darbu lemia ne tik išorinės sąlygos, bet ir asmeninės savybės, tokios kaip savivertė ar emocinis stabilumas.

Kad visos idėjos būtų aiškesnės, žemiau pateikiama lentelė (žr. 1.2.1. lentelė) trumpai palygina skirtingus požiūrius į pasitenkinimo darbu veiksnius.

1.2.1 lentelė

Pasitenkinimo darbu veiksmų grupės pagal skirtingus autorius

Autorius / Metai	Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai	Papildomi akcentai
Herzberg et al. (1959)	Prasmė, pasiekimai, augimas	Atlygis, sąlygos, santykiai	Vidiniai kelia pasitenkinimą, išoriniai tik saugo nuo nepasitenkinimo
Spector (1997)	Darbo pobūdis, saviraiška	Vadovavimas, atlyginimas, kolegos	Devyni pasitenkinimo aspektai
Weiss & Cropanzano (1996)	Emocijos	Darbo įvykiai	Reakcija į kasdienes situacijas
Aziri (2011)	Tobulėjimas, profesinė saviraiška	Vadovavimo stilius, sąlygos	Svarbi veiksmų pusiausvyra

Lentelės tęsinys 17 psl.

1.2.1. Lentelės tęsinys

Autorius / Metai	Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai	Papildomi akcentai
Raziq & Maulabakhsh (2015)	Asmeniniai poreikiai	Mikroklimate, kultūra	Aplinka kelia motyvaciją
Oswald et al. (2015)	Emocinis gerumas		Laimingesni darbuotojai produktyvesni
Judge et al. (2000)	Savivertė, emocinis stabilumas		Asmens savybės turi didelę įtaką

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal nurodytus šaltinius.

Švietimo srityje pasitenkinimas darbu įgauna kiek kitokį atspalvį. Tyrimai Lietuvoje rodo, kad mokytojų savijautai svarbiausia yra tai, kaip jie jaučiasi mokyklos bendruomenėje. Jurkšaitienė ir Staniškienė (2021) pabrėžia etišką vadovo lyderystę ir mokytojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Gedvilienė ir Didžiulienė (2020) nustatė, kad mokytojų pasitenkinimas keičiasi su darbo stažu: didžiausias – karjeros pradžioje, mažiausias – prieš pensiją. Tai atrodo labai žmogiška, nes bėgant metams kartais sumažėja energija, o lūkesčiai gali keistis.

Pastaruoju metu vis dažniau pastebima, kad pasitenkinimą darbu veikia ne tik pačios darbo sąlygos, bet ir platesni socialiniai bei kultūriniai pokyčiai. Darbuotojų lūkesčiai laikui bėgant kinta ir priklauso nuo jų gyvenimo etapo. Ng, Schweitzer ir Lyons (2010) pabrėžia, kad jaunesniems darbuotojams dažniau svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, galimybė tobulėti bei savarankiškumas darbe. Twenge ir kiti (2010) teigia, kad vyresni darbuotojai labiau vertina stabilumą, aiškias taisykles ir pagarbą jų sukauptai patirčiai. Tai reiškia, kad tie patys darbo aspektai skirtingų kartų atstovams gali būti vertinami nevienodai.

Herzbergo dviejų veiksmų teorija (1959) padeda suprasti, kodėl geros darbo sąlygos dar negarantuoja, kad žmogus bus patenkintas darbu. Jei darbe trūksta prasmės, įvertinimo ar galimybių tobulėti, pasitenkinimas mažėja. Mokyklose tai ypač svarbu, nes mokytojų darbas glaudžiai susijęs su žmonėmis, santykiais ir prasminga veikla. Darbuotojai dažniau jaučiasi patenkinti savo darbu, kai jų darbo aplinka palaiko profesinį augimą, saugumą ir gerus tarpusavio santykius (Akinwale & George, 2020).

Kad būtų galima geriau suprasti, kas lemia mokytojų pasitenkinimą darbu, jį svarbu nagrinėti ne bendrai, o išskaidyti į atskiras dalis. Pasitenkinimas darbu neatsiranda dėl vieno konkretaus dalyko – jis formuojasi iš visos darbo patirties: jausmų, santykių kolektyve, darbo sąlygų ir požiūrio į savo profesiją. Todėl šiame tyrime pasitenkinimas darbu analizuojamas pagal devynias skirtingas dimensijas, kurios padeda aiškiau pamatyti, kurie darbo aspektai mokytojams yra svarbiausi.

1.3. Pasitenkinimo darbu dimensijos

Norint gerai suprasti, kaip žmonės jaučiasi darbe, neužtenka paklausti tik „ar esi patenkintas“. Pasitenkinimas darbu susideda iš kelių skirtingų dalių. Vieniems svarbiausias atlyginimas, kitiems – santykiai su kolegomis, darbo prasmė ar tai, kaip su jais bendrauja vadovai. Visus šiuos dalykus galima vadinti pasitenkinimo darbu dimensijomis, nes kiekviena jų parodo kitą žmogaus darbo patirties pusę.

Literatūroje minimos kelios schemos, o praktiškai dažniausiai remiamasi Spector (1997) devynių dimensijų siūlymu. Ji padeda aiškiai pamatyti, kokie darbo elementai darbuotojui lemia pozityvią ar negatyvią patirtį.

Spector (1997) išskiria devynias sritis:

- Atlyginimas – matuojama, kiek darbuotojas yra patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, ar jis atrodo teisingas, pakankamas, atitinkantis įdedamas pastangas.
- Paaukštinimas – vertinama, kaip darbuotojas mato karjeros perspektyvas organizacijoje, ar egzistuoja realios augimo galimybės.
- Priežiūra (vadovas) – leidžia įvertinti vadovo palaikymą, grįžtamąjį ryšį, vadovavimo stilių ir santykių kokybę.
- Papildomos išmokos – apima pasitenkinimą socialinėmis garantijomis, priedais, kitomis darbuotojui teikiamomis naudomis.
- Sąlyginis atlygis – parodo, ar darbuotojas jaučia, kad jo pastangos ir pasiekti rezultatai yra pastebimi ir tinkamai įvertinami.
- Darbo sąlygos – matuojamas pasitenkinimas organizacinėmis taisyklėmis, darbo tvarka, procedūromis.
- Bendradarbiai – vertinami tarpusavio santykiai, kolektyvo mikroklimatas, bendravimo paprastumas ar įtampa.
- Darbo pobūdis – atskleidžia, ar pats darbas atrodo prasmingas, įdomus, įvairus, suteikiantis atsakomybės jausmą.
- Bendravimas (komunikacija) – leidžia įvertinti, kaip darbuotojas suvokia informacijos sklaidą organizacijoje ir ryšį su vadovybe.

Šios dimensijos leidžia paprastai ir aiškiai įvertinti, iš ko susideda darbuotojo pasitenkinimas darbu ir kurios darbo sritys jam yra svarbiausios.

Spector (1997) daugiausia dėmesio skiria tam, kaip darbuotojas vertina savo darbo aplinką ir patirtį organizacijoje, o Locke (1968) akcentuoja dar ir vertybių suderinamumą – kai tai, ką patiri darbe, atitinka tavo lūkesčius ir vertybes, pasitenkinimas kyla. Spector (1997) pasiūlyta devynių dimensijų sistema yra itin naudinga analizuojant įvairovę, nes aiškiai parodo, kokie konkretūs darbo aspektai gali lemti, kad žmogus jausis gerai arba blogai savo profesinėje aplinkoje. Ši struktūra padeda suprasti, kad pasitenkinimą darbu galima vertinti labai praktiškai: pažiūrėti, kas džiugina, kas kelia stresą ir ką būtų galima keisti.

Toliau trumpai aptariu kiekvieną dimensiją, remiantis kasdieniais mokyklos pavyzdžiais. Tai padeda aiškiau pamatyti, kas mokytojų darbe labiausiai stiprina pasitenkinimą, o kas, priešingai, jį mažina.

Darbo pobūdis yra labai svarbus, nes jis parodo, ar žmogus kasdieniniame darbe jaučia prasmę ir vertę (Spector, 1997). Mokytojo darbe tai ypač jaučiama, nes daugelis šią profesiją renkasi ne atsitiktinai, o todėl, kad nori padėti, įkvėpti vaikus ir prisidėti prie jų augimo. Pasitenkinimas darbu didėja, kai žmogaus patirtis atitinka jo asmenines vertybes ir lūkesčius (Locke, 1968). Taip pat tyrimai rodo, kad galimybė tobulėti ir jausmas, jog darbas turi prasmę, stipriai prisideda prie pasitenkinimo darbu (Judge et al., 2000). Darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti savo darbu, yra labiau įsitraukę, labiau motyvuoti ir prisideda prie organizacijos sėkmės (Bakotić, 2016).

Hackman ir Oldham (1976) teigia: vidinę motyvaciją labiausiai „uždega“ prasmingas darbas — todėl svarbūs įgūdžių įvairovė, užduoties pilnumas ir jos svarba. Jie išskyrė tris esmines darbo charakteristikas: įgūdžių įvairovę, užduoties tapatumą ir užduoties svarbą. Mokytojų atveju tai reiškia

ne tik pamokos vedimą, bet ir kūrybinių metodų paiešką, individualų darbą su mokiniais, ryšio kūrimą su tėvais, projektinę veiklą ir t. t. Kiekvienas šių elementų prideda reikšmės darbui, daro jį įvairesnį ir leidžia mokytojui jausti, kad jo veikla turi poveikį.

Kalleberg (1977) prideda, kad asmeninis augimas ir įdomūs iššūkiai dažnai veikia stipriau nei vien išoriniai dalykai, pavyzdžiui, prestižas ar atlygis. Tai patvirtina, kad žmogus darbe nori daugiau nei tik atlikti pareigas – jam reikia jausti, kad tai, ką jis daro, yra svarbu.

Šią mintį ypač sustiprina naujesni tyrimai apie mokytojų gerovę. Lavy (2022) nustatė, kad mokytojai, kurie savo darbe aiškiai mato prasmę, jaučiasi labiau įsitraukę, patiria didesnę pasitenkinimą darbu ir rečiau išgyvena perdegimą. Kai mokytojas supranta, kad jo pastangos padeda vaikui atrasti save, sustiprėja vidinis „kodėl aš tai darau“ jausmas, kuris laikomas vienu svarbiausių ilgalaikės motyvacijos šaltinių.

Darbo pobūdis labai aiškiai parodo, ar žmogui jo darbas „limpa“. Kai darbas patinka, kai leidžia atsiskleisti, kurti, priimti sprendimus ir jaustis naudingam, žmogus natūraliai jaučiasi labiau patenkintas ir motyvuotas. Tokiu atveju darbas teikia ne tik pajamas, bet ir emocinį pasitenkinimą, pasididžiavimą savimi (Hackman & Oldham, 1976). O kai darbas tampa monotoniškas, varginantis ar nebeatitinka žmogaus vertybių ir lūkesčių, pasitenkinimas darbu mažėja, o kasdienė veikla ima kelti emocinį nuovargį (Locke, 1968).

Mokytojo profesijoje tai ypač ryšku. Mokytojų darbas nuolat susijęs su bendravimu, kūryba, sprendimų ieškojimu ir emociniu įsitraukimu. Kai mokytojas mato mokinių pažangą, jaučia, kad jo darbas turi prasmę ir realiai kažkam padeda, tai labai stiprina jo motyvaciją ir norą likti profesijoje (Ušeckienė, 2005). Toks vidinis jausmas dažnai tampa svarbesnis už išorines sąlygas.

Paprastiau tariant, darbo pobūdis parodo, ar žmogui iš tiesų gera būti ten, kur jis yra. Jei darbas atitinka asmens vertybes ir lūkesčius bei suteikia prasmingumo jausmą, pasitenkinimas darbu natūraliai didėja, o kai ši patirtis tampa varginanti ir nebeatitinka asmens lūkesčių, pasitenkinimas ilgai mažėja (Locke, 1968).

Vadovo palaikymas (priežiūra) yra viena iš svarbiausių pasitenkinimo darbu sričių, kurią akcentuoja Spector (1997). Ši sritis atskleidžia, kiek darbuotojai jaučia vadovo pagarbą, paramą ir aiškų sprendimų pagrindimą: ar jis bendrauja pagarbiai, ar domisi žmonėmis, ar priima sprendimus teisingai ir sukuria saugią emocinę aplinką. Mokyklos kontekste tai tampa dar reikšmingiau, nes būtent vadovo elgesys dažnai nulemia, ar mokytojai ryte į darbą ateis su noru, ar su nerimu.

Jeigu vadovas tiki savo darbuotojais, mato jų kompetencijas ir suteikia erdvės iniciatyvoms, mokytojai jaučiasi labiau pasitikintys savimi ir savo sprendimais. Jurkšaitienė ir Staniškienė (2021) atskleidžia, kad etiškas vadovavimas ir žmogiškas palaikymas stiprina mokytojų emocinį ryšį su mokykla. Tokie mokytojai dažniau pasilieka profesijoje net ir tada, kai kyla sunkumų ar nusivylimo momentų.

Vadovo palaikymas taip pat neatsiejamas nuo teisingumo jausmo. Xie, Piao ir Managi (2025) pabrėžia, kad darbuotojai nori matyti aiškų, skaidrų ir visiems vienodai taikomą taisyklių laikymąsi. Jei sprendimai priimami logiškai ir paaiškinami suprantamai, o vadovas laiko savo žodį, kolektyve auga pasitikėjimas ir saugumo jausmas. Švietimo institucijose tai nepaprastai svarbu, nes darbo kasdienybė dažnai būna kupina iššūkių ir emocinių situacijų.

Hackman ir Oldham (1976) teigė, kad šiltas vadovo palaikymas gali iš esmės pakeisti darbuotojo požiūrį į savo profesiją: sustiprinti vidinę motyvaciją, padidinti įsitraukimą ir padėti žmogui pajusti, kad jo darbas yra svarbus.

Kai vadovas palaiko, išklauso ir pastebi pastangas, darbe tiesiog būna gera. Lengviau dirbti, mažiau įtampos, daugiau noro stengtis. Jei vadovas nebendruoja ar tik kritikuoja, atsiranda nusivylimas ir abejonės, ar verta čia likti. Ši sritis parodo, kiek darbuotojas jaučiasi vertinamas darbe, o tai daro įtaką jo pasitenkinimui darbu (Spector, 1997).

Paaugštinimas (karjeros galimybės ir profesinis augimas). Mokytojui svarbu jausti, kad darbe yra galimybių augti ir tobulėti. Spector (1997) paaugštinimą ir karjeros galimybes įvardija kaip vieną iš darbuotojų pasitenkinimo darbu sričių, kuri mokytojo darbe siejasi su profesiniu augimu, didesne atsakomybe ir darbo prasmės pojūčiu.

Profesinis tobulėjimas mokytojams nėra tik kursai ar pažymėjimai – tai ir naujų metodų bandymas, mokymasis vieniems iš kitų, dalyvavimas projektuose, naujų atsakomybių prisiėmimas kasdieniame darbe. Jaunesniems pedagogams, ypač Y ir Z kartų atstovams, labai svarbu, kad darbas leistų augti, kurti ir išreikšti save (Lavy, 2022). Jiems darbas turi atitikti tai, kuo jie tiki, ir suteikti galimybę jaustis prasmingai savo profesijoje (Twenge et al., 2010). Taip pat pastebima, kad jauni darbuotojai labiau vertina galimybes tobulėti ir ieško darbo, kuris padėtų jiems augti ne tik kaip specialistams, bet ir kaip asmenybėms (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Tuo tarpu vyresni darbuotojai labiau vertina stabilumą, pagarbą jų patirčiai ir aiškumą dėl profesinės ateities (Valiūnas & Drejeris, 2019). Visoms kartoms svarbu augti, tik kiekviena karta šį augimą supranta šiek tiek skirtingai..

Paaugštinimas – tai galimybė gauti įvairesnių užduočių, spręsti sudėtingesnius iššūkius, praplėsti kompetencijas ir jausti, kad profesinis kelias turi kryptį. Jeigu mokykla išklauso mokytojų idėjas, palaiko iniciatyvas, suteikia resursų augimui, mokytojai jaučiasi vertingi ir labiau įsitraukę į veiklą (Jurkšaitienė & Staniškienė, 2021). O kai žmogus jaučia, kad daugiau nieko nebus, kaip yra dabar, tikėtina, kad pradės galvoti apie darbo keitimą ar net profesijos atsisakymą (Spector, 1997).

Šiuolaikinė mokykla turi žvelgti ne tik į mokinių pasiekimus, bet ir į mokytojo profesinės gerovės augimą. Skaidri karjeros sistema, prasmingos tobulėjimo galimybės ir palaikantis vadovavimas kuria pagrindą, dėl kurio mokytojai pasirenka pasilikti švietimo sistemoje ilgai (Didžiulienė, 2023). Kitaip tariant, mokytojas taip pat turi būti „uginamas“, o ne tik „auginti kitus“.

Ši dimensija parodo, ar darbuotojas jaučia, kad darbe juda pirmyn. Kai pastangos yra pastebimos ir atsiranda galimybių naujiems iššūkiams, didėja noras dirbti ir siekti tikslų. Priešingai, ilgai nesikeičianti rutina silpnina prasmės jausmą ir motyvaciją. Spector (1997) paaugštinimą įvardija kaip vieną iš darbuotojų pasitenkinimo darbu sričių, leidžiančių suprasti, ar žmogus darbo vietoje mato savo profesinio augimo kryptį.

Atlyginimas ir finansinis saugumas dažnai kelia daugiausia emocijų kalbant apie pasitenkinimą darbu. Tai suprantama, nes žmonės dirba ir tam, kad galėtų gyventi stabiliai. Tyrimai rodo, kad pinigai patys savaime negarantuoja pasitenkinimo, tačiau jų trūkumas greitai sukelia nusivylimą. Valiūnas ir Drejeris, remdamiesi Asadi ir kt. (2008), pažymi, kad nemažai žmonių savo pasitenkinimą darbu tiesiogiai sieja su atlyginimu ir galimybe gyventi patogiau.

Svarbus yra ne tik pats atlyginimo dydis. Darbuotojams labai svarbu jausti, kad atlygio taisyklės būtų skaidrios ir darbuotojai matytų ryšį tarp pastangų ir gaunamo atlygio (Pagojutė, 2006; cit. pagal Valiūnas & Drejeris, 2019). Pasitenkinimas finansine darbo puse priklauso ne tik nuo atlygio dydžio, bet ir nuo darbuotojo lūkesčių bei to, kaip jis save lygina su kitais darbuotojais. Atlyginimas

vertinamas ne vien racionaliai, bet ir per subjektyvų teisingumo jausmą, kuris formuojasi darbo aplinkoje, todėl net ir panašias užduotis atliekantys darbuotojai gali skirtingai vertinti savo finansinį įvertinimą (Judge et al., 2000). Jei du žmonės dirba panašiai, tačiau vienas jaučiasi mažiau įvertintas finansiškai, tai gali reikšmingai mažinti jo pasitenkinimą darbu.

Lietuvoje ši tema ypač aktuali švietime. Didžiulienė (2023) pabrėžia, kad mažas atlyginimas silpnina mokytojų motyvaciją ir verčia juos svarstyti apie pasitraukimą iš profesijos. Nors daugelis mokytojų dirba iš pašaukimo, ilgainiui svarbus tampa ir finansinis saugumas – galimybė ramiai gyventi, pasirūpinti šeima ir savimi. Kai to trūksta, net ir stipri motyvacija laikui bėgant silpsta.

Žemas atlygis daro įtaką ir profesijos prestižui visuomenėje. Jei mokytojams mokama mažai, tai siunčia žinutę, kad jų darbas nėra pakankamai vertinamas, o tai mažina jaunų žmonių norą rinktis pedagogo kelią (Belias & Koustelios, 2014). Be to, finansinė įtampa dažnai virsta emociniu nuovargiu ir perdegimu. Svarbu suprasti, kad mokytojas yra žmogus, kuriam taip pat reikia stabilumo ir saugumo jausmo.

Ši dimensija parodo, kaip darbuotojas jaučiasi dėl savo atlyginimo – ar jis atrodo teisingas ir atitinka įdedamas pastangas. Kai žmogus jaučia, kad jo darbas yra sąžiningai apmokamas, atsiranda daugiau pasitikėjimo organizacija ir noro likti joje ilgiau. Priešingai, per mažas ar nesuprantamas atlyginimas greitai sukelia nusivylimą ir mažina motyvaciją. Todėl pasitenkinimas darbu dažnai siejasi su paprastu jausmu – ar žmogus mano, kad jo pastangos yra tinkamai įvertintos (Spector, 1997).

Darbo sąlygas darbuotojai pajunta labai greitai – iš karto aišku, ar aplinka padeda dirbti, ar kelia įtampą. Spector (1997) nurodo, kad ši pasitenkinimo darbu sritis apima tokius dalykus kaip darbo grafikas, fizinė aplinka, triukšmas, saugumo jausmas ir kasdienių procesų aiškumas. Kai darbas organizuotas paprastai ir suprantamai, žmogui lengviau susitelkti į savo užduotis ir nešvaistyti energijos papildomiems trukdžiams. Tyrimai rodo, kad tai, kaip žmogus jaučiasi darbe, labai priklauso nuo pačios darbo aplinkos. Wright ir Davis (2003) teigia, jog darbuotojų pasitenkinimą ypač veikia tai, ar jų užduotys yra aiškios ir prasmingos, ar darbas nėra pernelyg monotoniškas, ar jie gauna grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą, turi galimybių tobulėti bei mato aiškius organizacijos tikslus. Pasak autorių, būtent šie darbo aplinkos aspektai gali paaiškinti net apie du trečdalius skirtumų, kodėl vieni darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti savo darbu nei kiti.

Mokytojo darbas dažnai būna intensyvus ir varginantis – daug judėjimo, triukšmo, netikėtų situacijų, o atsakomybė nesibaigia ties pamoka. Dėl to labai svarbu, kad mokykloje būtų sudarytos tinkamos darbo sąlygos, nes tyrimai rodo, jog darbo aplinka ir organizavimas yra susiję su darbuotojų savijauta ir pasitenkinimu darbu (Judge et al., 2000). Mokytojų patirtis rodo, kad net tokios, atrodytų, smulkios detalės kaip apšvietimas, baldai ar technologijų prieinamumas turi didelę įtaką savijautai ir kasdienio darbo kokybei.

Gedvilienė ir Didžiulienė (2020) pastebi, kad būtent nepalankios sąlygos dažnai tampa perdegimo židiniu. Kai mokytojas jaučiasi išsekęs, emociškai nusilpęs ir nebeatranda džiaugsmo profesijoje, labai dažnai paaiškėja, kad ne pati mokytojo veikla kelia sunkumą, o chaotiška aplinka: nuolat nauji ir nespėjami reikalavimai, biurokratiniai darbai, aiškių taisyklių trūkumas arba viskas keičiasi paskutinę minutę. Tokia netvarka ir nesaugumo jausmas labai greitai mažina pasitenkinimą darbu. Šias įžvalgas papildo ir Mikušková ir kt. (2023) tyrimas, kuriame pabrėžiama, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu glaudžiai susijęs su jų psichologine gerove ir patiriama darbo aplinka. Autorių teigimu, palaikanti, pagarbi organizacinė kultūra bei aiškus vadovavimas padeda stiprinti darbuotojų

motyvaciją, emocinį stabilumą ir bendrą pasitenkinimą darbu, o nepalankios sąlygos ir nuolatinė įtampa didina perdegimo riziką.

Darbo sąlygos paprastai parodo, ar žmogui gera būti savo darbo vietoje. Kai aplinka tvarkinga, taisyklės aiškios, o kasdieniai procesai suprantami, darbuotojui lengviau susitelkti į savo darbą ir jaustis užtikrintai. Priešingai, chaosas ir neaiškumas sekina ir mažina pasitenkinimą darbu. Tyrimai rodo, kad darbo sąlygos ir darbo organizavimas yra glaudžiai susiję su darbuotojų savijauta ir pasitenkinimu darbu (Spector, 1997).

Mokytojo darbe tai ypač svarbu – kai sudaromos paprastos, bet žmogiškos sąlygos dirbti ir pailsėti, kasdienis darbas tampa lengvesnis ir prasmingesnis.

Komunikacija/bendravimas - JSS metodikoje ši sritis vadinama „Communication“. Ji apima ne tik informacijos kiekį, bet ir tai, kaip ji perduodama – ar laiku, aiškiai ir ar darbuotojas turi galimybę išsakyti savo nuomonę (Spector, 1997). Ypač svarbus bendravimas su vadovu, nes būtent jis dažnai leidžia darbuotojui pajusti, ar darbe vyrauja ramybė ir pasitikėjimas, ar įtampa. Kartais tam pakanka kelių žodžių ar paprasto tono.

Ši dimensija parodo, kaip organizacijoje vyksta bendravimas – ar informacija perduodama laiku, ar darbuotojai yra išklausomi ir ar sprendimai paaiškinami (Spector, 1997). Kai komunikacija aiški ir pagarbi, darbuotojai labiau pasitiki organizacija ir noriau įsitraukia. Kai trūksta bendravimo, atsiranda įtampa ir mažėja pasitenkinimas darbu.

Mokykloje bendravimas yra ypač svarbus, nes vadovas kuria visos bendruomenės nuotaiką. Kai mokytojai jaučia pasitikėjimą, yra išklausomi ir laiku informuojami apie pokyčius, stiprėja bendrumo jausmas. Tada lengviau įsitraukti į mokyklos veiklas ir jaustis komandos dalimi. Kaip pažymi Jurkšaitienė ir Staniškienė (2021), pagarbus ir etiškas bendravimas padeda mokytojams jausti, kad mokykla yra „mūsų“, o ne tik darbo vieta.

Mokytojo darbe netrūksta emocinių situacijų, todėl vadovo palaikymas tampa labai svarbus. Kai vadovas pastebi pastangas, padėkoja ar tiesiog pasidomi, kaip sekasi, stiprėja pasitikėjimas ir noras stengtis. Taip pat svarbu, kad mokytojai būtų įtraukiami į sprendimus ir jaustųsi išgirsti. Tyrimai rodo, kad palaikantis bendravimas ir grįžtamasis ryšys yra susiję su didesniu pasitenkinimu darbu (Spector, 1997).

Herzberg (1959) teigia, kad bendravimas darbe pats savaime nebūtinai teikia džiaugsmą, tačiau jo stoka greitai mažina pasitenkinimą darbu. Kitaip sakant, kai komunikacija vyksta sklandžiai, ji dažnai lieka nepastebėta, o kai jos trūksta – atsiranda įtampa ir nepasitenkinimas. Tyrimai taip pat rodo, kad prastas bendravimas darbe siejasi su neigiamomis emocijomis ir blogesne savijauta (DeVaney & Chen, 2003, cit. pagal Valiūnas & Drejeris, 2019).

Švietimo aplinkoje, pasak Jurkšaitienės ir Staniškienės (2021), pagarbus ir etiškas vadovo bendravimas padeda mokytojams jausti bendruomenės dalimi, o ne vien darbuotojais. Kai vadovas aiškiai komunikuoja, išklauso ir suteikia grįžtamąjį ryšį, mokytojai jaučiasi labiau vertinami, o tokia aplinka padeda išvengti perdegimo (Didžiulienė, 2023).

Priešingai, kai informacija pateikiama paskubomis, sprendimai nepaaiškinami, o vadovas atrodo neprieinamas, darbuotojai ima jaustis neišgirsti. Tai silpnina pasitikėjimą, mažina motyvaciją ir norą įsitraukti į darbą (Spector, 1997).

Kai mokykloje bendravimas yra aiškus ir atviras, darbuotojai jaučiasi saugiau ir labiau įsitraukia į bendrą veiklą. Kai vadovas paaiškina sprendimus ir išklauso nuomonę, stiprėja pasitikėjimas ir

bendrumo jausmas. Tada darbas ima atrodyti ne tik kaip pareiga, bet ir kaip vieta, kurioje žmogus jaučiasi svarbus (Herzberg, 1959).

Sąlyginis atlygis iš esmės rodo vieną paprastą dalyką – ar žmogus darbe jaučiasi pastebėtas ir įvertintas, o tai tiesiogiai siejasi su jo pasitenkinimu darbu (Spector, 1997). Kiekvienam svarbu jausti, kad jo pastangos nėra veltui. Mokytojo darbe tai ypač jautru, nes labai daug darbo lieka „nematomo“: ruošimasis pamokoms, pokalbiai su mokiniais, emocinis palaikymas, rūpestis. Jei niekas to nepastebi, ilgainiui atsiranda jausmas, kad stengiesi veltui.

Spector (1997) pabrėžia, kad pasitenkinimą darbu kuria ne tik pinigai, bet ir paprastas žmogiškas pripažinimas. Tai gali būti padėka, geras žodis, pagyrimas, kolegų palaikymas ar galimybė įsitraukti į įdomesnes veiklas. Tokie dalykai padeda žmogui jaustis reikalingam ir suprasti, kad jo darbas kažkam svarbus. Tyrimai taip pat rodo, kad pripažinimas stiprina savivertę ir skatina darbuotojus likti organizacijoje (Didžiulienė, 2023).

Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad skirtingoms mokytojų kartoms pripažinimas reiškia ne visada tą patį. Vyresnės kartos darbuotojai jaučia didelę pasitenkinimo dalį iš to, kad jų ilgametė patirtis yra gerbiama (Valiūnas & Drejeris, 2019). Jaunesni pedagogai ypač laukia grįžtamojo ryšio ir padrąsinimo – jiems tai yra ženklas, kad jie eina teisingu keliu ir nepraranda profesinės motyvacijos jau pačioje pradžioje.

Brun ir Dugas (2008) pabrėžia, kad darbuotojams svarbiausias ne oficialus pagyrimas, o tikras, nuoširdus pastebėjimas jų pastangų kasdienėje darbo aplinkoje, kuris stiprina pasitikėjimą ir ryšį su organizacija.

Sąlyginio atlygio svarba išlieka visos profesinės veiklos metu. Pradedantiems mokytojams ypač svarbu gauti patvirtinimą, kad jie gerai atlieka savo darbą, o patyrusiems – jausti, kad jų patirtis ir pastangos vis dar yra vertinamos. Tyrimai rodo, kad pripažinimas ir teigiamas grįžtamas ryšys stiprina darbuotojų savivertę, motyvaciją ir pasitenkinimą darbu įvairiais karjeros etapais (Spector, 1997).

Herzberg (1959) teigia, kad pripažinimas pats savaime nebūtinai smarkiai padidina motyvaciją, tačiau jo trūkumas greitai sukelia nusivylimą ir mažina norą dirbti. Kai pastangos lieka nepastebėtos, atsiranda emocinis nuovargis ir net mintys palikti darbą (cit. iš Valiūnas & Drejeris, 2019). Kaip dažnai sakoma, žmonės dirba iš pašaukimo, bet vis tiek nori jausti, kad jų darbas yra matomas ir vertinamas.

Kai mokykloje bendravimas yra atviras ir aiškus, darbuotojai jaučiasi saugiau ir labiau įsitraukia į bendrą veiklą. Kai vadovas paaiškina sprendimus ir išklauso komandą, stiprėja pasitikėjimas ir noras dirbti kartu. Tokia aplinka leidžia darbą matyti ne tik kaip pareigą, bet ir kaip vietą, kurioje žmogus jaučiasi svarbus (Herzberg, 1959).

Papildomos išmokos – tai visos naudos, kurias žmogus gauna be pagrindinio atlyginimo: premijos, priedai, apmokyti mokymai, papildomas apmokėjimas už projektus, kartais net tokie dalykai kaip sveikatingumo veiklos ar dovanos švenčių metu. Spector (1997) šią sritį vadina viena iš pasitenkinimo darbu dalių, nes tokie paskatinimai padeda jausti didesnę vertinimą ir finansinį saugumą.

Herzberg (1959) pabrėžia: priedai patys savaime nekuria „džiaugsmo“, bet kai jų trūksta, nepasitenkinimas auga ypač greitai. Kitaip tariant, žmogus nebūtinai dirbs daugiau vien dėl premijos, tačiau tikrai nusivils, jei už dideles pastangas negaus nieko papildomai.

Mokyklose ši tema labai reikšminga. Mokytojai neretai dirba daugiau, nei parašyta darbo sutartyje: rengia projektus, ruošia renginius, konsultuoja mokinius po pamokų. Todėl priedai už papildomą darbą tampa svarbiu pagarbos ženklu. Valiūnas ir Drejeris (2019) pabrėžia, kad teisinga ir aiški paskatinimų sistema padeda sustiprinti pasitenkinimą darbu.

Svarbu ir tai, kaip tos paskatos suteikiamos. Jei vieni gauna daugiau, o kiti neaišku kodėl negauna, kyla nepasitikėjimas ir nusivylimas (Spector, 1997). Mokytojai nori matyti sąžiningumą ir aiškius kriterijus.

Didžiulienės (2023) tyrimas parodė, kad papildomos išmokos gali būti svarbus veiksnys, padedantis išvengti perdegimo. Kai mokytojas mato, kad jo papildomas indėlis įvertinamas ne tik žodžiais, bet ir realia nauda, jis jaučiasi labiau vertingas.

Kai mokykloje bendravimas yra aiškus ir atviras, darbuotojai jaučiasi saugiau, labiau pasitiki vadovu ir noriau įsitraukia į bendrą darbą. Tai padeda kurti ramesnę aplinką ir stiprina pasitenkinimą darbu (Herzberg, 1959).

Bendradarbiai dažnai tampa labai svarbūs kasdieniame darbe. Mokykloje tai ypač jaučiama, nes kasdien tenka dalintis emocijomis, ieškoti sprendimų ir dirbti kartu. Todėl svarbu, ar komandoje vyrauja pagarba, pagalba ir saugumo jausmas. Šią kasdienę darbo atmosferą kaip vieną iš pasitenkinimo darbu sričių apibūdina Spector (1997).

Kai kolegos palaiko vieni kitus ir sutaria, darbas tampa lengvesnis, o įtampa mažėja. Tyrimai rodo, kad palankus komandos klimatas padeda darbuotojams geriau jaustis ir labiau įsitraukti į veiklą (Hackman & Oldham, 1976).

Mokyklose labai svarbu dalintis patirtimi. Kartais pakanka trumpo pokalbio ar patarimo, kad diena taptų lengvesnė. Jurkšaitienė ir Staniškienė (2021) pastebi, kad mokytojai, kurie jaučia bendruomenę ir kolegų palaikymą, rečiau galvoja apie profesijos keitimą, net jei darbe netrūksta iššūkių.

Jei tarp kolegų tvyro įtampa, abejonės ar tylus konkuravimas, mokytojas gali pasijusti vienišas net būdamas tarp žmonių. Tokie santykiai greitai slopina norą stengtis ir mažina pasitenkinimą darbu (Spector, 1997).

Šią dimensiją galima nusakyti labai paprastai – kai mokytojas jaučia kolegų palaikymą, darbas tampa lengvesnis. Galimybė pasitarti, sulaukti pagalbos ar tiesiog būti išklausytam kuria bendrumo jausmą ir padeda atlaikyti kasdienes iššūkius. Būtent kolegų santykiai ir tarpusavio palaikymas yra svarbi pasitenkinimo darbu dalis (Spector, 1997).

Apibendrinant, šiame skyriuje aptartos devynios pasitenkinimo darbu dimensijos pagal Spector (1997). Jos leidžia aiškiau pamatyti, kas mokytojų kasdienybėje teikia pasitenkinimą, o kas kelia įtampą ar nuovargį, ir padeda lengviau nuspręsti, kur reikalingi pokyčiai.

1.4. Visuomenės kartų teorija: darbuotojo elgsenos aspektas

Šiandien toje pačioje organizacijoje dažnai dirba skirtingų kartų žmonės. Mokykloje tai ypač matoma – šalia patyrusių mokytojų dirba jauni kolegos, augę su technologijomis ir kitokiais darbo įpročiais. Todėl natūralu, kad skiriasi požiūris į darbą, bendravimą, motyvaciją ir vadovavimą. Norint geriau suprasti, kaip jaučiasi mokytojas, svarbu atsižvelgti ir į tai, kuriai kartai jis priklauso.

Sociologijoje karta suprantama kaip panašiu laikotarpiu gimusių žmonių grupė, kurią formuoja bendri istoriniai, ekonominiai ir kultūriniai patyrimai. Dėl šių patirčių narių vertybės, požiūriai ir lūkesčiai dažnai būna panašūs (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2005). Pavyzdžiui, žmonės, kurie vaikystėje patyrė nepriteklių, labiau vertina finansinį saugumą, o tie, kurie augo sparčiai tobulėjančių technologijų laikotarpiu, labiau pasitiki naujovėmis ir eksperimentais.

Kartų samprata siejama su K. Mannheimo idėjomis, jog žmonės į kartas jungia ne vien gimimo metai, bet ir tai, kokias visuomenės permainas jie patiria jaunystėje. Šios patirtys formuoja jų požiūrį, vertybes ir lūkesčius, kurie vėliau atsispindi ir profesiniame gyvenime (Mannheim, 1952). Vėliau R. Ryderis (1965) išplėtojo kohortų idėją – gimimo laikotarpis daro įtaką žmogaus požiūriui į gyvenimą ir darbą, nes būtent ankstyvos patirtys labiausiai „užprogramuoja“ vertybes.

Vis dėlto kartų teorija nėra vienareikšmiškai priimama ir sulaukia kritikos. Tyrėjai atkreipia dėmesį, kad kartų skirtumus dažnai sunku atskirti nuo paprasto amžiaus poveikio ar nuo laikmečio, kuriame žmonės gyvena. Kitaip tariant, ne visada aišku, ar tam tikri skirtumai kyla būtent dėl kartos, ar dėl gyvenimo etapo bei socialinių pokyčių. Be to, kartų grupės neretai laikomos labiau socialine konstrukcija nei griežtai pagrįstu empiriniu reiškiniu (Rudolph, Rauvola & Zacher, 2020). Vis dėlto tyrimai rodo, kad kartų skirtumai egzistuoja ir yra svarbūs, ypač kalbant apie motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Didžiulienė, 2023).

W. Strauss ir N. Howe (1991) teigia, kad kartos keičiasi ciklais ir kas kelis dešimtmečius į darbo pasaulį ateina žmonės su kitokiais lūkesčiais – vieniems svarbesnis stabilumas ir pareiga, kitiems labiau rūpi savirealizacija ar darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

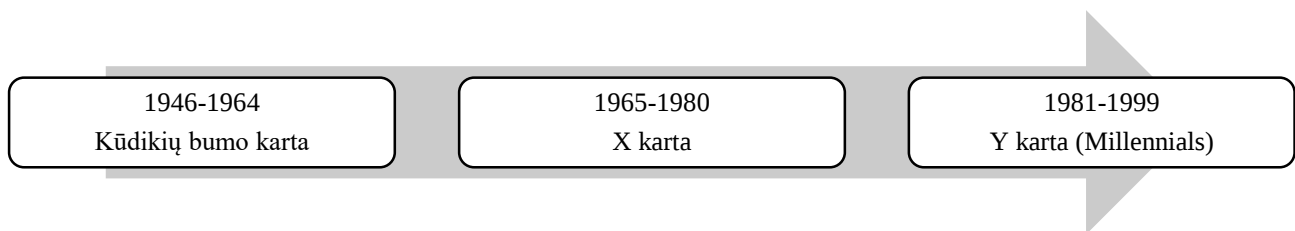
Lancaster ir Stillman (2002) pastebi, kad konfliktai darbe dažnai kyla ne dėl gebėjimų, o dėl skirtingo požiūrio į vadovavimą, bendravimą, technologijas ir motyvaciją. Jie siūlo šiuos skirtumus suprasti ir aiškintis, o ne klijuoti etiketes – ne sakyti, kad „jauni nenori dirbti“, bet priimti, jog jie tiesiog dirba kitaip.

Lietuvos duomenys rodo panašias tendencijas. Remiantis Mažeikaite ir Gruževskiu (2018), vyresnėms kartoms svarbūs pareigos jausmas, taisyklės ir finansinis saugumas, o jaunesnėms – darbo prasmė, kūryba, galimybė įgyvendinti idėjas ir būti išgirstiems.

Kai mokykloje dirba skirtingų kartų mokytojai, natūralu, kad skiriasi darbo tempas, bendravimas ir požiūris į naujoves. Tai gali būti stiprybė, jei vadovas padeda suderinti patirtį su naujomis idėjomis. Tačiau jei į skirtumus neatsižvelgiama, kyla nesusipratimų, todėl vadovams svarbu juos suprasti ir į tai atsižvelgti kuriant gerą darbo atmosferą.

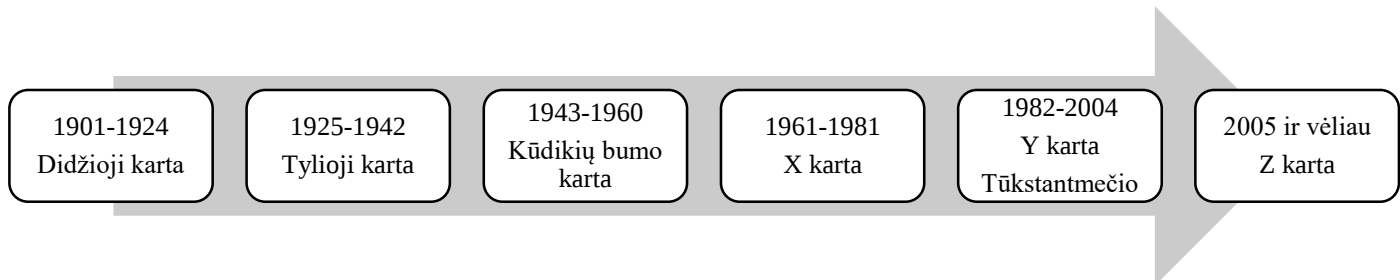
Prieš pereinant prie skirtingų kartų modelių, svarbu paminėti, kad kartų ribos įvairiuose šaltiniuose nėra visiškai vienodos. Pavyzdžiui, Y kartos pradžia kai kuriuose tyrimuose nurodoma 1980 m., kituose – 1981 ar net 1983 m.

Toliau pateikiami skirtingų autorių kartų klasifikacijos modeliai: Lancaster ir Stillman (2002), Strauss ir Howe (1991) bei Mažeikaitės ir Gruževskio (2018), sudaryti darbo autorės.



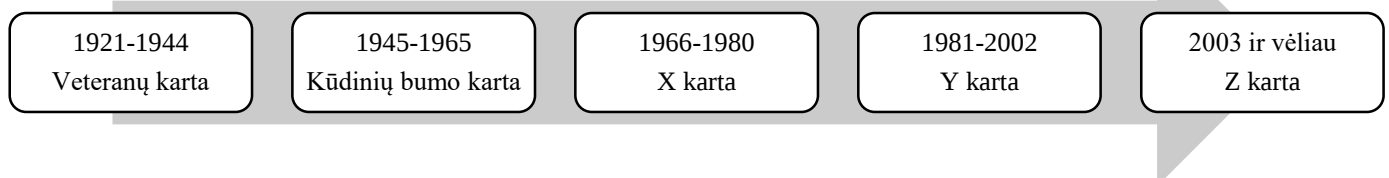
1.4.1. pav. Lancaster & Stillman kartų klasifikacijos modelis

Šaltinis sudarytas autorės pagal Lancaster ir Stillman (2002)



1.4.2. pav. Strauss ir Howe kartų klasifikacijos modelis

Šaltinis sudaryta darbo autorės pagal Strauss ir Howe (1991)



1.4.3. pav. Mažeikaitės ir Gruževskio kartų klasifikacijos modelis

Šaltinis sudaryta darbo autorės pagal Mažeikaitę ir Gruževskį (2018)

Toliau taikoma Mažeikaitės ir Gruževskio (2018) klasifikacija, nes ji geriausiai atitinka Lietuvos kultūrinį ir profesinį kontekstą bei leidžia palyginti rezultatus su kitais vietiniais tyrimais.

1.5. Skirtingų kartų (Kūdikių bumų, X ir Y) mokytojų, kaip darbuotojų savybės švietimo kontekste

Kadangi šiame tyrime siekiama suprasti, kaip skiriasi skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimas darbu, pirmiausia svarbu apžvelgti, kuo kiekviena karta išsiskiria – ne tik pagal gimimo metus, bet ir pagal požiūrį, elgesį bei vertybes.

Šiandien mokyklose dirba labai įvairių kartų mokytojai – nuo labai patyrusių iki visai jaunų, ką tik pradėjusių karjerą. Viena kolektive susitinka skirtingos patirtys, idėjos, požiūriai į ugdymą, technologijas ir bendravimą.

Tai sukuria ir stiprybių, ir iššūkių: vyresnieji perduoda patirtį, jaunieji atneša naujų idėjų, bet kartu gali kilti nesusipratimų dėl skirtingų darbo įpročių ar lūkesčių. Todėl pažinti kiekvienos kartos ypatumus yra svarbu – tai padeda kurti ramesnę, palaikančią ir motyvuojančią aplinką visiems mokytojams.

Kūdikių bumų karta (1946–1964 m.)

Kūdikių bumo karta – tai žmonės, gimę po Antrojo pasaulinio karo, kai visuomenė vėl grįžo į gyvenimą, šeimos kūrėsi aktyviai, o gimstamumas smarkiai išaugo. Ši karta formavosi pokariu – kai visuomenės tikėjosi stabilumo ir aiškių taisyklių (Strauss & Howe, 1991). Dėl to jiems būdingas stiprus pilietiškumas, atsakomybė ir tvirtas tikėjimas, kad bendromis pastangomis galima pasiekti daug (Strauss & Howe, 1991).

Darbo aplinkoje kūdikių bumo kartos atstovai dažnai siejami su atsidavimu ir lojalumu. Jie linkę ilgai dirbti vienoje organizacijoje, kantriai lipti karjeros laiptais ir daug pastangų skirti profesiniams tikslams pasiekti. Jiems svarbu žinoti atsakomybių ribas ir kryptį, o sprendimai – kad būtų nuoseklūs ir nuspėjami (Lancaster & Stillman, 2002).

Šios kartos darbuotojai dažnai tiki, kad sunkus darbas ir pareigos atlikimas yra pagrindas geram gyvenimui. Todėl jie nemėgsta lengvabūdiškumo ar nepagarbos darbui.

Lietuvos kontekste vyresni mokytojai dažniau pabrėžia pareigą, stabilumą, aiškias taisykles ir finansinį saugumą (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018). Jie dažnai mato mokytojo darbą kaip tarnystę visuomenei ir atsakomybę už vaikų ateitį, todėl jų motyvacija labiau siejasi su darbo stabilumu, aiškumu ir garantijomis. Šiai kartai taip pat būdingas stiprus profesinio pašaukimo jausmas – daugelis pasirinko šią profesiją iš noro padėti kitiems ir joje liko dėl pareigos bei atsakomybės jausmo, net ir susidūrę su sunkumais (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018).

Kūdikių bumo kartos mokytojai vertina stabilumą, sąžiningą įvertinimą ir pagarbą, o jų lūkesčiai paprasti – kad pastangos būtų pastebėtos ir lojalumas atsilygintas saugumu.

X karta (1965–1980 m.)

X karta užaugo nuolatinį pokyčių laikotarpiu, todėl dažnai gerai jaučiasi tiek laikydamasi tradicijų, tiek priimdama naujoves. Šios kartos žmonės tapo savarankiški, praktiški ir gebantys prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Lancaster & Stillman, 2002).

X kartos atstovams svarbi sprendimų laisvė, atviras bendravimas su vadovu ir pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo – darbas neturėtų užgožti visko kito (Lancaster & Stillman, 2002). Jie nėra linkę akiai paklusti autoritetui, labiau vertina aiškią argumentaciją, pagarbų dialogą ir galimybę augti bei daryti prasmingus dalykus.

Švietime X karta užima savitą vietą – jie dar prisimena tradicinį darbo stilių, bet kartu yra atviri naujovėms ir technologijoms. Jiems svarbu matyti savo darbo rezultatą ir turėti laisvės kurti, ieškoti naujų metodų bei bendradarbiauti (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018). Šios kartos mokytojai siekia ne tik perteikti žinias, bet ir įtraukti mokinius bei padaryti mokymą įdomesnį.

Šiandien daug X kartos atstovų dirba vadovaujančiose pareigose – jie tampa mokyklų vadovais, pavaduotojais ar metodinių grupių koordinatoriais. Dažnai būtent jie sujungia skirtingas kartas, derindami naujoves su tuo, kas mokykloje pasiteisino per daugelį metų (Lancaster & Stillman, 2002).

X kartos mokytojams svarbu jausti, kad jų nuomonė girdima ir kad jie gali daryti įtaką sprendimams. Kai jiems suteikiama pasitikėjimo ir daugiau savarankiškumo, didėja ir pasitenkinimas darbu. Priešingai, per didelė biurokratija ar idėjų nuvertinimas greitai mažina motyvaciją (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018).

Galima sakyti, kad X kartos mokytojai palaiko pokyčius, bet kartu nepameta žmogiško santykio su mokiniu.

Y karta (1981–1996 m.)

Y karta, dar vadinama tūkstantmečio karta, užaugo greitų pokyčių ir technologijų aplinkoje, todėl yra atvira naujovėms, drąsiau eksperimentuoja ir dažnai mokosi per praktiką. Šios kartos atstovai linkę plačiau žiūrėti į pasaulį ir savo darbą, todėl jiems svarbus ne tik darbas klasėje, bet ir platesnis socialinis bei ateities kontekstas (Lancaster & Stillman, 2002).

Y kartos atstovams darbe labai svarbi prasmė. Jie nori ne tik atlikti užduotis, bet jausti, kad jų darbas yra naudingas ir padeda jiems augti. Jiems taip pat svarbu suprasti, kodėl daro tai, ką daro, gauti grįžtamąjį ryšį ir išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Lancaster & Stillman, 2002).

Y kartos mokytojai labiau patenkinti darbu tada, kai jaučia, kad mokykla mąsto panašiai kaip jie ir kad jų darbas turi realią naudą. Jiems svarbu suprasti, kodėl jie dirba tai, ką dirba, ir matyti, jog jų pastangos kažką keičia. Nuo šio jausmo dažnai priklauso, ar jie nori likti mokykloje ilgesniam laikui (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010).

Lietuvoje Y kartos mokytojai dažnai imasi technologijų, projektų ir netradicinių sprendimų – nebijo bandyti, net jei ne viskas pavyksta iš pirmo karto (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018). Jie nori ne tik stabilumo, bet ir saviraiškos, kūrybiškumo, galimybės dalyvauti kuriant naujas idėjas. Mokyklose šios kartos mokytojai dažnai tampa inovacijų varikliu: drąsiai naudoja technologijas, organizuoja projektines veiklas, ieško įdomesnių būdų sudominti mokinius ir labiau pasitiki netradiciniais sprendimais. Jie nebijo eksperimentuoti, net jei ne visada viskas pavyksta iš pirmo karto.

Y kartos mokytojams svarbu jaustis komandos dalimi – būti išgirstiems, įtrauktiems į sprendimus ir turėti galimybę nuolat mokytis. Jie nori augti, ieškoti naujų idėjų ir neapsiriboti tais pačiais metodais daugelį metų. Ši karta į darbą atsineša daugiau laisvės, kūrybos ir noro ieškoti prasmės, todėl jų pasitenkinimas darbu stipriai auga tada, kai mokykla suteikia erdvės tobulėti ir realizuoti save (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Toliau, 1.5.1 lentelėje, apibendrinamos pagrindinės kūdikių bumo, X ir Y kartų charakteristikos.

1.5.1 lentelė

Kūdikių bumo, X ir Y kartų charakteristika			
Charakteristikų dimensija	Kūdikių bumo karta (1946–1965)	X karta (1966–1980)	Y karta (1981–2002)
Kartos tipas	Dominuojanti, vidun orientuota, „Idealistų karta“	Recesinė, „Reaktyvioji karta“	Dominuojanti, išoriškai orientuota, „Piliečių karta“
Auginimo kontekstas (Vakarai ir Lietuva)	Augo pokario atsigavimo ir gerovės kūrimo laikotarpiu. Vakaruose tikėjo ekonominiu augimu, Lietuvoje – veikiami sovietinės ideologijos. Pastebimas moterų aktyvesnis įsitraukimas į darbo rinką.	Užaugo ekonominio ir socialinio neapibrėžtumo laikotarpiu. Vakaruose – dažnai dirbantys tėvai, nepilnos šeimos. Lietuvoje – nepriklausomybės pradžia, ekonominiai iššūkiai.	Augo gaudami daug tėvų dėmesio, popkultūros ir technologijų apsuptyje. Lietuvoje – vaiko priežiūros atostogų įteisinimas, todėl augo rūpestingesnėje aplinkoje nei X karta.
Požiūris į darbą ir motyvaciją	Darbas – svarbiausia gyvenimo dalis. Poilsis antraeilis. Atlygis suvokiamas kaip ilgo ir sunkaus darbo rezultatas. Vertina lojalumą ir pareigą.	Vertina savarankiškumą, lankstumą, asmeninį augimą. Mažiau lojalūs darbdaviui, labiau kritiški, kartais ciniški. Svarbi asmeninė nauda ir prasmingas darbas.	Turi aukštus lūkesčius, pasitikintys savimi, nori greitų rezultatų. Motyvuoja karjera, įsitraukimas, lankstus darbo grafikas, atostogos. Reikalauja dėmesio ir vertinimo.

Lentelės tęsinys 29 psl.

1.5.1. Lentelės tęsinys

Charakteristikų dimensija	Kūdikių bumo karta (1946–1965)	X karta (1966–1980)	Y karta (1981–2002)
Profesinės vertybės	Atsakingas darbas ir pareiga svarbiausi. Vertina stabilumą, ilgametį įsipareigojimą, galimybę „nuveikti kažką prasmingo“.	Vertina įdomų darbą, malonius santykius su kolegomis, darbo gyvenimo balansą. Svarbi karjera vertikalia kryptimi.	Vertina galimybę siūlyti idėjas, dalyvauti priimant sprendimus. Labai svarbus lankstus darbo laikas, ilgos atostogos ir saviraiška. Atsakomybė nėra tokia reikšminga kaip vyresnėms kartoms.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Strauss ir Howe (1991), Stiglbauer ir kt. (2022), Mažeikaitė ir Gruževskis (2018)

Apibendrinant galima pasakyti, kad Kūdikių bumo, X ir Y kartų mokytojai į mokyklą atsineša skirtingas patirtis, požiūrį ir lūkesčius. Kiekviena karta augo kitokiomis istorinėmis ir socialinėmis sąlygomis, todėl natūralu, kad skiriasi ir tai, kas jiems darbe svarbu, kas motyvuoja ir kaip jie vertina savo profesinį kelią. Šių skirtumų supratimas padeda mokyklai kurti ramesnę, palaikančią atmosferą ir stiprinti bendradarbiavimą tarp skirtingų kartų mokytojų.

Šiuos skirtumus papildė ir D. Elizur (1984) požiūris, teigiantis, kad žmonės darbą vertina pagal tai, kokius poreikius ir vertybes jis padeda realizuoti – ar tai būtų atlyginimas, darbo sąlygos, santykiai su kitais, ar vidinis pasitenkinimas. Skirtingos kartos šiuos aspektus suvokia nevienodai: vieniems svarbiausias saugumas ir stabilumas, kitiems – prasmė, saviraiška ar šilti tarpusavio santykiai. Dėl to net tos pačios darbo sąlygos mokykloje skirtingoms kartoms gali reikšti visai skirtingus dalykus.

2. Skirtingų kartų pasitenkinimo darbu tyrimo metodologija

2.1. Tyrimo teorinis ir metodologinis pagrindimas

Šio tyrimo pagrindas – pasitenkinimo darbu samprata, kuri plačiai nagrinėjama moksliniuose tyrimuose. Paprastai tariant, pasitenkinimas darbu reiškia tai, kaip žmogus jaučiasi savo darbe ir kaip jis vertina savo darbo patirtį (Locke, 1968).

Lietuvos autoriai Valiūnas ir Drejeris (2019) pabrėžia, kad šį jausmą lemia ne tik pats darbas, bet ir darbo sąlygos, santykiai su kolegomis, vadovavimas bei bendra darbo aplinka. Tai rodo, kad pasitenkinimas darbu nėra tik trumpalaikė emocija – tai sudėtingas reiškinys, glaudžiai susijęs su žmogaus lūkesčiais, vertybėmis ir poreikiais.

Aiškinantis, kas darbe stiprina pasitenkinimą, dažnai remiamasi Hackman ir Oldham modeliu. Jis parodo, kad žmonės labiau patenkinti tuomet, kai jaučia savo darbo prasmę, turi atsakomybę ir gauna grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą (Hackman & Oldham, 1976). Tai padeda suprasti, kodėl net labai panašiomis sąlygomis dirbantys žmonės savo darbą gali vertinti visiškai skirtingai.

Vėlesni tyrimai rodo, kad pasitenkinimą darbu lemia ne tik pati darbo aplinka, bet ir pats žmogus – jo savybės, vertybės bei gyvenimo patirtis (Judge et al., 2000). Žmonės tą pačią darbo situaciją gali vertinti skirtingai būtent dėl savo požiūrio ir vertybinių nuostatų. Šiandien ypač svarbūs tampa darbo prasmės jausmas ir galimybė save realizuoti (Arifin et al., 2019).

Kadangi šiame tyrime analizuojamas skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimas darbu, remiamasi ir kartų teorija. Ji teigia, kad žmonių požiūrį į darbą, vertybes ir elgesį formuoja bendros jų kartos socialinės ir kultūrinės patirtys (Strauss & Howe, 1991).

Tyrimai rodo, kad pasitenkinimas darbu kinta priklausomai nuo amžiaus ir gyvenimo etapo. Skirtingiems žmonėms darbe svarbūs skirtingi dalykai – vieniems labiau rūpi augimas ir darbo prasmė, kitiems stabilumas ir saugumo jausmas. Tai ypač matyti mokytojų darbe, kur karjeros pradžia ir ilgametė patirtis lemia nevienodus lūkesčius (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018). Remiantis jų pateikta klasifikacija, mokytojai šiame tyrime skirstomi į kūdikių bumo, X ir Y kartas. Toks skirstymas leidžia pasitenkinimą darbu vertinti ne tik pagal amžių, bet ir pagal skirtingas patirtis bei vertybes.

Elizur (1984) darbo vertybes siūlo skirstyti į tris grupes. Kognityvinės vertybės siejasi su darbo prasme, asmeniniu augimu ir savarankiškumu. Emocinės atspindi tai, kaip žmogus jaučiasi darbe – jo pasitenkinimą, įsitraukimą ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Instrumentinės vertybės apima konkrečias darbo sąlygas, struktūrą, stabilumą ir elgesio normas organizacijoje.

Šiame tyrime pasitenkinimas darbu suprantamas taip, kaip mokytojas jaučiasi savo darbe ir kaip vertina jo įvairius aspektus. Kartų teorija ir darbo vertybių samprata padeda paaiškinti, kodėl skirtingų kartų mokytojai tuos pačius dalykus darbe gali vertinti nevienodai ir turėti skirtingus lūkesčius.

Be teorinių idėjų, ryšį tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu patvirtina ir Lietuvos tyrimai. Ušeckienė (2005), tyrusi daugiau nei tūkstantį darbingo amžiaus žmonių, nustatė aiškią tendenciją – kuo žmogus vyresnis, tuo jis dažniau būna patenkintas savo darbu. Mažiausias pasitenkinimas buvo tarp jaunų žmonių iki 25 metų, o didžiausias – tarp 55 metų ir vyresnių. Autorė taip pat pastebi, kad su metais

auga profesinė patirtis ir darbo stažas, žmonės jaučiasi užtikrinčiau, stabiliau ir ramiau vertina savo darbą.

Panašias išvadas pateikia Merkys ir Brazienė (2010). Jų tyrimai rodo, kad amžius yra svarbus veiksnys, susijęs su tuo, kaip žmonės vertina savo darbą, kiek jie yra juo patenkinti ir kaip jaučiasi darbo aplinkoje. Skirtingo amžiaus darbuotojai skirtingai vertina savo patirtį, motyvaciją ir bendrą savijautą darbe. Tai leidžia manyti, kad ir mokytojai, priklausantys skirtingoms kartoms, savo pasitenkinimą darbu gali patirti nevienodai.

Remiantis šiomis teorinėmis ir empirinėmis įžvalgomis, formuluojamas probleminis tyrimo klausimas ir tyrimo hipotezės.

Probleminis tyrimo klausimas: kaip skiriasi skirtingų kartų progimnazijos mokytojų pasitenkinimas darbu?

Tyrimo hipotezės:

1. Skirtingų amžiaus kartų progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra skirtingas.
2. X kartos progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra statistiškai reikšmingai aukštesnis nei Kūdikių bumo ir Y kartos mokytojų.
3. Kūdikių bumo kartos progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra žemiausias lyginant su X ir Y kartų mokytojais.

2.2. Tyrimo dizainas ir duomenų rinkimo metodai

Šiame tyrime pasirinktas apklausos metodas, kuris leidžia surinkti duomenis iš didesnės, iš anksto apibrėžtos respondentų grupės. Apklausos metu respondentams pateikiami struktūruoti klausimai, į kuriuos jie atsako remdamiesi savo patirtimi, nuomone ir asmeniniais vertinimais. Dažniausiai apklausai naudojamas klausimynas, kuriame klausimai pateikiami vienoda ir nuoseklia tvarka, todėl visi respondentai vertina tuos pačius aspektus tomis pačiomis sąlygomis. Tokiu būdu surinkti duomenys gali būti sisteminami, lyginami ir analizuojami statistiškai, o rezultatai pateikiami lentelėse ir apibendrinimuose. Apklausos metodas ypač tinkamas tada, kai siekiama apibendrinti didesnės grupės nuostatas ar vertinimus (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014).

Tyrime taikytas kiekybinis tyrimo tipas, kuris sudaro galimybes rinkti ir analizuoti skaitinius duomenis bei nustatyti ryšius tarp tiriamų kintamųjų. Kiekybiniai tyrimai pasižymi aiškia struktūra, standartizuotais matavimo instrumentais ir statistiniais duomenų analizės metodais. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) pabrėžia, kad kiekybinio tyrimo esmė yra sistemingas tyrimo planavimas, objektyvus duomenų rinkimas ir jų analizė, taikant statistinius metodus.

Šis tyrimo tipas leidžia apibendrinti didesnės mokytojų imties nuomones, palyginti skirtingų amžiaus kartų pasitenkinimo darbu lygį ir nustatyti, ar tarp jų egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai. Tyrime buvo naudojama internetinė apklausa su uždaro tipo klausimais. Ji suteikia galimybę ne tik surinkti platesnį mokytojų nuomonių spektrą, bet ir objektyviai įvertinti, kaip skirtingų kartų pedagogai jaučiasi savo darbe. Skaičiais pagrįsti duomenys leidžia aiškiai palyginti pasitenkinimo darbu skirtumus tarp kartų ir pamatyti, kurios darbo sritys joms yra svarbiausios.

Atsižvelgiant į tai, kad ankstesni tyrimai rodo ryšį tarp darbuotojų amžiaus ir jų pasitenkinimo darbu, šiame tyrime pasirinktas kiekybinis apklausos metodas leidžia empiriškai patikrinti šias teorines

prielaidas. Internetinė apklausa suteikia galimybę palyginti skirtingų amžiaus kartų mokytojų pasitenkinimą darbu pagal tas pačias dimensijas ir įvertinti, ar teorijoje aprašomi kartų skirtumai atsispindi ir realioje mokyklų aplinkoje.

Pasitenkinimo darbu skalių statistiniai parametrai ir statistinės analizės metodai

Tyrimo duomenų apdorojimui ir statistinei analizei buvo naudojama SPSS programa. Ji leido apskaičiuoti pagrindinius statistinius rodiklius, įvertinti klausimyno patikimumą ir taikyti tinkamus statistinės analizės metodus. Pirmiausia buvo tikrinamas naudojamo JSS klausimyno vidinis suderinamumas. Tam apskaičiuotas Cronbach α koeficientas, kuris parodo, kiek nuosekliai vienos subskalės teiginiai matuoja tą pačią konstrukciją. Atsižvelgiant į pakankamai didelę tyrimo imtį ($N = 417$), šis rodiklis laikytinas patikimu ir mažiau veikiamu atsitiktinių svyravimų.

2.5.1. lentelė

Klausimyno vidinis suderinamumas		
JSS subskalė	Klausimų skaičius	Cronbach α
Atlyginimas	4	,739
Paaukštinimas	4	,626
Priežiūra / Vadovavimas	4	,799
Papildomos išmokos / Naudos	4	,712
Sąlyginis atlygis	4	,785
Darbo sąlygos	3	,708
Bendradarbiai	4	,698
Darbo pobūdis	4	,679
Bendravimas	4	,743

Apskaičiavus Cronbach α reikšmes matyti, kad dauguma pasitenkinimo darbu subskalių pasižymi pakankamu vidiniu nuoseklumu. Daugumos subskalių α reikšmės svyruoja tarp 0,70 ir 0,80, todėl galima teigti, kad teiginiai tarpusavyje dera ir matuoja tą patį reiškinį. Šiek tiek žemesnė Cronbach α reikšmė nustatyta paaukštinimo subskalėje ($\alpha = 0,626$), tačiau atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir subskalės sudėtį, ši reikšmė laikytina pakankama tolesnei duomenų analizei.

Pradžioje analizuojant darbo sąlygų subskalę pastebėta, kad jos vidinis suderinamumas buvo nepakankamas (Cronbach $\alpha = 0,497$). Detalesnė analizė parodė, kad teiginys „Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą“ turėjo labai silpnas sąsajas su kitais šios subskalės teiginiais. Tai leidžia manyti, kad respondentai šį teiginį suprato nevienodai arba jis ne visai atitiko likusios subskalės matuojamą darbo sąlygų aspektą. Dėl to teiginys buvo pašalintas, o subskalė sudaryta iš likusių tarpusavyje labiau derančių teiginių, taip padidinant matavimo patikimumą (Cronbach $\alpha = 0,708$).

Toliau buvo tikrinama, ar tyrimo duomenys atitinka normaliojo pasiskirstymo prielaidą. Tam taikyti Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilk testai (žr. 2.5.2. lentelėje). Normalumo prielaidos tenkinimo rezultatai pateikiami 2.5.2 lentelėje. Gauti rezultatai parodė, kad daugumos kintamųjų p reikšmės yra mažesnės nei 0,05, todėl galima teigti, jog jų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo.

Normalumo prielaidos tenkinimo analizė

Subskalė	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df	Sig.	Statistika	df	Sig.
Atlyginimas	0,059	417	0,001	0,988	417	0,002
Paaugštinimas	0,059	417	0,002	0,990	417	0,008
Priežiūra / Vadovavimas	0,134	417	<0,001	0,907	417	<0,001
Papildomos išmokos / Naudos	0,072	417	<0,001	0,985	417	<0,001
Sąlyginis atlygis	0,058	417	0,002	0,975	417	<0,001
Darbo sąlygos	0,112	417	<0,001	0,955	417	<0,001
Bendradarbiai	0,105	417	<0,001	0,946	417	<0,001
Darbo pobūdis	0,094	417	<0,001	0,952	417	<0,001
Bendravimas	0,095	417	<0,001	0,958	417	<0,001

Atsižvelgiant į tai, kad duomenys neatitiko normalumo prielaidos, tolimesnei analizei buvo pasirinkti neparametriniai statistiniai metodai. Jie laikomi tinkamais, kai dirbama su Likerto tipo ranginiais duomenimis ir kai pasiskirstymas nėra normalus.

Ryšiams tarp pasitenkinimo darbu dimensijų ir kitų kintamųjų nustatyti buvo naudojamas Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas. Jis pasirinktas todėl, kad leidžia įvertinti ryšio kryptį ir stiprumą tais atvejais, kai duomenys nėra pasiskirstę normaliai. Gauti koreliacijos rezultatai buvo vertinami pagal ryšio stiprumą, išskiriant silpną, vidutinį ir stiprų ryšį.

Skirtumams tarp skirtingų amžiaus kartų nustatyti buvo taikytas Kruskal–Wallis kriterijus, kuris yra vienfaktorės dispersinės analizės neparametrinis analogas. Šis kriterijus leidžia įvertinti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp trijų ar daugiau nepriklausomų grupių. Analizuojant rezultatus pateikiamos vidutinės rangų reikšmės, kurios neparametriniuose testuose atlieka vidurkio analogo funkciją.

Nustačius statistiškai reikšmingus skirtumus ($p < 0,05$), papildomai taikytas Mann–Whitney U kriterijus poriniams palyginimams tarp atskirų kartų grupių. Šis testas leido tiksliau nustatyti, tarp kurių konkrečių grupių skirtumai yra reikšmingi. Visuose statistiniuose testuose reikšmingumo lygmuo buvo laikomas $p < 0,05$.

Aprašomajai analizei taikyti vidurkiai, procentinės dalys ir ranginės reikšmės. Siekiant aiškesnio rezultatų pateikimo, duomenų vizualizacijai naudota Microsoft Excel programa, kuria sudarytos diagramos ir apibendrinančios lentelės.

2.3. Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas

Šiame tyrime pasirinktas Paul E. Spector sukurtas Job Satisfaction Survey (JSS) klausimynas (Spector, 1997), kuris yra vienas plačiausiai naudojamų pasitenkinimo darbu matavimo instrumentų. Jis pasirinktas todėl, kad leidžia vertinti pasitenkinimą darbu ne tik bendrai, bet ir per konkrečias, aiškiai apibrėžtas darbo sritis, kas ypač svarbu siekiant suprasti, kur ir kodėl skirtingų kartų mokytojai savo darbu yra patenkinti labiau ar mažiau. Tyrime naudota lietuviška JSS versija, parengta L. Gustainienės (2006) ir vėliau patikslinta L. Gustainienės, J. Liesienės bei R. Kern (2009), kuri yra

pritaikyta Lietuvos kontekstui ir plačiai taikoma įvairių profesinių grupių, įskaitant švietimo srityje dirbančius respondentus, tyrimuose. Ši metodika plačiai taikoma ir švietimo srityje – jos tinkamumas patvirtintas tyrimais su Lietuvos mokytojais (Astrauskaitė, Vaitkevičius & Perminas, 2011)

Klausimyną sudaro 36 teiginiai, suskirstyti į devynias pasitenkinimo darbu dimensijas (kiekvieną jų sudaro po keturis teiginius). Visi teiginiai vertinami 6 balų Likerto skale – nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Tokia skalė leidžia respondentams tiksliau išreikšti savo nuomonę ir išvengti neutralaus „vidurio“ pasirinkimo. JSS struktūra suteikia galimybę analizuoti tokias pasitenkinimo sritis kaip atlyginimas, paaugstinimo galimybės, vadovavimas, darbo sąlygos, bendradarbiavimas ir kiti svarbūs darbo aspektai, todėl šis instrumentas yra ypač tinkamas lyginant skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimo profilius.

Nors lietuviškas JSS klausimyno vertimas yra laisvai prieinamas, šiame tyrime jis buvo papildomai peržiūrėtas ir adaptuotas, siekiant užtikrinti teiginių aiškumą bei jų tinkamumą progimnazijos mokytojų darbo aplinkai. Ypatingas dėmesys skirtas tam, kad teiginiai būtų suprantami vienodai skirtingų kartų pedagogams ir tiksliai atspindėtų jų darbo patirtį švietimo įstaigoje. Klausimyno adaptavimo metu buvo šiek tiek pakoreguoti 9, 18, 19, 20 ir 26 teiginiai – juose žodis organizacija pakeistas žodžiu mokykla, siekiant, kad teiginiai geriau atitiktų progimnazijos mokytojų darbo kontekstą ir būtų respondentams aiškesni.

2.3.1 lentelė

JSS dimensijos ir į jas įeinančių teiginių numeriai

Dimensija (subskalė)	JSS teiginiai (numeriai)	Teiginiai
Atlyginimas ar darbuotojas jaučiasi finansiškai teisingai įvertintas	1, 10, 19, 28	- Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą. - Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai. - Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo mokyklos vadovo, kai pagalvoju apie savo atlyginimą.* - Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.
Paaugstinimas ar darbuotojas mato erdvę kilti ir augti profesiskai	2, 11, 20, 33	- Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugstinimo galimybių. - Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti. - Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose mokyklose.* - Esu patenkintas (-a) savo paaugstinimo galimybėmis.
Priežiūra / Vadovavimas kaip vertina savo tiesioginį vadovą, palaikymą, sąžiningumą	3, 12, 21, 30	- Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą. - Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu. - Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais. - Man patinka mano tiesioginis vadovas.

Lentelės tęsinys 35 psl.

2.3.1 lentelės tęsinys

Dimensija (subskalė)	JSS teiginiai (numeriai)	Teiginiai
Papildomos išmokos / Naudos socialinės garantijos, priedai, kitos darbuotojo naudų formos	4, 13, 22, 29	- Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą. - Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose mokyklose. - Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos. - Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.
Sąlyginis atlygis ar už gerą darbą gaunama pripažinimo ar atlygio	5, 14, 23, 32	- Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą). - Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas). - Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų). - Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.
Darbo sąlygos ar darbo procesai, taisyklės ir sąlygos yra tinkamos.	6, 15**, 24, 31	- Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą. - Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą. ** - Aš turiu atlikti per daug darbų. - Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).
Bendradarbiai kaip jaučiasi darbuotojas komandoje, tarp kolegų	7, 16, 25, 34	- Man patinka žmonės, su kuriais dirbu. - Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau. - Man patinka mano bendradarbiai. - Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.
Darbo pobūdis ar darbas yra prasmingas, įdomus, suteikia atsakomybės jausmą.	8, 17, 27, 35	- Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis. - Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe. - Didžiuojuosi savo darbu. - Mano darbas man yra malonus.
Bendravimas kaip sklandžiai vyksta informacija organizacijoje, ar darbuotojas žino, kas vyksta	9, 18, 26, 36	- Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje mokykloje yra veiksmingas (efektyvus).* - Man neaiškūs šios mokyklos tikslai.* - Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta mokyklos viduje.* - Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Spector (1997).

Pastaba. Žvaigždute (*) pažymėti teiginiai buvo adaptuoti mokyklos kontekstui. (**) - šis klausimas buvo pašalintas iš tolimesnės analizės, nes mažino skalės patikimumą.

Be pagrindinio JSS klausimyno, tyrime buvo naudojami ir devyni papildomi teiginiai, kurie padeda geriau suprasti, kaip mokytojai vertina savo darbą ir kas jiems jame svarbu. Šie teiginiai yra apie aiškią tvarką ir stabilumą, atsakomybę, darbo prasmę, galimybes tobulėti, požiūrį į naujoves, kūrybiškumą, autonomiją bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Papildomi teiginiai buvo parinkti remiantis D. Elizur (1984) darbo vertybių skirstymu, kuriame vertybės skiriamos į kognityvines, emocines ir instrumentines. Toks požiūris leidžia ne tik įvertinti pasitenkinimą darbu, bet ir pažvelgti, kokios vertybės slypi už mokytojų atsakymų.

Papildomų teiginių priskyrimas šioms vertybių kategorijoms pateikiamas 2.3.2. lentelėje.

2.3.2. lentelė

Papildomų teiginių priskyrimas darbo vertybių kategorijoms pagal D. Elizur

Vertybės	Teiginys	Vertybių kategorija
Struktūra ir stabilumas	Man svarbu, kad darbe būtų aiškos taisyklės ir stabilumas.	Instrumentinė
Profesinė atsakomybė ir įsipareigojimas darbui	Darbas man yra svarbi gyvenimo dalis ir siejasi su atsakomybe bei pareiga.	Instrumentinė
Darbo prasmingumas ir socialinė nauda	Man svarbu, kad mano darbas turėtų prasmę ir teiktų naudą kitiems.	Kognityvinė
Profesinis tobulėjimas ir mokymasis	Man svarbi galimybė tobulėti ir mokytis naujų dalykų.	Kognityvinė
Atvirumas inovacijoms	Naujos technologijos ar darbo metodai man kelia susidomėjimą ir norą išbandyti jas praktiškai.	Kognityvinė
Iniciatyvumas ir pokyčių kūrimas	Mane labiausiai motyvuoja galimybė kurti ir daryti pokyčius mokykloje.	Instrumentinė
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Man svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.	Emocinė
Autonomija darbe	Darbe man svarbu turėti laisvės pasirinkti, kaip organizuoju savo veiklą (Autonomija).	Kognityvinė
Įsitraukimas ir darbo įdomumas	Man svarbu, kad darbas būtų įdomus, kūrybiškas ir leistų išbandyti naujas idėjas.	Emocinė

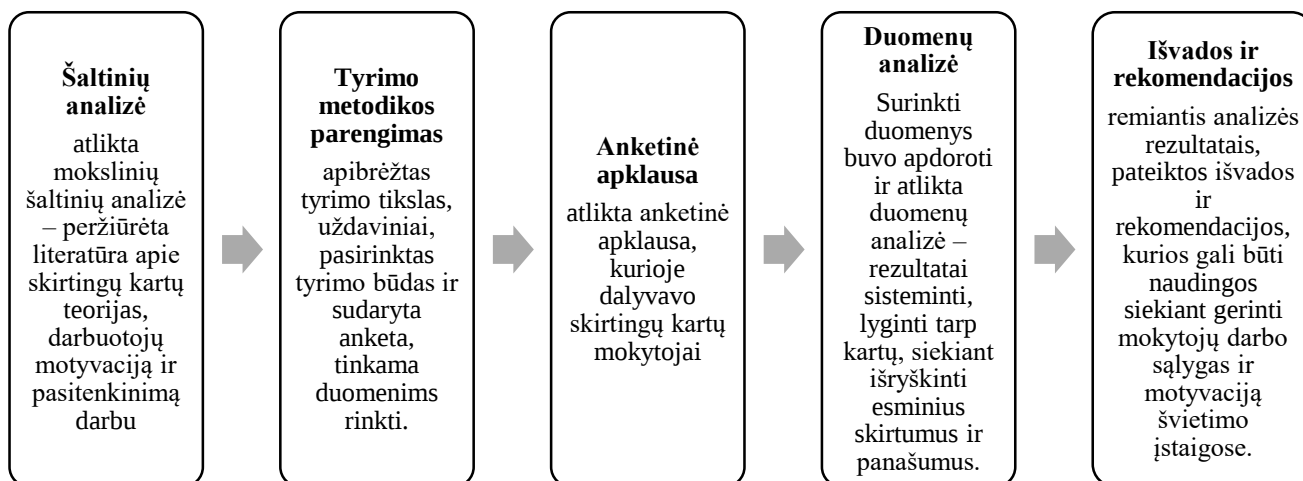
Šaltinis: Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379–389.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad skirtingų amžiaus kartų darbuotojai darbe linkę akcentuoti nevienodus dalykus. Vyresnėms kartoms dažniau svarbūs stabilumas, aiškos taisyklės ir saugumo jausmas, o jaunesnės kartos daugiau dėmesio skiria darbo prasmei, galimybėms tobulėti, naujovėms, kūrybiškumui bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Atsižvelgiant į tai, lentelėje pateikti teiginiai pasirinkti taip, kad apimtų skirtingoms kartoms aktualias darbo vertybes, kurios vėliau analizuojamos tyrimo rezultatuose.

Tyrime dalyvavę mokytojai buvo suskirstyti į kūdikių bumo (1945–1965 m.), X (1966–1980 m.) ir Y (1981–2002 m.) kartas, remiantis Mažeikaitės ir Gruževskio (2018) taikomu kartų skirstymu. Toks suskirstymas leido sistemingai palyginti skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimą darbu ir įvertinti jų vertybių bei požiūrių skirtumus.

2.4. Tyrimo imtis ir tyrimo organizavimas

Kad būtų galima atsakyti į tyrimo klausimus, buvo sudaryta aiški loginė tyrimo struktūra ir numatyti pagrindiniai jo empirinės dalies etapai.



2.4.1. pav. Empirinio tyrimo loginė schema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo procesas vyko nuosekliai. Pirmiausia buvo atlikta literatūros analizė – peržvelgti moksliniai šaltiniai apie skirtingas kartas, darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tai padėjo aiškiau suprasti tyrimo kontekstą ir pagrįsti jo aktualumą. Vėliau parengta tyrimo metodika: apibrėžti tikslai, uždaviniai, pasirinktas tyrimo būdas ir sudaryta anketa, tinkanti rinkti informacijai iš skirtingų kartų mokytojų. Po to buvo vykdoma pati apklausa – ji vyko internetu, kad kuo daugiau mokytojų galėtų patogiai dalyvauti ir anonimiškai atsakyti į klausimus. Surinkti duomenys vėliau buvo apdoroti ir išanalizuoti: rezultatai susisteminti, palyginti tarp kartų, siekiant pamatyti esminius skirtumus ar panašumus. Galiausiai, remiantis atlikta analize, parengtos išvados ir pasiūlymai, kurie galėtų padėti gerinti mokytojų darbo sąlygas ir motyvaciją švietimo įstaigoje.

Tyrimo etika

Atliekant šį tyrimą buvo laikomasi pagrindinių tyrimo etikos principų, kad visas procesas – nuo pirmos idėjos iki galutinės analizės – būtų skaidrus ir atsakingas. Dar prieš pradedant apklausas, dalyviams aiškiai paaiškinta, kokių tikslu renkami duomenys ir kaip jie bus naudojami. Mokytojai galėjo laisvai nuspręsti, ar nori dalyvauti, ir jų sprendimas niekaip neturėjo įtakos jų darbo aplinkai.

Tyrimo ypatingai daug dėmesio skirta pagarbai dalyviams ir jų privatumui. Visi atsakymai buvo anonimiški – nerenkami jokie duomenys, kurie leistų atpažinti konkrečius žmones. Informacija saugota taip, kad niekas kitas, išskyrus tyrėją, neturėtų prieigos prie žalių duomenų.

Taip pat stengtasi užtikrinti sąžiningumą ir nešališkumą: duomenys nefalsifikuoti, nepagražinti, visi rezultatai pateikti tokie, kokie yra. Analizė atlikta remiantis moksliniais principais, o išvados formuotos tik pagal realias gautas tendencijas.

Tyrimas vyko taip, kad kiekvienas dalyvis galėtų jaustis saugus, o galutiniai rezultatai – patikimi ir etiški.

Tyrimo imtis

Tyrimo generalinė aibė buvo nustatyta remiantis Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) viešai prieinamais statistiniais duomenimis. ŠVIS pateikia oficialią informaciją apie Lietuvos švietimo įstaigas ir jose dirbančius pedagoginius darbuotojus pagal mokyklų tipus, stažą ir kvalifikacines kategorijas. Tyrimo generalinę aibę sudarė visi Lietuvos progimnazijose dirbantys

pedagoginiai darbuotojai 2025–2026 mokslo metais. Remiantis pateiktais duomenimis, šio tipo mokyklose dirba įvairaus stažo ir skirtingų kvalifikacinių kategorijų mokytojai, iš viso 8 443 pedagogai. Mokytojų struktūra gana įvairi – nuo pradedančių pedagogų iki ilgametę patirtį turinčių ekspertų.

Pagal stažą matyti plati pedagogų įvairovė: nuo vos metus dirbančių mokytojų iki daugiau nei 25 metų patirties turinčių specialistų. Didžiausią dalį sudaro ilgesnį nei 25 metų stažą turintys pedagogai (jų – 2 643 metodininkai, 1 635 vyresnieji specialistai ir kt.), o tarp mažesnių grupių išsiskiria 0–1 metų stažo mokytojai – jų taip pat nemažai, ypač tarp neturinčių kvalifikacinės kategorijos.

Pagal kvalifikacines kategorijas taip pat matyti ryškūs skirtumai. Daugiausia progimnazijose dirba metodininkų (3 197) ir vyresniųjų specialistų (2 739). Mažesnę, bet reikšmingą dalį sudaro specialistai (1 092) ir mokytojai be kvalifikacinės kategorijos (1 189). Mažiausia grupė – ekspertai (226), tačiau jie dažniausiai pasižymi ilga darbo patirtimi.

2.4.1. lentelė

Progimnazijų pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą ir kvalifikacines kategorijas

	Ekspertas	Metodininkas	Neturi kvalifikacinės kategorijos	Specialistas	Vyr. specialistas
0 - 1 metai	2	32	518	164	49
2 - 4 metai		34	310	306	53
5 - 9 metai	2	21	119	270	156
10 - 14 metų	4	57	46	131	189
15 - 19 metų	11	135	38	75	294
20 - 24 metai	14	275	38	59	363
25 m. ir daugiau	193	2 643	120	87	1 635
Viso:	226	3 197	1 189	1 092	2 739

Tokia tyrimo struktūra leidžia nagrinėti skirtingų kartų mokytojų patirtis ir pasitenkinimą darbu taip, kad gauti rezultatai atspindėtų bendrą progimnazijų situaciją. Kadangi visoje šalyje dirba daugiau kaip aštuoni tūkstančiai progimnazijų mokytojų, tyrime dalyvavę 422 respondentai sudaro pakankamai didelę ir patikimą imtį, todėl gautas išvadas galima pagrįstai taikyti visai progimnazijų mokytojų grupei.

Tyrimo imties charakteristikos

Iš viso tyrime dalyvavo 422 respondentai, tačiau ne visi atsakymai buvo tinkami analizuoti. Viena anketa buvo atmesta, nes ją užpildė ne progimnazijos mokytojas, o dar keturi atsakymai nebuvo įtraukti dėl amžiaus – jie priklausė Z kartai, kurios imtis buvo per maža statistiškai patikimai analizei. Todėl galutinėje imtyje liko 417 respondentų.

Didžiausia dalis tyrimo dalyvių priklausė metodininkų kategorijai ($n = 168$). Ši kvalifikacija ypač dažnai sutinkama tarp mokytojų, kurių pedagoginis stažas ilgesnis nei 25 metai ($n = 119$). Vyresniojo mokytojo kategorija taip pat labiau būdinga ilgesnę patirtį sukaupusiems pedagogams – daugiausia 20–25 metų ($n = 25$) ir daugiau kaip 25 metų stažo grupėse ($n = 65$).

Eksperto kategoriją nurodė mažiausia dalis respondentų ($n = 12$). Ji beveik išimtinai pasitaikė tarp mokytojų, turinčių didesnę pedagoginę stažą – šios kategorijos atstovai matomi 10–15, 15–20 ir ypač daugiau kaip 25 metų patirties grupėse. Tuo tarpu pedagogai, turintys mažesnę (iki 5 metų) stažą, dažniausiai priklausė mokytojo kategorijai.

Bendrai žiūrint, duomenys atskleidžia gana natūralią tendenciją: aukštesnės kvalifikacinės kategorijos dažniausiai siejasi su ilgesniu pedagoginiu stažu.

2.4.2. lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą ir kvalifikacines kategorijas

Stažas	Mokytojas	Vyresnysis mokytojas	Metodininkas	Ekspertas	Neturi kvalifikacinės kategorijos
Iki 2 metų	12	0	0	0	8
Daugiau kaip 2 iki 5 metų	40	0	0	0	4
Daugiau kaip 5 iki 10 metų	8	11	2	0	2
Daugiau kaip 10 iki 15 metų	9	18	5	1	2
Daugiau kaip 15 iki 20 metų	6	16	11	1	0
Daugiau kaip 20 iki 25 metų	3	25	31	1	0
Daugiau kaip 25 metų	7	65	119	9	1
Viso	85	135	168	12	17

2.4.3. lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

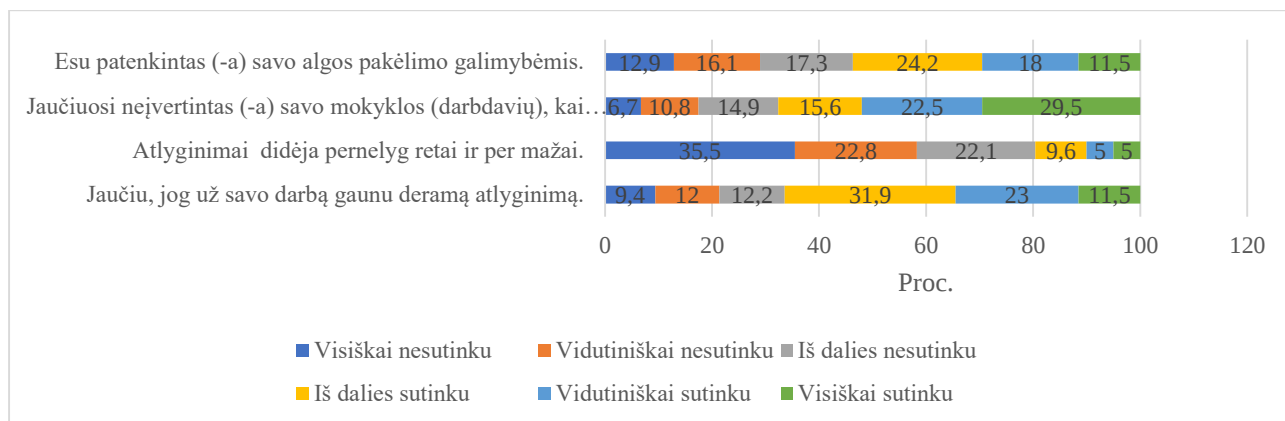
Respondentai	
Kūdikių bumo	92
X karta	209
Y karta	116
Viso	417

3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

3.1. Progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu raiška

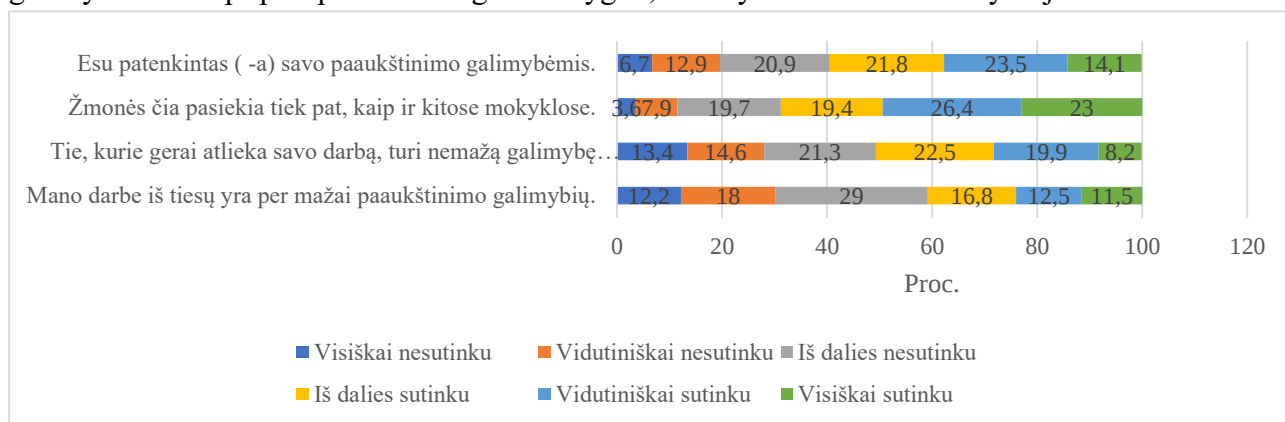
Šiame poskyryje apžvelgiama, kaip mokytojai vertina skirtingus pasitenkinimo darbu aspektus. Pateikiami visų 36 anketos teiginių atsakymų pasiskirstymai, sugrupuoti pagal pasitenkinimo darbu dimensijas. Lentelėse parodyti atsakymų dažniai ir galiojančių atsakymų procentai, leidžiantys susidaryti bendrą vaizdą apie mokytojų vertinimą kryptį ir pasiskirstymą (žr. 3 priedas).

Atlyginimo klausimai parodė (žr. 3.1.1 pav.), kad mokytojų požiūris į gaunamą atlygį yra gana nevienalytis. Nors dalis respondentų sutinka, jog už savo darbą gauna deramą atlyginimą, nemaža dalis pasirinko neutralią poziciją arba išreiškė nepritarimą. Ypač kritiškai vertintas teiginys apie per retą ir per mažą atlyginimų didėjimą. Taip pat dalis mokytojų nurodė jaučiantys neįvertinimą, o nuomonės dėl algos pakėlimo galimybių pasiskirstė gana tolygiai.



3.1.1. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas atlyginimo dimensijoje

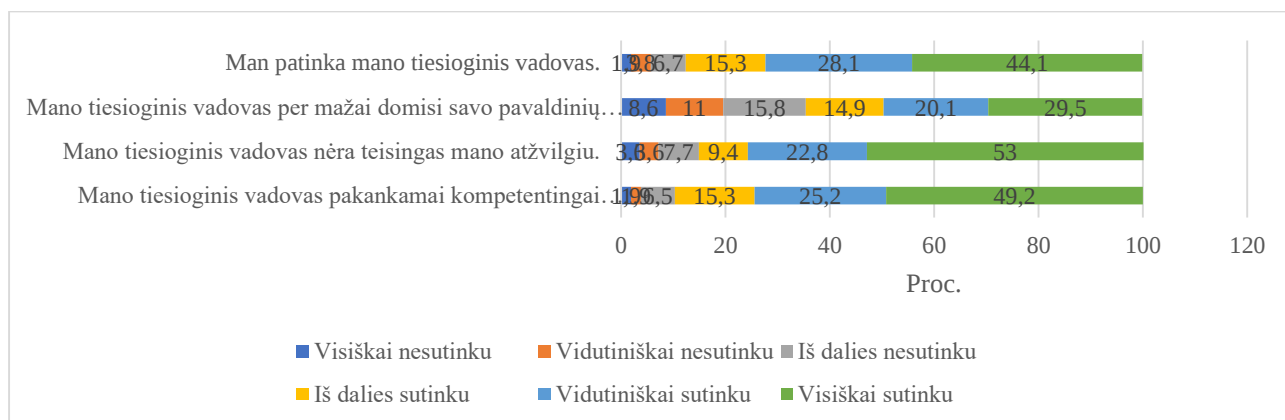
Paaugštinimo klausimai parodė (žr. 3.1.2. pav.), kad mokytojų požiūris į karjeros galimybes mokykloje nėra vienodas. Dalis mokytojų mano, kad paaugštinimo galimybės yra ribotos, kiti laikosi neutralaus požiūrio arba su tuo nesutinka. Atsakymai apie bendrą pasitenkinimą paaugštinimo galimybėmis taip pat pasiskirstė gana tolygiai, neišryškinant aiškos vyraujančios nuomonės.



3.1.2. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas paaugštinimo dimensijoje

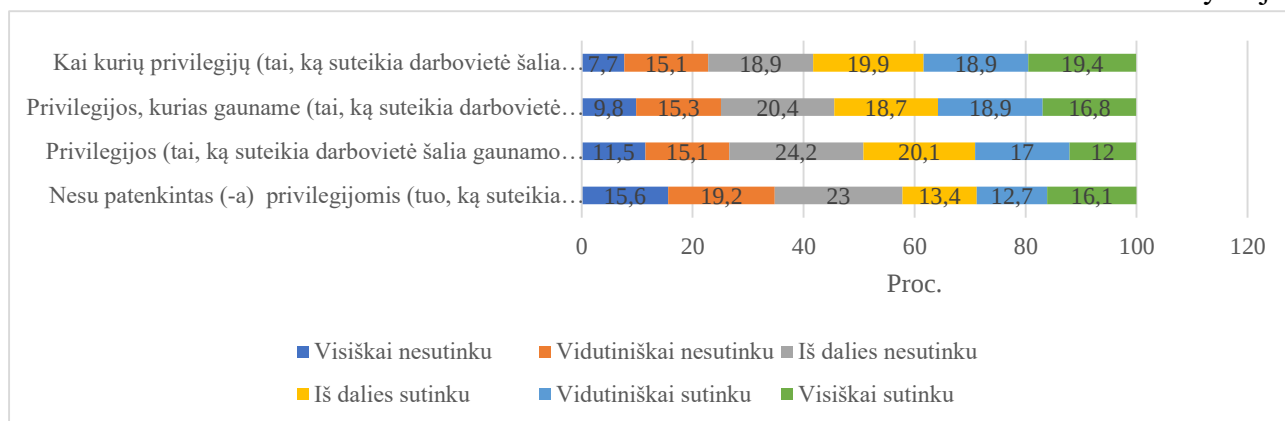
Priežiūros ir vadovavimo klausimai rodo (žr. 3.1.3. pav.), kad mokytojai savo tiesioginius vadovus vertina gana palankiai. Dauguma mano, jog vadovai kompetentingi ir jiems patinka, tačiau dalis

mokytojų pasigenda didesnio teisingumo ir dėmesio darbuotojų jausmams. Tai rodo, kad bendras vadovavimo vertinimas yra geras, nors kai kuriose srityse dar matoma erdvės tobulėjimui.



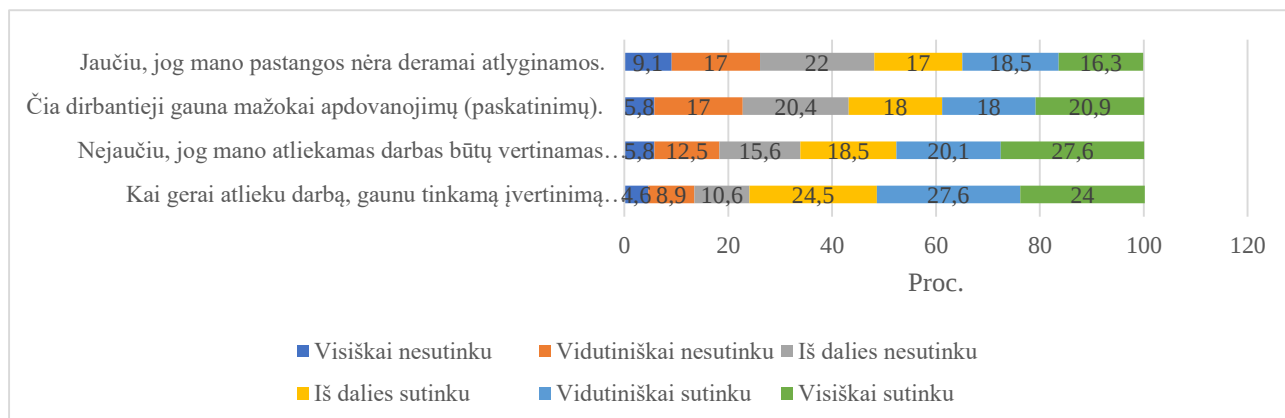
3.1.3. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas priežiūros ir vadovavimo dimensijoje

Papildomų išmokų ir naudų klausimai parodė (žr. 3.1.4. pav.), kad mokytojų nuomonės šioje srityje gana išsiskiria. Dalis mokytojų nėra patenkinti gaunamomis privilegijomis, kiti laikosi neutralaus požiūrio. Vertinant jų teisingumą ir palyginimą su kitomis mokyklomis, aiškos vyraujančios nuomonės neišryškėjo.



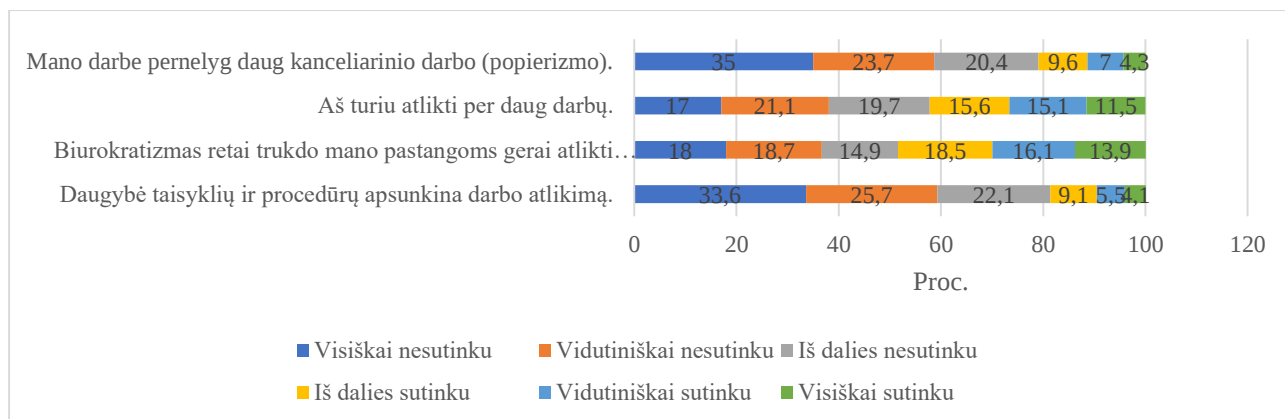
3.1.4. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas papildomų išmokų ir naudų dimensijoje

Sąlyginio atlygio klausimai parodė (žr. 3.1.5. pav.), kad mokytojų požiūris į pastangų įvertinimą nėra vienodas. Dalis mokytojų jaučiasi įvertinti, kiti abejoja, ar jų pastangos pastebimos ir paskatinamos. Atsakymai pasiskirstė gana tolygiai, todėl aiškos vyraujančios nuomonės neišryškėjo.



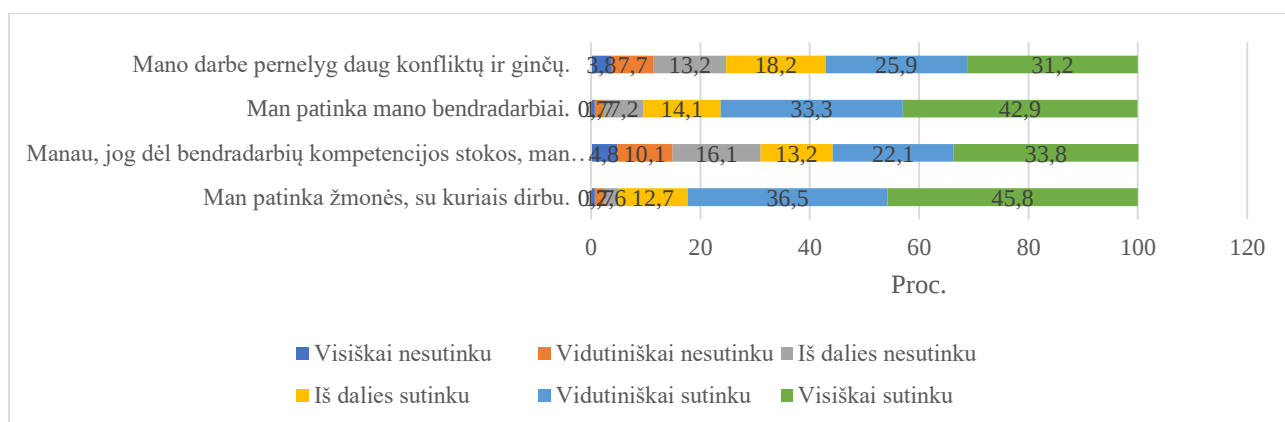
3.1.5. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas sąlyginio atlygio dimensijoje

Darbo sąlygų klausimai parodė (žr. 3.1.6. pav.), kad nemažai mokytojų susiduria su darbo organizavimo sunkumais. Dalis jų mano, kad taisyklės, procedūros ir popierizmas apsunkina darbą, taip pat jaučiamas didelis darbo krūvis. Vertinimai šioje srityje pasiskirstė gana įvairiai, todėl aiškos vyraujančios nuomonės neišryškėjo.



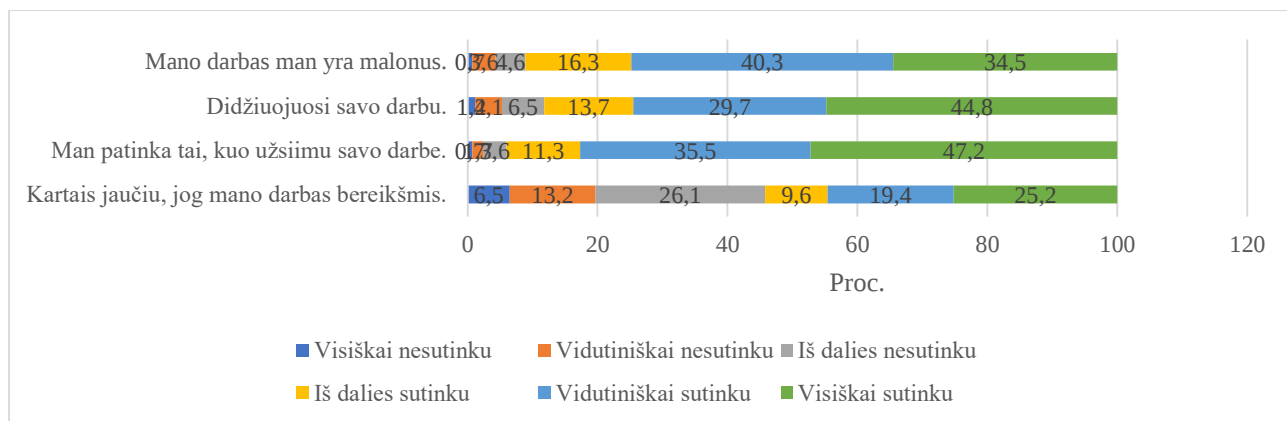
3.1.6. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas darbo sąlygų dimensijoje

Bendradarbių klausimai parodė (žr. 3.1.7. pav.), kad daugumai mokytojų santykiai su kolegomis yra svarbūs ir dažniausiai vertinami teigiamai. Tačiau dalis mokytojų susiduria ir su sunkumais – kartais jaučia įtampą, konfliktus ar didesnę darbo krūvį dėl kolegų kompetencijos stokos.



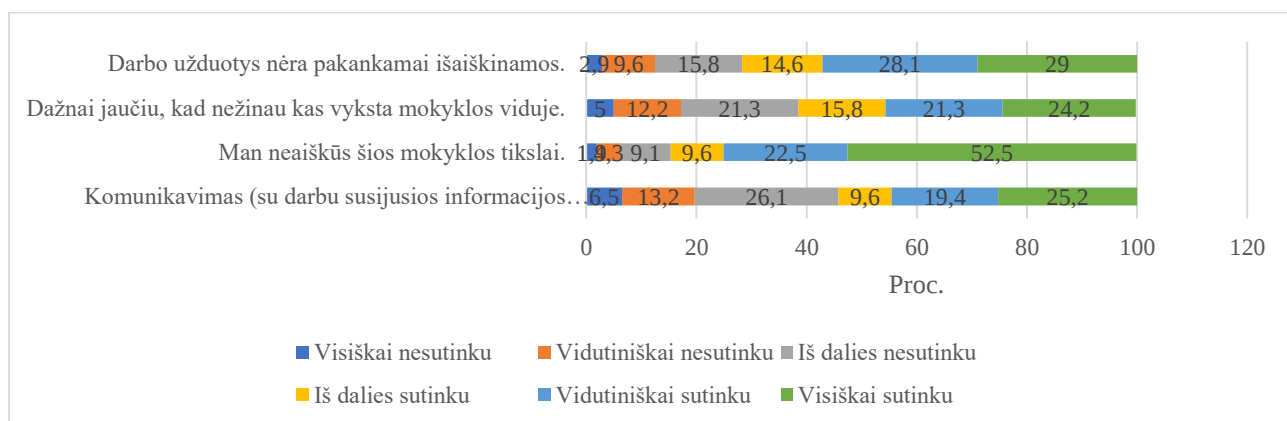
3.1.7. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas bendradarbių dimensijoje

Darbo pobūdžio klausimai parodė (žr. 3.1.8. pav.), kad dauguma mokytojų savo darbą vertina teigiamai – jiems patinka tai, ką daro, ir jie didžiuojasi savo darbu. Nors daliai mokytojų kartais kyla abejonių dėl darbo prasmės, bendras požiūris išlieka gana teigiamas.



3.1.8. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas darbo pobūdžio dimensijoje

Bendravimo klausimai parodė (žr. 3.1.9. pav.), kad mokytojų požiūris į komunikaciją mokykloje yra gana įvairus. Daliai mokytojų trūksta aiškos informacijos apie mokyklos tikslus, vykstančius procesus ir darbo užduotis, todėl bendravimo klausimai išlieka aktualūs.



3.1.9. pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas bendravimo dimensijoje

3.2. Mokytojų pasitenkinimo darbu ir amžiaus ryšiai

Papildomai buvo apskaičiuotos Spearman ranginės koreliacijos, siekiant įvertinti, ar mokytojų amžius siejasi su pasitenkinimo darbu dimensijomis. Koreliacijų rezultatai pateikiami 3.2.3. lentelėje.

3.2.3. lentelė

Spearman ranginės koreliacijos tarp mokytojų amžiaus, stažo bei kvalifikacijos ir pasitenkinimo darbu ryšiai

Respondentų charakteristikos	Statistiniai rodikliai	Atlyginimas	Paaugūstinimas	Vadovavimas	Naudos	Sąlyginis atlygis	Darbo sąlygos	Bendradarbiai	Darbo pobūdis	Bendravimas
Amžius	ρ	0,064	-0,008	0,019	0,030	-0,023	-0,027	-0,178*	-0,057	-0,161*
	p	0,193	0,868	0,704	0,545	0,646	0,585	< 0,001	0,242	0,001

Lentelės tęsinys 44 psl.

3.2.3. lentelės tęsinys

Respondentų charakteristikos	Statistiniai rodikliai	Atlyginimas	Paaugštinimas	Vadovavimas	Naudos	Sąlyginis atlygis	Darbo sąlygos	Bendradarbiai	Darbo pobūdis	Bendravimas
Stažas	ρ	-0,060	-0,021	-0,034	-0,050	-0,006	-0,001	0,169*	0,042	0,152
	p	0,223	0,665	0,491	0,308	0,896	0,984	<0,001	0,390	0,002
Kvalifikacija	ρ	-0,001	-0,055	-0,061	-0,039	-0,028	0,002	0,070	0,021	0,055
	p	0,982	0,265	0,212	0,422	0,569	0,963	0,153	0,662	0,267

Pastaba. * – statistiškai reikšmingas ryšys ($p < .001$). N=417.

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad mokytojų amžius, darbo stažas ir kvalifikacija tik silpnai siejasi su pasitenkinimu darbu. Daugumoje pasitenkinimo sričių statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta, todėl galima teigti, jog vien šie asmeniniai ir profesiniai rodikliai neturi didelės įtakos bendrajam pasitenkinimo darbu lygiui.

Ryškesni ryšiai pastebimi tik kai kuriose darbo srityse. Matyti, kad vyresni mokytojai bendradarbiavimą ir bendravimą vertina šiek tiek prasčiau, nors šis ryšys nėra stiprus. Tuo pačiu ilgesnė pedagoginio darbo patirtis siejasi su kiek palankesniu požiūriu į bendradarbiavimą ir bendravimą, tačiau ir šis ryšys išlieka silpnas.

Kvalifikacinė kategorija nėra reikšmingai susijusi su nė viena pasitenkinimo darbu sritimi, todėl galima teigti, kad vien formali kvalifikacija savaime nenulemia, kaip mokytojai vertina savo darbą. Apskritai šie rezultatai rodo, kad mokytojų pasitenkinimą darbu labiau lemia kasdienė darbo patirtis ir tai, kokia yra darbo aplinka mokykloje, o ne tik amžius, stažas ar turima kvalifikacija.

Norint išsamiau atskleisti amžiaus ir pasitenkinimo darbu ryšių pobūdį, toliau analizuojami skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimo darbu skirtumai.

3.3. Pasitenkinimo darbu skirtumai skirtingas kartas atstovaujančių mokytojų grupėse

Kadangi pasitenkinimo darbu duomenys neatitiko normalumo prielaidos, o mokytojai buvo suskirstyti į tarpusavyje nepriklausomas kartų grupes (kūdikių bumo, X ir Y), buvo pasirinktas Kruskal–Wallis testas (žr. 3.3.1. lentelėje). Jis leidžia palyginti, ar skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimas darbu skiriasi net tada, kai duomenys nėra normaliai pasiskirstę.

3.3.1. lentelė

Mokytojų pasitenkinimo darbu dimensijų skirtumai tarp kartų

Pasitenkinimo dimensija	Karta	Respondentų skaičius N=417	Vidurkis	Vidutinis rangas	Kruskal–Wallis H	p (Asymp. Sig.)	r (efekto dydis)
Atlyginimas	Kūdikių bumo	92	3,56	214,60	7,698	0,021	0,14
	X karta	209	3,36	193,86			
	Y karta	116	3,70	231,84			

Lentelės tęsinys 45 psl.

3.3.1. Lentelės tęsinys

Pasitenkinimo dimensija	Karta	Respondentų skaičius N=417	Vidurkis	Vidutinis rangas	Kruskal–Wallis H	p (Asymp. Sig.)	r ² (efekto dydis)
Paaukštinimas	Kūdikių bumo	92	3,85	221,26	2,498	0,287	0,08
	X karta	209	3,64	199,94			
	Y karta	116	3,79	215,61			
Vadovavimas	Kūdikių bumo	92	4,76	203,31	0,268	0,875	0,03
	X karta	209	4,81	210,80			
	Y karta	116	4,84	210,28			
Naudos	Kūdikių bumo	92	3,65	209,41	1,043	0,594	0,05
	X karta	209	3,55	203,81			
	Y karta	116	3,70	218,02			
Sąlyginis atlygis	Kūdikių bumo	92	4,09	216,17	0,426	0,808	0,03
	X karta	209	3,99	206,60			
	Y karta	116	4,01	207,64			
Darbo sąlygos	Kūdikių bumo	92	2,79	221,30	1,510	0,470	0,06
	X karta	209	2,63	202,94			
	Y karta	116	2,72	210,17			
Bendradarbiai	Kūdikių bumo	92	5,06	243,23	13,329	0,001	0,18
	X karta	209	4,80	208,89			
	Y karta	116	4,54	182,06			
Darbo pobūdis	Kūdikių bumo	92	4,87	217,82	1,405	0,495	0,06
	X karta	209	4,80	210,85			
	Y karta	116	4,70	198,68			
Bendravimas	Kūdikių bumo	92	4,75	234,93	10,968	0,004	0,16
	X karta	209	4,56	213,27			
	Y karta	116	4,25	180,74			

Šie rezultatai leidžia pamatyti, kur skirtingų kartų mokytojų vertinimai sutampa, o kur atsiranda skirtumų. Daugumoje pasitenkinimo darbu dimensijų – paaukštinimo, vadovavimo, papildomų naudų, sąlyginio atlygio, darbo sąlygų ir darbo pobūdžio – statistiškai reikšmingų skirtumų tarp kartų nenustatyta. Tai rodo, kad nepriklausomai nuo amžiaus, mokytojai šias darbo sritis vertina panašiai.

Trijose dimensijose kartų skirtumai išryškėjo labiau. Atlyginimo vertinimai skyrėsi statistiškai reikšmingai ($p = 0,021$): Y kartos mokytojai atlyginimą vertino palankiausiai, X kartos – kritiškiausiai, o kūdikių bumo kartos įverčiai buvo tarp šių dviejų grupių. Tai gali rodyti, kad jaunesniems pedagogams finansinis atlygis yra ypač svarbus jų dabartiniame gyvenimo ir karjeros etape.

Dar ryškesni skirtumai nustatyti bendradarbių dimensijoje ($p = 0,001$). Kūdikių bumo kartos mokytojai santykius su kolegomis vertino palankiausiai, X kartos įverčiai buvo kiek žemesni, o Y kartos – žemiausi. Matome, kad vyresni mokytojai bendradarbiavimą mokykloje mato pozityviau nei jaunesni.

Panaši tendencija atsiskleidė ir bendravimo dimensijoje ($p = 0,004$). Kūdikių bumo kartos mokytojai komunikaciją mokykloje vertino geriausiai, X kartos vertinimai buvo vidutiniai, o Y kartos – kritiškiausi. Tai gali reikšti, kad jaunesni pedagogai jautriau reaguoja į informacijos sklaidą, tarpusavio bendravimą ir organizacijos komunikacijos kultūrą.

Galima teigti, kad daugelyje darbo sričių kartų skirtumai nėra ryškūs, tačiau atlyginimo vertinimas ir socialiniai darbo aspektai – bendravimas bei bendradarbiavimas – labiausiai išskiria skirtingų kartų mokytojų patirtis ir požiūrius.

Kadangi Kruskal–Wallis testas parodė statistiškai reikšmingus skirtumus keliose dimensijose, svarbu atlikti Mann–Whitney U testą, kad būtų aiškiai nustatyta, kurios konkrečios kartų poros tarpusavyje skiriasi. Rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų nustatyti atlyginimo, bendradarbiavimo ir bendravimo srityse.

3.3.2. lentelė

Mann–Whitney U testų rezultatai, lyginant skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimo darbu skirtumus

Pasitenkinimo sritis	Palyginimas	U	Z	p	r (efekto dydis)
Atlyginimas	Kūdikių bumo karta ir X karta	8625	–1,43	0,154	0,08
	X karta ir Y karta	9946,5	–2,69	0,007	0,15
	Kūdikių bumo karta ir Y karta	4862	–1,10	0,270	0,08
Bendradarbiai	Kūdikių bumo karta ir X karta	7940,5	–2,42	0,016	0,14
	X karta ir Y karta	10472	–2,04	0,041	0,11
	Kūdikių bumo karta ir Y karta	3860,5	–3,44	0,001	0,24
Bendravimas	Kūdikių bumo karta ir X karta	8583,5	–1,49	0,137	0,09
	X karta ir Y karta	10199,5	–2,38	0,018	0,13
	Kūdikių bumo karta ir Y karta	3980,5	–3,15	0,002	0,22

Pastaba $p < 0,05$ – statistiškai reikšminga.

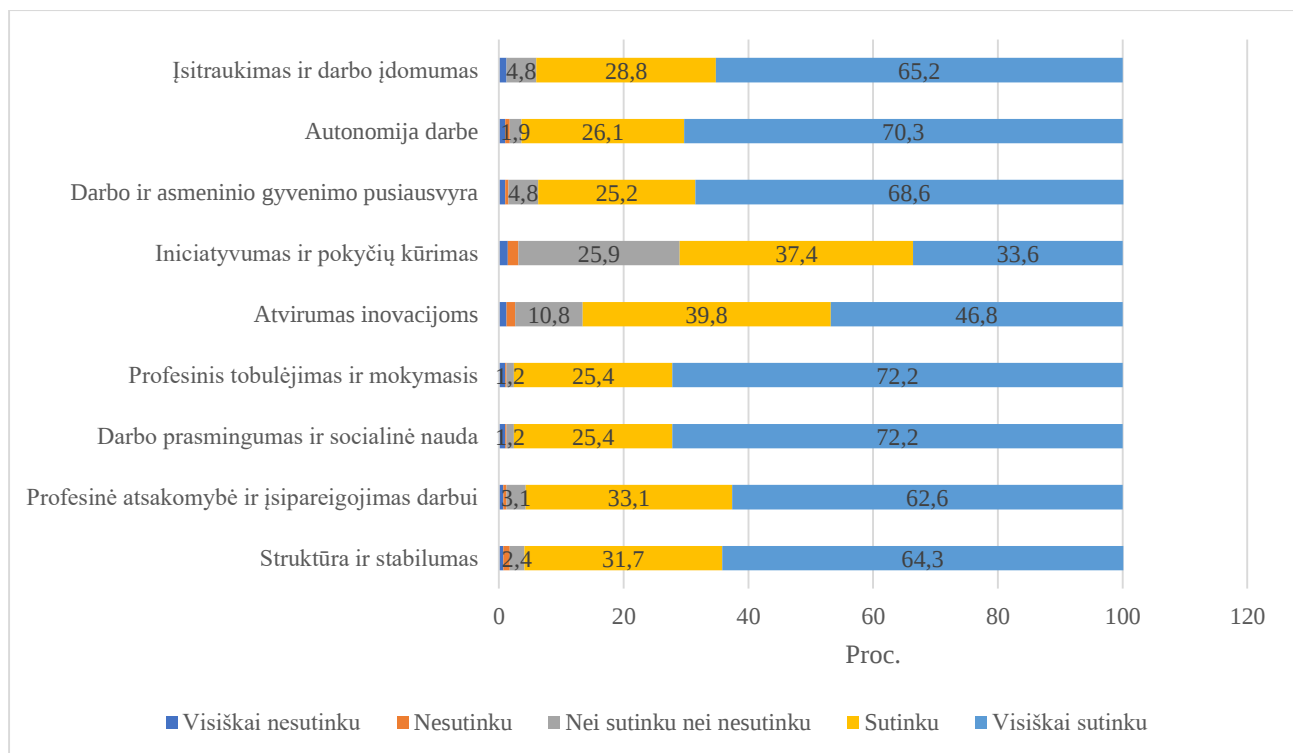
Iš rezultatų matome, kad atlyginimo vertinimuose reikšmingas skirtumas išryškėjo tarp X ir Y kartų – Y kartos mokytojai atlyginimą vertino palankiau nei X kartos atstovai.

Dar aiškesni skirtumai pastebimi bendradarbiavimo ir bendravimo srityse. Čia ypač išsiskyrė kūdikių bumo ir Y kartos: kūdikių bumo kartos mokytojai šias sritis vertino žymiai palankiau nei jaunesni kolegos. X ir Y kartų palyginimai taip pat parodė reikšmingus skirtumus, nors jie buvo mažesni.

Nors dauguma nustatytų efektų yra silpni arba vidutinio dydžio, jie aiškiai rodo, kad būtent bendravimas ir tarpusavio santykiai labiausiai išskiria skirtingų kartų mokytojų patirtis ir požiūrį į darbą.

3.4. Mokytojų darbo vertybių raiška

3.4.1 paveikslėlyje pateikiamas mokytojų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo vertybes, leidžiantis įvertinti, kurios iš jų mokytojams yra svarbiausios.



3.4.1.pav. Mokytojų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo vertybes (proc.)

Analizuojant mokytojų atsakymus apie darbo vertybes matyti, kad dauguma jų šias vertybes vertina labai teigiamai. Beveik visose srityse vyrauja pritarimas, o nepritariančių mokytojų dalis yra nedidelė. Tai rodo, kad mokytojams aiškiai svarbūs ne tik konkretūs darbo aspektai, bet ir pats požiūris į profesiją.

Ypač ryškiai išsiskiria darbo prasmingumas ir socialinė nauda bei profesinis tobulėjimas ir mokymasis – didžioji dalis mokytojų su šiais teiginiais visiškai sutinka. Taip pat labai svarbios yra autonomija darbe ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kas leidžia manyti, jog savarankiškumas ir emocinė gerovė mokytojams yra reikšminga kasdienio darbo dalis.

Daug mokytojų teigiamai vertina ir struktūrą bei stabilumą, taip pat profesinę atsakomybę ir įsipareigojimą darbui. Tai rodo, kad aiškos taisyklės, pastovumas ir atsakomybės jausmas mokykloje vis dar išlieka svarbūs.

Kiek daugiau neutralių atsakymų pasirodė kalbant apie atvirumą inovacijoms ir iniciatyvumą bei pokyčių kūrimą. Nors šios vertybės taip pat vertinamos palankiai, ne visi mokytojai jaučiasi vienodai pasirengę aktyviai imtis naujovių ar pokyčių.

3.5. Darbo vertybių skirtumai kartose

Toliau pateikiamoje lentelėje (žr. 3.5.1 lentelė) analizuojami mokytojų darbo vertybių skirtumai tarp skirtingų amžiaus kartų. Siekiant įvertinti, ar kūdikių bumo, X ir Y kartų mokytojų darbo vertybių vertinimai statistiškai skiriasi, buvo taikytas Kruskal–Wallis testas. Lentelėje pateikiami vidutiniai rangai, testo statistika ir reikšmingumo lygis, leidžiantys įvertinti, kuriose vertybėse kartų skirtumai yra ryškesni.

3.5.1 lentelė

Skirtingų amžiaus kartų mokytojų darbo vertybių palyginimas (Kruskal–Wallis testas)

Vertybės	Karta	N	Vidutinis rangas	Vidurkis	Kruskal–Wallis H	p reikšmė	Efekto dydis (r)
Struktūra ir stabilumas	Kūdikių bumo	92	189,80	4,58	4,837	0,089	0,11
	X karta	209	217,60				
	Y karta	116	208,72				
Profesinė atsakomybė ir įsipareigojimas darbui	Kūdikių bumo	92	195,63	4,56	2,074	0,355	0,07
	X karta	209	213,75				
	Y karta	116	211,04				
Darbo prasmingumas ir socialinė nauda	Kūdikių bumo	92	201,65	4,68	0,725	0,696	0,04
	X karta	209	210,92				
	Y karta	116	211,38				
Profesinis tobulėjimas ir mokymasis	Kūdikių bumo	92	188,31	4,54	5,240	0,073	0,11
	X karta	209	212,32				
	Y karta	116	219,43				
Atvirumas inovacijoms	Kūdikių bumo	92	180,66	4,29	7,860	0,020	0,14
	X karta	209	216,28				
	Y karta	116	218,36				
Iniciatyvumas ir pokyčių kūrimas	Kūdikių bumo	92	196,05	4,00	2,636	0,268	0,08
	X karta	209	207,71				
	Y karta	116	221,59				
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Kūdikių bumo	92	188,11	4,6	5,389	0,068	0,11
	X karta	209	215,56				
	Y karta	116	213,74				
Autonomija darbe	Kūdikių bumo	92	185,97	4,64	7,784	0,020	0,14
	X karta	209	211,55				
	Y karta	116	222,67				
Įsitraukimas ir darbo įdomumas	Kūdikių bumo	92	197,97	4,57	2,144	0,342	0,07
	X karta	209	208,57				
	Y karta	116	218,53				

Pastaba. N – respondentų skaičius; $p < 0,05$ – statistiškai reikšmingas skirtumas.

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kaip skirtingų kartų mokytojai vertina pagrindines darbo vertybes. Analizė atlikta taikant Kruskal–Wallis testą, todėl lentelėje pateikiami vidutiniai rangai, leidžiantys palyginti kūdikių bumo, X ir Y kartų mokytojų vertinimus.

Pirmiausia matyti, kad dauguma vertybių visose kartose vertinamos gana aukštai, ką rodo ir aukšti bendrieji vidurkiai. Tokios vertybės kaip darbo prasmingumas ir socialinė nauda, autonomija darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, struktūra ir stabilumas ar profesinė atsakomybė visų kartų mokytojams yra svarbios, o jų vertinimai skiriasi nedaug.

Vis dėlto kai kuriose srityse išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų. Atvirumo inovacijoms vertinimai skyrėsi reikšmingai ($p = 0,020$), o didžiausius vidutinius rangus šioje srityje gavo Y kartos mokytojai. Tai leidžia manyti, kad jaunesni pedagogai yra labiau atviri naujoms technologijoms ir darbo metodams. Panaši situacija matoma ir autonomijos darbe vertinimuose ($p = 0,020$), kur Y kartos mokytojai taip pat išsiskiria aukštesniais įverčiais, o tai rodo didesnį savarankiškumo poreikį darbe.

Kai kurios vertybės, nors ir nepasiekė statistinio reikšmingumo ribos, parodė tam tikras tendencijas. Profesinio tobulėjimo ir mokymosi bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimai tarp

kartų šiek tiek skyrėsi, tačiau šie skirtumai nėra pakankamai ryškūs, kad būtų laikomi reikšmingais. Tai rodo, kad šios vertybės svarbios visoms kartoms, nors jų akcentai gali šiek tiek skirtis.

Kitose srityse – struktūros ir stabilumo, profesinės atsakomybės, darbo prasmingumo, iniciatyvumo ir pokyčių kūrimo bei įsitraukimo ir darbo įdomumo – reikšmingų skirtumų tarp kartų nenustatyta. Tai leidžia teigti, kad šios darbo vertybės skirtingų kartų mokytojams yra panašiai svarbios ir sudaro bendrą profesinį pagrindą.

Rezultatai rodo, kad skirtingų kartų mokytojų darbo vertybės dažniausiai yra panašios, o aiškesni skirtumai išryškėja tik kai kuriose srityse, labiau susijusiose su naujovėmis ir savarankiškumu darbe. Nors nustatyti skirtumai nėra dideli, jie leidžia matyti tam tikras kartų patirties ir lūkesčių tendencijas mokyklos darbo aplinkoje.

Toliau pateikiami darbo vertybių vidurkiai pagal amžiaus kartas, leidžiantys pamatyti, kaip kūdikių bumo, X ir Y kartų mokytojai vertina skirtingas darbo vertybes. Šie vidurkiai padeda aiškiau suprasti vertinimų kryptį ir papildo statistinę analizę, parodydami, kuriose srityse skirtingos kartos linkusios vertinti panašiai, o kur matomi didesni skirtumai.

3.5.2. lentelė

Skirtingų kartų mokytojų darbo vertybių vidurkiai

Karta	Struktūra ir stabilumas	Profesinė atsakomybė ir išipareigojimas darbui	Darbo prasmingumas ir socialinė nauda	Profesinis tobulėjimas ir mokymasis	Atvirumas inovacijoms	Iniciatyvumas ir pokyčių kūrimas	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Autonomija darbe	Įsitraukimas ir darbo įdomumas
Kūdikių bumo	4,50	4,52	4,66	4,45	4,14	3,93	4,51	4,53	4,51
X karta	4,64	4,60	4,70	4,58	4,35	3,98	4,66	4,67	4,57
Y karta	4,53	4,53	4,65	4,55	4,31	4,09	4,57	4,67	4,61

Kaip matyti iš pateiktų vidurkių, visų kartų mokytojai daugumą darbo vertybių vertina gana aukštai. Ypač svarbios visoms kartoms yra darbo prasmingumas, profesinis tobulėjimas, autonomija ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tuo tarpu atvirumo inovacijoms ir iniciatyvumo vertinimai yra kiek žemesni, nors ir išlieka teigiami. Skirtumai tarp kartų nėra labai dideli, tačiau matyti, kad jaunesni mokytojai kai kuriose srityse – ypač susijusiose su savarankiškumu ir naujovėmis – linkę vertinti šiek tiek aukščiau.

Kad būtų aiškiau, kas skirtingoms kartoms yra svarbiausia jų pasitenkinimui darbu, papildomai buvo nagrinėjamos darbo vertybių ir pasitenkinimo darbu sąsajos atskirose kartų grupėse (žr. 4 priedą). Rezultatai parodė, kad šie ryšiai tarp kartų skiriasi. Y kartos mokytojams pasitenkinimas darbu labiausiai susijęs su darbo prasme, galimybe tobulėti, naujovėmis, savarankiškumu ir kūrybiškumu – jiems svarbu augti ir jaustis laisviems savo veikloje. Kūdikių bumo kartoje pasitenkinimą labiau lemia stabilumas, atsakomybė ir geri tarpusavio santykiai mokykloje. Tuo tarpu X karta užima tarsi tarpinę poziciją – jų pasitenkinimą formuoja ir stabilumas, ir profesinio augimo galimybės.

3.6. Diskusija

Šio tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojų pasitenkinimas darbu nėra vienodas ir priklauso ne tik nuo darbo sąlygų, bet ir nuo asmeninių lūkesčių bei požiūrio į savo profesiją. Tai atitinka požiūrį, kad žmogus yra labiausiai patenkintas tada, kai jo patirtis darbe sutampa su tuo, ko jis iš to darbo tikisi (Locke, 1968).

Analizė atskleidė, kad skirtingose darbo srityse pasitenkinimo lygis skiriasi, o labiausiai išsiskiria atlyginimo, bendradarbiavimo ir bendravimo sritys. Šie skirtumai ypač ryškūs lyginant skirtingų kartų mokytojus, kas sutampa su kartų teorijos teiginiu, jog skirtingos kartos darbą ir jo sąlygas vertina nevienodai (Strauss & Howe, 1991).

Tuo pačiu rezultatai patvirtino, kad pats amžius ar darbo stažas nėra pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai (Judge et al., 2000). Panašias tendencijas Lietuvos kontekste nurodo Mažeikaitė ir Gruževskis (2018). Tai leidžia teigti, kad mokytojų savijautą darbe labiau formuoja kasdienė patirtis ir darbo aplinka nei vien formalūs asmeniniai rodikliai.

Y kartos mokytojai atlyginimą vertino palankiausiai, o X kartos – kritiškiausiai. Tai galima sieti su skirtingais gyvenimo ir karjeros etapais: jaunesniems mokytojams finansinis saugumas ypač svarbus, nes jie dažniausiai dar tik kuria savo profesinį kelią, o X kartos atstovai, turėdami daugiau patirties ir atsakomybės, jautriau vertina atlygio teisingumą (Lancaster & Stillman, 2002).

Dar ryškesni skirtumai išryškėjo bendradarbiavimo ir bendravimo srityse. Kūdikių bumo kartos mokytojai šiuos aspektus vertino palankiausiai, o Y kartos – kritiškiausiai. Tai rodo, kad vyresniems mokytojams ypač svarbus kolektyvo stabilumas ir tarpusavio palaikymas, o jaunesni mokytojai labiau reaguoja į komunikacijos kokybę, grįžtamąjį ryšį ir galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018).

Šie rezultatai rodo, kad kartų skirtumai mokykloje yra realūs ir matomi kasdieniame darbe. Jie veikia tai, kaip mokytojai bendrauja tarpusavyje ir kokia bendra atmosfera vyrauja mokykloje. Todėl vadovams svarbu galvoti, kaip suderinti skirtingų kartų poreikius, kad ir jauni, ir patyrę mokytojai darbe jaustųsi gerai ir vertinami.

Tyrimas taip pat parodė, kad mokytojų darbo vertybės turi labai didelę reikšmę jų pasitenkinimui darbu, o tai atitinka požiūrį, jog pasitenkinimas glaudžiai susijęs su žmogaus vertybėmis ir lūkesčiais (Locke, 1968). Visoms kartoms ypač svarbūs darbo prasmingumas, galimybė tobulėti, savarankiškumas ir pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kas siejasi su vidine motyvacija darbe (Hackman & Oldham, 1976).

Analizuojant kartas matyti, kad nors pačios vertybės visiems atrodo svarbios, jų reikšmė pasitenkinimui nėra vienoda. Y kartos mokytojams pasitenkinimas labiausiai susijęs su galimybe augti, kurti, dirbti prasmingą darbą ir jaustis savarankiškiems, kas būdinga šiuolaikinės darbo aplinkos darbuotojams (Arifin et al., 2019). Tuo tarpu kūdikių bumo kartos mokytojų pasitenkinimą labiau formuoja stabilumas, atsakomybė ir geri tarpusavio santykiai, kas atitinka ankstesnių tyrimų išvadas apie vyresnių darbuotojų lūkesčius (Ušeckienė, 2005). X karta užima tarpinę poziciją – jų pasitenkinimas siejasi ir su profesinio augimo galimybėmis, ir su stabilumo bei saugumo jausmu (Merkys & Brazienė, 2010).

Šie rezultatai papildė kartų teoriją ir rodo, kad skirtingoms kartoms pasitenkinimą darbu formuoja ne tik darbo sąlygos, bet ir gilesnės vertybės, kurios daro didelę įtaką savijautai organizacijoje (Judge et

al., 2000). Tai ypač svarbu švietimo kontekste, kur darbo sėkmė priklauso ne tik nuo formalių struktūrų, bet ir nuo to, kiek mokytojas jaučiasi išgirstas ir vertinamas savo bendruomenėje (Valiūnas & Drejeris, 2019).

Tyrimas buvo atliktas tik progimnazijose, todėl gautų rezultatų negalima automatiškai pritaikyti visam švietimo sektoriui. Mokytojų patirtys kitose ugdymo įstaigose gali būti kitokios. Taip pat duomenys buvo renkami savęs vertinimo anketa, todėl jie atspindi mokytojų savijautą ir nuomonę konkrečiu metu, o tokie atsakymai visada yra šiek tiek subjektyvūs. Be to, kartų grupės tyrime buvo nevienodo dydžio.

Ateityje būtų naudinga šį tyrimą pakartoti ir kitose ugdymo įstaigose – pradinėse mokyklose, gimnazijose ar profesinio mokymo centruose, kad būtų galima palyginti, ar skirtingose mokyklose mokytojų patirtys ir požiūriai yra panašūs (Mažeikaitė & Gruževskis, 2018). Taip pat būtų įdomu stebėti mokytojus ilgesnį laiką ir matyti, kaip bėgant metams keičiasi jų lūkesčiai, vertybės ir pasitenkinimas darbu skirtinguose karjeros etapuose (Judge et al., 2000).

IŠVADOS

Pasitenkinimas darbu suprantamas kaip teigiama emocinė būseną, kylanti vertinant savo darbo patirtį ir jos atitikimą asmeninėms vertybėms, poreikiams bei lūkesčiams (Locke, 1968). Literatūros analizė parodė, kad pasitenkinimas darbu susideda iš kelių skirtingų, tarpusavyje susijusių darbo aspektų. Tyrime buvo nagrinėjamos devynios pasitenkinimo darbu dimensijos: atlyginimas, paaugštinimas, vadovavimas, papildomos naudos, sąlyginis atlygis, darbo sąlygos, bendradarbiai, darbo pobūdis ir bendravimas.

Teorinė analizė taip pat atskleidė, kad skirtingos kartos pasižymi nevienodais požiūriais į darbą ir pasitenkinimą juo. Kūdikių bumo kartos mokytojams ypač svarbūs stabilumas, pareigos jausmas, lojalumas organizacijai ir aiškios darbo taisyklės. Jie dažniau vertina finansinį saugumą, pastovumą ir teisingą įvertinimą už ilgametį darbą. X kartos atstovams, be stabilumo, reikšmingi ir tokie dalykai kaip savarankiškumas, atsakomybė, profesinis augimas bei galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Y kartos mokytojams labiau svarbi darbo prasmė, saviraiška, geras emocinis klimatas, bendradarbiavimas ir palaikymas kolektyve. Todėl šios kartos skirtingai vertina atskiras pasitenkinimo darbu sritis.

Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojų amžius, darbo stažas ir kvalifikacija tik silpnai siejasi su pasitenkinimu darbu. Tai leidžia teigti, kad mokytojų pasitenkinimą labiau lemia kasdienė darbo patirtis ir darbo aplinka mokykloje, o ne vien formaliai išmatuojami rodikliai – amžius, stažas ar kvalifikacija.

Daugumoje pasitenkinimo darbu sričių reikšmingų skirtumų tarp kartų nenustatyta. Tai rodo, kad nepriklausomai nuo amžiaus, mokytojai daugelį darbo aspektų vertina panašiai. Ryškiausi kartų skirtumai išryškėjo trijose srityse: atlyginimo, bendradarbiavimo ir bendravimo. Y kartos mokytojai atlyginimą vertino palankiausiai, X kartos – kritiškiausiai, o kūdikių bumo kartos įvertiniai buvo tarpiniai. Bendradarbiavimo srityje kūdikių bumo kartos mokytojai santykius su kolegomis vertino palankiausiai, X kartos – vidutiniškai, o Y kartos – kritiškiausiai. Panaši tendencija nustatyta ir bendravimo dimensijoje – vyresni mokytojai komunikaciją mokykloje vertina geriau nei jaunesni. Nors dauguma nustatytų skirtumų nėra labai dideli, jie aiškiai parodo, kad būtent socialiniai darbo aspektai – bendravimas ir tarpusavio santykiai – labiausiai išskiria skirtingų kartų mokytojų patirtį ir požiūrį į darbą.

Tyrimo taikytas D. Elizur (1984) darbo vertybių modelis padėjo giliau suprasti, kokios vertybės slypi už mokytojų pasitenkinimo darbu. Rezultatai parodė, kad visose kartose ypač aukštai vertinamos kognityvinės vertybės (darbo prasmingumas, profesinis tobulėjimas, autonomija) ir emocinės vertybės (darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, įsitraukimas, darbo įdomumas). Tai rodo, kad mokytojų pasitenkinimą labiausiai formuoja ne išorinės sąlygos, o vidinis santykis su darbu, jo prasme ir emocine savijauta. Tuo tarpu instrumentinės vertybės (struktūra, stabilumas, atsakomybė, iniciatyvumas) labiau išryškėjo vyresnių kartų grupėse, ypač kūdikių bumo kartoje, kur pasitenkinimą labiausiai siejo stabilumas, aiškios taisyklės ir tarpusavio santykiai. Jaunesnių – Y kartos – mokytojų pasitenkinimą labiausiai stiprina kognityvinės vertybės: galimybė augti, kurti, būti savarankiškiems ir dirbti prasmingą darbą. Tai rodo, kad skirtingų kartų mokytojų pasitenkinimas darbu siejasi su skirtingomis vertybėmis, o būtent šie vertybių skirtumai padeda suprasti, kodėl jų pasitenkinimas darbu nėra vienodas.

Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino tik pirmąją hipotezę, o antroji ir trečioji hipotezės nepasitvirtino.

Pirmoji hipotezė, kad skirtingų amžiaus kartų progimnazijos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra skirtingas, pasitvirtino iš dalies, nes statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų buvo nustatyti tik trijose srityse – atlyginimo, bendravimo ir bendradarbių dimensijose. Kitose pasitenkinimo darbu srityse reikšmingų skirtumų tarp kartų nenustatyta.

Antroji hipotezė, kad X kartos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra aukštesnis nei kūdikių bumo ir Y kartų, nepasitvirtino. Priešingai, atlyginimo srityje palankiausiai vertino Y karta, o X karta buvo kritiškiausia. Bendravimo ir bendradarbių srityse aukščiausius įverčius pateikė kūdikių bumo karta, todėl X karta nepasireiškė kaip labiausiai patenkinta.

Trečioji hipotezė, kad kūdikių bumo kartos mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra žemiausias, taip pat nepasitvirtino. Kūdikių bumo kartos mokytojai bendravimo ir bendradarbiavimo sritis vertino palankiausiai, dažnai net aukščiau nei Y karta, todėl jų pasitenkinimas nebuvo žemiausias.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais, mokyklos vadovams būtų naudinga priimant sprendimus labiau atsižvelgti į skirtingų kartų mokytojų poreikius. Tyrimas parodė, kad didžiausi kartų skirtumai išryškėjo atlyginimo, bendravimo ir bendradarbių srityse, todėl būtent šiems darbo aspektams reikėtų skirti daugiau dėmesio, siekiant didinti mokytojų pasitenkinimą darbu.

Dirbant su **kūdikių bumo kartos** mokytojais, rekomenduojama įtraukti juos į mentorystę, sudaryti jiems sąlygas dalintis savo profesine patirtimi su jaunesniais kolegomis. Svarbu viešai ir aiškiai pripažinti jų indėlį į mokyklos gyvenimą, nes tai stiprina jų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją.

Dirbant su **X kartos** mokytojais, rekomenduojama užtikrinti suprantamą atlygio sistemą, aiškius vertinimo kriterijus. Tolygiai paskirstyti darbo krūvį, atsižvelgiant į patirtį bei prisiimamą atsakomybę. Suteikti jiems daugiau savarankiškumo priimant profesinius sprendimus. Tai galėtų sumažinti X kartos kritiškumą ir padėti jiems jaustis labiau patenkintiems savo darbu.

Dirbant su **Y kartos** mokytojais, rekomenduojama sudaryti daugiau galimybių profesiniam tobulėjimui, skatinti iniciatyvas ir naujoves. Įtraukti juos į sprendimų priėmimą, projektus ir mokyklos tobulinimo veiklas, kad jie jaustųsi tikri bendruomenės nariai, o ne tik vykdytojai. Reikėtų stiprinti komandinį darbą ir tarpusavio bendravimo kultūrą, nes būtent šiose srityse Y kartos mokytojai jaučiasi jautriausiai. Tai galėtų sumažinti jų nepasitenkinimą socialiniais darbo aspektais ir sustiprinti jų ryšį su mokykla.

Remiantis tyrimo rezultatais, tikslinga ateityje išsamiau nagrinėti, kaip mokytojų pasitenkinimas darbu siejasi su jų tarpusavio santykiais su mokiniais, bendradarbiavimu su mokinių tėvais bei patirtimi dirbant su specialiuųjų ugdymosi poreikių turinčiais mokiniais. Šie aspektai sudaro reikšmingą mokytojo kasdienio darbo dalį ir gali turėti didelę įtaką tiek emocinei savijautai, tiek pasitenkinimui profesine veikla.

Kadangi tyrimas parodė, jog skirtingas kartas labiausiai skiria būtent bendravimas ir santykiai su kolegomis, mokykloms verta į tai skirti daugiau dėmesio. Svarbu kurti tokią aplinką, kur būtų daugiau atvirumo, paprasto pasikalbėjimo ir mažiau įtampos ar nutylėjimų. Tai liečia ir oficialius susirinkimus, ir kasdienes pokalbius mokytojų kambaryje. Kai mokytojai jaučiasi išgirsti ir gerbiami, visa mokyklos atmosfera tampa šiltesnė ir ramesnė.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–92. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/RAMJ-01-2020-0002>
2. Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1–9. Prieiga per internetą: <https://journal.stkipstangkawang.ac.id/index.php/IJ-MDS/article/view/948/pdf>
3. Ezeja, E. B., Azodo, C. C., Ehizele, A. O., Ehigior, O., & Oboro, H. O. (2010). Assessment of job satisfaction and working conditions of Nigerian oral health workers. *International Journal of Biomedical and Health Sciences*, 6(3), 143–150. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/267943835>
4. Astrauskaitė, M., Vaitkevičius, R., & Perminas, A. (2011). Job Satisfaction Survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 41–52. Prieiga per internetą: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/10427>
5. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86. Prieiga per internetą: <https://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
6. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, 29(1), 118–130. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
7. Belias, D., & Athanasios, K. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187–200. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/docview/1512683331>
8. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149. Prieiga per internetą: https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/746?utm_source=chatgpt.com
9. Bertsch, A., Saeed, M., Ondracek, J., Abdullah, A. B. M., Pizzo, J., Dahl, J., & Youngren, D. (2022). Variation in preferred leadership styles across generations. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 1–16. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/359573789_Variation_in_Preferred_Leadership_Styles_Across_Generations
10. Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
11. Didžiulienė, R. (2023). Profesinės laimės subjektyvus suvokimas mokytojų bendruomenėje: Lyginimas lyties aspektu [Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas]. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/bitstreams/07125fb7-748d-4f08-8112-f73b058b9138/download>
12. Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., & Frese, M. (2006). A state-of-the-art review of job satisfaction. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology* (pp. 27–45). Wiley-Blackwell. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00227.x>
13. Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379–389. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.379>
14. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Mykolo Romerio universitetas. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16910>
15. Gedvilienė, G., & Didžiulienė, R. (2020). Mokytojų profesinio perdegimo ir profesinio pasitenkinimo sąveika. *Pedagogika*, 137(1), 166–181. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15823/p.2020.137.10>
16. Guo, Y. (2022). A literature review: Antecedents of job satisfaction. In *Proceedings of the International Conference on Management Science and Industrial Economy* (pp. 1–5). Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/6354/6f809c634095cb2355c992a8d48571c975a4.pdf>
17. Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>

18. Gustainienė, L., Liesienė, J., & Kern, R. (2009). Job Satisfaction Survey (JSS): lietuviška versija [Vertimas ir adaptacija].
Prieiga per internetą: <https://paulspecter.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/>
19. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. Prieiga per internetą: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
20. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=metNAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Herzberg,+F.,+Mausner,+B.,+%26+Snyderman,+B.+B.+\(1959\).+The+motivation+to+work&ots=GM3drMpzz6&sig=IBLR6ECndHa2rh8CkOgjmGEWtoc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=metNAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Herzberg,+F.,+Mausner,+B.,+%26+Snyderman,+B.+B.+(1959).+The+motivation+to+work&ots=GM3drMpzz6&sig=IBLR6ECndHa2rh8CkOgjmGEWtoc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
21. Jang, Y. W., & Lee, Y. M. (2025). Exploring influential factors of job satisfaction among generations M and Z employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(3), 369–385. Prieiga per internetą: http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_14-3_27_s24-173_369-385.pdf
22. Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. Prieiga per internetą: <https://research.ebsco.com/c/5f64xf/search/details/wvuhr5lznf?db=bsu&limiters=None&q=26.%09Judge%2C+T.+A.%2C+Bono%2C+J.+E.%2C+%26+Locke%2C+E.+A.+%282000%29.+Personality+and+job+satisfacti on&searchMode=boolean>
23. Judge, T. A., Zhang, S., & Glerum, D. R. (2021). Job satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 207–241). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-9>
24. Jurkšaitienė, E., & Staniškienė, E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional Formation and Development Studies*, 35(3), 73–86. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2274>
25. Jurkšaitienė, J., & Staniškienė, E. (2021). Vadovo lyderystės stiliaus poveikis mokytojų pasitenkinimui darbu bendrojo ugdymo mokyklose. *Švietimo politika ir valdymas*. Prieiga per internetą: <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/2466/info>
26. Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124–143. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/2117735>
27. LAMA BPO. (2024). 2024 m. bendrojo priėmimo rezultatai. Prieiga per internetą: <https://lamabpo.lt>
28. Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. HarperBusiness. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=bn_mxJboF0IC
29. Lavy, S. (2022). Effects of teachers' sense of meaning at work, work engagement and burnout: A longitudinal study. *Journal of Educational Research and Practice*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/233285842210798>
30. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija & Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). TALIS 2024 rezultatai: Lietuvos dalyvių šalies ataskaita [PDF]. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2025/07/TALIS2024_CN_Lithuania_lt.pdf
31. Locke, E. A. (1968). What is job satisfaction? Pranešimas pristatytas American Psychological Association suvažiavime, San Franciskas, CA. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=ED023138>
32. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim, *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge & Kegan Paul.
33. Martins, D., Silva, S., & Sousa, I. (2024). Exploring employee experience: Millennial human resources practitioners in the IT sector. Prieiga per internetą: <https://recipp.ipp.pt/bitstreams/1b0fdb20-734f-4bfd-8b23-74f93a6ace66/download>
34. Martinsone, B., & Žydzūnaitė, V. (2024). Factors associated with teachers' intention to leave their profession: Teacher portraits from two European countries. *Frontiers in Psychology*. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024.1450424>

35. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. Prieiga per internetą: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
36. Mažeikaitė, R., & Gruževskis, B. (2018). Darbo vertybės skirtingų kartų darbuotojų požiūriu. Lietuvos socialinių tyrimų centras. Prieiga per internetą: <https://www.journals.vu.lt/STEPP/lt/article/view/11904/10512>.
37. Merkys, G., & Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 107–118. Prieiga per internetą: <https://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/26824/13855>
38. Mikušková, E. B., Farkasová, M., & Kaščáková, A. (2023). Employee well-being and job satisfaction as key factors of organizational performance. *Journal of Business Research*, 156, 113514. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113514>
39. Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
40. Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. Prieiga per internetą: https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/63228/7/WRAP_Oswald_681096.pdf
41. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
42. Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/2090964>
43. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2020). Debunking myths in organizational science and practice: Generational differences at work. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 375–398. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7471586/>
44. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching. A self-determination theory perspective on teacher motivation and well-being. Springer. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X16307855?via%3Dihub>
45. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=nCkXMZjs0XcC>
46. Stiglbauer, B., Gaisbachgrabner, K., & Batinic, B. (2022). Generational differences in work values: Evidence from 30 years of European values study data. *Frontiers in Psychology*, 13, 997621. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>
47. Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. William Morrow and Company. Prieiga per internetą: https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe_djvu.txt
48. Švietimo valdymo informacinė sistema. (2025). Viešoji švietimo statistika: pedagoginiai darbuotojai progimnazijose. Prieiga per internetą: <https://www.svis.smm.lt/viesoji-statistika>
49. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2019). Tarptautinio tyrimo TALIS 2018 m. Lietuvos ataskaita [PDF]. Prieiga per internetą: https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/talis-2018-lietuvos-ataskaita.pdf
50. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija & Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). TALIS 2024 rezultatai: Lietuvos dalyvių šalis – pastabos [PDF]. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2025/07/TALIS2024_CN_Lithuania_lt.pdf
51. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
52. Ušeckienė, L. (2005). Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsajos. *Pedagogika*, 79, 85–90. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/a9d52f64-4e1e-4ebe-8dcc-7e206ef7180b/content>
53. Valiūnas, D., & Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*, 36. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/156225>
54. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2005). Kartų samprata. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/karta>

55. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74. Prieiga per internetą: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Reading_s/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Reading_s/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf)
56. Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
57. Xie, J., Piao, X., & Managi, S. (2025). A data-driven typology of individually perceived workplace environments and employee well-being. *Scientific Reports*, 15, Article 33238. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18332-z>

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo anketa

Mieli Kolegos,

esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos magistrantūros studentė – Modesta Tamašauskienė. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti, kaip skiriasi skirtingų kartų progimnazijų mokytojų pasitenkinimas darbu. Anketa yra anoniminė, o visi išanalizuoti duomenys bus pateikti apibendrinta forma. Jos pildymas truks iki 7 minučių. Jei kiltų klausimų ar norėtumėte pasiteirauti daugiau, rašykite el. paštu: modesta.tamasauskiene@sa.stud.vu.lt

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką ir indėlį į šį tyrimą – kiekvienas atsakymas man labai svarbus.

1. Kiek sutinkate su pateiktais teiginiais?		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.						
2.	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugstinimo galimybių.						
3.	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.						
4.	Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.						
5.	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).						
6.	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.						
7.	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.						
8.	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.						
9.	Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje mokykloje yra veiksmingas (efektyvus).						
10.	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai.						
11.	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti.						
12.	Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.						
13.	Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias						

	gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose mokyklose.						
14.	Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).						
15.	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.						
16.	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.						
17.	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.						
18.	Man neaiškūs šios mokyklos tikslai.						
19.	Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo mokyklos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą.						
20.	Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose mokyklose.						
21.	Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.						
22.	Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.						
23.	Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinių).						
24.	Aš turiu atlikti per daug darbų.						
25.	Man patinka mano bendradarbiai.						
26.	Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta mokyklos viduje.						
27.	Didžiuojuosi savo darbu.						
28.	Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.						
29.	Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.						
30.	Man patinka mano tiesioginis vadovas.						
31.	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).						
32.	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.						
33.	Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis.						
34.	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.						
35.	Mano darbas man yra malonus.						
36.	Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.						

2. Kiek sutinkate su pateiktais teiginiais?					
		Visiškai nesutinku	Visiškai nesutinku	Visiškai nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Man svarbu, kad darbe būtų aiškos taisyklės ir stabilumas.				
2.	Darbas man yra svarbi gyvenimo dalis ir siejasi su atsakomybe bei pareiga.				
3.	Man svarbu, kad mano darbas turėtų prasmę ir teiktų naudą kitiems.				
4.	Man svarbi galimybė tobulėti ir mokytis naujų dalykų.				
5.	Naujos technologijos ar darbo metodai man kelia susidomėjimą ir norą išbandyti jas praktiškai.				
6.	Mane labiausiai motyvuoja galimybė kurti ir daryti pokyčius mokykloje.				
7.	Man svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.				
8.	Darbe man svarbu turėti laisvės pasirinkti, kaip organizuoju savo veiklą.				
9.	Man svarbu, kad darbas būtų įdomus, kūrybiškas ir leistų išbandyti naujas idėjas.				

3. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Nenoriu nurodyti

4. Jūsų amžius:

- ☐ 18-22
- ☐ 23-44
- ☐ 45-59
- ☐ 60-80

5. Jūsų turima kvalifikacinė kategorija:

- ☐ Mokytojas
- ☐ Vyresnysis mokytojas
- ☐ Mokytojas metodininkas
- ☐ Mokytojas ekspertas
- ☐ Nesuteikta kategorija

6. Jūsų pedagoginis darbo stažas:

- ☐ Iki 2 metų
- ☐ Daugiau kaip 2 iki 5 metų
- ☐ Daugiau kaip 5 iki 10 metų
- ☐ Daugiau kaip 10 iki 15 metų
- ☐ Daugiau kaip 15 iki 20

- ☐ Daugiau kaip 20 iki 25
- ☐ Daugiau kaip 25

7. Kurioje progimnazijoje dirbate:

(jei jūsų progimnazijos nėra sąraše, tai įrašykite)

- ☐ Alytaus Šaltinių progimnazija
- ☐ Kauno Jurgio Dobkevičiaus progimnazija
- ☐ Kauno Martyno Mažvydo progimnazija
- ☐ Kauno Simono Daukanto progimnazija
- ☐ Klaipėdos „Vyturio“ progimnazija
- ☐ Klaipėdos Martyno Mažvydo progimnazija
- ☐ Lietuvos sporto universiteto Kėdainių „Aušros“ progimnazija
- ☐ Marijampolės „Šaltinio“ progimnazija
- ☐ Pakruojo „Žemynos“ progimnazija
- ☐ Panevėžio „Vyturio“ progimnazija
- ☐ Pasvalio Svalios progimnazija
- ☐ Šiaulių „Romuvos“ progimnazija
- ☐ Šiaulių r. Kuršėnų Daugėlių progimnazija
- ☐ Šiaulių Salduvės progimnazija
- ☐ Šiaulių Vinco Kudirkos progimnazija
- ☐ Tauragės „Šaltinio“ progimnazija
- ☐ Vilniaus Šv. Kristoforo progimnazija
- ☐ Nenoriu nurodyti
- ☐ Kita: _____

Nuoširdžiai dėkoju visiems, kurie skyrė laiko ir atsakė į anketos klausimus. Jūsų įžvalgos ir patirtis buvo labai vertingos šiam tyrimui – be jūsų pagalbos šis darbas nebūtų buvęs įmanomas. Ačiū už nuoširdumą, atvirumą ir prisidėjimą prie tyrimo sėkmės.

Darbo sąlygų dimensijos teiginių tarpusavio koreliacijų matrica

	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.	Aš turiu atlikti per daug darbų.	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	1,000	-0,034	0,417	0,451
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.	-0,034	1,000	0,043	-0,076
Aš turiu atlikti per daug darbų.	0,417	0,043	1,000	0,481
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).	0,451	-0,076	0,481	1,000

Mokytojų pasitenkinimo darbu dimensių atsakymų pasiskirstymas

Atlyginimas		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	Dažnis	39	50	51	133	96	48
	Procentai (%)	9,4	12	12,2	31,9	23	11,5
Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai.	Dažnis	148	95	92	40	21	21
	Procentai (%)	35,5	22,8	22,1	9,6	5	5
Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo mokyklos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą.	Dažnis	28	45	62	65	94	123
	Procentai (%)	6,7	10,8	14,9	15,6	22,5	29,5
Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.	Dažnis	54	67	72	101	75	48
	Procentai (%)	12,9	16,1	17,3	24,2	18	11,5

Paaugštinimas		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugštinimo galimybių.	Dažnis	51	75	121	70	52	48
	Procentai (%)	12,2	18	29	16,8	12,5	11,5
Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinami.	Dažnis	56	61	89	94	83	34
	Procentai (%)	13,4	14,6	21,3	22,5	19,9	8,2
Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose mokyklose.	Dažnis	15	33	82	81	110	96
	Procentai (%)	3,6	7,9	19,7	19,4	26,4	23
Esu patenkintas (-a) savo paaugštinimo galimybėmis.	Dažnis	28	54	87	91	98	59
	Procentai (%)	6,7	12,9	20,9	21,8	23,5	14,1

Priežiūra / Vadovavimas		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	Dažnis	8	8	27	64	105	205
	Procentai (%)	1,9	1,9	6,5	15,3	25,2	49,2
	Dažnis	15	15	32	39	95	221

Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.	Procentai (%)	3,6	3,6	7,7	9,4	22,8	53
Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.	Dažnis	36	46	66	62	84	123
	Procentai (%)	8,6	11	15,8	14,9	20,1	29,5
Man patinka mano tiesioginis vadovas.	Dažnis	8	16	28	64	117	184
	Procentai (%)	1,9	3,8	6,7	15,3	28,1	44,1

Papildomos išmokos / Naudos		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.	Dažnis	65	80	96	56	53	67
	Procentai (%)	15,6	19,2	23	13,4	12,7	16,1
Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose mokyklose.	Dažnis	48	63	101	84	71	50
	Procentai (%)	11,5	15,1	24,2	20,1	17	12
Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.	Dažnis	41	64	85	78	79	70
	Procentai (%)	9,8	15,3	20,4	18,7	18,9	16,8
Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.	Dažnis	32	63	79	83	79	81
	Procentai (%)	7,7	15,1	18,9	19,9	18,9	19,4

Sąlyginis atlygis		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	Dažnis	19	37	44	102	115	100
	Procentai (%)	4,6	8,9	10,6	24,5	27,6	24
Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).	Dažnis	24	52	65	77	84	115
	Procentai (%)	5,8	12,5	15,6	18,5	20,1	27,6
Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).	Dažnis	24	71	85	75	75	87
	Procentai (%)	5,8	17	20,4	18	18	20,9
Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.	Dažnis	38	71	92	71	77	68
	Procentai (%)	9,1	17	22	17	18,5	16,3

Darbo sąlygos		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	Dažnis	140	107	92	38	23	17
	Procentai (%)	33,6	25,7	22,1	9,1	5,5	4,1
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.*	Dažnis	75	78	62	77	67	58
	Procentai (%)	18	18,7	14,9	18,5	16,1	13,9
Aš turiu atlikti per daug darbų.	Dažnis	71	88	82	65	63	48
	Procentai (%)	17	21,1	19,7	15,6	15,1	11,5
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).	Dažnis	146	99	85	40	29	18
	Procentai (%)	35	23,7	20,4	9,6	7	4,3

Pastaba. Pažymėtas (*) teiginys nebuvo įtrauktas į darbo sąlygų dimensijos indekso skaičiavimą dėl metodologinių priežasčių.

Bendradarbiai		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.	Dažnis	3	7	11	53	152	191
	Procentai (%)	0,7	1,7	2,6	12,7	36,5	45,8
Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.	Dažnis	20	42	67	55	92	141
	Procentai (%)	4,8	10,1	16,1	13,2	22,1	33,8
Man patinka mano bendradarbiai.	Dažnis	3	7	30	59	139	179
	Procentai (%)	0,7	1,7	7,2	14,1	33,3	42,9
Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.	Dažnis	16	32	55	76	108	130
	Procentai (%)	3,8	7,7	13,2	18,2	25,9	31,2

Darbo pobūdis		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.	Dažnis	27	55	109	40	81	105
	Procentai (%)	6,5	13,2	26,1	9,6	19,4	25,2
Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.	Dažnis	3	7	15	47	148	197
	Procentai (%)	0,7	1,7	3,6	11,3	35,5	47,2
Didžiuojuosi savo darbu.	Dažnis	5	17	27	57	124	187

	Procentai (%)	1,2	4,1	6,5	13,7	29,7	44,8
Mano darbas man yra malonus.	Dažnis	3	15	19	68	168	144
	Procentai (%)	0,7	3,6	4,6	16,3	40,3	34,5

Bendravimas		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje mokykloje yra veiksmingas (efektyvus).	Dažnis	27	55	109	40	81	105
	Procentai (%)	6,5	13,2	26,1	9,6	19,4	25,2
Man neaiškūs šios mokyklos tikslai.	Dažnis	8	18	38	40	94	219
	Procentai (%)	1,9	4,3	9,1	9,6	22,5	52,5
Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta mokyklos viduje.	Dažnis	21	51	89	66	89	101
	Procentai (%)	5	12,2	21,3	15,8	21,3	24,2
Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.	Dažnis	12	40	66	61	117	121
	Procentai (%)	2,9	9,6	15,8	14,6	28,1	29

Mokytojų pasitenkinimo darbu ir darbo vertybių ryšiai skirtingose amžiaus kartose

	Atlyginimas			Paaugštinimas			Vadovavimas			Naudos			Sąlyginis atlygis			Darbo sąlygos			Bendradarbiai			Darbo pobūdis			Bendravimas		
	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta	Bumo karta	X karta	Y karta
Struktūra ir stabilumas	0,071	0,045	-0,052	0,155	,162*	0,096	0,048	,181**	,226*	0,039	0,070	-0,039	0,056	0,131	0,005	-0,266*	-0,031	-0,132	,281**	,238***	,257**	,314**	,238***	,233*	0,193	,175*	0,147
Profesinė atsakomybė ir įsipareigojimas darbui	,206*	0,094	-0,015	0,134	0,109	-0,010	0,134	,201**	0,176	0,167	0,044	-0,083	,213*	0,071	-0,010	-0,181	-0,114	-0,153	,276**	,164*	0,136	,538***	,295***	0,138	,290**	,157*	0,070
Darbo prasmingumas ir socialinė nauda	-0,019	0,116	0,012	0,088	0,125	0,142	0,026	,235***	,298**	0,080	0,060	0,058	0,048	0,096	0,179	-0,177	-0,054	0,106	0,159	,214**	,245**	,361***	,348***	,414***	0,077	,167*	,194*
Profesinis tobulėjimas ir mokymasis	0,072	,166*	-0,039	0,053	0,101	-0,068	-0,018	,187**	,263**	0,012	0,067	-0,040	0,026	0,067	0,096	-0,091	-0,070	0,057	,215*	,177*	0,116	,364***	,401***	,262**	,217*	,259***	0,178
Atvirumas inovacijoms	0,134	0,130	0,009	0,176	0,011	-0,002	0,175	0,104	,191*	0,182	0,057	-0,046	0,131	0,067	0,151	0,019	-0,079	-0,015	,285**	0,017	0,081	,447***	,327***	0,178	,288**	,191**	0,103
Iniciatyvumas ir pokyčių kūrimas	0,173	,195**	0,080	0,119	0,036	-0,068	0,046	0,074	,259**	0,158	0,048	0,076	0,184	0,116	,207*	0,028	-0,070	,185*	0,171	-0,044	0,096	,305**	,296****	,312***	,268**	0,129	0,140
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	-0,175	0,009	-0,115	0,181	0,090	-0,043	0,062	0,088	,259**	0,043	-0,018	-0,057	0,001	0,039	0,029	-0,284**	-0,082	-0,061	0,167	0,073	,217*	0,205	,164*	0,141	0,020	0,134	0,131
Autonomija darbe	-0,093	-0,002	-0,013	0,104	0,089	0,073	-0,051	0,097	,306**	0,033	-0,006	-0,088	-0,036	0,014	0,055	-0,202**	-0,131	-0,179	,230*	0,131	,195*	,317**	,175*	0,146	0,064	,155*	0,117

Įsitraukimas ir darbo įdomumas	0,085	0,118	-0,022	,252*	0,052	-0,096	0,126	,153*	,288**	0,136	0,072	-0,045	0,056	0,055	0,137	-0,088	-,167*	0,044	,321**	,142*	0,160	,418***	,300***	,297**	0,174	,181**	0,122
--------------------------------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	--------	--------	-------	--------	-------	-------	---------	---------	--------	-------	--------	-------

Pastaba. Kūdikių bumo kartos respondentų skaičius – n = 92, X kartos – n = 209, Y kartos – n = 116.

Pateikiami Spearman koreliacijos koeficientai (p).

Žalia spalva pažymėti statistiškai reikšmingi ryšiai (* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001), mėlyna spalva – neigiami ryšiai.