

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ANDRIUS GUOBA

LIETUVOS MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO
ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJOS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Tadas Sudnickas

Vilnius

2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

LIETUVOS MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO
ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJOS

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovas

_____ prof. dr. Tadas Sudnickas
2018-

Recenzentas

_____ 2018

Atliko

_____ stud. Andrius Guoba
2018-

Vilnius

2018

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS	8
ĮVADAS	9
1. PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINIS PAGRINDIMAS	12
1.1. Pasitenkinimo darbu samprata	12
1.1.1. Pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai	12
1.1.2. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	18
1.2. Organizacinio įsipareigojimo samprata	24
1.2.1. Organizacinio įsipareigojimo teoriniai modeliai	24
1.2.2. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai	31
1.3. Mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų teorinės išvalgos	36
2. BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO METODOLOGIJA	41
2.1. Tyrimo instrumentas	41
2.2. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas	43
2.3. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos	45
3. BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI	48
3.1. Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimas darbu	48
3.2. Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų organizacinis įsipareigojimas	56
3.3. Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos	64
DISKUSIJA	66
IŠVADOS	68
REKOMENDACIJOS	70
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	71
SANTRAUKA	86
SUMMARY	87

LENTELIŲ SARAŠAS

1 lentelė	Organizacinio išsipareigojimo koncepciniai modeliai	25
2 lentelė	Tyrimo dalyvavusių mokytojų charakteristika	46
3 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimo darbu rodikliai	48
4 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimo darbu koreliacija	49
5 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu palyginimas	50
6 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis palyginimas	51
7 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo vadovavimu palyginimas	52
8 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo pripažinimu palyginimas	53
9 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo darbo pobūdžiu palyginimas	54
10 lentelė	Mokytojų pasitenkinimo komunikacija palyginimas	55
11 lentelė	Mokytojų bendro pasitenkinimo darbu palyginimas	56
12 lentelė	Mokytojų emocinio išsipareigojimo palyginimas pagal pedagoginio darbo stažą ..	57
13 lentelė	Mokytojų emocinio išsipareigojimo palyginimas pagal užimamo etato dydį	58
14 lentelė	Mokytojų emocinio išsipareigojimo palyginimas pagal darbo dabartinėje mokykloje trukmę ir kvalifikacinę kategoriją	58
15 lentelė	Mokytojų emocinio išsipareigojimo palyginimas pagal auklėjamąją klasę	58
16 lentelė	Mokytojų tęstinio išsipareigojimo palyginimas pagal pedagoginio darbo stažą ir darbo dabartinėje mokykloje trukmę	59
17 lentelė	Mokytojų tęstinio išsipareigojimo palyginimas pagal kvalifikacinę kategoriją	60
18 lentelė	Mokytojų tęstinio išsipareigojimo palyginimas pagal vietovę, kurioje įsikūrusi mokykla	60
19 lentelė	Mokytojų tęstinio išsipareigojimo palyginimas pagal užimamo etato dydį ir auklėjamąją klasę	61
20 lentelė	Mokytojų normatyvinio išsipareigojimo palyginimas pagal pedagoginio darbo stažą ir darbo dabartinėje mokykloje trukmę	62
21 lentelė	Mokytojų normatyvinio išsipareigojimo palyginimas pagal vietovę, kurioje įsikūrusi mokykla	62
22 lentelė	Mokytojų normatyvinio išsipareigojimo palyginimas pagal kvalifikacinę kategoriją, užimamo etato dydį ir auklėjamąją klasę	62
23 lentelė	Mokytojų išsipareigojimo mokyklai komponentų tarpusavio palyginimas	63
24 lentelė	Mokytojų išsipareigojimo mokyklai komponentų tarpusavio ryšys	63
25 lentelė	Mokytojų bendro organizacinio išsipareigojimo mokyklai palyginimas	64
26 lentelė	Mokytojų organizacinio išsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu tarpusavio koreliacija	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Pasitenkinimo darbu komponentai	13
2 pav.	Supaprastintas elgesio per poreikius modelis	14
3 pav.	Pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai	19
4 pav.	Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis	28
5 pav.	Pagrindiniai organizacinio įsipareigojimo veiksniai	31
6 pav.	Tyrimo loginė schema	43
7 pav.	Mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą	46
8 pav.	Mokytojų pasiskirstymas pagal vietovę, kurioje įsikūrusi mokykla	47
9 pav.	Pasitenkinimo darbu subskalių vidurkiai	48
10 pav.	Emocinio įsipareigojimo skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas	57
11 pav.	Tęstinio įsipareigojimo skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas	59
12 pav.	Normatyvinio įsipareigojimo skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas	61

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas Organizacinio įsipareigojimo klausimyno patikimumo rodikliai ir teiginiai
- 2 priedas Pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumo rodikliai ir teiginiai
- 3 priedas Tyrimo anketa

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

Emocinis (afektinis) įsipareigojimas – organizacinio įsipareigojimo komponentas, atspindintis darbuotojo emocinį prierašumą organizacijai, tapatinimąsi bei išitraukimą į organizaciją, kurioje dirbama (Meyer ir Allen, 1991).

Normatyvinis įsipareigojimas – organizacinio įsipareigojimo komponentas, atspindintis darbuotojo socialinės ir moralinės pareigos jausmas likti organizacijoje, kurioje dirbama (Meyer ir Allen, 1991).

Organizacinis įsipareigojimas – tai su darbu susijusi nuostata, atskleidžianti darbuotojo santykį su konkrečia organizacija ir jo ryšį dėl emocinio prierašumo, pareigos jausmo ar galimų nuostolių paliekant organizaciją (Meyer ir Allen, 1991). Šiame magistro darbe organizacinio įsipareigojimo ir įsipareigojimo organizacijai sąvokos vartojamos kaip sinonimai, apibrėžiantys tą patį reiškinį.

Pasitenkinimas darbu – daugiamačis psichologinis konstruktas, atspindintis asmens požiūrį, jausmus į savo darbą kaip į visumą ir į atskirus jo aspektus (Spector, 1997).

Tęstinis įsipareigojimas – organizacinio įsipareigojimo komponentas, paremtas įsitikinimu, kad darbuotojas neturi jokios kitos įsidarbinimo alternatyvos, ir suvoktais nuostoliais, kuriuos darbuotojas patirtų palikęs organizaciją (Meyer ir Allen, 1991).

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje švietimo sistemoje daug iššūkių kelia pedagogų kaita, jų išlikimas bendrojo ugdymo institucijose. Įvertinant pastaruoju metu švietimo politikoje įgyvendinamus procesus dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo, taip pat patiriamą pedagogų profesinį stresą dėl mokinių pasiekimų gerinimo, jų parengimo konkurencinei rinkai, kyla grėsmė dėl silpnėjančios pedagogų motyvacijos, jų pasitenkinimo darbu bei palankaus įsipareigojimo bendrojo ugdymo mokykloms silpnėjimo.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai – tai du tarpiai tarpusavyje susiję reiškiniai svarbūs tiek darbuotojo, tiek organizacijos poreikių tenkinimui, todėl tampa aktualiais mokslinių tyrimų objektais bei svarbiais žmogiškųjų išteklių specialistų instrumentais sprendžiant praktines darbuotojų išsaugojimo darbo vietoje problemas ir siekiant tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Įsipareigoję organizacijai, tikintys jos vertybėmis ir tikslais darbuotojai yra lojalūs savo organizacijai, nori likti joje kuo ilgiau ir prisidėti prie organizacijos sėkmės (Allen, Meyer, 1991). Tvirtas įsipareigojimas organizacijoms leidžia prognozuoti tokius svarbius organizacijai rezultatus kaip mažesnę darbuotojų pravaikštų skaičių, didesnę motyvaciją dirbti, produktyviau atliekamus darbus, pilietišką elgesį organizacijoje (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015, 78). Dėl šių priežasčių organizacinio įsipareigojimo koncepcija tampa viena iš didžiausių susidomėjimą keliančių žmogiškųjų išteklių vadybos sričių.

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai koncepcija mokslininkų (Becker, 1960; Porter ir kt., 1974; Angel ir Perry, 1981; Mowday, 1982; O'Reilly ir Chatman, 1986; Meyer ir Allen, 1991; Mayer ir Schoorman, 1992 ir kt.; Swales, 2002; Meyer ir Hersovitch, 2001; Su ir kt., 2009, 2013; Humprey ir kt., 2007; Kumar ir Giri, 2009; Passarelli, 2011; Khan ir kt., 2015; Konya ir kt., 2016; Berberoglu, 2018 ir kt.) pradėta nagrinėti dar praėjusiame šimtmetyje, tačiau aktualumo ji nepraranda ir šiandien. Įsipareigojimo organizacijai tyrimai dėmesio susilaukia ne tik užsienio, bet ir Lietuvos mokslininkų (Genevičiūtė-Janonienė, 2015; Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010; Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Kavaliauskienė, 2011, 2012, 2015). Daugelio mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai išryškina stipriai įsipareigojusių darbuotojų naudą organizacijoms. Tyrimų rezultatai rodo, kad stipriai įsipareigoję organizacijai darbuotojai linkę rečiau palikti organizaciją (Meyer ir kt., 2002), jie pasižymi didesne motyvacija (Kheirkhah ir kt., 2018), efektyvesniu darbu (Meyer ir Allen, 1991; Meyer ir kt., 2002; Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015). Mokslininkai yra nustatę, kad įsipareigojimas organizacijai turi įtakos ne tik sėkmingam

organizacijos funkcionavimui, bet ir patiems darbuotojams (Maltin, 2011; Meyer ir kt., 2012). Genevičiūtė-Janonienė ir kt. (2015) pabrėžia, kad įsipareigojimas organizacijai didina darbuotojų gerovę, leidžia išgyventi bendrumo jausmą, patenkinti poreikį dirbti prasmingai ir jaustis patenkintam savimi.

Pasitenkinimo darbu problematika pastaraisiais dešimtmečiais yra plačiai tyrinėjama tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų darbuose (Spector, 1997; Mertler, 2002; Donohue ir Heywood, 2004; Sarwar, 2013; Balyer ir Ozcan, 2017; Sahito ir Vaisanen, 2017; Paleksic, 2018; Hauret ir Williams, 2017; Juozaitienė ir Simonaitienė, 2011; Ožeraitienė, 2014; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Dambrauskienė, 2016). Mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojama pasitenkinimo darbu įtaka darbo rezultatams.

Tyrimais nustatyta, kad mokytojų pasitenkinimas darbu teigiamai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu, todėl yra laikomas vienu iš pagrindinių veiksnių organizaciniam įsipareigojimui formuoti (Karsli ir Iskender, 2009, 2255; Demirtas, 2015, 261; Tentama ir Pranungsari, 2016, 43; Akomolafe ir Olatomide, 2013, 69). Darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, yra labiau linkę rūpintis savo organizacija ir būti jai įsipareigoję. Ir atvirkščiai, esant mažesniai pasitenkinimui darbu, silpnesnis bus ir organizacinis įsipareigojimas. Be to, J. Buckley, M. Scheider ir Y. Shang (2004, 1) tyrimai rodo, kad pedagogų jaučiamas nepasitenkinimas savo darbu yra viena iš dažniausiai nurodomų priežasčių paliekant savo profesiją. M. D. Karsli ir H. Iskender (2009, 2257) atskleidžia, kad mokyklos, kuriose mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra žemesnis, yra mažiau sėkmingos nei tos, kuriose mokytojų pasitenkinimo darbu lygis aukštas. Mokyklos administracijos darbuotojai ir mokytojai, pasižymintys stipresniu organizaciniu įsipareigojimu, deda daugiau pastangų, kad jų mokiniai patirtų akademinę, socialinę ir psichologinę sėkmę (Demirtas, 2015, 264).

Nors dabartiniame pasaulyje aukštos kvalifikacijos specialistai tampa svarbiu organizacijos konkurenciniu pranašumu, o organizacijos, norinčios įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir padidinti savo efektyvumą, turėtų stiprinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (Kavaliauskienė, 2015; Khan ir kt., 2015; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014), tačiau, remiantis T. G. Jr. Reio ir M. Segredo (2013, 181) tyrimais, viena iš pagrindinių pedagogų ketinimo palikti organizaciją priežasčių yra įsipareigojimo organizacijai nebuvimas. Todėl svarbu inicijuoti tyrimus ir gilintis į mokytojų pasitenkinimą darbu bei organizacinį įsipareigojimą kaip į vientisą sistemą, galinčią laiduoti tvarų ir perspektyvų įsipareigojimą organizacijai.

Mokytojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai problema yra itin aktuali Lietuvos švietimo sistemai, kadangi vis daugiau darbuotojų pasitraukia iš švietimo sektoriaus, o naujų ateina vis mažiau. Švietimo valdymo informacinės sistemos (toliau ŠVIS)

duomenimis per penkerius metus (2017 m. duomenimis) šalyje labiau sumažėjo jaunų mokytojų, kurių amžius iki 30 metų (2 proc.), nei pensinio amžiaus mokytojų (1 proc.). 2017 m. Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbo 46,8 proc. 50 metų ir vyresni pedagogai, bendrojo ugdymo mokyklose – 54,1 proc. (ŠVIS duomenys). Lietuva pagal mokytojų pasitenkinimo darbu indeksą, remiantis OECD TALIS (2008) duomenimis (tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas, angl. *Teaching and Learning International Survey*), yra viena iš paskutinių šalių. Todėl mokytojų bendruomenės stiprinimas yra vienas iš Lietuvos valstybinės švietimo 2013-2022 m. strategijos tikslų, pabrėžiant paramos svarbą jaunam, pradedančiam veiklą mokytojui. Siekiant atliepti Lietuvos švietimo sistemos prioritetus aktualizuojant mokytojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai klausimus, šiame darbe keliami **mokslinė problema**: *kokie veiksniai turi įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui? Ar yra ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo?*

Tyrimo objektas – mokytojų pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas.

Tyrimo tikslas – atskleisti mokytojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo koncepcijas.
2. Atskleisti mokytojų pasitenkinimo darbu ypatumus.
3. Ištirti mokytojų organizacinį įsipareigojimą.
4. Atskleisti mokytojų organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu ryšius.

Darbo struktūra ir apimtis

Ši magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje nagrinėjami teoriniai pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo teoriniai aspektai. Antrojoje dalyje aprašoma bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tyrimo metodologija. Trečiojoje dalyje analizuojami bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai.

1. PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Pasitenkinimo darbu samprata

1.1.1. Pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai

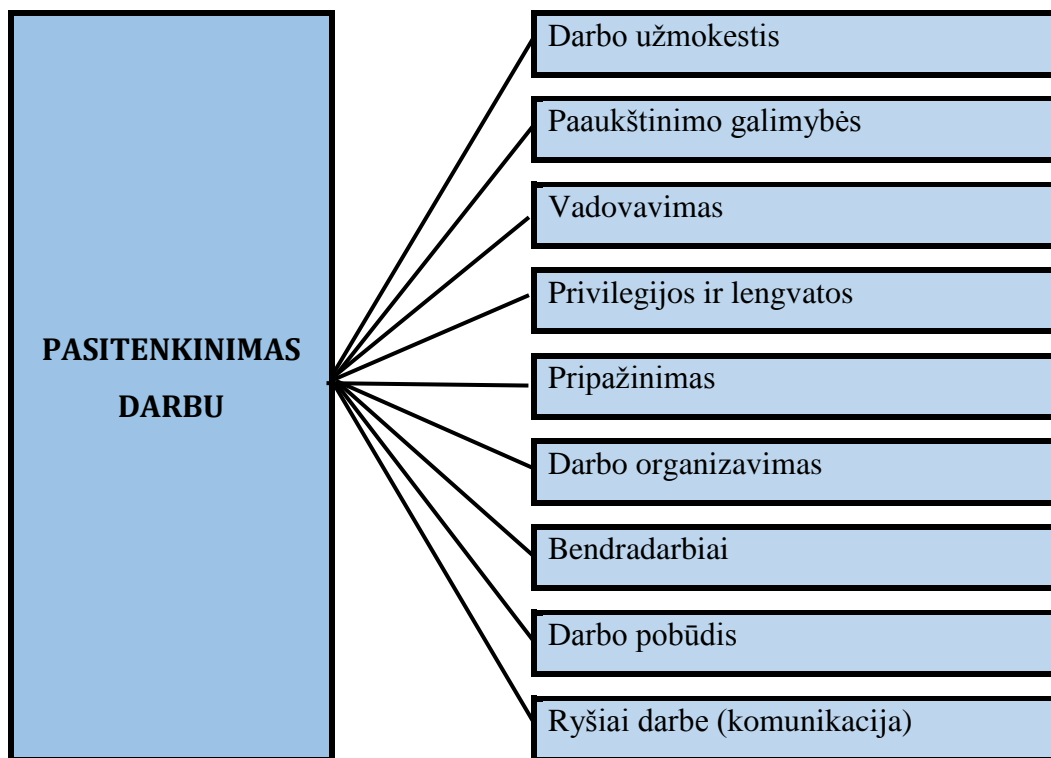
Šiuolaikinėje visuomenėje pasitenkinimo darbu reiškinys yra neatsiejamas kokybiškos organizacijos veiklos rodiklis. Darbuotojų svarbą organizacijai pabrėžia D. Viningienė ir J. Ramanauskas (2012, 104), juos išskirdami kaip vieną svarbiausių ekonominių veiksnių, turinčių didžiulę įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Tyrėjai teigia, kad aukštas darbuotojų pasitenkinimas darbu lemia ne tik aukštesnę darbo kokybę, bet ir lojalumą organizacijai (Viningienė ir Ramanauskas, 2012, 111). Todėl kokybiškos organizacijos veiklos laidavime svarbią reikšmę užima pasitenkinimas darbu.

Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę šio reiškinio apibrėžčių, akcentuojančių gana skirtingus aspektus, tačiau vienos visuotinai priimtinos pasitenkinimo darbu apibrėžties nėra ir šiandien. Kembridžo internetiniame žodyne (2018) bendrąja prasme pasitenkinimas (angl. satisfaction) apibrėžiamas kaip malonus jausmas, kurį asmuo jaučia, kuomet gauna tai, ko nori, arba padaro, atlieka, tai, ko nori. Pasitenkinimas darbu plačiaja prasme gali būti apibrėžtas kaip bendra nuostata į savo darbą ar atskirus darbo aspektus. Toliau nagrinėjant pasitenkinimo darbu sampratą mokslinėje erdvėje, taip pat išryškėja emocinio komponento pabrėžimas.

Viena populiariausių ir dažniausiai cituojamų pasitenkinimo darbu apibrėžčių yra pateikta E. A. Locke (1976), kuris pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip emocinį atsaką į darbą, kuris dėl darbo įvertinimo gali būti laikomas maloniu atsaku arba neigiamu atsaku, kylančiu iš patiriamų nusivylimų darbinėje srityje (cit. pagal Sahito ir Vaisanen, 2017, 209). Kaip matome, E. A. Locke (1976) akcentuoja kognityvinį (vertinimo) ir emocinį pasitenkinimo darbu aspektus. Dalis tyrėjų pasitenkinimą darbu laiko viena iš darbo nuostatų ir be dviejų minėtų nuostatoms būdingų komponentų – emocinio ir kognityvinio (vertinimo), dar išskiria ir trečią nuostatoms būdingą komponentą – elgesį (noras dirbti ar ne dirbti) (Kondalkar, 2007, 86). Panašaus požiūrio laikosi ir B. Aziri (2011, 78), pasitenkinimą darbu nusakydamas kaip teigiamų ir neigiamų jausmų darbo atžvilgiu deriniu. Taip pat, P. E. Spector (1997, 2) nuomone, pasitenkinimas darbu yra asmens požiūris, jausmai į savo darbą kaip į visumą ir į atskirus jo aspektus. Panašiai pasitenkinimą darbu vertina P. Singha ir S. Raychaudhuri (2016,

344), t. y. bendru, apimančiu darbuotojo pasitenkinimą darbu apskritai, ir atskirų darbo aspektų lygiu.

P. E. Spector (1997, 4) pasitenkinimą darbu laiko daugiamačiu psichologiniu konstruktą (žr. 1 pav.), apimančiu tokius komponentus kaip darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, privilegijos ir lengvatos, pripažinimas, darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, ryšiai darbe (komunikacija).



1 pav. Pasitenkinimo darbu komponentai

Sudaryta darbo autoriaus pagal E. P. Spector (1997)

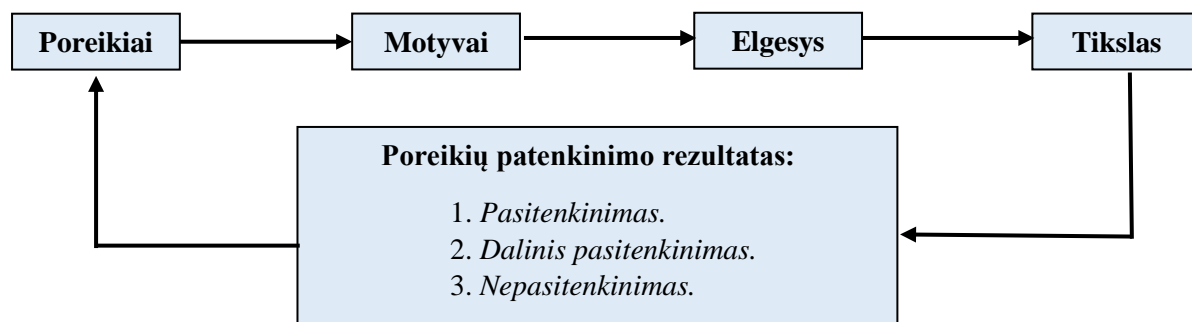
Dažnai literatūroje sutinkamas pasitenkinimo darbu skirstymas į du pagrindinius tipus – išorinį ir vidinį. Išorinis pasitenkinimas darbu remiasi materialiais darbo aspektais, apimančiais darbo užmokestį, bendradarbius, išėjimą į pensiją, sveikatos draudimo įvairias naudas ir priežiūrą. Tuo tarpu vidinis pasitenkinimas darbu susijęs su tokiais vidiniais šaltiniais kaip darbo sudėtingumas, atsakomybės dydis, įgūdžių panaudojimas, gebėjimams padėti kitiems ir mėgavimasis darbo užduotimis ir iššūkiais (Haider ir kt., 2015, 346).

Tai, kad pasitenkinimas darbu yra daugiaprasė sąvoką, kuri gali būti skirtingai suvokiama, atskleidžia V. G. Kondalkar (2007), pateikdamas tris svarbias pasitenkinimo darbu dimensijas. Antai, pasitenkinimas darbu gali būti matuojamas emociniu atsaku į darbą, todėl išvados gali būti tik numanomos; pasitenkinimas darbu kaip santykis tarp darbuotojo realaus ir tikėtino atlygio už savo darbą; pasitenkinimas darbu susijęs su tokiais darbo aspektais kaip

darbo turinys, atlygis, santykiai su bendradarbiais, karjeros galimybės ir vadovų lyderystė (Kondalkar, 2007, 89).

Pasitenkinimas darbu yra siejamas su motyvacija, nes darbuotojai, kaip žmogiškieji išteklių, gali būti veiksmingi ir produktyvūs tik tada, kai jie yra tinkamai motyvuoti (Viningienė ir Ramanauskas, 2012, 104). Pavyzdžiui, Z. Sahito ir P. Vaisanen (2017, 209) pasitenkinimą darbu ir motyvaciją laiko dviem pagrindiniais organizacijos sėkmės veiksniais, kurie analizuodami pasitenkinimo darbu ir motyvacijos sąsajas, išryškina, kad motyvacija atspindi atlygį, kurį gauna individas siekdamas patenkinti savo poreikius, o pasitenkinimas darbu – teigiamą emocinę būseną darbo atžvilgiu (Sahito ir Vaisanen, 2017, 210). Įdomu tai, kad autoriai motyvaciją laiko ateities lūkesčių rezultatu, tuo tarpu pasitenkinimą darbą laiko praeities įvykių ir patirčių rezultatu (Sahito ir Vaisanen, 2017, 210).

Pasitenkinimas darbu yra ganėtinai individualus reiškinys, priklausantis nuo asmenybės, jos vertybių, turimų lūkesčių organizacijos atžvilgiu. Todėl darbuotojų motyvacija glaudžiai siejama poreikių, kylančių darbinės veiklos atžvilgiu, patenkinimu. Pavyzdžiui, J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003, 26) modelį, leidžiantį vaizdžiai suvokti žmogaus elgesį, paremtą poreikių patenkinimu (žr. 2 pav.). Bendrąja prasme poreikis nusakomas kaip vidinė žmogaus būseną, įtampa, kurią sukelia ko nors trūkumas, noras pašalinti ar bent iš dalies sumažinti šią įtampą verčia žmogų kryptingai veikti. Taigi, kiekvienas poreikis iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia žmogaus elgesį į tikslo siekimą (Kasiulis ir Barvydienė, 2003, 26). Motyvai psichologų dažniausiai yra apibrėžiami kaip veiklos stimulai ar priežastys, susijusios su individo poreikių tenkinimu. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad poreikis tampa veiklos motyvu tik įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris tą įtampą padės pašalinti. Motyvacija gali būti nusakoma kaip noras patenkinti tam tikrus nepatenkintus poreikius. Darbuotojų noras stengtis atliekant įvairias darbinės užduotis veda prie pasitenkinimo darbu, o tai galiausiai lemia geresnius veiklos rezultatus.



2 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis

Cit. pagal J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003, p. 26)

Stipri motyvacija sukelia tiek psichologines, tiek elgsenos pasekmes. Psichologinės pasekmės pasireiškia pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai, o elgsenos pasekmės įgalina savo darbu patenkintą darbuotoją demonstruoti pageidautiną elgseną – kokybiškai dirbti, vengti pravaikštų, nepalikti darbdavio (Chmiel, 2005, 303). Dėl glaudaus pasitenkinimo darbu ir motyvacijos koncepcijų ryšio dalis teorijų, kuriomis mokslininkai siekia paaiškinti pasitenkinimą darbu, artimai susijusios ar net persidengia su motyvacijos teorijomis.

Mokslinėje erdvėje yra išskiriamos turinio ir proceso darbo motyvacijos teorijos (Kasiulis ir Barvydienė, 2003, 27; Chmiel, 2005, 292; Sahito ir Vaisanen, 2017, 210). Turinio teorijoms priskiriamos teorijos, grindžiamos bendrąja motyvacija (A. Maslow, D. C. McClelland), teorijos, kuriose tiriamieji yra darbo neturintys žmonės, (M. Jahoda) ir teorijos, kuriose tiriami darbuotojai (Pinigų, E. Mayo, P. Warr). Proceso teorijos skirstomos į du pogrupius, t. y. teorijos, kuriose pabrėžiama motyvacija (lūkesčių, tikslų iškelimo, darbų charakteristikų) ir teorijos, kuriose pabrėžiamas pasitenkinimas darbu (dviejų veiksmų, išsipildžiusių lūkesčių, teisingumo) (Chmiel, 2005, 293). Toliau aptarsime labiausiai su pasitenkinimu darbu siejamas motyvacijos teorijas, t. y. dviejų veiksmų, teisingumo, lūkesčių, išsipildžiusių lūkesčių teorijas.

Nagrinėjant pasitenkinimo darbu koncepciją, kyla klausimas, ar pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu yra vieno reiškimo poliarinės priešingybės ar visiškai atskiros koncepcijos. Į šį klausimą atsako F. Herzberg (1959) *dviejų veiksmų teorija* (kartais dar vadinama motyvacijos ir higienos veiksmų teorija). Ši teorija remiasi idėja, kad egzistuoja veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu (cit. pagal Evans ir Olumide-Aluko, 2010, 74). F. Herzberg (1959) išskyrė dvi veiksmų grupes, t. y. *motyvacinius veiksmus*, darančius įtaką pasitenkinimui darbu, ir *higieninius veiksmus*, kurie turi įtakos nepasitenkinimui darbu. Motyvaciniai veiksniai dar vadinami vidiniais, o higieniniai veiksniai – išoriniais veiksniais. Motyvaciniams veiksmams autorius priskyrė tokius veiksmus kaip pasiekimai, pripažinimas, darbas, atsakomybė, galimybė kilti pareigose, o higieniniams veiksmams – atlyginimą, vadovavimo kokybę, tarpasmeninius santykius, administracijos politiką ir fizines darbo sąlygas (cit. pagal Evans ir Olumide-Aluko, 2010, 75). Pirma veiksmų grupė, pasak F. Herzberg, motyvuoja darbuotojus, sukelia pozityvias nuostatas darbo atžvilgiu ir skatina pasitenkinimą darbu. Tačiau autorius pabrėžia, jei motyvacinių veiksmų įtaka darbuotojams sumažėja, tai tokia darbuotojų būseną laikytina neutralia pasitenkinimo būseną arba tiesiog pasitenkinimo nebuvimu, bet jokių būdų ne nepasitenkinimu. Tuo tarpu higieniniai veiksniai, susiję su darbine aplinka, darbuotojų nemotyvuoja, tačiau, jeigu šių veiksmų lygis yra nepakankamas, kyla nepasitenkinimas darbu. Taigi, higieniniai veiksniai neskatina

darbuotojų geriau dirbti, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo darbu. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad F. Herzberg aiškiai neapibrėžia motyvacijos ir pasitenkinimo darbu koncepcijų ir jas vartoja pakaitomis kaip sinonimus (cit. pagal Evans ir Olumide-Aluko, 2010, 75). Apibendrinant F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją, galima daryti išvadą, kad, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir juos motyvuoti, derėtų susitelkti ties motyvaciniais veiksniais, kadangi netinkamo lygio higieninių veiksmų eliminavimas iš darbo pašalintų tik nepasitenkinimą darbu, bet nepadidintų pasitenkinimo.

J. S. Adams (1965) sukurta *teisingumo teorija* remiasi idėja, kad darbuotojai yra motyvuoti dėl noro būti teisingai ir nešališkai vertinami (cit. pagal Dugguh ir Ayaga, 2014, 14). Darbuotojai įneša tam tikrą indėlį į darbą per savo patirtį, išsilavinimą, kvalifikaciją, energiją ir pastangas, už kurį tikisi gauti atitinkamą rezultatą, t. y. atlygį, naudą, pripažinimą, įdomų darbą. Remiantis šia teorija, kiekvienas darbuotojas siekia, kad asmeninis indėlis ir atlygis būtų proporcingas ir lygiavertis kitų bendradarbių, užimančių panašias pareigas, indėlio ir atlygio santykiui, nes tik tokiu atveju darbuotojas jaus pusiausvyrą ir pasitenkinimą darbu (Dugguh ir Ayaga, 2014, 14). Norėdami nustatyti, ar jų indėlio ir atlygio santykis yra teisingas, darbuotojai lygina savo indėlį į darbą ir atlygį su kitų bendradarbių, užimančių panašias pareigas, indėliu ir atlygiu. Reikia pažymėti, kad ši teorija remiasi pačių darbuotojų subjektyviu suvokimu, kas yra teisinga ar neteisinga. Pasak R. E. Riggio (2013, 206), teisingumo teorijoje motyvacijos trūkumas pasireiškia dėl dviejų tipų suvoktos neteisybės, t. y. kada darbuotojui yra nepakankamai atlyginama ir kada darbuotojui per daug atlyginama. Jei darbuotojo pastangos viršys jo atlygį, jis jaus nepasitenkinimą, ir tai skatins jį mažiau dirbti, o darbuotojai, manantys, jog jų atlygis yra teisingas ar net didesnis, stengsis dirbti daugiau ir efektyviau. Apibendrinant teisingumo teoriją, galima teigti, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu grindžiamas tuo, jog gaunamas atlygis turi būti proporcingas įdėtoms pastangoms.

Lūkesčių teorijos autoriaus V. H. Vroom (1964) požiūriu, jog žmonės yra racionalūs ir sąmoningai pasirenka tokius elgesio modelius, kurie juos vestų prie trokštamų rezultatų (cit. pagal Riggio, 2013, 208). Ši teorija teigia, jog darbuotojų motyvacija priklauso nuo trijų veiksmų tarpusavio sąveikos – valentingumo, instrumentalumo ir lūkesčių. Valentingumas apibrėžiamas kaip konkreti individo suvokta darbo rezultato vertė (pageidaujama ar nepageidaujama), instrumentalumas nusakomas kaip suvoktas santykis tarp atliekamo darbo ir tikėtino rezultato, o tuo tarpu lūkesčiai – kaip suvoktas santykis tarp darbuotojo pastangų ir darbo atlikimo (Riggio, 2013, 208). Stipriausią darbuotojų motyvaciją lemia didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas.

Porter ir Steers (1973) pasiūlė *išsipildžiusių pasitenkinimo darbu lūkesčių teoriją*, pagal kurią darbuotojai tampa nepatenkinti savo darbu, jei jų lūkesčiai dėl darbo neišsipildo (cituota pagal Chmiel, 2005, 305). Autoriai nustatė teigiamą koreliaciją tarp pasitenkinimo darbu ir išsipildžiusių lūkesčių.

Darbo charakteristikų modelis, pasiūlytas Hackman ir Oldhman (1976), pabrėžia penkias svarbiausias darbo charakteristikas, turinčias įtakos darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu: įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties svarbumas, darbo autonomija ir grįžtamasis ryšys (cit. pagal Dugguh ir Ayaga, 2014, 15). Remiantis šia teorija, asmenys, dirbantys darbus, kuriems būdingos šios ypatybės, yra linkę būti labiau motyvuoti ir patenkinti darbu. M. Blanz (2017, 43) tyrimai taip pat patvirtina, kad šių penkių svarbiausių darbo charakteristikų suvokimas koreliuoja su pasitenkinimu darbu. Pasak Hackman ir Oldman (1976), svarbiausios darbo charakteristikos skatina trijų psichologinių būsenų atsiradimą – patirtą darbo prasmingumą, atsakomybę už darbo rezultatus ir žinias apie tikruosius darbo veiklos rezultatus (cit. pagal Dugguh ir Ayaga, 2014, 15). O šios naujai susiformavusios psichologinės būsenos įgalina atsirasti tokiems rezultatams kaip didelė vidinė darbo motyvacija, labai kokybiškai atliekamas darbas, didelis pasitenkinimas darbu, retos pravaikštos ir maža darbuotojų kaita (Chmiel, 2005, 302).

Analizuojant pasitenkinimą darbu, verta aptarti F. J. Landy (1978) pateiktą *oponento-proceso teoriją*, kuri bando paaiškinti pasitenkinimo darbu stabilumo aspektą. Remiantis šia teorija, pasitenkinimas darbu gali būti dinamiškas arba statinis. Dinamiškumas kyla dėl darbo aplinkos pokyčių ir asmeninių aspiracijų lygio. Remiantis šia teorija, nuolatinis pastovus stimulus sukelia mažėjantį teigiamą jausmą, t. y. neutralumą, tačiau jo praradimas skatina neigiamų jausmų atsiradimą (cit. pagal Bowling ir kt., 2005, 1046). Tokiu būdu gali būti paaiškintas tipinis vidutinis darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis organizacijose. Kaip pažymi A. Bowling ir kt. (2005, 1051), vieni darbuotojai, norėdami padidinti savo pasitenkinimą darbu, yra orientuoti į ateitį, tuo tarpu kiti, pasižymintys stabilium pasitenkinimu darbu, siekia išsaugoti esamą status quo.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra reikšmingas tiek organizacijos kokybiškai veiklos plėtotei, tiek paties darbuotojo gerovės užtikrinimui, kai darbine veikla yra patenkinami ir asmeniui svarbūs poreikiai. Mokslinėje literatūroje nėra vienos pasitenkinimo darbu apibrėžties, tačiau daugelis mokslininkų ją sieja su nuostatomis ir vertybėmis, išryškinant emocinio komponento svarbą. Tokiu būdu pasitenkinimas darbu išreiškiamas teigiamu ar neigiamu atsaku atliekamos veiklos bendrąja prasme ar su ja susijusių tik tam tikrų aspektų atžvilgiu. Pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškiny,

galintis kisti dėl darbo sąlygų, įgūdžių darbo stiliaus ir kitų darbinei veiklai svarbių aspektų. Motyvacija laikoma viena esminių dimensijų, kuria yra grindžiamos pasitenkinimą darbu aiškinančios teorijos, taip pat orientuojamasi į asmens poreikių, lūkesčių, asmeninių vertybių atliepimą darbinėje veikloje.

1.1.2. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

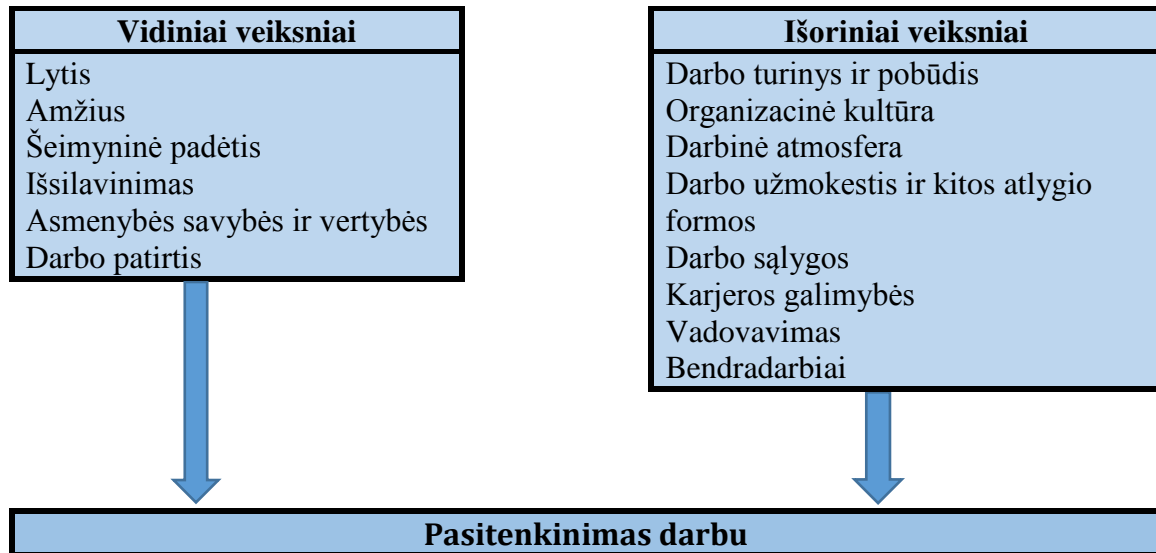
Šiuolaikinėje visuomenėje organizacinių veiksnių pažinimas labai svarbus vadybiniu požiūriu, kadangi jis įgalina vadovus modifikuoti šiuos veiksniai siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pavyzdžiui, P. E. Spector (1997, 30) teigia, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu įtakos turi dvi pagrindinės veiksnių grupės: asmeninės savybės, darbo aplinka ir darbo ypatybės. Asmeninėms savybėms autorius priskiria asmenybines charakteristikas ir ankstesnę profesinę patirtį. Darbo aplinka ir darbo ypatumai apima tai, kaip su darbuotojais yra elgiama, darbo užduočių pobūdis, santykiai su bendradarbiais ir atlygio sistema. Autorius pabrėžia, kad asmeninės savybės dažnai turi silpnesnę ryšį su pasitenkinimu darbu nei su darbu susijusios charakteristikos.

V. G. Kondalkar (2007, 90) vienu svarbiausiu ir pamatiniu pasitenkinimo darbu veiksniumi laiko darbuotojo vertybių sistemą ir ją palaikančią kultūrą organizacijoje. Taip pat autorius pažymi, kad pasitenkinimui darbu yra reikšmingi ir kiti veiksniai: darbo turinys, atlygio ir skatinimo sistema, darbo sąlygos, komandinis darbas, vadovavimas, asmenybinis suderinamumas su darbu (Kondalkar, 90-91)

Mokslinėje erdvėje pasitenkinimą darbu veiksniai galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes, t. y. vidinius ir išorinius veiksniai. D. Viningienė ir J. Ramanauskas (2012, 108) pabrėžia, kad žmoniškųjų išteklių valdymui svarbesni yra išoriniai pasitenkinimo darbu veiksniai, kadangi juos galima stebėti ir modeliuoti norima kryptimi siekiant užsibrėžtų tikslų. Išoriniai arba kitų autorių dar vadinami organizaciniai veiksniai formuoja darbo aplinką ir sudaro sąlygas darbuotojams atskleisti savo potencialą ir siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Vienas iš vidinių veiksnių, turinčių įtakos pasitenkinimui darbu, yra lytis (žr. 3 pav.). Analizuojant pasitenkinimą darbu lyties aspektu, pažymėtina, kad mokslinių tyrimų rezultatai gana nevienareikšmiški. Vieni autoriai (Hauret ir Williams, 2017, 213), remdamiesi tarptautinio Europos socialinio tyrimo rezultatais, teigia, kad moterys pasižymi aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu nei vyrai. Autoriai tai aiškina skirtingais moterų ir vyrų lūkesčiais ir darbo vertybėmis (Hauret ir Williams, 2017, 206). P. Singha ir S. Raychaudhuri (2016, 349)

tyrimų rezultatai rodo, kad lytis neturi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. P. Singha ir S. Raychaudhuri (2016, 345) nustatė, kad vyrai ir moterys, dirbantys subalansuotuose kolektyvuose lyties atžvilgiu, pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, nei tie, kurie dirba homogeniniuose kolektyvuose.



3 pav. Pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai

Sudaryta darbo autoriaus

S. M. Donohue ir J. S. Heywood (2004, 211) tyrimų rezultatai rodo, kad lyties skirtumai turi įtakos pasitenkinimui darbu skirtingose profesijų grupėse ir gaunamų pajamų atžvilgiu. Kaip antai, fizinį darbą dirbantys vyrai pasižymi aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu negu tokį pat darbą dirbančios moterys, tačiau tarnautojos moterys pasižymi aukštesniu pasitenkinimu darbu nei tarnautojai vyrai. Be to, S. M. Donohue ir J. S. Heywood (2004, 211) atskleidė, kad moterų pasitenkinimas darbu skirtingai nei vyrų mažėja didėjant darbo valandoms. Tai gali būti siejama su tuo, kad vyrai, siekdami, didesnio atlygio, paskatinimo ar pripažinimo, ypačingai jų karjeros pradžioje, yra labiau linkę dirbti viršvalandžius, o iš moterų vis dar daugiau laiko reikalauja rūpinimasis šeima. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad moterys mažiau sieja pasitenkinimą darbu su gaunamu atlygiu už darbą ir jų užimamomis pareigomis (Donohue ir Heywood, 2004, 226).

Kaip matyti iš 3 paveikslo, kitas pasitenkinimui darbu svarbus veiksnys yra darbuotojų amžius. S. Z. Sarwar ir kt. (2013, 424), tyrinėję demografinių veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu, nustatė ryšį tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu. Pasak šių autorių, savo karjeros pradžioje aukščiausiu pasitenkinimo lygiu pasižymi jauni darbuotojai, vėliau brandžiam amžiuje pasitenkinimo darbu lygis mažėja ir galiausiai profesinės karjeros pabaigoje

pasitenkinimas darbu vėl sustiprėja (Sarwar ir kt., 2013, 429). Tai gali būti aiškinama tuo, kad jauni darbuotojai yra labiau energingi, ambicingi, labiau linkę rizikuoti, nebijo naujų iššūkių, o vyresnio amžiaus darbuotojai mažiau turi galimybių įsidarbinti ar pakeisti darbą, be to, dažnai jie gauna didesnius atlyginimus, ilgesnes atostogas ar kitokius paskatinimus, todėl šių amžiaus grupių pasitenkinimas darbu yra didesnis. P. B. Kumar ir V. N. Giri (2009, 33-34) tyrimų rezultatai patvirtina, jog egzistuoja ryšys tarp darbuotojų amžiaus, darbo patirties ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Lietuvių mokslininkės D. Viningienės (2012, 167) tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojai, turintys didesnę darbo stažą, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Kadangi didesnę darbo patirtį organizacijoje turintys darbuotojai dažniausiai turi teigiamas nuostatas darbo atžvilgiu ir yra labiau susitapatinę su organizacija, todėl jų pasitenkinimas darbu lygis yra didesnis.

Taip pat, analizuojant pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, pabrėžiama šeimyninės padėties svarba. T. Saner ir S. Z. Eyupoglu (2013, 2819), tyrinėję vedybinio statuso ir pasitenkinimo darbu problematiką, nustatė, kad santuoka susietų asmenų pasitenkinimo darbu lygis yra aukštesnis nei nevedusių ar neištekėjusių. Santuoka sukelia stipresnę atsakomybės jausmą, skatina didesnę įsipareigojimą šeimai bei siekį turėti pastovų darbą, todėl darbuotojai rečiau yra linkę keisti darbovietes bei pasižymi stipresniu pasitenkinimu darbu. V. Ožeraitienė ir kt. (2014, 296) išsiaiškino, jog bendras pasitenkinimas darbu reikšmingai didesnis tarp išsiskyrusių ir našlių darbuotojų. Šių darbuotojų pasitenkinimą darbu autorės grindžia jų didesniu atsidavimu darbui, bendradarbių svarba.

Esama tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad pasitenkinimo darbu lygis gali skirtis tarp skirtingo išsilavinimo darbuotojų, nors literatūroje dauguma tyrėjų nurodo, kad išsilavinimas neturi didelės reikšmės pasitenkinimui darbu. V. Ožeraitienė ir kt. (2014, 297) tyrimų rezultatai atskleidė, kad žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai pasitenkinimą darbu sieja su galimais apdovanojimais nei turintys aukštesnį išsilavinimą darbuotojai.

Daugelis autorių sutinka, kad tam tikri asmenybės bruožai yra susiję su pasitenkinimu darbu (Seddigh ir kt., 2016, 2; Zhai ir kt., 2013, 1105-1106; Judge ir kt., 2002, 533). Dažnai, analizuojant asmenybės bruožų ir pasitenkinimo darbu sąsajas, remiamasi didžiojo penketo asmenybės modeliu, kuris susideda iš penkių pagrindinių asmenybės bruožų. Tai yra atvirumas naujovėms (būdingas lakios vaizduotės, emociškai jautriems, novatoriškiems ir tolerantiškiems asmenims), sąmoningumas (būdingas kompetentingiems, tvarkingiems ir disciplinuotiems asmenims), ekstraversija (būdinga šiltiems, atkakliems, aktyviems, turintiems daugybę teigiamų emocijų asmenims) sutariamumas (būdingas patikimiems, altruistiškiems, linkusiems bendradarbiauti, kukliems ir rūpestingiems asmenims) ir neurotizmas (būdingas

nerimastingiems, irzliems, impulsyviems ir pažeidžiamiesiems asmenims) (cit. pagal Seddigh ir kt., 2016, 2). Kiekvienas žmogus pasižymi įvairiomis šiomis savybėmis, tačiau viena jų visada yra labiau išreikšta. Nustatyta, kad ekstraversija, sutariamumas, sąmoningumas ir atvirumas naujovėms teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, tuo tarpu neurotizmas – neigiamai (Zhai ir kt., 2013, 1105-1106). T. A. Judge ir kt (2002, 533) pabrėžė, kad iš visų penkių asmenybių bruožų stipriausiai su pasitenkinimu darbu koreliuoja būtent neurotizmas, tik ši koreliacija yra neigiama, t. y. stipriau pasireiškiant neurotizmui, pasitenkinimas darbu mažėja.

Pasitenkinimui darbu įtakos turi ir išoriniai veiksniai. Vienas iš akivaizdžių išorinių veiksnių yra darbo užmokestis ar jo kilimo galimybės. Nustatyta, kad darbo užmokestis koreliuoja su pasitenkinimu darbu, t. y. didėjant atlyginimui, paprastai didėja ir pasitenkinimo darbu lygis (Grund ir Rubin, 2017, 1348). Daugelis tyrimų atskleidžia ne tik atlyginimo reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu, tačiau darbuotojams labai svarbus yra jo paskirstymo teisingumas (Janicijevic ir kt., 2015, 93; Šukaitė, 2015; Pilkauskaitė-Valickienė ir kt, 2007, 121).

Norėdamos išsaugoti darbuotojus ir stiprinti jų pasitenkinimą darbu organizacijos taiko įvairias papildomas motyvavimo priemones – tam tikras nefinansines priemones, įvairias privilegijas ir lengvatas. R. Šukaitė (2015, 110-111) nefinansines atlygio priemones suskirstė į tris grupes: psichologines (darbuotojo poreikius ir galimybes atitinkančios darbo užduotys, aiškūs, neprieštaringi nurodymai, intelektualinio tobulėjimo ir emocinio komforto užtikrinimas), socialines (vadovo ir kolegų įvertinimas, parama ir pagarba; palanki darbo dienos trukmė ir kt.) ir fizines (darbo sąlygų gerinimas). R. Saranya (2016, 45) atskleidė, kad įvairios, jos dažnai yra mažiau apmokestinamos nei darbo užmokestis. Nustatyta, kad be finansinę naudą teikiančių veiksnių pasitenkinimui darbu įtakos turi darbo pripažinimas, sprendimų priėmimas, organizacinis dėkingumas (Haider ir kt., 2015, 349). Šie veiksniai svarbūs tuo, kad jie išryškina asmens, kaip vertingo darbuotojo, vaidmenį organizacijoje, kartu leisdami įsitvirtinti žmogaus savigarbai ir savęs vertinimui.

Mokslininkai sutinka, kad pasitenkinimas darbu susijęs su paaukštinimo ir karjeros galimybėmis (Šukaitė ir kt., 2015, 113; Pilkauskaitė-Valickienė ir kt, 2007, 121). Tradiciškai karjera suprantama kaip sėkmingas darbuotojo kilimas tarnyboje, visuomeninės ar mokslinės veiklos srityse. Pažymėtina, kad, jeigu darbuotojams dėl organizacijos specifiškumo nėra didesnių galimybių daryti vertikalią karjerą, svarbu sudaryti sąlygas vystyti horizontalią karjerą.

Kiekvienas darbdavys šiandien siekia ne tik užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, bet ir jas nuolatos gerinti. Akivaizdu, kad geros darbo sąlygos tiesiogiai veikia darbuotojų darbo

rezultatus ir turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. G. Pitrinaitė ir R. Korsakienė (2017, 1) pabrėžia ne tik tinkamų sąlygų darbuotojui sudarymą, bet kartu išryškina darbuotojo ir organizacijos tikslų bei vertybių atitikimo užtikrinimo svarbą. Tinkama darbo aplinka užtikrina darbuotojui ne tik gerą fizinę ir psichologinę savijautą, bet kartu ir didesnę jo produktyvumą, kuris pasireiškia didesne nauda organizacijai. Analizuojant darbo sąlygų ir pasitenkinimo darbu ryšį, L. Hauret ir D. R. Williams (2017, 215) nustatė, kad tos pačios darbo sąlygos gali turėti skirtingą įtaką vyrų ir moterų pasitenkinimui darbu. Kai kurie tyrimai rodo, kad darbuotojai, dirbantys mažesnėse organizacijose, yra labiau patenkinti savo darbu (Donohue ir Heywood, 2004, 224).

Vadovo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu yra neabejotina, būtent jis telkia ir motyvuoja organizacijos narius bendram darbui siekiant organizacijos tikslų. Tikėtina, kad nuoširdus, draugiškas ir įsiklausantis į savo pavaldinius vadovas turės teigiamą poveikį ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. S. Kula ir A. Guler, (2014, 219) išsiaiškino, kad vadovo parama darbuotojams turi teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, o vadovo paramos trūkumas padidina darbinį stresą ir sumažina pasitenkinimą darbu. Jei tarp darbuotojų vyrauja žemas pasitenkinimas darbu, tokiu atveju jie yra labiau linkę galvoti apie išėjimą iš darbo. Čia svarbų vaidmenį atlieka ne tik vadovo, bet ir suvokta organizacinė parama, kuri turi įtakos tiek darbuotojų pasitenkinimui darbu, tiek ketinimams išeiti iš darbo (Khan ir Ali, 2015, 111; Kula ir Guler, 2014).

Daugelis tyrėjų ir praktikų sutinka, kad efektyviai valdoma tuomet, kai formalus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis. P. G. Northouse (2009, 15) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Ne kiekvienas vadovas pasižymi lyderio savybėmis, vadovo paskirtis yra užtikrinti organizacijoje tvarką ir nuoseklumą, tuo tarpu lyderio – sukelti pokyčius bei judėjimą (Northouse, 2009, 20). D. M. Adella ir kt. (2018, 527) nustatė, kad egzistuoja tiesioginės transformacinės lyderystės sąsajos su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Autorių tyrimų rezultatai atskleidė, kad transformuojantys lyderiai kur kas labiau sąlygoja darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tai viena iš šiuolaikinių lyderystės teorijų, kurios pagrindinė idėja yra taip daryti įtaką ir skatinti savo sekėjus, kad jie padarytų daugiau nei iš jų tikimasi (Northouse, 2009, 151).

N. Janicijevic ir kt., (2015, 75) akcentuoja darbuotojo autonomijos ir grįžtamojo ryšio apie darbo rezultatus įtaką pasitenkinimui darbu. Darbuotojo autonomijos laipsnis nusako, kokį savarankiškumą ir laisvę jis turi vykdydamas savo pareigas. Nustatyta, jog kuo daugiau

autonomijos darbe turi darbuotojas, tuo labiau jis jaučiasi patenkintas savo darbu (Zurmehly, 2008, 456).

Tikėtina, kad, vyraujant harmoningiems santykiams tarp kolegų, darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis bus didesnis. R. Šukaitė ir kt. (2015, 115) teigia, kad, nesant organizacijoje psichologinio komforto ir darbuotojus tenkinančių socialinių ryšių, darbuotojai jauš žemą pasitenkinimą darbu. N. Janicijevic ir kt. (2015, 92) tyrimai taip pat liudija, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu įtakos turi kolegų kompetencija ir jų patikimumas, o taip pat gera komunikacija ir draugiška darbinė atmosfera. Bendradarbių pozityvi įtaka pasitenkinimui darbu gali būti aiškinama individų poreikiu bendrauti.

Darbo turinys ir jo prasmingumas dažnai įvardijamas kaip vienas svarbiausių pasitenkinimo darbu veiksnių. R. Pilkauskaitė-Valickienė ir kt. (2007, 121) patvirtino, kad Lietuvoje didžioji dalis ieškančiųjų darbo savo darbovietę keistų į kitą dėl įdomesnio darbo.

P. Sharma (2017, 40) nustatė, kad organizacinė kultūra yra teigiamai susijusi su pasitenkinimas darbu. Suprantama, kad organizacijoje, kurioje puoselėjamos panašios vertybės, darbuotojas jauš didesnę pasitenkinimą darbu ir tinkančiu jai nei organizacijoje, pasižyminčioje gana skirtingomis vertybinėmis. Autorius pabrėžia, kad tokios vertybės kaip teisingumas, profesinio augimo galimybės, darbinis entuziazmas ir gera organizacijos reputacija turi įtakos darbuotojų pasitenkinimu darbu. Pažymėtina, kad tiek moterims, tiek vyrams teisingumas kaip vertybė yra vienodai svarbus ir stiprus veiksnys jų pasitenkinimui darbu. Vyrų pasitenkinimui darbu didesnę reikšmę nei moterims teikia profesinio augimo galimybės ir įmonės ar įstaigos geras vardas, o moterys labiau vertina orientaciją į žmones ir dėmesį detalėms kaip veiksnius.

Su ir kt. (2013, 2508) teigia, kad darbuotojai, pasižymintys aukštesniu darbo pasitenkinimu lygiu, kartu pasižymi ir stipresniu organizaciniu įsipareigojimu.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje erdvėje yra plačiai nagrinėjami pasitenkinimą darbu išreiškiantys veiksniai. Pažymėtina, kad pasitenkinimas darbu yra siejamas su išoriniais ir vidiniais veiksniais, didelį dėmesį skiriant darbuotojo vertybių sistemai ir jų palaikančiam kultūrai organizacijoje. Kiti vidiniai veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, susiję su lytimi, amžiumi ar netgi asmenybės gyvenimo būdu, įskaitant išsilavinimą, šeimyninę padėtį bei profesinę patirtį. Išoriniai rodikliai, laiduojantys pasitenkinimą darbu, kyla iš gana plataus organizacijos veiklos konteksto, t. y. vadovavimo, bendradarbių, atliekamos veiklos specifikos, karjeros galimybių, organizacinės kultūros ir kt.

1.2. Organizacinio įsipareigojimo samprata

1.2.1. Organizacinio įsipareigojimo teoriniai modeliai

Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo reiškinys mokslinėje literatūroje yra plačiai nagrinėjamas. Šio reiškinio užuomazgos pastebimos XX a. penktajame dešimtmetyje organizacinės elgsenos tyrinėjimuose. Dėl organizacinio įsipareigojimo sampratos apibrėžčių įvairovės neišvengiama painiavos, todėl tikslinga nagrinėti pačią įsipareigojimo sąvokos reikšmę, kadangi organizacinis įsipareigojimas yra tik viena iš įsipareigojimo formų organizacijoje. Kembridžo internetiniame žodyne (2018) plačiąja prasme įsipareigojimas (angl. *commitment*) apibrėžiamas kaip pasiryžimas skirti savo laiką ir energiją tam, kuo asmuo tiki, arba kaip pažadas ar tvirtas sprendimas kažką atlikti. Pasak R. B. Brown (1997, 232), įsipareigojimas turi pasižymėti dviem pagrindiniais požymiais: objektu (dėmesio centru), į kurį yra nukreipiamas įsipareigojimas bei asmens supratimu, ką jis turi padaryti dėl konkretaus objekto. P. Lenney ir G. Easton (2009, 555), analizuodami įsipareigojimo prigimtį, teigia, kad įsipareigojimas galimas be tarpusavyje sąveikaujančių pusių, t. y. viena pusė gali būti stipriai įsipareigojusi kitai, o pastaroji, priešingai, gali būti visiškai neįsipareigojusi. Šiai mokslinei pozicijai yra artimas Ž. Kavaliauskienės (2011, 12) požiūris, kuri organizacinį įsipareigojimą bendrąja prasme laiko „rišančiąja jėga, kuri susieja individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje bei pasireiškiančia skirtingomis formomis ir dimensijomis, atskleidžiančiomis priežastis, skatinančias žmones imtis tam tikros veiklos arba tęsti ją“. Ši organizacinio įsipareigojimo koncepcijos esmė nusako darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšius.

Tradiciškai organizacinis įsipareigojimas gali būti apibūdinamas kaip sąlyginai pastovus fenomenas, paaiškinantis darbuotojo elgesio nuoseklumą, tačiau paskutiniųjų metų tyrimai patvirtina, jog įsipareigojimas yra dinaminis reiškinys, kuris keičiasi reaguodamas į teigiamą ir neigiamą darbinę patirtį, ypač tarp naujų darbuotojų (Maia ir kt., 2016, 551). Vadovaujantis pastarąja pozicija, organizacinis įsipareigojimas yra aktyvus ir kintantis procesas, pasireiškiantis per darbuotojo asmenines nuostatas, nuomones, ir jo veiksmus. Pavyzdžiui, G. Genevičiūtė-Janonienė (2015, p. 16), apibendrinusi daugelio autorių pateikiamas organizacinio įsipareigojimo sampratas, teigia, kad įsipareigojimas dažniausiai nagrinėjamas „kaip *nuostata dėl organizacijos, vidinė jėga, skatinanti imtis veiksmų, psichologinis ryšys su organizacija ar psichologinė būseną, susiejanti asmenį su organizacija*“.

N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004, p. 183) organizacinį įsipareigojimą apibūdina „kaip asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinę jėgą“.

Mokslinėje erdvėje yra pateikiami skirtingi organizacinį įsipareigojimą pagrindžiantys modeliai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo koncepciniai modeliai

Modelio tipas	Autorius (-iai), metai	Modelio komponentai
Vienos dimensijos	Becker, 1960	Nauda grįstas įsipareigojimas
	Porter, ir kt. 1974	Emocinis prierašumas
Dviejų dimensijų	Angle ir Perry, 1981	Vertybinis įsipareigojimas Įsipareigojimas likti organizacijoje
	Mayer ir Schoorman, 1992	Tęstinis įsipareigojimas Vertybinis įsipareigojimas
Trijų dimensijų	Kanter, 1968	Tęstinis įsipareigojimas Susitelkimo įsipareigojimas Valdymo įsipareigojimas
	O'Reilly ir Chatman, 1986	Paklusnumas Identifikacija Internalizavimas
	Penley ir Gould, 1988	Moralinis įsipareigojimas Išskaičiavimo įsipareigojimas Priverstinis įsipareigojimas
	Meyer ir Allen, 1991	Emocinis (afektinis) įsipareigojimas Tęstinis įsipareigojimas Normatyvinis įsipareigojimas
Keturių dimensijų	Swales, 2002	Afektinis įsipareigojimas Tęstinis įsipareigojimas Normatyvinis įsipareigojimas Elgsenos įsipareigojimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal J. P. Meyer ir L. Herscovitch (2001), R. M. Kanter (1968), S. Swales (2002)

Kaip matyti iš 1 lentelės, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai pirmosios koncepcijos buvo vienos dimensijos, t. y. nebuvo išskiriami jokie organizacinio įsipareigojimo komponentai. Ryškiausių šių teorijų autoriai yra H. S. Becker (1960) ir L. W. Porter (1974).

Ankstyvoji organizacinio įsipareigojimo samprata grindžiama H. S. Becker (1960, 35) „lažybų“ (angl. side-bet) teorija. Autorius įsipareigojimą apibūdina kaip organizacijos narių „lažybų“ sudarymo procesą. Kiekvienas darbuotojas suvokia darbo naudą kaip teigiamą elementą darbo santykių mainuose ir nenorėdamas prarasti šios naudos ir privilegijų, yra labiau linkęs likti šioje organizacijoje ir taip jai įsipareigoti. Pasak H. S. Becker (1960, 35-36), darbuotojas išlieka organizacijos nariu, nes, bėgant laikui, gaunama nauda iš organizacijos didėja ir taip asmeniui tampa vis sunkiau pakeisti įprastą veiklą.

L. W. Porter ir kt. (1974, 604) organizacinį įsipareigojimą apibrėžia kaip individo susitapatinimą su organizacija ir įsitraukimą į jos veiklą. Darbuotojai, pasižymintys aukštesniu

organizaciniu įsipareigojimu yra labiau linę dėti pastangas organizacijos labui, taip užtikrindami geresnius veiklos rezultatus. Autoriai taip pat akcentuoja pasitenkinimo darbu vaidmenį formuojantis organizaciniam įsipareigojimui. L. W. Porter ir kt. (1974, p. 604) išskyrė tris pagrindinius organizacinį įsipareigojimą charakterizuojančius veiksnius: „(a) stiprus tikėjimas organizacija ir jos tikslų bei vertybių pripažinimas; (b) ryžtas dėti dideles pastangas organizacijos labui; (c) tvirtas troškimas išsaugoti narystę organizacijoje“. L. W. Porter sukūrė Organizacinio įsipareigojimo klausimyną, matuojantį vieną požymį – darbuotojo emocinį (afektinį) prieraišumą prie organizacijos.

Augant susidomėjimui darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ir išryškėjus vienos dimensijos modelio trūkumams, pradėtos kurti dviejų dimensijų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai koncepcijos (Angle ir Perry, 1981; Mayer ir Schoorman, 1998). H. Angle ir J. Perry (1981) išskyrė du organizacinio įsipareigojimo komponentus: *vertybinį įsipareigojimą* (angl. value commitment), apibūdinamą kaip paramą organizacijos tikslams, ir *įsipareigojimą likti organizacijoje* (angl. commitment to stay), paremtą ekonominiu išskaičiavimu (cit. pagal Meyer ir Herscovitch, 2001, 304). Labai panašus pastarajam modeliui yra R. C. Mayer ir F. D. Schoorman (1998) modelis, susidedantis taip pat iš dviejų komponentų: *tęstinumo įsipareigojimo* (angl. continuance) ir *vertybinio įsipareigojimo* (angl. value) (cit. pagal Meyer ir Herscovitch, 2001, 304). Vertybinis įsipareigojimas, pasak R. C. Mayer ir F. D. Schoorman (1998), apibrėžiamas kaip tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis, juos priimant ir norint dėti didžiules pastangas organizacijos labui, tuo tarpu tęstinis – kaip noras pasilikti organizacijos nariu (pagal Meyer ir Herscovitch, 2001, 304).

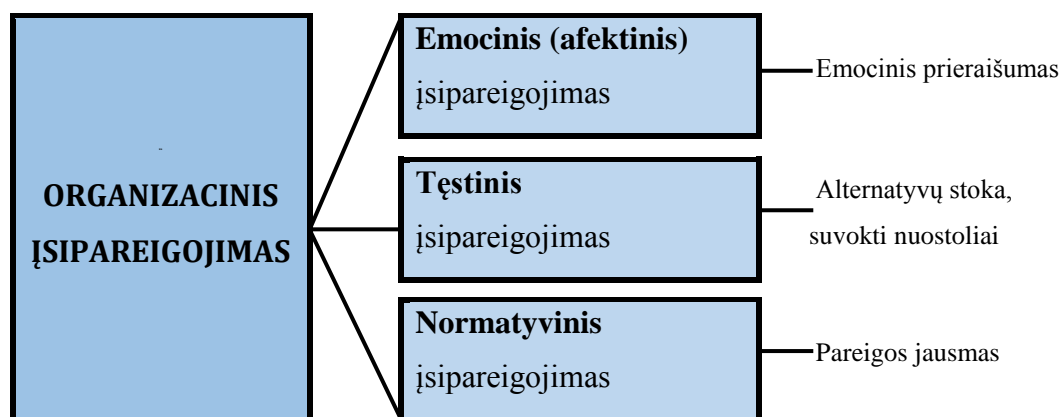
R. M. Kanter (1968, 500) skiria tris organizacinio įsipareigojimą formas: *tęstinį* (angl. continuance), *susitelkimo* (angl. cohesion) ir *valdymo* (angl. control). Tęstinis įsipareigojimas organizacijai pasireiškia asmeniniu pasiaukojimu ir atsidavimu organizacijai bei noru tęsti savo narystę joje. Organizacijos palikimas šiuo atveju darbuotojui būtų skausmingas ir brangus, kadangi darbuotojas asmeniškai yra per daug investavęs į šią organizaciją. Susitelkimo įsipareigojimas organizacijai aiškinamas kaip darbuotojų emociniais ryšiais paremtas vienijimasis į bendruomenę, skatinantis asmenį likti joje ir įsipareigojant grupinį susitelkimą stiprinantiems formalumams (ritualams, tradicijoms). Valdymo įsipareigojimas susijęs su darbuotojo įsipareigojimu laikytis organizacijos normų, išsižadant tam tikrų ankstesnių normų ir asmeninių nusistatymų. R. M. Kanter (1968, 501) visas tris įsipareigojimo formas laikė artimai tarpusavyje susijusiomis ir taikytinomis darbuotojų organizacinio įsipareigojimo plėtotei siekiant glaudesnių individo ryšių su organizacija.

Ch. O'Reilly ir J. Chatman (1986) pateikė trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelį, pagal kurį organizacinis įsipareigojimas atspindi tam tikrą požiūrį į organizaciją. Autoriai, nagrinėdami organizacinio įsipareigojimo ir psichologinio prisirišimo konstruktus, pabrėžia identifikacijos mechanizmo svarbą. Pasak šių autorių, prisirišimas tam tikram individui, objektui, grupei ar organizacijai kyla iš identifikacijos su atitinkamais požiūriais, vertybėmis ar tikslais (O'Reilly ir Chatman 1986, 493). Autoriai, remdamiesi H. C. Kelman (1958) nusistatymo ir elgsenos pokyčių tyrimais, nustatė, kad individai įtaką priima vienu iš trijų skirtingų būdų: (a) paklusnumu arba mainais; (b) identifikacija arba prisijungimu, (c) internalizacija. Individo paklusnumas pasireiškia tam tikrų požiūrių ir elgsenio priėmimu, bet ne dėl bendrų įsitikinimų, o siekiant tam tikro atlygio (O'Reilly ir Chatman, 1986, 493). Kuomet asmuo priima įtaką norėdamas sukurti ar išlaikyti malonius santykius grupėje, įvyksta identifikacijos procesas. Individas didžiuojasi galėdamas būti grupės dalimi, gerbia jos puoselėjamas vertybes ir pasiekimus, tačiau jų nepriima kaip savo. Trečias internalizacijos būdas pasireiškia kuomet įtaka yra priimama todėl, kad sutampa tiek individo, tiek grupės vertybės. Remdamiesi psichologine prisirišimo koncepcija, Ch. O'Reilly ir J. Chatman (1986, 493) išskiria tris pagrindinius įsipareigojimo aspektus (formas): (a) *paklusnumas* (angl. compliance) arba instrumentinis įsitraukimas dėl konkrečių išorinių apdovanojimų; (b) *identifikacija* (angl. identification) arba įsitraukimas, paremtas stipriu noru būti organizacijos nariu; (c) *internalizavimas* (angl. internalization) arba įsitraukimas, pagrįstas asmeninių ir organizacinių vertybių sutapimu. Ž. Kavaliauskienė (2011, 9) atkreipia dėmesį į tai, kad „organizacijos ir individo vertybių sutapimas galimas tokiu atveju, jei darbuotojo pasirinkta elgsena kelia vidinį pasitenkinimą“.

L. F. Penley ir S. Gould (1988) sukurtas trijų dimensijų organizacinis modelis remiasi A. Etzioni (1961, 1975) organizacinio įsitraukimo teorija (Penley ir Gould, 1988, 45). L. F. Penley ir S. Gould (1988, 46-47) išskyrė tris įsipareigojimo organizacijai tipus: *moralinis* (angl. moral), *išskaičiavimo* (angl. calculative) ir *priverstinis* (angl. alienative). Moralinis įsipareigojimas nusakomas kaip organizacijos vertybių ir tikslų pripažinimas. Išskaičiavimo įsipareigojimas organizacijai siejamas su darbuotojo racionaliais, naudos ir atlygio mainais besiremiančiais santykiais organizacijos atžvilgiu. Darbuotojo nusistatymas organizacijos atžvilgiu paprastai būna silpnai pozityvus arba neigiamas. Priverstinis įsipareigojimas susiformuoja esant eksploataavimo santykiams ir labiau būdingas karinėms ar įkalinimo organizacijoms. Šiai įsipareigojimo formai dažniausiai būdingas neigiamas nusistatymas organizacijos atžvilgiu, nes narystė tokioje organizacijoje dažnai būna priverstinė. Pasak L. F. Penley ir S. Gould (1988, 47), šis įsipareigojimo tipas daugeliui yra sunkiai suvokiamas kaip

vienas iš organizacinio įsipareigojimo pagrindų. Darbuotojui, pasižyminčiam stipriai priverstiniu įsipareigojimu, paskatinimai ir bausmės dažniau atrodo kaip atsitiktiniai dalykai nei tiesioginis darbo kokybės rezultatas (Penley ir Gould, 1988, 47).

J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991) sukūrė trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelį (žr. 4 pav.), kuris plačiai taikomas organizacinio įsipareigojimo tyrimuose ir šiandien. Pasak P. Meyer ir N. J. Allen (1991, 63-64), organizacinis įsipareigojimas yra psichologinė būseną, kuri charakterizuoja darbuotojų santykius su organizacija ir siejasi su sprendimų priėmimu palikti ar ne organizaciją. Autoriai nurodo, kad įsipareigojimas susieja individą su organizacija ir tokiu būdu sumažina darbuotojų kaitą. Pasak autorių, organizacinis įsipareigojimas susideda iš trijų komponentų: *emocinio (afektinio)* (angl. affective), *tęstinio* (angl. continuance) ir *normatyvinio* (angl. normative) (Meyer ir Allen, 1991, 67). Autoriai pabrėžia, kad šie trys įsipareigojimai turėtų būti traktuojami kaip skirtingi įsipareigojimo komponentai, o ne rūšys (Meyer ir Allen, 1991, 67). Remiantis šiuo modeliu, darbuotojų organizacinis įsipareigojimas pasireiškia skirtingais visų trijų įsipareigojimo komponentų laipsniais, t. y. darbuotojas gali išgyventi visas šias psichologines būsenas skirtingu laipsniu. Nors vėlesni N. J. Allen ir J. P. Meyer (1996) tyrimai patvirtina patį organizacinio įsipareigojimo konstrukta, tačiau išlieka nedidelių abejonių, ar emocinis (afektinis) ir normatyvinis įsipareigojimas gali būti tiksliai atskirti vienas nuo kito (Meyer ir Hersovitch, 2001, 305). Trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelis grindžiamas trimis skirtingomis nuostatomis (mąstymo tipais), kuriomis remiantis darbuotojas išlieka prisirišęs prie organizacijos, t. y. noru likti organizacijoje (būdinga emociniam įsipareigojimui), moraliniu įsipareigojimu organizacijai (būdinga normatyviniam įsipareigojimui) ir suvoktų nuostolių ir alternatyvų stoka (būdinga tęstiniam įsipareigojimui) (Maia ir kt., 2016, 538).



4 pav. Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis

Sudaryta darbo autoriaus pagal Meyer ir Allen (1991)

Emocinis (afektinis) įsipareigojimas – tai „darbuotojo emocinis prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su ja ir įsitraukimas į jos veiklą“ (Meyer ir Allen, 1991, p. 67). Emocinis įsipareigojimas formuojasi tuomet, kai organizacija patenkina darbuotojo poreikius, atliepia jo lūkesčius ir suteikia galimybes siekti norimų tikslų. Ši įsipareigojimo forma yra labiausiai vadovų pageidaujama organizacinio įsipareigojimo forma, kadangi ji matuoja darbuotojo priklausymo organizacijai jausmą ir turi stipriausią ryšį su darbuotojų pageidaujama elgesiu organizacijoje (Maia ir kt., 2016, 538). Darbuotojai, pasižymintys stipriu tęstiniu įsipareigojimu, yra įsitikinę, kad jie neturi jokios kitos alternatyvos, išskyrus likti dabartinėje organizacijoje arba alternatyvios galimybės įsidarbinti kitur yra ribotos. Šis įsipareigojimas remiasi prielaida, kas darbuotojas, palikdamas savo organizaciją, galėtų patirti nuostolius. Asmuo supranta, kad likdamas organizacijoje jis praranda mažiau nei išeidamas. Normatyvinis įsipareigojimas suvokiamas kaip darbuotojo socialinės ir moralinės pareigos jausmas likti organizacijoje, kurioje dirbama. Tačiau, kaip pastebi G. Genevičiūtė-Janonienė ir kt. (2015, 81), normatyviniam įsipareigojimui būdingos pareigos vykdymas gali tapti nemalonia priverstine prievole, reikalaujančia iš darbuotojo didelių emocinių išteklių. Normatyvinis įsipareigojimas, kaip teigia Ž. Kavaliauskienė (2015, 513), yra stipriai priklausomas nuo organizacinių veiksnių ir labiau lemia darbuotojo ilgalaikę organizacinę elgseną. Organizacijos, siekdamos maksimalių teigiamų rezultatų, labiausiai suinteresuotos darbuotojų emocinio įsipareigojimo stiprinimu ir mažiau tęstinio įsipareigojimo skatinimu (Khan ir kt., 2015, 407).

Ž. Kavaliauskienė (2015) pabrėžia J. P. Meyer ir N. J. Allen organizacinio įsipareigojimo modelio trijų komponentų tarpusavio sąryšio svarbą. Autorė teigia, kad „afektinis įsipareigojimas sukuria emocinius ryšius, todėl darbuotojas gali plėtoti ir / ar vystyti atsakomybės ir pareigos jausmą organizacijai, o tai jau būdinga norminiam įsipareigojimui, vedančiam į poreikį tęsti organizacijos-individo santykius ir tuo būdu nukreipiančiu į tęstinį įsipareigojimą, jausmą, jog darai tai, kas teisinga, t. y. tolimesnę santykių tąsą“ (Kavaliauskienė, 2015, p. 514).

S. Swailes (2002, 159) papildė J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991) modelį ketvirtu organizacinio įsipareigojimo komponentu taip sukurdamas naują keturių dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelį. Autorius skiria šiuos keturis organizacinio įsipareigojimo komponentus: *afektinis* (angl. affective), *normatyvinis* (angl. normative), *tęstinis* (angl. continuance) ir *elgsenos* (angl. behavioural).

P. J. Meyer ir L. Hersovitch (2001, 301), apibendrinę daugelio autorių įsipareigojimo sampratą, įsipareigojimą plačiąja prasme apibūdina kaip stabilizuojančią ir įpareigojančią

jėgą, kuri suteikia elgesiui kryptį. Autoriai kelia klausimą, ar įsipareigojimas yra daugiau nei vien tik motyvas įsitraukti į tam tikrus konkrečius veiksmus ar pozityvus nusistatymas tam tikro objekto ar subjekto atžvilgiu. Atsakydami į jį, autoriai laikosi nuomonės, kad įsipareigojimas daro įtaką elgesiui nepriklausomai nuo motyvų ar požiūrių (Meyer ir Hersovitch, 2001, 301).

Ž. Kavaliauskienė (2012, 75), nagrinėjusi darbuotojo įsipareigojimo organizacijai reiškinio raidą, išskyrė du pagrindinius požiūrius į organizacinį įsipareigojimą: įsipareigojimas, kuris remiasi *nusistatymu*, ir įsipareigojimas, besiremiantis *elgsenos* veiksmu. Pirmojo požiūrio įsipareigojimo objektas yra organizacija (darbuotojas identifikuojamas kaip organizacijos narys), o antrojo požiūrio įsipareigojimo objektas – elgesys. Organizacinis įsipareigojimas, suvokiamas kaip darbuotojo tam tikras nusistatymas (nuostata) organizacijos atžvilgiu, atskleidžia, kiek asmuo linkęs tapatintis su organizacija, tiki ja ir nori likti dirbti joje (Porter ir kt., 1974, 604).

G. Genevičiūtė-Janonienė (2015, 16) skiria du susiformavusius požiūrius į organizacinį įsipareigojimą: elgesio ir psichologinį. Tačiau kai kurių autorių darbuose galima aptikti *integruotą* (multidimensinį) požiūrį, sujungiantį tiek elgesio, tiek psichologinį požiūrius. Ryškiausi šio požiūrio atstovai J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991), organizacinį įsipareigojimą laikantys daugialypiu reiškiniu, susidedančiu iš kelių komponentų.

Remiantis elgesio požiūriu, organizacinis įsipareigojimas susiformuoja, kuomet darbuotojas imasi veiksmų, formuojančių jo įsitikinimus ir galinčių turėti įtakos ateities sprendimams dėl pasitraukimo ar likimo darbovietėje. Psichologiniu požiūriu organizacinis įsipareigojimas susiformuoja veikiant darbinei patirčiai, turint tam tikrą nusistovėjusį teigiamą požiūrį ir santykį organizacijos atžvilgiu (Genevičiūtė-Janonienė, 2015, 16).

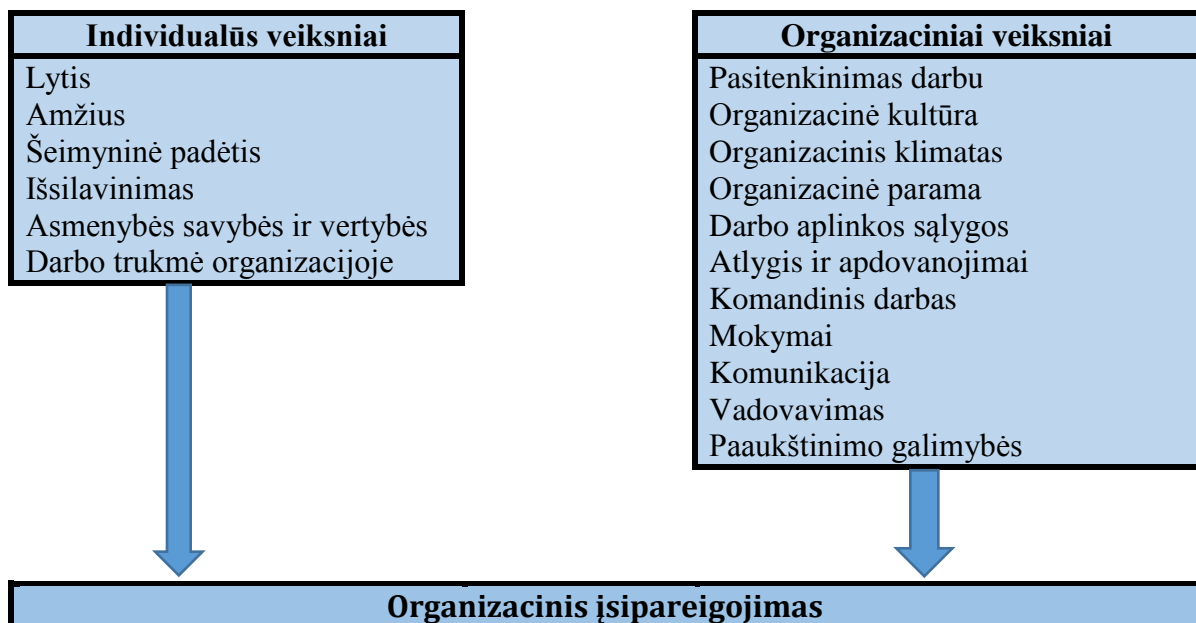
Ž. Kavaliauskienė (2012), nagrinėdama pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas, pabrėžia, kad „pasitenkinimas darbu atspindi skubią emocionalią reakciją į darbą, kai tuo tarpu įsipareigojimas organizacijai vystosi daug lėčiau“ (Kavaliauskienė, 2012, p. 62).

Apibrėžiant pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo skirtumus ir santykį tarp jų, pažymėtina, kad pasitenkinimas darbu yra dinamiškas ir netgi momentinis reiškinys, kai darbuotojas reaguodamas, asmeniškai priimdamas įvairias situacijas, darbine sąlygas, išreiškia teigiamą ar neigiamą nuostatą veiklos atžvilgiu. Pasitenkinimas darbu išreiškia darbuotojų nuostatas, lūkesčius konkrečios veiklos atžvilgiu ir yra viena iš esminių organizacinio įsipareigojimo dimensijų.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad nėra vienos visuotinai priimtinos organizacinio įsipareigojimo sąvokos apibrėžties. Šiame darbe organizacinis įsipareigojimas siejamas su darbuotojo susitapatinimu su organizacija bendrąja prasme, tokiu būdu pripažįstant organizacijos tikslus, puoselėjamas vertybes kultūrą.

1.2.2. Organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai

Darbuotojo organizacinį įsipareigojimą sąlygoja tam tikra varomoji jėga, t. y. atitinkami veiksniai, būtini šiam konstruktui susiformuoti. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad esama daugybė organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių. Šių veiksnių pažinimas gali vadovams padėti išsiaiškinti optimalius darbuotojų skatinimo būdus, didinti jų veiklos efektyvumą, mažinti darbuotojų kaitą organizacijoje ir kartu sustiprinti savo darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. J. P. Meyer ir N. J. Allen (1991, 69-70) veiksnius, turinčius įtakos organizaciniam įsipareigojimui suskirstė į tris kategorijas: (1) darbuotojo asmeninės charakteristikos, (2) su darbu susiję veiksniai (darbinė patirtis) ir (3) organizacijos, kurioje dirba darbuotojas, ypatybės. Tačiau literatūroje dažniausiai visi veiksniai, turintys įtakos organizaciniam įsipareigojimui, skirstomi į dvi pagrindines grupes: individualius ir organizacinius veiksnius (žr. 5 pav.).



5 pav. Pagrindiniai organizacinio įsipareigojimo veiksniai

Sudaryta darbo autoriaus

Norint įvertinti darbuotojų individualių asmens savybių reikšmę organizaciniam įsipareigojimui, mokslininkai jau seniai tyrinėja darbuotojo lyties, amžiaus, išsilavinimo,

šeimyninės padėties ryšius. S. Salami (2008, 34) atskleidė, kad tokie demografiniai veiksniai kaip darbuotojų amžius, šeimyninė padėtis, darbo trukmė, išsilavinimo lygis stipriai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu. Vyresni, šeimas sukūrę, daugiau darbo patirties turintys ir labiau išsilavinę darbuotojai pasižymi kur kas aukštesniu įsipareigojimo organizacijai lygiu nei jaunesni, vieniši, mažiau patyrę ir išsilavinę darbuotojai. Daugelis mokslininkų patvirtina reikšmingą ryšį tarp darbuotojų amžiaus ir įsipareigojimo organizacijai (Passarelli, 2011, 32; Su ir kt., 2009, 2507; Kumar ir Giri, 2009, 33).

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad, analizuojant lyties ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas, randami gana prieštaringi tyrimų rezultatai. Vieni jų teigia, kad vyrai labiau pasižymi organizaciniu įsipareigojimu (Passarelli, 2011, 32), kiti, jog moterys yra labiau linkę įsipareigoti organizacijai (Mathieu ir Zajac, 1990, 177), o tretį atskleidžia, jog nėra nustatytų ryšių tarp lyties ir organizacinio įsipareigojimo (Suliman ir Iles, 2000, 415; Salami, 2008, 34). Vis dėlto dauguma tyrėjų sutinka, kad dažniausiai neaptinkamas reikšmingas ryšys tarp lyties ir įsipareigojimo organizacijai, tačiau stiprus ryšys nustatomas tarp darbuotojų amžiaus ir organizacinio įsipareigojimo (Suliman ir Iles, 2000, 415; Mathieu ir Zajac, 1990, 177).

Dalis tyrėjų sutinka, kad labiau įsipareigoti yra linkę jauni ir vyresnio amžiaus darbuotojai. G. Passarelli (2011, 32) tyrimų rezultatai atskleidžia, kad vyresnio amžiaus (45-64 metų) darbuotojai yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai nei jaunesni jų kolegos. Pasak L. G. Maia ir kt. (2016, 543), organizacijos vyresnio amžiaus darbuotojams yra kur kas svarbesnės lyginant su jaunesniais darbuotojais, todėl ir jų įsipareigojimas organizacijoms yra stipresnis. Tai sietina su jaunų žmonių stipresniu tikėjimu organizacija ir savo ateitimi joje, o vyresnių žmonių – saugumo, stabilumo siekimu ir permainų vengimu.

Teigiamą ryšį tarp darbo stažo ir įsipareigojimo organizacijai patvirtina J. E. Mathieu ir D. M. Zajac (1990), P. B. Kumar ir V. N. Giri (2009), Ž. Kavaliauskienės (2015) tyrimai. Ž. Kavaliauskienė (2015, 518), analizuodama veiksnius, darančius įtaką normatyviniam įsipareigojimui, nustatė, kad silpniausiai įsipareigoję yra trumpiausią darbo stažą organizacijoje turintys darbuotojai, o stipriausiai – didelį darbo stažą turintys asmenys, ypač užimantys vadovaujančias arba aukštesnes pareigas. Panašius rezultatus pateikia R. K. Jena (2015, 72), pasak kurio, organizaciniam įsipareigojimui turi įtakos darbuotojo amžius, darbo trukmė organizacijoje, šeimyninė padėtis. Pažymėtina, kad vedybinis statusas yra gana reikšmingas faktorius vertinant darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (Konya ir kt., 2016, 123). Nustatyta, kad vedę (ištekėję) žmonės yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai nei vieniši asmenys. Daugelio autorių manymu, tokio įsipareigojimo priežastis remiasi stabilumo jausmu ir siekiu užtikrinti šeimos ekonominį saugumą (Konya ir kt., 2016, 123).

Akivaizu, kad darbuotojo asmeninės savybės turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui. Tai liudija ir G. Genevičiūtės-Janonienės ir A. Endriulaitienės (2010) moksliniai tyrimai. Autorės, apibendrinusios mokslininkų darbus, teigia, kad „darbuotojas, pasižymintis vienu iš stipriau išreikštų asmenybės bruožų, yra labiau motyvuotas imtis darbinės veiklos ir jaučia silpnesnį arba stipresnį įsipareigojimą organizacijai“ (Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010, 51). Pasak jų, didesniu sąmoningumu pasižymintys darbuotojai atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų ir yra labiau įsipareigoję organizacijai. Mokslininkės atkreipia dėmesį į tai, kad „kuo labiau vyrai pasižymi ekstraversijos bruožu, tuo tvirčiau yra įsipareigoję organizacijai, nors moterų ekstraversijos bruožas nėra susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Tačiau didėjant moterų neurotizmo bruožo išreikštumui, menkėja jų įsipareigojimas organizacijai“ (Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė, 2010, 64).

Formuojantis darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004, 183) svarbiomis laiko tokias priemones, kaip darbuotojų tobulėjimo galimybių, saviraiškos sąlygų sudarymą, karjeros perspektyvų numatymą, įdomaus darbo turinio užtikrinimą, gero psichologinio klimato suformavimą. V. Kumpikaitė ir K. Rupšienė (2008, 376) įvardija tokius darbuotojų įsipareigojimo organizacijai veiksnius kaip asmens amžius, lytis, darbo stažas, išsilavinimas, užimamos pareigos, santykiai su bendradarbiais ir vadovu, vidinė komunikacija, organizacijos vertybės, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, karjeros perspektyvos, darbo turinys, vadovavimo kompetencija, savarankiškumo laipsnis, darbo užmokestis ir įsitraukimas bei dalyvavimas organizacijos valdyme. G. Passarelli (2011, 32) tyrimų duomenys rodo, kad aukštesnę kvalifikaciją turintys darbuotojai dažniausiai pasižymi didesniu įsipareigojimu organizacijai.

S. Su ir kt. (2009, 2507), analizavę ryšius tarp organizacinių veiksnių ir darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygio, nustatė, kad organizacijos dydis, suvokta organizacinė parama ir pasitenkinimas darbu reikšmingai susiję su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu. Autoriai išsiaiškino, kad mažų organizacijų ir organizacijų, kurioms būdingas aukštesnis orientacijos į rezultatą, stabilumo, suvoktos organizacinės paramos lygis, darbuotojai yra stipriau joms įsipareigoję (Su ir kt., 2009, 2508). Ž. Kavaliauskienė (2012, 51) taip pat nurodo organizacinės paramos, suprantamos kaip darbdavio rūpinimąsi darbuotojo gerove, svarbą organizaciniam įsipareigojimui. Vėlesni S. Su ir kt. (2013, 257) tyrimų duomenys dar kartą patvirtina, kad labiau įsipareigoję organizacijoms yra tie darbuotojai, kurių įmonėse ar įstaigose vyrauja į rezultatą, o ne į procesą orientuota organizacinė kultūra. Tačiau, nagrinėjant organizacinio įsipareigojimo ir organizacijos dydžio sąsajas, randami gana prieštaringi rezultatai. S. M. Sommer ir kt. (1996, 981) nurodo, jog didelių organizacijų darbuotojai

pasižymi žemesniu įsipareigojimo lygiu ir tai aiškina mažesnėmis sąveikos ir įsitraukimo į organizacijos veiklą galimybėmis.

S. E. Humphrey ir kt. (2007, 1339) pabrėžia socialinės paramos ir autonomijos svarbą organizaciniam įsipareigojimui. Kuo daugiau autonomijos darbuotojas turi ir kuo daugiau sulaukia savo komandos ir vadovų paramos, tuo darbuotojas pasižymi stipresniu įsipareigojimu savo organizacijai (Humphrey ir kt., 2007, 1339). Tai gali būti sietina su tuo, kad darbuotojo autonomiškumas, t. y. įsitikinimas, kad sprendimus darbuotojas gali priimti savarankiškai, stiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis ir skatina įsipareigoti pačia organizacijai. Be to, bendradarbių parama rodo rūpestį ir domėjimusi kolega.

F. Khan ir kt. (2015, 415-416) ištyrė, kad tokie organizaciniai veiksniai kaip mokymas, atlygis, komandinis darbas ir komunikacija yra teigiamai susiję su darbuotojų emociniu įsipareigojimu organizacijai. Darbuotojai yra linkę labiau įsipareigoti, jei organizacijos investuoja į juos. Ankstyvose karjeros stadijose jauni darbuotojai, siekdami įgyti naujų profesinių įgūdžių, noriai skiria savo laiką ir energiją mokymams, tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojai mokymus linkę vertinti kaip nereikalingą laiko švaistymą. Taip pat pažymėtina, kad kuo darbuotojai geriau supranta organizacinės paramos svarbą, tuo didesnis yra jų įsipareigojimo organizacijai lygis (Khan ir kt., 2015, 414; Su ir kt., 2013, 253).

Paaugstinimo ir karjeros augimo galimybių įtaka, kaip rodo tyrimai, organizaciniam įsipareigojimui yra neabejotina. Paaugstinimo galimybės organizacijoje teigiamai veikia darbuotojų požiūrį į darbą, atveria perspektyvas naujiems profesinį lauką praturtinantiems mokymosi iššūkiams, taip suformuodamos pozityvų požiūrį į sudėtingesnes darbo užduotis ateityje (Maia ir kt. 2016, 540). Autoriai pastebėjo, kad darbuotojai, kuriems darbas yra tarp svarbiausių gyvenimo vertybių, yra linkę labiau įsipareigoti organizacijai.

Vienas iš organizacinio įsipareigojimo veiksnių yra organizacinis klimatas, atspindintis bendrą darbuotojų savijautą ir jų emocines būsenas organizacijoje. Svarbi organizacinio klimato ypatybė yra ta, kad jis daro įtaką tiek individualiam darbuotojų elgesiui, tiek apskritai visai organizacijos veiklai. Be to, N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004, 183) nustatė, kad „įsipareigojusius darbuotojus su organizacijomis sieja ne materialinės nauda, o organizacinės charakteristikos bei emocinis komfortas, kurį suteikia darbas šioje organizacijoje“. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad darbe tam tikros įtampos ar net stresas yra neišvengiami dalykai. Būtent su darbu susijęs stresas yra viena iš dažniausiai pasireiškiančių streso rūšių, tuo tarpu organizacija efektyviai veikti ir siekti savo užsibrėžtų tikslų gali tik vyraujant palankiam įmonės ar įstaigos klimatui. Kaip teigia G. Genevičiūtė-Janonienė ir kt. (2015, 78), „įsipareigoję darbuotojai dėl išgyvenamo priklausymo organizacijai jausmo patiria saugumo

jausmą, todėl jie mažiau linkę pasiduoti neigiamam streso poveikiui“. N. B. Asgarnezhad ir M. Soltani (2017, 111) tyrimai rodo, kad aukštas darbinio streso lygis siejamas su sumažėjusia darbo motyvacija, pasitenkinimu darbu, lojalumu ir įsipareigojimu organizacijai. Ir atvirkščiai, darbuotojai, kuriems būdingas žemesnis streso lygis, yra labiau įsipareigoję organizacijai, labiau patenkinti savo darbu ir linkę pasilikti organizacijoje. A. Berberoglu (2018, 5) pabrėžia organizacinio klimato įtaką prognozuojant organizacinį įsipareigojimą ir pastarąjį reiškinių laiko viena iš organizacinio klimato pasekmių. Minėto autoriaus tyrimų rezultatai rodo, jog egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp organizacinio klimato ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, t. y. darbuotojai, jaučiantys teigiamą organizacinį klimatą, pasižymi aukštesniu organizacinio įsipareigojimo lygiu.

Manoma, kad vadovavimo stilius turi įtakos darbuotojų darbo motyvacijai ir įsipareigojimui. G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010, 57) išryškina transformacinio vadovavimo stiliaus svarbą ir įtaką tiek darbo motyvacijai, tiek organizaciniam įsipareigojimui. Autorės akcentuoja, kad visų pirmą derėtų sustiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti, siekiant, kad jie taptų labiau įsipareigoję organizacijai, o ne atvirkščiai.

V. Gražulis ir E. Markurckienė (2013, 148), tyrinėdami kompetencijų plėtros poveikį darbuotojų motyvacijai ir lojalumui, išskyrė penkis svarbiausius veiksnius, skatinančius darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, t. y. kūrybiškumo skatinimas, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, galimybė nuolat didinti kompetenciją, įgaliojimų perdavimas ir skatinimas siekti asmeninių tikslų. Autoriai daro išvadą, kad „darbuotojams sudarant palankesnes sąlygas aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą ir nuolat tobulėjant, stiprėtų jų motyvacija įsipareigoti organizacijai ir, kaip pasekmė, noras būti jai lojaliems“ (Gražulis ir Markurckienė, 2013, p. 148).

E. Sikorska-Simmons (2005, 197) teigia, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu, todėl pasitenkinimas darbu laikytinas vienu iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių darbuotojo įsipareigojimą. E. Sikorska-Simmons (2005, 197) pažymi, kad didesnis darbuotojų organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu stiprina vienas kitą organizacijoje nepriklausomai nuo jos pobūdžio. Autorė atkreipia dėmesį į tai, kad esama nesutarimų dėl pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo priežastinių ryšių, kadangi mokslininkai nėra pateikę aiškaus atsakymo, kuris iš šių reiškinių įgauna didesnę lemiamą svorį.

N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004, 185), analizuodamos pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo koncepcijas, išryškina, kad pasitenkinimas darbu nusako reagavimą į patį darbą arba į tam tikrus darbo aspektus, o įsipareigojimas organizacijai –

darbuotojo bendras emocines reakcijas į organizaciją kaip visumą. Organizacinis įsipareigojimas laikytinas pastovesniu dalyku nei pasitenkinimas darbu.

S. P. Robbins (2006, 39) įsipareigojimą organizacijai apibūdina kaip „lojalumą organizacijai ir savęs sutapatinimo su ja rodiklį“. S. Swailes (2002, 159) teigia, kad įsipareigojimo ir lojalumo koncepcijos yra skirtingos, nors ir artimai susijusios. Lojalumas, paremtas pareigos ir atsakomybės jausmu, gali būti apibrėžiamas kaip emocinis atsakas ir identifikacija su organizacija. S. Swailes (2002, 160) pažymi, kad lojalumas ir įsipareigojimas likti organizacijoje yra du visiškai skirtingi dalykai ir tyrimuose turėtų būti nagrinėjami atskirai. Jei darbuotojo įsipareigojimas, noras likti organizacijoje, siejamas su identifikacija su organizacijos tikslais, o ne su ekonominėmis paskatomis, tuomet darbuotojas gali būti vertinamas kaip lojalus (Swailes, 2002, 160). N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004) laikosi panašaus požiūrio. Pasak autorių, norint formuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, būtina sudaryti sąlygas įsivyrauti emociniam komfortui organizacijoje (Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004, 183).

Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad išskiriami labai įvairūs organizaciniam įsipareigojimui įtakos turintys veiksniai. Apibendrinant galima teigti, kad organizaciniai veiksniai gali būti veiksminga vadovų pagalbos priemonė padedant darbuotojams įgyti vertingos darbo patirties, kuri skatina didesnę darbuotojų įsipareigojimą.

1.3. Mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų teorinės išvalgos

Kaip jau buvo minėta anksčiau, pasitenkinimas darbu yra svarbus tuo, kad gali atskleisti mokytojų momentinį reagavimą į konkrečius darbinius aspektus, kurie yra svarbūs pasitenkinimo darbu pajautai, o taip pat ir organizaciniam įsipareigojimui. Taip pat detalus organizacinio įsipareigojimo tyrimas atskleidžia mokytojo poziciją mokyklos atžvilgiu, išryškina svarbiausius pedagogą ir instituciją jungiančius ryšius, leidžia prognozuoti mokyklų produktyvumo augimą išsaugant darbuotojų kaitos balansą.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad mokytojų pasitenkinimas darbu ypatingai svarbus tuo, kad jis turi įtakos ne tik jų dėstymo kokybei, bet ir mokinių mokymosi pasiekimams (Banerjee ir kt., 2017, 219). Tyrimų rezultatai rodo, kad mokytojų pasitenkinimas darbu ir darbo motyvacija turi įtakos aukštesniems mokinių mokymosi pasiekimams. Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas (TALIS, 2008), kurio dėmesio centre – mokymosi

aplinkos ir mokytojai, jų darbo sąlygos ir savijauta mokyklose, rodo, kad Lietuvos mokytojų pasitenkinimo darbu indeksas yra 3 (iš galimų 4). Pagal šį rodiklį Lietuva lenkia tik Vengriją, Slovakiją, Braziliją ir Meksiką.

R. Stančikaitė (2002) išryškina mokytojo vertybių ir profesijos prasmės įtaką jo pasitenkinimui darbu, kadangi, „kai profesinėje veikloje nerandama aukščiausiomis vertybėmis grindžiamos prasmės, darbas tampa nuobodžia rutina ir kelia grėsmę žmogiškosioms vertybėms, gali sunaikinti asmenybę“ (Stančikaitė, 2002, p. 24). Autorė teigia, kad mokytojas didesnę pasitenkinimą savo profesine veikla jaus tuomet, kai jo bendrosios vertybės ir gyvenimo tikslai persipina su profesinėmis vertybėmis ir profesiniais tikslais bei tai taps jo savastimi.

Mokslininkai sutinka, kad pasitenkinimo darbu lygis svyruoja skirtingose mokytojų amžiaus grupėse – aukščiausias pasitenkinimas darbu būdingas mokytojams, kurių amžius yra tarp 22 ir 30 metų, žemiausias – tarp 31 ir 40 metų, vėl aukštesnis – tarp 41 ir 50 metų ir mažėjantis virš 51 metų amžiaus grupėje (Crossman ir Harris, 2006, 37). C. A. Mertler (2002, 50) tyrimų rezultatai rodo, kad mokytojų pasitenkinimo darbu lygis yra aukštesnis jų karjeros pradžioje ir pabaigoje. B. Šilėnienė ir N. Pakėnė (2016, 101), analizavusių ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimą darbu ir sėkmės siekį, tyrimų rezultatai atskleidė, kad labiausiai patenkinti savo darbu yra 55 metų ir vyresni pedagogai. Nustatyta, kad didesnę pasitenkinimą darbu jaučia didesnę darbo stažą turintys pedagogai. Autorės išskyrė tokius svarbiausius pedagogų pasitenkinimą darbu skatinančius veiksnius kaip geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovo, teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška, geri santykiai tarp darbuotojų ir tinkamas vadovo pavyzdys (Šilėnienė ir Pakėnė, 2016, 102).

V. Paleksic ir kt. (2018) siekė išsiaiškinti, ar egzistuoja ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir asmenybės bruožų. Tyrimas atskleidė, kad koreliacija tarp mokytojų asmenybės bruožų ir pasitenkinimo darbu yra nereikšminga, išskyrus neurotiškumą ir socialumą (Paleksic ir kt., 2018, 14). Neurotiškumas pasižymi neigiama koreliacija, tuo tarpu socialumas teigiama.

B. Lam ir H. Yan (2011, 341) tyrimų rezultatai rodo, kad blogos mokytojų darbo sąlygos gali sumažinti pradedančiųjų mokytojų entuziazmą ir paskatinti juos palikti profesiją. Autoriai teigia, kad mokytojų pasitenkinimui darbu turi geras darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, tinkamas darbo krūvis ir geras atlyginimas.

A. Juozaitienė ir B. Simonaitienė (2011, 90), tyrinėjusios Lietuvos mokytojų pasitenkinimo darbu veiksnius, nustatė, kad mokytojų pasitenkinimą darbu labiausiai lemia fiziologinių, savirealizacijos ir saugumo poreikių patenkinimas. Tyrėjos nustatė, kad lyginant

mokytojų pasitenkinimo darbu pasiskirstymą pagal kvalifikacinę kategoriją, labai patenkintų savo darbu mokytojų daugiausia tarp mokytojų metodininkų, o tiesiog patenkintų tarp ekspertų ir metodininkų. Pastebima tendencija, kad aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys mokytojai pasižymi stipresniu pasitenkinimo darbu lygiu.

Grįžtamojo ryšio svarbą mokytojų pasitenkinimui darbu rodo tiek tarptautiniai, tiek nacionaliniai tyrimai. Tarptautinio tyrimo Talis (2013, 21) rezultatai rodo, kad, jei mokytojams grįžtamojo ryšio teikimas apie jų darbo kokybės įvertinimą yra atliekamas tik formaliai, jų pasitenkinimas darbu yra žemesnis. D. Dambrauskienė (2016) taip pat akcentuoja vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio pedagogų pasitenkinimui darbu svarbą. Pedagogams svarbu gauti grįžtamąjį ryšį apie jų darbo kokybę iš tiesioginio vadovo. Nustatyta, kad, jei vadovo grįžtamasis ryšys vertinamas kaip kokybiškas ir patikimas, noras naudoti grįžtamojo ryšio informaciją pedagogo tolesniame darbe didėja (Dambrauskienė, 2016, 52). Be to, pedagogo pasitenkinimas darbu didėja, kai didėja vadovo grįžtamojo ryšio kokybė. D. Dambrauskienės (2016, 52) rezultatai rodo, kad grįžtamojo ryšio pobūdis turi skirtingą poveikį tolimesnei pedagogų elgsenai, t. y. palankus grįžtamasis ryšys mažiau motyvuoja panaudoti gaunamą informaciją darbe, tuo tarpu nepalankus grįžtamasis ryšys motyvuoja pedagogus jį naudoti savo darbe. Kiti autoriai pabrėžia vadovų paramos svarbą. T. Uzun ir G. Ozdem (2017, 89) tyrimų duomenys atskleidė, kad tiesioginio vadovo parama turi reikšmingos įtakos mokytojų darbo rezultatams ir jų pasitenkinimui darbu. Atsižvelgiant į tai mokyklų vadovai turėtų įsiklausyti į mokytojų poreikius, jų išsakomus pastebėjimus, nes tai gali padidinti ne tik mokytojų pasitenkinimą darbu, bet ir prisidėti prie mokyklų efektyvumo ir sėkmės.

A. H. Ch. ir kt. (2017, 53), nagrinėję mokyklų direktorių vadovavimo stiliaus ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas, nustatė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp demokratinio vadovavimo stiliaus ir mokytojų pasitenkinimo darbu. Mokyklų vadovai, besivadovaujantys demokratinio darbo stiliumi, sukuria tokią darbinę aplinką, kurioje mokytojai gali laisvai reikšti savo mintis ir savarankiškai priimti sprendimus. Tuo tarpu mokytojai nėra patenkinti savo darbu mokyklose, kurių vadovai pasižymi autokratinio vadovavimo stiliumi. Nustatytas reikšmingas ryšys tarp vadovų transformacinės lyderystės ir mokytojų pasitenkinimo darbu (Nazim, 2016, 21). Transformacinės lyderystės išskirtinis bruožas tas, kad toks lyderis pasižymi charizma, įkvepiančiu motyvavimu, intelektualiu skatinimu ir individualiu dėmesiu sekėjams, o kartu jis su kitais sukuria ryšį, kuris didina tiek lyderio, tiek sekėjo motyvaciją (Northouse, 2009, 156). F. Nazim (2016, 21) nustatė, kad transformacinės lyderystės įtaka yra žymiai didesnė mokytojų pasitenkinimų darbu nei transakcinė lyderystė, kuriai būdingas racionalus požiūris į uždavinių sprendimą ir konkrečios

situacijos supratimą. Transakcinė lyderystė dėmesį sutelkia į abipusę naudą grįstus mainus, vykstančius tarp lyderių ir sekėjų. Transakcinės lyderystės silpnesnę įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu būtų galima aiškinti tuo, kad transakciniai lyderiai nesiekia sekėjų atvirumo naujovėms, jie tiesiog turi veikti pagal nurodytus kriterijus, o mokytojams tokie pareiginiai suvaržymai dažnai yra nepriimtini. Taigi mokyklų vadovams labai svarbu suvokti lyderystės stiliaus reikšmę mokytojų pasitenkinimui darbu.

N. Banerjee ir kt. (2017, 210) teigia, kad mokyklose kuriose vyrauja bendradarbiavimo kultūra, mokytojai yra lengviau linkę spręsti problemas, taikyti naujas mokymo formas, kelti savo profesinę kompetenciją ir galiausiai sukurti labiau savo darbu patenkintą, įsipareigojusią mokytojų bendruomenę. Organizacinio klimato reikšmė mokytojų pasitenkinimui darbu akivaizdi. Nustatyta, kad mokyklose, kuriose vyrauja teigiamas organizacinis klimatas, mokytojai jaučiasi labiau patenkinti savo darbu (Balyer ir Ozcan, 2017, 1746).

D. Diskienės ir K. Tamoševičienės (2014, 98) tyrimų rezultatai rodo, kad egzistuoja teigiama koreliacija tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir jų bendro organizacinio įsipareigojimo. Mokslininkės nustatė, kad, didėjant mokytojų pasitenkinimui darbu, kartu didėja jų bendro ir emocinio organizacinio įsipareigojimo lygis, tačiau nerastas reikšmingas ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo.

Mokytojo darbas pačių mokytojų dažnai yra vertinamas dėl tokio vidinio faktoriaus kaip džiaugsmas ir malonumas dirbti su vaikais, o tokie išoriniai veiksniai kaip atlygis, darbo sąlygos mokytojams nors ir yra svarbūs, tačiau jie nėra pagrindiniai (Iqbal ir kt., 2016, 341). B. Lam ir H. Yan (2011, 331) rezultatai patvirtina, kad pagrindinis mokytojų pasitenkinimo darbu šaltinis yra vaikų mokymas, jų raidos ir pažangos stebėjimas. Tarptautinio tyrimo TALIS (2013, 21) duomenimis mokytojų pasitenkinimui ypatingai didžiulę reikšmę turi santykiai tarp mokytojo ir mokinių. Nustatyta, kad mokytojai, kurie daugiau mokinių su elgesio problemomis, pasižymi mažesniu pasitenkinimu savo darbu. A. Balyer ir K. Ozcan (2017, 1737), analizuodami mokytojų vidinį pasitenkinimą darbu, nenustatė reikšmingų skirtumų tarp lyčių, tuo tarpu vyrai mokytojai jaučia didesnę išorinį pasitenkinimą darbu nei moterys. Pasak autorių, 41 metų ir vyresni mokytojai pasižymi didesniu vidiniu pasitenkinimo darbu lygiu nei jų jaunesni kolegos, o jaunesniems nei 30 metų mokytojams kur kas svarbesni išorinio pasitenkinimo darbu veiksniai.

M. Astrauskaitė (2009, 104), analizavusi mokytojų darbe patiriamo kolegų priekabiavimo sąsajas su pasitenkinimu darbu, nustatė, kad mokytojų pasitenkinimas bendradarbiais ir vadovavimu reikšmingai susijęs su dauguma priekabiavimo darbe faktorių. Pasak autorės, mažesniam pasitenkinimui darbu reikšmingos įtakos turi tokie netiesioginio

agresyvaus elgesio faktoriai kaip slapta agresija ir žlugdymas – labiausiai mokykloje pasireiškiančios priekabiavimo formos. Suprantama, kad tokioje aplinkoje pradeda formuotis neigiamos nuostatos darbo atžvilgiu, ko pasekmė – pradedantis silpnėti mokytojo pasitenkinimas darbu.

M. J. Akomolafe ir O. O. Olatomide (2013, 69) pabrėžia emocinio intelekto teigiamą įtaką mokytojų organizaciniam įsipareigojimui, t. y. mokytojai, pasižymintys aukštesniu emociniu intelektu, yra labiau įsipareigoję mokyklai. Suprantama, kad mokytojams ypatingai svarbu turėti išugdytą gebėjimą reikšti, suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas.

N. Cogaltay (2015, 920) tyrimai atskleidė, kad nėra reikšmingo ryšio tarp mokytojų organizacinio įsipareigojimo ir tokių demografinių veiksnių kaip lytis, vedybinis statusas ir mokyklos tipo.

Mokytojų suvokta organizacinė parama teigiamai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu (Nayir, 2012, 106; Hulpia ir kt., 2009, 40). Todėl, siekiant padidinti mokytojų organizacinį įsipareigojimą, vadovai turėtų skirti didesnę organizacinę paramą jiems. F. Nayir (2012, 110) pabrėžia, kad mokyklų vadovai, siekdami didesnio mokytojų organizacinio įsipareigojimo, turėtų vertinti mokytojų darbo pastangas, skirti teisingą atlygį ir apdovanojimus bei įtraukti juos į sprendimų priėmimą. H. Hulpia ir kt. (2009, 46) nustatė, kad mokyklose, kuriose vadovybė yra susitelkusi ir linkusi glaudžiai bendradarbiauti bei vadovai turi aiškius tikslus ir vaidmenis, mokytojai yra labiau linkę įsipareigoti. Be to, autoriai pabrėžia, jei mokytojams vadovauja keli vadovai, jų įsipareigojimas mokykloms yra mažesnis nei mokytojų, kurie turi vieną vadovą.

Apžvelgus mokslinius tyrimus, galima teigti, kad egzistuoja ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad mokytojų pasitenkinimui darbu įtakos turi mokytojų amžius, kvalifikacinė kategorija, darbo stažas, saugumo poreikių patenkinimas ir darbo sąlygos. Taip pat mokytojai pabrėžia grįžtamojo ryšio, vadovavimo stiliaus, bendradarbiavimo kultūros svarbą jų pasitenkinimui daru, o mokytojų organizaciniam įsipareigojimui įtakos turi emocinis intelektas, organizacinė parama, darbo sąlygos, teisingas atlygis, įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Pažymėtina, kad mokytojų pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas yra svarbus ne tik sprendžiant praktines mokytojų išsaugojimo darbo vietoje problemas bei siekiant tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, bet ir dėl reikšmingos įtakos mokinių mokymosi pasiekimams.

2. BENDOJO UGDYMO MOKYKLŲ PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo instrumentas

Remiantis nuostata, kad kiekybiniai tyrimai leidžia tiksliau nustatyti esamą situaciją ir atskleisti statistiškai reikšmingus ryšius, buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Siekiant įvertinti pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas, sudarytas instrumentas, kuriame naudojami užsienio autorių patikrinti klausimynai. Anketą sudaro trys pagrindinės dalys: demografiniai klausimai; Pasitenkinimo darbu klausimynas ir Organizacinio įsipareigojimo klausimynas.

Mokytojų pasitenkinimo darbu įvertinimui panaudotas Paul E. Spector (1994) Pasitenkinimo darbu klausimynas (angl. *The Job Satisfaction Survey*). Klausimynas skirtas matuoti bendrajam pasitenkinimui darbui (*total satisfaction*) ir devyniems pasitenkinimo darbu aspektams: darbo užmokesčiu (*pay*), paaukštinimo galimybėmis (*promotion*), vadovavimu (*supervision*), privilegijomis ir lengvatomis (*fringe benefits*), pripažinimu (*contingent rewards*), darbo organizavimu (*operating conditions*), bendradarbiais (*co-workers*), darbo pobūdžiu (*nature of work*), ryšiais darbe (komunikacija) (*communication*). Klausimyno autorius pabrėžia, kad šis tyrimo instrumentas gali būti naudojamas įvairaus tipo viešo ir privataus sektoriaus organizacijose.

P. E. Spector Pasitenkinimo darbu klausimyno anglų kalbos nemokama versija yra laisvai prieinama autoriaus oficialioje internetinėje svetainėje, adresu – <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>. Minėtoje svetainėje autorius nurodo, kad nemokamai klausimynas gali būti naudojamas nekomerciniais edukaciniais ir mokslinių tyrimų tikslais, todėl papildomo autoriaus sutikimo naudoti šį instrumentą gauti nereikia. Šioje svetainėje taip pat pateikta ir lietuviška klausimyno versija, išversta 2006 metais L. Gustainienės, ir 2009 metais patikslinta vertimo versija grupės autorių (L. Gustainienė, J. Liesienė, R. Kern). Tyrime naudotas 2009 metais L. Gustainienės, J. Lisienės ir R. Kern į lietuvių kalbą išverstas klausimyno variantas.

Pasitenkinimo darbu klausimyną sudaro devynios subskalės, iš kurių kiekviena matuojama keturiais teiginiais (iš viso 36 teiginiai). Kiekvieną teiginį tiriamasis turi įvertinti nuo 1 iki 6 balų: 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „vidutiniškai nesutinku“, 3 – „iš dalies

nesutinku“, 4 – „iš dalies sutinku“, 5 – „vidutiniškai sutinku“, 6 – „visiškai sutinku“. 19 iš 36 klausimyno teiginių yra neigiami (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36). Remiantis šia metodika, aukštesni įvertinimai rodo didesnę pasitenkinimą darbu, todėl neigiamų teiginių įvertinimai turi būti perkoduoti. Perkoduojama tokiu principu: 1 = 6; 2 = 5; 3 = 4; 4 = 3; 5 = 2; 6 = 1 (kairėje lygybės pusėje nurodoma tikroji reikšmė, o dešinėje – reikšmė po perkodavimo). Vėliau visi klausimyno teiginių įvertinimai susumuojami ir gaunamas pasitenkinimo darbu lygis. Kiekvienos subskalės balų sumos galimas intervalas yra nuo 4 iki 24 balų, o bendra skalės balų suma gali svyruoti nuo 36 iki 216. Didesnis suminis subskalės rezultatas rodo tiriamojo didesnę pasitenkinimą konkrečiu darbo aspektu, o didesnis bendras rezultatas – didesnę bendrąją pasitenkinimą darbu.

Klausimyno skalės vidiniam suderinamumui įvertinti taikomas Kronbacho alfa (angl. Cronbach's Alfa) koeficientas, kuris remiasi atskirų teiginių, sudarančių klausimą, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės teiginiai pakankamai atspindi tiriamojo darbo problemą. Socialiniuose tyrimuose įprasta, kad klausimynas ar atskiros jo skalės pasižymi vidiniu suderinamumu, jei šis koeficientas siekia 0,60, vis dėlto pageidautina, kad reikšmė būtų 0,70 ar daugiau. R. Vaitkevičius ir A. Saudargienė (2006, 160) nurodo, kad „dažniausiai minima mažiausia reikalaujama skalės Kronbacho alfos reikšmė yra 0,7“, tačiau, naudojant skalę statistinei analizei, ji gali būti ir mažesnė už 0,7, bet pageidautina, kad Kronbacho alfa būtų bent 0,5 (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006, 160). Pasitenkinimo darbu klausimyno pranašumas yra tas, kad jo originalaus varianto bendras klausimyno patikimumas (Kronbacho alfa) yra 0,91 (Spector, 1997). P. E. Spector (1997) nustatytos klausimyno atskirų subskalių Kronbacho alfa koeficientų reikšmės, pateiktos 1 priede.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) statistine programa (IBM SPSS Statistics 22), nustatyta, kad Kronbacho alfa yra lygi 0,879, vadinasi tyrimo instrumentas (lietuviška pasitenkinimo darbu klausimyno versija) yra patikimas. Atskirų subskalių vidinis suderinamumas svyruoja nuo 0,061 iki 0,813: pasitenkinimo darbo užmokesčiu skalės Kronbacho alfa – 0,606, pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis skalė – 0,663, pasitenkinimo vadovavimu skalė – 0,813, pasitenkinimo privilegijomis ir lengvatomis skalė – 0,061, pasitenkinimo pripažinimu (įvertinimu) skalė – 0,709, pasitenkinimo darbo organizavimu skalė – 0,544, pasitenkinimo bendradarbiais skalė – 0,294, pasitenkinimo darbo pobūdžiu skalė – 0,725, pasitenkinimo ryšiais darbe (komunikacija) skalė – 0,687. Kadangi pasitenkinimo privilegijomis ir lengvatomis subskalės, pasitenkinimo darbo organizavimu subskalės ir pasitenkinimo bendradarbiais subskalės vidinis suderinamumas yra nepakankamas (Kronbacho alfa reikšmė mažesnė nei 0,6), dėl to šios

subskalės į analizę neįtraukiamos. Pašalinus minėtas subskales, klausimyno Kronbacho alfa yra lygi 0,889.

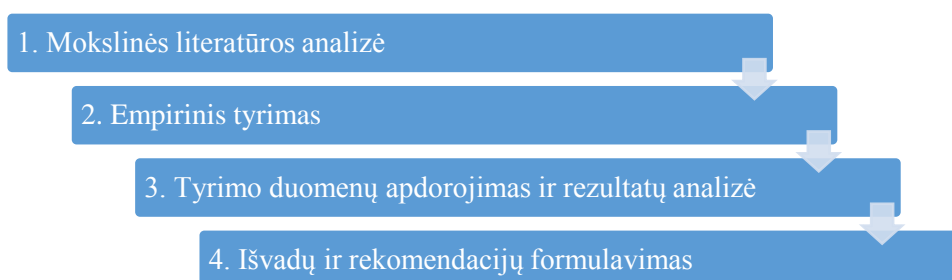
Įsipareigojimui organizacijoje įvertinti buvo naudojamas J. P. Meyer, N. J. Allen ir C. A. Smith (1993) patobulintas Organizacinio įsipareigojimo klausimynas. Organizacinio įsipareigojimo klausimyną sudaro trys vidinės įsipareigojimo komponentų subskalės: emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo. Klausimynas sudarytas iš 18 teiginių, po 6 teiginius kiekvienai subskalei. Kiekvienas teiginys tiriamųjų vertinamas Likerto skale, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „iš dalies nesutinku“, 4 – „negaliu apsispręsti“, 5 – „iš dalies sutinku“, 6 – „sutinku“, 7 – „visiškai sutinku“. Didesnis subskalių įvertis, reiškia stipresnį įsipareigojimą organizacijai. Klausimynas A. Guobos ir I. Dagilienės išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą, gavus J. P. Meyer leidimą šį klausimyną naudoti mokslo darbų tikslams. J. P. Meyer ir kt. nustatytos klausimyno atskirų subskalių Kronbacho alfa koeficientų reikšmės, pateiktos 2 priede.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) statistine programa (IBM SPSS Statistics 22), nustatyta, kad Kronbacho alfa yra lygi 0,838, vadinasi tyrimo instrumentas (lietuviška organizacinio įsipareigojimo klausimyno versija) yra patikimas. Emocinio įsipareigojimo skalės vidinio suderinamumo Kronbacho alfa įvertis 0,763, tęstinio įsipareigojimo – 0,593, normatyvinio įsipareigojimo – 0,797.

2.2. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas

Tyrimo organizavimas. Empirinis tyrimas atliktas 2018 m. Į Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojus kreiptasi su prašymu dalyvauti apklausoje elektroniniu laišku. Mokytojų elektroninio pašto adresai, skelbti viešai, gauti iš mokyklų interneto svetainių. Anketa parengta interneto svetainėje <https://apklausa.lt>.

Tyrimo organizavimą sudarė keturi etapai (žr. 6 pav.).



6 pav. Tyrimo loginė schema

Sudaryta darbo autoriaus

Pirmajame etape siekta išsiaiškinti pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo teorinius aspektus ir jų sąsajas. Remiantis šiame etape atlikta mokslinės literatūros analize, apibrėžiama tyrimo problema, tikslas, objektas, uždaviniai ir tyrimo metodai.

Antrajame etape parengta anketa ir atliktas empirinis (kiekybinis) tyrimas, kurio metu apklausta 413 respondentų.

Trečiajame etape tyrimo metu gauti duomenys apdorojami, vertinami ir analizuojami naudojant SPSS statistinę programą (*IBM SPSS Statistics 22*). Grafikai ir paveikslai sudaromi naudojant Windows programas: *Microsoft Office Excel 2016*, *Microsoft Office Word 2016*.

Ketvirtajame etape suformuluotos išvados ir parengtos rekomendacijos.

Tyrimo etika. Atliekant empirinį tyrimą (anketinę apklausą), buvo laikomasi mokslinių tyrimų atlikimo normų ir pagrindinių etikos principų: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, objektyvumo, konfidencialumo, pagarbos, informacijos tikslumo (Pruskus ir Kocai, 2014; Kardelis, 2016). Atliekant tyrimą buvo laikomasi laisvanoriškumo principo. Tyrimo dalyviai, susipažinę su atliekamu tyrimu, turėjo galimybę apsispręsti, ar dalyvauti apklausoje, jiems nebuvo daromas spaudimas. Tyrimo dalyviams akcentuota, kad informacija apie juos ir nagrinėjamą medžiagą bus prieinama tik tyrimo vykdytojui, tokiu būdu buvo užtikrintas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir anonimiškumas.

Klausimyno pradžioje kreipiamasi į respondentą, paaiškinama, dėl kokios priežasties atliekamas tyrimas, pateikiamas tyrimo tikslas. Kreipimesi į respondentą akcentuojamas anonimiškumas, pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija, anketa baigiama padėka (Bitinas, 2006, 256).

Tyrimo duomenų statistinės analizės metodai. Tyrimo duomenys analizuoti statistine programa IBM SPSS Statistics 22. Klausimynų skalių suderinamumui nustatyti skaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas, kurio reikšmė gali būti nuo 0 iki 1. Jei Kronbacho alfa siekia 0,60 ir daugiau, klausimynas tinkamas tyrimams.

Analizuojant tyrimo duomenis buvo skaičiuota aprašomoji (procentiniai dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai) ir inferencinė statistika. Statistiniams nepriklausomų grupių vidurkių skirtumams tikrinti taikyta Stjudento t-kriterijus, vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA, koreliacinė analizė, skaičiuojant Pearson koreliacijos koeficientą, kuris interpretuojamas taip: 1) kai koreliacijos koeficientas $r > 0,8$, ryšys labai stiprus; 2) kai koreliacijos koeficientas $r = 0,6-0,8$, ryšys stiprus; 3) kai koreliacijos koeficientas $r = 0,4-0,6$, ryšys esminis; 4) kai koreliacijos koeficientas $r = 0,2-0,4$, ryšys silpnas; 5) kai koreliacijos koeficientas $r = 0-0,2$, ryšio tarp požymių iš esmės nėra (Bitinas, 2006, 311). Analizuojant tyrimo rezultatus, vadovautasi p reikšme ir teoriniu reikšmingumo lygmeniu α : a) skirtumas

tarp dažnių statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,05$; b) skirtumas tarp dažnių esminis, kai $p < 0,01$; c) skirtumas tarp dažnių labai ryškus, kai $p < 0,001$; 4) visiškas skirtumas tarp dažnių, kai $p < 0,0001$; d) skirtumai tarp dažnių statistiškai nereikšmingi, kai $p > 0,05$ (Bitinas, 2013, 304).

2.3. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos

Žinant tikslų populiacijos dydį, imties tūrį galima apskaičiuoti net neatlikus bandomojo tyrimo. Tokiu atveju imties skaičiavimas atliekamas pagal V. I. Paniotto formulę (Паниотто В. И., Максименко В. С., 2003, p. 170):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kai: n – imties dydis;

Δ – 0,05 paklaida esant 95 proc. patikimumui (tokie rodikliai reprezentatyvumo požiūriu laikomi pakankamais (Kardelis, 2016);

N – populiacijos dydis.

Statistikos departamento duomenimis 2017-2018 m. m. pradžioje bendrojo ugdymo mokytojų, dirbančių pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo centruose, buvo 26511. Atlikus imties tūrio skaičiavimus pagal V. I. Paniotto formulę (Паниотто, Максименко, 2003, 170), nustatyta, kad esant 95 proc. tikimybei ir 5 proc. paklaidos dydžiui pakankama imtis būtų, jei tyrime dalyvautų 394 mokytojai.

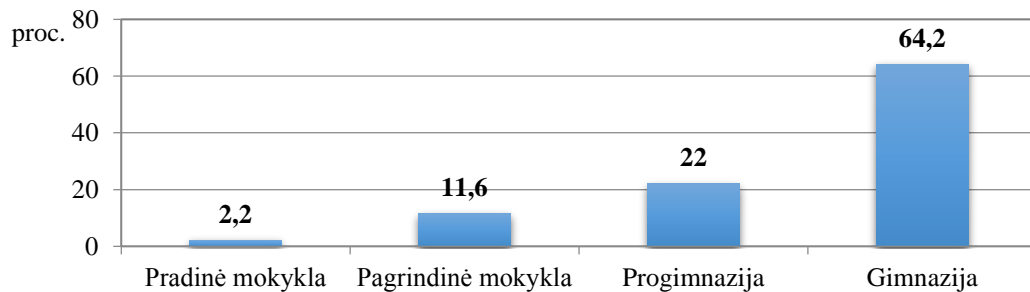
Anoniminės apklausos metu tinkamai anketas užpildė 413 bendrojo ugdymo mokytojų, iš jų 40 (9,7 proc.) vyrų ir 373 (90,3 proc.) moterų. Respondentų amžiaus vidurkis – 49,42 m. (standartinis nuokrypis – 8,919). Jauniausias tyrime dalyvavęs mokytojas – 23 m. amžiaus, vyriausias – 71 m. Pilnu krūviu dirba 191 (46,2 proc.) mokytojų, nepilnu – 222 (53,8 proc.). 230 mokytojų (55,7 proc.) nurodė turintys auklėjamąją klasę.

Tyrime dalyvavusių mokytojų charakteristika pateikiama 2 lentelėje. Absoliuti dauguma mokytojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (91,9 proc.), vyr. mokytojo (38,7 proc.) arba mokytojo metodininko (47,5 proc.) kvalifikacinę kategoriją. Sprendžiant iš mokytojų pasiskirstymo pagal pedagoginio darbo stažą, daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių mokytojų mokykloje dirba virš 20 metų. 74,8 proc. mokytojų toje pačioje mokykloje dirba daugiau kaip 10 metų.

2 lentelė. Tyrime dalyvavusių mokytojų charakteristika

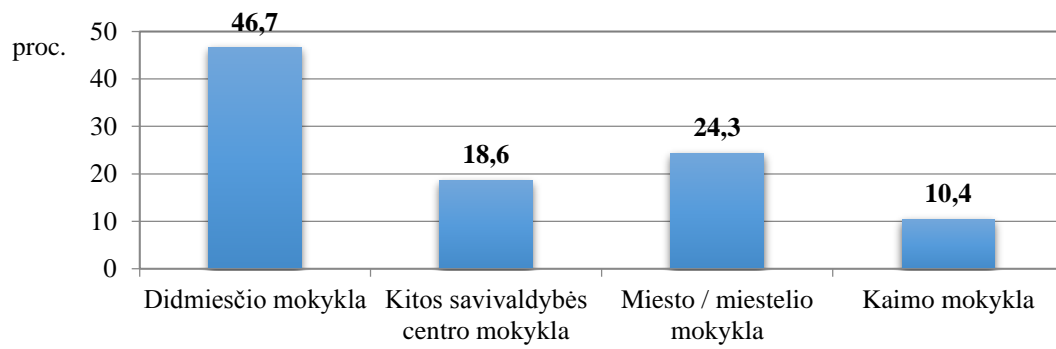
Kriterijai		N	Proc.
Išsilavinimas	aukštesnysis	6	1,5
	aukštasis neuniversitetinis	25	6,1
	aukštasis universitetinis (bakalauras)	236	57
	aukštasis universitetinis (magistras, daktaras)	144	34,9
	šiuo metu studijuoja	2	0,5
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	7,3
	vyresnysis mokytojas	160	38,7
	mokytojas metodininkas	196	47,5
	mokytojas ekspertas	27	6,5
Pedagoginio darbo stažas	iki 1 metų	5	1,2
	1–5 metai	8	2
	6–10 metų	27	6,5
	11–20 metų	88	21,3
	21–30 metų	125	30,3
	daugiau nei 30 metų	160	38,7
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 1 metų	12	2,9
	1–5 metai	42	10,2
	6–10 metų	50	12,1
	11–20 metų	139	33,7
	21–30 metų	103	24,9
	daugiau nei 30 metų	67	16,2

Tyrime dalyvavusių mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklos, kurioje dirba, tipą pateiktas 7 paveiksle. Daugiau kaip pusė mokytojų (64,2 proc.) nurodė, kad dirba gimnazijoje.



7 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą

Kaip matyti 8 paveiksle, beveik pusė tyrime dalyvavusių mokytojų (46,7 proc.) dirba mokyklose, kurios įsikūrusios didmiesčiuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje). Beveik ketvirtadalis mokytojų – miesto / miestelio mokyklose. Likusieji – savivaldybes centre ar kaimo vietovėje.



8 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal vietovę, kurioje įsikūrusi mokykla

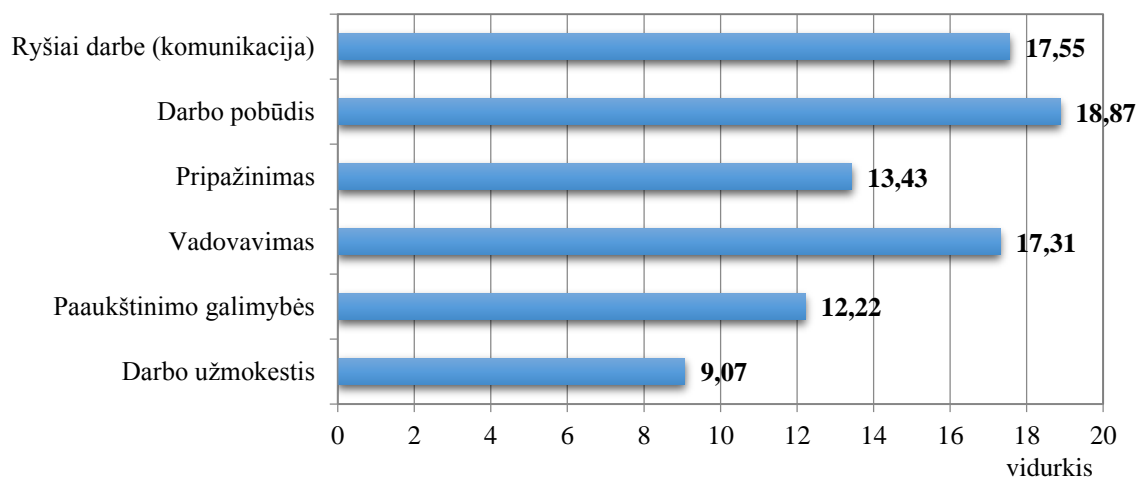
3. BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimas darbu

Magistriniame darbe buvo tiriami pasitenkinimą darbu sudarantys komponentai, kurių statistinė analizė pateikiama 3 lentelėje ir 9 paveiksle.

3 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimo darbu rodikliai

	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Darbo užmokestis	9,07	4,03	4	23
Paaukštinimo galimybės	12,22	4,39	4	24
Vadovavimas	17,31	4,94	4	24
Pripažinimas	13,43	4,72	4	24
Darbo pobūdis	18,87	3,72	5	24
Ryšiai darbe (komunikacija)	17,55	4,09	6	24
Bendras pasitenkinimas darbu	88,47	18,92	33	140



9 pav. Pasitenkinimo darbu subskalių vidurkiai

Analizuojant tyrimo duomenis (žr. 9 pav.) paaiškėjo, kad mokytojai mažiausiai jaučia pasitenkinimą darbo užmokesčiu (vidurkis – 9,07, SN = 4,03), labiausiai – darbo pobūdžiu (vidurkis – 18,87, SN = 3,72). Šiais duomenimis yra atspindima ir patvirtinama reali bendrojo ugdymo institucijų situacija, kai šiame švietimo sektoriuje darbo užmokestis yra žemas, o karjeros galimybės ganėtinai ribotos. Todėl šios neišspręstos problemos yra ne tik jaunų pedagogų į bendrojo ugdymo institucijas nepritraukimo faktorius, bet ir dirbančių pedagogų

pasitenkinimą darbu silpninantys veiksniai. Vis dėlto labiausiai mokytojai jaučia pasitenkinimą – darbo pobūdžiu (vidurkis – 18,87, SN = 3,72) ir tai rodo, kad mokytojų atliekama veikla nėra laikoma esminiu veiksniumi, lemiančiu menką pasitenkinimą darbu. Taip pat mokytojai nurodė, kad jaučia didesnę pasitenkinimą vadovavimu ir komunikacija darbe.

Moksliniai tyrimo duomenys siejami su mokytojams reikšmingu pripažinimu, tobulėjimu ir profesinės kompetencijos įprasminimu paaukštinimo perspektyvoje, išvelgiami ir nustatant tyrime dalyvavusių bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimo darbu ir jo subskalių tarpusavio koreliacinius ryšius, kurie pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimo darbu koreliacija

Subskalės	Darbo užmokestis	Paaukštinimo galimybės	Vadovavimas	Pripažinimas	Darbo pobūdis	Ryšiai darbe (komunikacija)
Paaukštinimo galimybės	r = 0,493**					
Vadovavimas	r = 0,331	r = 0,395				
Pripažinimas	r = 0,561**	r = 0,547**	r = 0,618**			
Darbo pobūdis	r = 0,265	r = 0,281	r = 0,390	r = 0,351		
Ryšiai darbe (komunikacija)	r = 0,321	r = 0,314	r = 0,585**	r = 0,534**	r = 0,461**	
Bendras pasitenkinimas darbu	r = 0,676**	r = 0,700**	r = 0,781**	r = 0,843**	r = 0,608**	r = 0,735**

Pastaba: r – Pearson koreliacijos koeficientas; ** statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($p < 0,0001$)

Remiantis tyrimo duomenimis, patvirtinama tendencija, kad pedagogui yra svarbus pripažinimas, kuris laiduoja stipriausią statistiškai reikšmingą ryšį su pasitenkinimu darbu ($r = 0,843$). Taip pat pedagoginiame darbe yra svarbus pasitenkinimas vadovavimu ($r = 0,781$) bei pasitenkinimas komunikacija ($r = 0,735$). Taip pat gauti rezultatai stiprų statistiškai reikšmingą ryšį ($p < 0,0001$) bendrą pasitenkinimą darbu siejant su kitomis subskalėmis: su pasitenkinimu darbo užmokesčiu – $r = 0,676$, pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis – $r = 0,700$, pasitenkinimu darbo pobūdžiu – $r = 0,608$.

Be to, kai kuriais atvejais nustatyti statistiškai reikšmingi tarpusavio ryšiai tarp kai kurių subskalių. Mokytojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu statistiškai reikšmingai susijęs su pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,493$; $p < 0,0001$) ir pripažinimu ($r = 0,561$; $p < 0,0001$). Mokytojų jaučiamas pasitenkinimas pripažinimu susijęs su pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,547$; $p < 0,0001$) ir vadovavimu ($r = 0,618$; $p < 0,0001$). Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp mokytojų pasitenkinimo komunikacija ir pasitenkinimo vadovavimu ($r = 0,585$; $p < 0,0001$), pasitenkinimo pripažinimu ($r = 0,534$; $p < 0,0001$), pasitenkinimo darbo pobūdžiu ($r = 0,461$; $p < 0,0001$).

Kaip rodo tyrimo rezultatai, mokytojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu yra žemiausias tarp visų kitų skalių. Detaliau analizuojant rezultatus (žr. 5 lentelę), pastebima, kad mokytojai, kurių darbo stažas iki 10 metų, jaučia didesnę pasitenkinimą darbo užmokesčiu, nei mokytojai, turintys daugiau kaip 10 metų pedagoginio darbo stažą ($F = 2,625$; $p = 0,034$, $p < 0,05$). Didesnę pasitenkinimą darbo užmokesčiu taip pat jaučia tie mokytojai, kurie esamoje darbovietėje dirba mažiau kaip 5 m. ($F = 5,609$; $p < 0,0001$). Statistiškai reikšmingos sąsajos taip pat nustatytos tarp mokytojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu ir vietovės, kurioje įsikūrusi mokykla: kaimo mokyklų mokytojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbo užmokesčiu ($F = 3,076$; $p = 0,028$, $p < 0,05$). Be to, mokytojų, kurie dirba visu etatu, pasitenkinimas darbo užmokesčiu taip pat didesnis ($t = 2,525$; $p = 0,012$, $p < 0,05$). Analizuojant mokytojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu pagal kvalifikacinę kategoriją ir auklėjamosios klasės buvimą / nebuvimą, ir pritaikius statistinius kriterijus, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

5 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	11,07	5,26	$F = 2,625$	0,034
	6–10 metų	27	10,62	4,55		
	11–20 metų	88	8,32	3,62		
	21–30 metų	125	9,16	3,89		
	daugiau nei 30 metų	160	8,98	4,08		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	10,87	4,65	$F = 5,609$	0,0001
	6–10 metų	50	9,70	4,39		
	11–20 metų	139	8,05	3,47		
	21–30 metų	103	8,94	3,69		
	daugiau nei 30 metų	67	9,47	4,28		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	9,90	4,96	$F = 1,027$	0,380
	vyresnysis mokytojas	160	8,78	3,93		
	mokytojas metodininkas	196	9,26	4,02		
	mokytojas ekspertas	27	8,48	3,63		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	9,31	4,22	$F = 3,076$	0,028
	kitos savivaldybės centras	77	8,27	3,86		
	miestas / miestelis	100	8,68	3,84		
	kaimo vietovė	43	10,37	3,59		
Etato dydis	pilnas	191	9,61	4,09	$t = 2,525$	0,012
	nepilnas	222	8,61	3,94		
Auklėjamoji klasė	turi	230	9,09	3,88	$t = 0,092$	0,927
	neturi	183	9,05	4,23		

Statistinių kriterijų taikymas lyginant mokytojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis pagal pedagoginio darbo stažą, darbo mokykloje trukmę, kvalifikacinę kategoriją, auklėjamosios klasės buvimą / nebuvimą parodė, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų (žr. 6 lentelę).

Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad mokytojų pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis susijęs su vietove, kurioje įsikūrusi mokykla (tyrime dalyvavusių kaimo mokyklų mokytojų pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis didesnis nei kitų mokytojų, $F = 9,550$; $p < 0,0001$), ir užimamo etato dydžiu (pilnu etatu dirbančių mokytojų pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis didesnis, nei mokytojų, turinčių mažiau nei etatą, $t = 2,485$; $p = 0,013$, $p < 0,05$).

6 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	13,38	4,03	F = 1,480	0,207
	6–10 metų	27	12,96	5,19		
	11–20 metų	88	11,34	4,30		
	21–30 metų	125	12,54	4,19		
	daugiau nei 30 metų	160	12,23	4,44		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	13,05	4,23	F = 0,823	0,511
	6–10 metų	50	12,18	4,12		
	11–20 metų	139	11,80	4,59		
	21–30 metų	103	12,25	4,08		
	daugiau nei 30 metų	67	12,38	4,74		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	12,83	4,34	F = 1,011	0,388
	vyresnysis mokytojas	160	11,91	4,43		
	mokytojas metodininkas	196	12,48	4,28		
	mokytojas ekspertas	27	11,40	4,90		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	12,32	4,57	F = 9,550	0,0001
	kitos savivaldybės centras	77	10,09	3,74		
	miestas / miestelis	100	12,95	4,05		
	kaimo vietovė	43	13,86	4,11		
Etato dydis	pilnas	191	12,79	4,35	t = 2,485	0,013
	nepilnas	222	11,72	4,37		
Auklėjamoji klasė	turi	230	12,13	4,50	t = -0,421	0,674
	neturi	183	12,32	4,26		

Analizuojant mokytojų pasitenkinimo vadovavimu dažnių pasiskirstymą, statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta mažai (žr. 7 lentelę). Tik kaimo mokyklų mokytojų pasitenkinimas vadovavimu didesnis nei didmiesčiuose, savivaldybių centruose ar kituose miestuose dirbančių mokytojų ($F = 3,665$; $p = 0,012$, $p < 0,05$).

Kitais atvejais (nei pagal pedagoginio darbo stažą, nei pagal darbo mokykloje trukmę, nei pagal kvalifikacinę kategoriją, etato dydį ar auklėjamosios klasės buvimą / nebuvimą) reikšmingų skirtumų nenustatyta.

7 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo vadovavimu palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	18,46	4,03	F = 1,626	0,167
	6–10 metų	27	18,92	4,65		
	11–20 metų	88	16,55	5,44		
	21–30 metų	125	17,64	4,77		
	daugiau nei 30 metų	160	17,11	4,86		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	18,46	4,81	F = 2,358	0,053
	6–10 metų	50	18,40	4,01		
	11–20 metų	139	16,56	5,41		
	21–30 metų	103	16,99	5,03		
	daugiau nei 30 metų	67	17,65	4,27		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	18,50	4,77	F = 1,868	0,134
	vyresnysis mokytojas	160	16,81	5,41		
	mokytojas metodininkas	196	17,68	4,45		
	mokytojas ekspertas	27	16,29	5,35		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	17,42	4,85	F = 3,665	0,012
	kitos savivaldybės centras	77	15,81	4,65		
	miestas / miestelis	100	17,70	5,17		
	kaimo vietovė	43	18,62	4,82		
Etato dydis	pilnas	191	17,73	4,55	t = 1,608	0,109
	nepilnas	222	16,95	5,24		
Auklėjamoji klasė	turi	230	17,56	4,78	t = 1,163	0,245
	neturi	183	17,00	5,13		

Tyrimu nustatyta, kad mokytojų pasitenkinimas pripažinimu statistiškai reikšmingai priklauso nuo keleto faktorių (žr. 8 lentelę). Mažesnę nei 10 m. pedagoginio darbo stažą turinčių mokytojų pasitenkinimas pripažinimu didesnis, nei ilgiau dirbančių mokytojų (F = 3,693; p = 0,006, p < 0,01). Panaši situacija ir pagal darbo mokykloje trukmę: mokytojų, kurie mokykloje išdirbo 10 metų ir mažiau, pasitenkinimas pripažinimu didesnis (F = 3,134; p = 0,015, p < 0,05). Taip pat ir kaimo mokyklų mokytojų pasitenkinimas pripažinimu didesnis nei kitose

vietovėse dirbančių mokytojų ($F = 5,081$; $p = 0,002$, $p < 0,01$). Be to, mokytojai, kurie dirba visu etatu, irgi jaučia didesnę pasitenkinimą pripažinimu ($t = 2,110$; $p = 0,035$, $p < 0,05$).

Kitais atvejais (pagal kvalifikacinę kategoriją, auklėjamosios klasės buvimą / nebuvimą) reikšmingų skirtumų nenustatyta.

8 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo pripažinimu palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	15,46	2,72	F = 3,693	0,006
	6–10 metų	27	15,74	5,30		
	11–20 metų	88	12,40	4,75		
	21–30 metų	125	13,81	4,69		
	daugiau nei 30 metų	160	13,13	4,60		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	15,16	4,52	F = 3,134	0,015
	6–10 metų	50	14,10	5,15		
	11–20 metų	139	12,64	4,67		
	21–30 metų	103	13,27	4,78		
	daugiau nei 30 metų	67	13,41	4,25		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	14,20	4,50	F = 0,580	0,628
	vyresnysis mokytojas	160	13,38	4,70		
	mokytojas metodininkas	196	13,46	4,76		
	mokytojas ekspertas	27	12,55	4,89		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	13,44	4,90	F = 5,081	0,002
	kitos savivaldybės centras	77	12,10	4,20		
	miestas / miestelis	100	13,52	4,51		
	kaimo vietovė	43	15,55	4,65		
Etato dydis	pilnas	191	13,95	4,61	t = 2,110	0,035
	nepilnas	222	12,97	4,78		
Auklėjamoji klasė	turi	230	13,74	4,63	t = 1,508	0,132
	neturi	183	13,03	4,82		

Analizuojant mokytojų pasitenkinimą darbo pobūdžiu, nei vienu atveju nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (žr. 9 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad nei pagal pedagoginio darbo stažą, nei pagal darbo mokykloje trukmę, nei vietovę, kurioje yra mokykla, nei pagal kvalifikacinę kategoriją, etato dydį ar auklėjamosios klasės buvimą / nebuvimą mokytojų pasitenkinimas darbo pobūdžiu panašus ir statistiškai reikšmingai nesiskiria.

9 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo darbo pobūdžiu palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	19,07	4,75	F = 0,846	0,497
	6–10 metų	27	19,70	3,48		
	11–20 metų	88	18,36	3,79		
	21–30 metų	125	19,07	3,54		
	daugiau nei 30 metų	160	18,84	3,79		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	19,03	4,19	F = 1,424	0,225
	6–10 metų	50	19,38	3,25		
	11–20 metų	139	18,27	3,88		
	21–30 metų	103	19,18	3,47		
	daugiau nei 30 metų	67	19,13	3,66		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	19,06	3,60	F = 1,430	0,234
	vyresnysis mokytojas	160	18,45	3,83		
	mokytojas metodininkas	196	19,05	3,61		
	mokytojas ekspertas	27	19,81	3,90		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	19,00	3,79	F = 2,283	0,079
	kitos savivaldybės centras	77	17,90	4,02		
	miestas / miestelis	100	19,13	3,44		
	kaimo vietovė	43	19,41	3,31		
Etato dydis	pilnas	191	19,00	3,68	t = 0,636	0,525
	nepilnas	222	18,76	3,77		
Auklėjamoji klasė	turi	230	18,87	3,93	t = -0,001	0,999
	neturi	183	18,87	3,46		

Tyrimo rezultatai rodo, kad kai kuriais atvejais mokytojų pasitenkinimas komunikacija statistiškai reikšmingai skiriasi (žr. 10 lentelę). Mokytojų, kurie mokykloje dirba daugiau kaip 30 metų, pasitenkinimas komunikacija didesnis, nei kitų mokytojų ($F = 4,944$; $p < 0,001$). Taip pat ir mokytojų, kurie dirba kaimo mokyklose, pasitenkinimas komunikacija didesnis ($F = 3,061$; $p = 0,028$, $p < 0,001$).

Tačiau mokytojų pasitenkinimui komunikacija neturi įtakos pedagoginio darbo stažas, kvalifikacinė kategorija, užimamo etato dydis ar auklėjamosios klasės buvimas / nebuvimas. Būtent šiais atvejais nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų.

10 lentelė. Mokytojų pasitenkinimo komunikacija palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	17,30	2,17	F = 1,453	0,216
	6–10 metų	27	18,59	4,24		
	11–20 metų	88	16,76	4,18		
	21–30 metų	125	17,58	4,05		
	daugiau nei 30 metų	160	17,82	4,13		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	17,85	3,29	F = 4,944	0,001
	6–10 metų	50	17,46	4,87		
	11–20 metų	139	16,73	4,15		
	21–30 metų	103	17,39	4,34		
	daugiau nei 30 metų	67	19,35	2,86		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	17,53	3,53	F = 0,030	0,993
	vyresnysis mokytojas	160	17,49	4,25		
	mokytojas metodininkas	196	17,62	3,97		
	mokytojas ekspertas	27	17,51	4,70		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	17,38	4,25	F = 3,061	0,028
	kitos savivaldybės centras	77	17,02	3,77		
	miestas / miestelis	100	17,58	4,15		
	kaimo vietovė	43	19,25	3,42		
Etato dydis	pilnas	191	17,52	4,02	t = -0,140	0,888
	nepilnas	222	17,58	4,16		
Auklėjamoji klasė	turi	230	17,53	4,02	t = -0,136	0,892
	neturi	183	17,59	4,19200		

Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų bendras pasitenkinimas darbu pateiktas 11 lentelėje, kurioje matyti, kad, pritaikius ANOVA ir Stjudento t kriterijaus testą, kai kuriais atvejais nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (žr. 11 lentelę). Mažesni nei 10 m. pedagoginio darbo stažą turinčių mokytojų bendras pasitenkinimas darbu yra didesnis, nei mokytojų, turinčių didesnę darbo stažą ($F = 3,194$; $p = 0,013$, $p < 0,05$). Analizuojant bendro pasitenkinimo darbu skirtumus pagal darbo mokykloje trukmę, nustatyta, kad mokytojų, kurie mokykloje dirba mažiau nei 10 metų bei mokytojų, kurie dirba daugiau kaip 30 m., bendras pasitenkinimas darbu didesnis nei likusiųjų ($F = 4,023$; $p = 0,003$, $p < 0,01$). Įdomu pastebėti, kad kaimo mokyklų mokytojų bendras pasitenkinimas darbu taip pat didesnis nei kitose vietovėse dirbančių mokytojų ($F = 7,192$; $p < 0,0001$). Stjudento t kriterijaus testas rodo, kad dirbantys visu etatu mokytojai jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą darbu ($t = 2,157$; $p = 0,032$, $p < 0,05$).

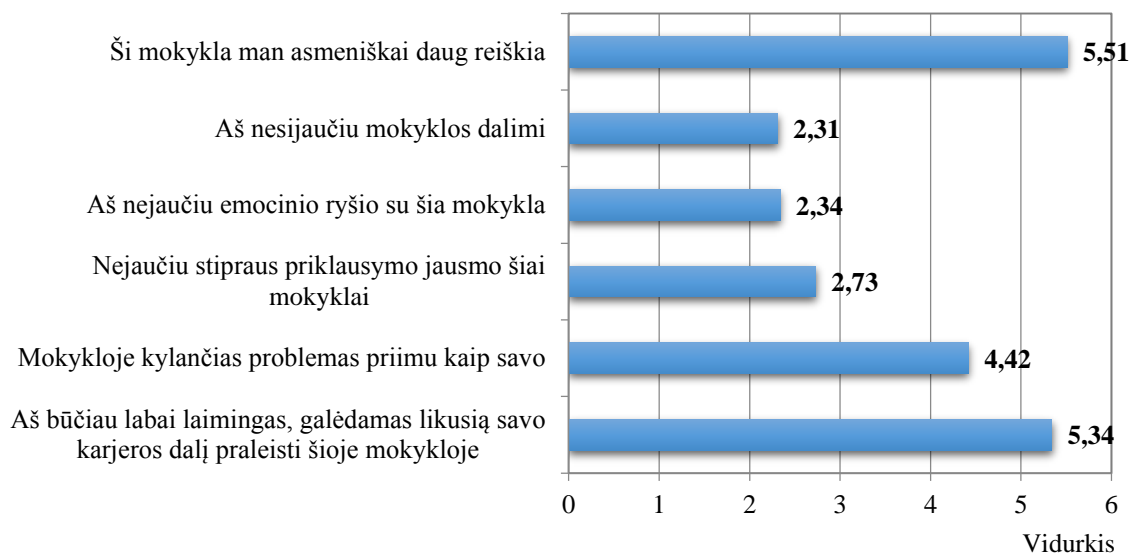
Tačiau statistiškai reikšmingai nesiskiria auklėjamąją klasę turinčių ir jos neturinčių mokytojų bendras pasitenkinimas darbu. Taip pat bendras pasitenkinimas darbu nėra susijęs statistiškai reikšmingais ryšiais su mokytojų kvalifikacine kategorija.

11 lentelė. Mokytojų bendro pasitenkinimo darbu palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	94,76	15,70	F = 3,194	0,013
	6–10 metų	27	96,55	21,21		
	11–20 metų	88	83,76	17,99		
	21–30 metų	125	89,83	18,44		
	daugiau nei 30 metų	160	88,13	19,12		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	94,44	18,79	F = 4,023	0,003
	6–10 metų	50	91,22	19,27		
	11–20 metų	139	84,07	18,92		
	21–30 metų	103	88,03	18,84		
	daugiau nei 30 metų	67	91,43	17,16		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	92,03	20,02	F = 1,115	0,343
	vyresnysis mokytojas	160	86,85	19,55		
	mokytojas metodininkas	196	89,58	18,15		
	mokytojas ekspertas	27	86,07	19,27		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	88,89	19,76	F = 7,192	0,0001
	kitos savivaldybės centras	77	81,22	15,45		
	miestas / miestelis	100	89,56	18,19		
	kaimo vietovė	43	97,09	18,43		
Etato dydis	pilnas	191	90,63	18,47	t = 2,157	0,032
	nepilnas	222	86,62	19,16		
Auklėjamoji klasė	turi	230	88,95	18,60	t = 0,571	0,568
	neturi	183	87,87	19,36		

3.2. Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų organizacinis įsipareigojimas

Kaip minėta, organizacinis įsipareigojimas apima tris komponentus: emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimus. Tyrime dalyvavusių mokytojų emocinį prierašumą mokyklai atskleidžia emocinio įsipareigojimo skalės teiginiai, kurių vidurkių pasiskirstymas pateiktas 10 paveiksle. Bendras emocinio įsipareigojimo skalės vidurkis – 3,78 (SN = 0,66).



10 pav. Emocinio įsipareigojimo skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas

Kaip matyti iš pateikto 10 paveikslo, labiausiai mokytojų emocinį įsipareigojimą mokyklai išreiškia pačių mokytojų įvardijamas laimingumo aspektas, jei likusi karjeros dalis būtų praleidžiama dabartinėje institucijoje. Taip pat mokytojai pabrėžia, kad jų mokykla jiems asmeniškai yra svarbi ir tai lemia stipresnį emocinį įsipareigojimą organizacijai. Vis dėlto silpniausią emocinį įsipareigojimą išreiškia veiksniai, siejami su savęs, kaip mokyklos bendruomenės nariu, pajautimu.

Dispersinė analizė ANOVA atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp skirtingą pedagoginio darbo stažą turinčių mokytojų emocinio įsipareigojimo (žr. 12 lentelę). Nustatyta, kad daugiau nei 20 metų mokykloje dirbantys mokytojai yra statistiškai labiau emociškai įsipareigoję negu turintys mažesnę pedagoginio darbo stažą (Fišerio kriterijus $F = 3,050$; $p = 0,017$, $p < 0,05$).

12 lentelė. Mokytojų emocinio įsipareigojimo palyginimas pagal pedagoginio darbo stažą

Pedagoginio darbo stažas	N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	F	p
iki 5 metų	13	3,36	0,82	3,050	0,017
6–10 metų	27	3,62	0,62		
11–20 metų	88	3,68	0,69		
21–30 metų	125	3,83	0,63		
daugiau nei 30 metų	160	3,86	0,63		

Tyrimo rezultatai (žr. 13 lentelę) atskleidė netikėtą situaciją – mokytojai, kurie mokykloje dirba nepilnu etatu, jaučia didesnę emocinį įsipareigojimą, nei dirbantys pilnu etatu (Stjudento t kriterijaus testo rezultatas: $t = -2,346$, $p = 0,019$, $p < 0,05$).

13 lentelė. Mokytojų emocinio įsipareigojimo palyginimas pagal užimamo etato dydį

Užimamo etato dydis	N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	t	p
Dirbantys pilnu etatu	191	3,69	0,63	-2,346	0,019
Dirbantys nepilnu etatu	222	3,85	0,67		

Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 14 lentelę), galima pastebėti, kad mokytojo emocinis įsipareigojimas mokyklai nėra statistiškai reikšmingai susijęs su darbo mokykloje trukme ir su kvalifikacine kategorija.

14 lentelė. Mokytojų emocinio įsipareigojimo palyginimas pagal darbo dabartinėje mokykloje trukmę ir kvalifikacinę kategoriją

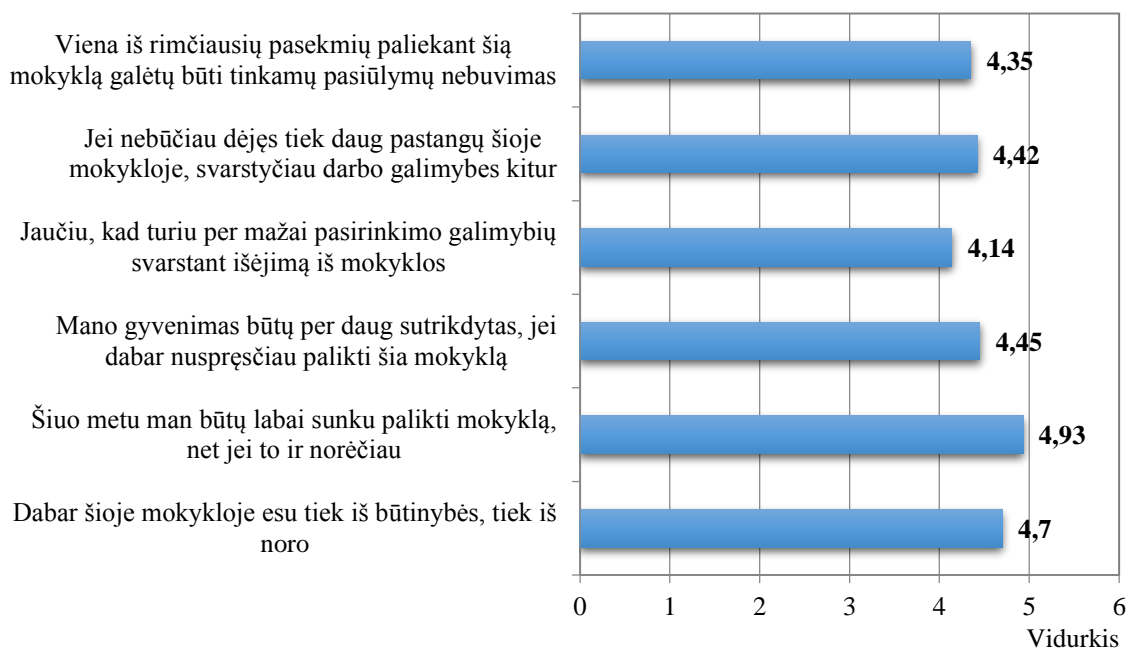
Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	F	p
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	3,60	0,65	1,516	0,197
	6–10 metų	50	3,72	0,68		
	11–20 metų	139	3,80	0,70		
	21–30 metų	103	3,83	0,64		
	daugiau nei 30 metų	67	3,86	0,59		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	3,76	0,51	1,601	0,189
	vyresnysis mokytojas	160	3,70	0,69		
	mokytojas metodininkas	196	3,84	0,62		
	mokytojas ekspertas	27	3,88	0,88		

Palyginus emocinį įsipareigojimą mokytojų, turinčių auklėjamąją klasę ir neturinčių jos, paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingo skirtumo nėra ($t = -0,147$, $p = 0,883$, $p > 0,05$) (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Mokytojų emocinio įsipareigojimo palyginimas pagal auklėjamąją klasę

Auklėjamoji klasė	N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	t	p
Turi auklėjamąją klasę	230	3,77	0,68	-0,147	0,883
Neturi auklėjamąsios klasės	183	3,78	0,62		

Bendrojo ugdymo mokytojų tęstinis įsipareigojimas mokyklai susijęs su pasekmėmis, kurias jie patirtų, jei nuspręstų palikti mokyklą, kurioje dirba. Šios skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas pateiktas 11 paveiksle. Bendras tęstinio įsipareigojimo skalės vidurkis – 4,49 (SN = 1,08).



11 pav. Tęstinio įsipareigojimo skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas

Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 16 lentelę), nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingą pedagoginio darbo stažą turinčių mokytojų tęstinio įsipareigojimo: virš 30 metų mokykloje dirbantys mokytojai jaučia stipresnį tęstinį įsipareigojimą nei turintys mažesnę nei 10 m. pedagoginio darbo stažą (Fišerio kriterijus $F = 4,358$; $p = 0,002$, $p < 0,01$).

16 lentelė. Mokytojų tęstinio įsipareigojimo palyginimas

pagal pedagoginio darbo stažą ir darbo dabartinėje mokykloje trukmę

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	F	p
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	3,83	1,54	4,358	0,002
	6–10 metų	27	4,05	1,32		
	11–20 metų	88	4,35	1,01		
	21–30 metų	125	4,49	1,03		
	daugiau nei 30 metų	160	4,70	1,03		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	3,88	1,17	7,031	0,0001
	6–10 metų	50	4,41	0,97		
	11–20 metų	139	4,45	1,07		
	21–30 metų	103	4,73	1,06		
	daugiau nei 30 metų	67	4,76	0,94		

Palyginus mokytojų tęstinį įsipareigojimą priklausomai nuo darbo mokykloje trukmės (žr. 16 lentelę), taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas: mokytojai, kurie

dabartinėje darbovietėje dirba daugiau kaip 20 m., jaučia stipresnį tęstinį įsipareigojimą nei dirbantys trumpesnį laiką ($F = 7,031$; $p < 0,0001$).

Kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 17 lentelę), mokytojų tęstinis įsipareigojimas priklauso ir nuo kvalifikacinės kategorijos: mokytojų, kurių kvalifikacinė kategorija aukštesnė, tęstinis įsipareigojimas mokyklai yra taip pat stipresnis ($F = 3,413$; $p = 0,018$, $p < 0,05$).

17 lentelė. Mokytojų tęstinio įsipareigojimo palyginimas pagal kvalifikacinę kategoriją

Kvalifikacinė kategorija	N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	F	p
mokytojas	30	4,00	1,24	3,413	0,018
vyresnysis mokytojas	160	4,42	1,07		
mokytojas metodininkas	196	4,63	1,06		
mokytojas ekspertas	27	4,50	1,01		

Atkreiptinas dėmesys, kad mokytojų tęstinis įsipareigojimas skiriasi netgi pagal tai, kokioje vietoje įsikūrusi mokykla (žr. 18 lentelę). Įdomu pastebėti, kad didmiesčių mokyklų mokytojų tęstinio įsipareigojimo vidurkiai yra žemesni nei kitose vietovėse įsikūrusių mokyklų mokytojų ($F = 4,717$; $p = 0,003$, $p < 0,01$).

18 lentelė. Mokytojų tęstinio įsipareigojimo palyginimas pagal vietovę, kurioje įsikūrusi mokykla

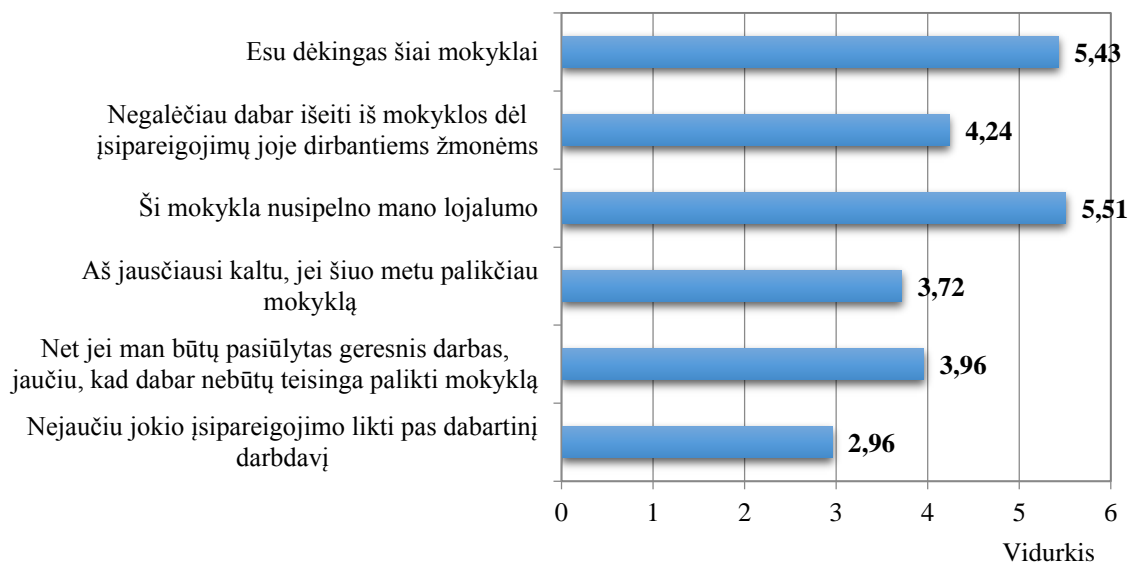
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	F	p
didmiestis	193	4,28	1,10	4,717	0,003
kitos savivaldybės centras	77	4,65	1,13		
miestas / miestelis	100	4,72	0,98		
kaimo vietovė	43	4,63	0,99		

Tačiau pritaikius Stjudento t kriterijaus testą, nenustatyti mokytojų tęstinio įsipareigojimo statistiškai reikšmingi skirtumai pagal užimamą etato dalį ir auklėjamosios klasės buvimą / nebuvimą (žr. 19 lentelę). Mokytojai, kurie dirba pilnu etatu, jaučia panašų tęstinį įsipareigojimą, kaip ir tie, kurie dirba nepilnu etatu ($t = -0,662$; $p = 0,508$, $p > 0,05$). Turinčių auklėjamąją kasę mokytojų tęstinis įsipareigojimas panašus į mokytojų, neturinčių auklėjamosios klasės ($t = 1,779$; $p = 0,076$, $p > 0,05$).

19 lentelė. Mokytojų tęstinio įsipareigojimo palyginimas pagal užimamo etato dydį ir auklėjamąją klasę

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	t	p
Etato dydis	pilnas	191	4,46	1,08	-0,662	0,508
	nepilnas	222	4,53	1,09		
Auklėjamoji klasė	turi	230	4,58	1,10	1,779	0,076
	neturi	183	4,39	1,06		

Mokytojų normatyvinis įsipareigojimas siejamas su lojalumu ir jaučiama pareiga likti dirbti mokykloje. Skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas pateiktas 12 paveiksle. Bendras normatyvinio įsipareigojimo skalės vidurkis – 4,19 (SN = 0,69).



12 pav. Normatyvinio įsipareigojimo skalės teiginių vidurkių pasiskirstymas

Tyrimo duomenys rodo, kad labiausiai mokytojų normatyvinis įsipareigojimas išreiškiamas dėkingumu bei lojalumu mokyklai. Kuomet mokytojai organizaciją tapatina su konkrečiu darbdaviu, tuomet atskleidžia silpniausią normatyvinį įsipareigojimą.

Dispersinės analizės ANOVA rezultatai rodo, kad bendrojo ugdymo mokytojų normatyvinis įsipareigojimas priklauso nuo jų pedagoginio darbo stažo ir darbo mokykloje trukmės (žr. 20 lentelę). Atlikus skaičiavimus, nustatyta, kad normatyvinio įsipareigojimo skalės vidurkiai aukštesni tų mokytojų, kurių stažas 6–10 metų ir daugiau nei 30 metų ($F = 4,565$; $p < 0,001$) ir kurie dirba mokykloje daugiau kaip 20 metų ($F = 4,500$; $p < 0,001$).

20 lentelė. Mokytojų normatyvinio įsipareigojimo palyginimas pagal pedagoginio darbo stažą ir darbo dabartinėje mokykloje trukmę

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	F	p
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	3,79	1,21	4,565	0,001
	6–10 metų	27	4,41	0,87		
	11–20 metų	88	3,99	0,73		
	21–30 metų	125	4,39	0,90		
	daugiau nei 30 metų	160	4,42	1,01		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	4,17	1,02	4,500	0,001
	6–10 metų	50	4,23	0,86		
	11–20 metų	139	4,10	0,88		
	21–30 metų	103	4,50	0,93		
	daugiau nei 30 metų	67	4,56	0,95		

Analizuojant, kaip mokytojų normatyvinis įsipareigojimas priklauso nuo vietovės, kurioje yra mokykla, pastebima, kad aukščiausi skalės vidurkiai yra kaimo mokyklų mokytojų ($F = 4,409$; $p = 0,005$, $p < 0,01$) (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Mokytojų normatyvinio įsipareigojimo palyginimas pagal vietovę, kurioje įsikūrusi mokykla

Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	F	p
didmiestis	193	4,24	0,91	4,409	0,005
kitos savivaldybės centras	77	4,09	0,90		
miestas / miestelis	100	4,40	0,96		
kaimo vietovė	43	4,68	0,95		

Apibendrinus ANOVA ir Stjudento testo rezultatus (žr. 22 lentelę), paaiškėjo, kad mokytojų normatyvinis įsipareigojimas statistiškai reikšmingai nėra susijęs su turima kvalifikacine kategorija ($F = 1,145$; $p > 0,05$), užimamo etato dydžiu ($t = 1,029$; $p > 0,05$) ir tuo, ar mokytojas turi auklėjamąją klasę ($t = 0,792$; $p > 0,05$).

22 lentelė. Mokytojų normatyvinio įsipareigojimo palyginimas pagal kvalifikacinę kategoriją, užimamo etato dydį ir auklėjamąją klasę

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	4,25	0,82	$F = 1,145$	0,331
	vyresnysis mokytojas	160	4,20	0,97		
	mokytojas metodininkas	196	4,37	0,92		
	mokytojas ekspertas	27	4,40	0,97		
Etato dydis	pilnas	191	4,35	0,94	$t = 1,029$	0,304
	nepilnas	222	4,25	0,93		
Auklėjamoji klasė	turi	230	4,33	0,92	$t = 0,792$	0,429
	neturi	183	4,26	0,96		

Siekiant nustatyti, kiek panašiai mokytojai yra įsipareigoję mokyklai pagal tris organizacinio įsipareigojimo komponentus, atlikta porinių palyginimų analizė. Gauti tyrimo rezultatai (žr. 23 lentelę) rodo, kad mokytojų normatyvinis ar tęstinis įsipareigojimai yra labiau išreikšti nei emocinis įsipareigojimas.

23 lentelė. Mokytojų įsipareigojimo mokyklai komponentų tarpusavio palyginimas

		Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	t	p
1.	Emocinis įsipareigojimas	3,78	0,66	-13,786	0,0001
	Tęstinis įsipareigojimas	4,49	1,08		
2.	Tęstinis įsipareigojimas	4,49	1,08	3,806	0,0001
	Normatyvinis įsipareigojimas	4,30	0,94		
3.	Emocinis įsipareigojimas	3,78	0,66	-10,915	0,0001
	Normatyvinis įsipareigojimas	4,30	0,94		

Tyrime dalyvavusių bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų organizacinio įsipareigojimo ir jo subskalių vidurkių pasiskirstymas ir tarpusavio koreliaciniai ryšiai pateikti 24 lentelėje. Iš gautų rezultatų matyti, kad statistiškai reikšmingai susiję tik mokytojų normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimai ($r = 0,478$; $p < 0,0001$). Tačiau bendrą organizacinį įsipareigojimą su subskalėmis sieja stiprus statistiškai reikšmingas ryšys: su emociniu įsipareigojimu – $r = 0,626$, su tęstiniu – $r = 0,849$, su normatyviniu – $r = 0,796$.

24 lentelė. Mokytojų įsipareigojimo mokyklai komponentų tarpusavio ryšys

	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas
Tęstinis įsipareigojimas	$r = 0,348$		
Normatyvinis įsipareigojimas	$r = 0,305$	$r = 0,478^{**}$	
Bendras organizacinis įsipareigojimas	$r = 0,626^{**}$	$r = 0,849^{**}$	$r = 0,796^{**}$

Pastaba: r – Pearson koreliacijos koeficientas; ** statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($p < 0,0001$)

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad mokytojų bendras organizacinis įsipareigojimas statistiškai reikšmingai skiriasi pagal pedagoginio darbo stažą ($F = 5,685$; $p < 0,0001$), darbo dabartinėje mokykloje trukmę ($F = 6,352$; $p < 0,0001$), kvalifikacinę kategoriją ($F = 2,730$; $p = 0,044$, $p < 0,05$) ir vietovę, kurioje yra įsikūrusi mokykla ($F = 4,403$; $p = 0,005$, $p < 0,01$) (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Mokytojų bendro organizacinio išpareigojimo mokyklai palyginimas

Kriterijai		N	Vidurkis	Stand. nuokrypis (SN)	Statistinio kriterijaus reikšmė	P reikšmė
Pedagoginio darbo stažas	iki 5 metų	13	3,66	1,10	F = 5,685	0,0001
	6–10 metų	27	4,03	0,60		
	11–20 metų	88	4,00	0,61		
	21–30 metų	125	4,24	0,67		
	daugiau nei 30 metų	160	4,32	0,69		
Darbo dabartinėje mokykloje trukmė	iki 5 metų	54	3,88	0,77	F = 6,352	0,0001
	6–10 metų	50	4,12	0,59		
	11–20 metų	139	4,11	0,67		
	21–30 metų	103	4,35	0,69		
	daugiau nei 30 metų	67	4,39	0,62		
Kvalifikacinė kategorija	mokytojas	30	4,00	0,55	F = 2,730	0,044
	vyresnysis mokytojas	160	4,10	0,71		
	mokytojas metodininkas	196	4,28	0,68		
	mokytojas ekspertas	27	4,23	0,73		
Vietovė, kurioje įsikūrusi mokykla	didmiestis	193	4,08	0,69	F = 4,403	0,005
	kitos savivaldybės centras	77	4,16	0,71		
	miestas / miestelis	100	4,33	0,65		
	kaimo vietovė	43	4,40	0,66		
Etato dydis	pilnas	191	4,17	0,70	t = -0,572	0,568
	nepilnas	222	4,21	0,68		
Auklėjamoji klasė	turi	230	4,23	0,71	t = 1,290	0,198
	neturi	183	4,14	0,67		

3.3. Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio išpareigojimo sąsajos

Analizuojant mokytojų organizacinio išpareigojimo ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas, kai kuriais atvejais nustatyti statistiškai reikšmingi stiprūs ar esminiai koreliaciniai ryšiai. Pearson koreliacijos koeficientų pasiskirstymas pateiktas 26 lentelėje.

Statistiškai reikšmingai stiprių ryšių mokytojų bendras pasitenkinimas darbu susijęs su emociniu ($r = 0,710$), tęstiniu ($r = 0,430$) ir normatyviniu ($r = 0,491$) išpareigojimais ir su bendru organizaciniu išpareigojimu ($r = 0,597$).

Be to mokytojų bendras organizacinis išpareigojimas statistiškai reikšmingai susijęs su pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,575$), pasitenkinimu pripažinimu ($r = 0,620$), pasitenkinimu komunikacija ($r = 0,489$). Nustatyti stiprūs koreliaciniai ryšiai.

Tarp kai kurių organizacinio išpareigojimo ir pasitenkinimo darbu skalių taip pat yra stiprūs koreliaciniai ryšiai. Nustatyta, kad mokytojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu susijęs su normatyviniu išpareigojimu ($r = 0,498$). Mokytojų pasitenkinimas paaukštinimo

galimybėmis susijęs su visomis organizacinio įsipareigojimo skalėmis: su emociniu ($r = 0,401$), tęstiniu ($r = 0,470$), normatyviniu ($r = 0,504$) įsipareigojimu. Panaši situacija ir su pasitenkinimu pripažinimu, kuris statistiškai reikšmingai susijęs su mokytojų emociniu ($r = 0,416$), tęstiniu ($r = 0,516$) ir normatyviniu ($r = 0,435$) įsipareigojimais.

Analizuojant koreliacinius ryšius, nustatyta, kad mokytojai, kurių didesnis pasitenkinimas darbo pobūdžiu, normatyvinis įsipareigojimas mokyklai stipresnis ($r = 0,421$). Be to didesnis mokytojų pasitenkinimas komunikacija susijęs su stipresniu tęstiniu ($r = 0,507$) ir normatyviniu ($r = 0,512$) įsipareigojimais.

Taigi, galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavusių bendrojo ugdymo mokytojų pasitenkinimas darbu lemia stipresnį mokytojų įsipareigojimą mokyklai, kurioje jie dirba.

26 lentelė. Mokytojų organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu tarpusavio koreliacija

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Emocinis įsipareigojimas										
2.	Tęstinis įsipareigojimas	0,348									
3.	Normatyvinis įsipareigojimas	0,305	0,478 **								
4.	Bendras organizacinis įsipareigojimas	0,626 **	0,849 **	0,796 **							
5.	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu	0,386	0,311	0,498 **	0,325						
6.	Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	0,401 **	0,470 **	0,504 **	0,575 **	0,493 **					
7.	Pasitenkinimas vadovavimu	0,296	0,358	0,310	0,340	0,331	0,395				
8.	Pasitenkinimas pripažinimu	0,416 **	0,516 **	0,435 **	0,620 **	0,561 **	0,547 **	0,618 **			
9.	Pasitenkinimas darbo pobūdžiu	0,339	0,302	0,421 **	0,397	0,265	0,281	0,390	0,351		
10.	Pasitenkinimas komunikacija	0,393	0,507 **	0,512 **	0,489 **	0,321	0,314	0,585 **	0,534 **	0,461 **	
11.	Bendras pasitenkinimas darbu	0,710 **	0,430 **	0,491 **	0,597 **	0,676 **	0,700 **	0,781 **	0,843 **	0,608 **	0,735 **

Pastaba: Pearson koreliacijos koeficientas; ** statistiškai reikšmingas stiprus koreliacinis ryšys ($p < 0,0001$)

DISKUSIJA

Mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tyrimai yra reikšmingi ne tik dėl jų svarbos darbuotojų kaitai ir balanso išlaikymui, bet ir dėl reikšmingos įtakos mokinių mokymosi pasiekimams.

Vertinant šio tyrimo rezultatus kitų duomenų kontekste, išryškėja nemažai bendrų tendencijų. Nors, moksliniu požiūriu, pernelyg gausaus tų pačių empirinių rezultatų, išvadų pasikartojamumo turėtų būti vengiama, tačiau šiuo atveju tyrimų, atskleidžiančių būtent pedagogų pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą Lietuvos mastu, nėra daug, todėl tyrimo rezultatų sutapimo ar pasikartojamumo aspektas yra svarbus, nes leidžia moksliskai patvirtinti universalias ir reikšmingas tendencijas.

Pirmoji bendra tendencija orientuoja į pasitenkinimą darbu lemiančių išorinių veiksnių nagrinėjimą. Tiek šiuo magistrinio darbo tyrimu, tiek kitų mokslininkų tyrimais nustatyta, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo pedagoginio stažo trukmės, kai didesnę pasitenkinimą darbu jaučia didesnę darbo stažą turintys pedagogai. Šią mokslinę mintį galima vertinti dvejopai: viena vertus, svarbu nagrinėti ir ieškoti būdų, stiprinančių pradedančiųjų pedagogų pasitenkinimą darbu; kita vertus; didesnę darbo stažą turinčių pedagogų išsaugojimas bendrojo ugdymo mokyklose yra aktualus dėl jų pasitenkinimo darbu stiprumo. Taip pat magistrinio darbo tyrimu atskleistų kitų išorinių veiksnių (atlyginimo, krūvio) svarbą mokytojų pasitenkinimui darbu galima pagrįsti ir papildomais mokslininkų tyrimais. Antai, B. Lam ir H. Yan (2011, 341), Šilėnienės ir Pakėnės, (2016, 102) tyrimų rezultatais patvirtinama, kad tinkamas atlyginimas ar darbo krūvis lemia mokytojų entuziazmą, o A. Juozaitienė ir B. Simonaitienė (2011, 90), tyrinėjusios Lietuvos mokytojų pasitenkinimo darbu veiksnius, nustatė, kad tarp mokytojų pasitenkinimą darbu labiausiai lemiančių veiksnių yra ir saugumo poreikų tenkinimas, kuriuos taip pat galima sieti su materialiniu apsirūpinimu. Vis dėlto šiuo tyrimu ar moksline diskusija nesiekama parodyti, kad būtent išoriniai veiksniai yra svarbiausi pasitenkinimui darbu. Priešingai, minėti mokslininkai pabrėžia, kad šie aspektai yra svarbūs, bet nėra esminiai.

Kita bendra tendencija yra siejama su vidiniais, darbuotojų santykių svarbą atskleidžiančiais aspektais. Taigi, tyrimo duomenimis išryškinamas bendradarbiavimo aspektas, kuris reikšmingas stipresniam pasitenkinimui darbu. Tuo pačiu komunikacijos darbe reikšmė pagrindžiama ir N. Banerjee ir kt. (2017, 210) tyrimu, pripažįstant, kad mokyklose,

kuriose vyrauja bendradarbiavimo kultūra, mokytojai yra lengviau linkę sukurti labiau savo darbu patenkintą bendruomenę.

Toliau plėtojant mintį apie bendradarbiavimą organizacijoje, svarbu pažymėti, kad tiek šiuo, tiek kitais mokslininkų (Šilėnienė ir Pakėnė, 2016, 102; A. H. Ch. ir kt. (2017, 53)) tyrimais pedagogų pasitenkinimui darbu taip pat yra aktualūs vadovo ir darbuotojų santykiai. Pavyzdžiui, T. Uzun ir G. Ozdem (2017, 89) tyrimų duomenys atskleidė, kad tiesioginio vadovo parama turi reikšmingos įtakos mokytojų darbo rezultatams ir jų pasitenkinimui darbu.

Svarstant toliau pedagogų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tendencijas, išryškėjo ir tam tikri skirtumai. Šiuo magistriniu darbu nustatyta, kad mokytojų bendras pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai stipriu koreliaciniu ryšiu susijęs su bendru organizaciniu įsipareigojimu ir visais jo komponentais (emociniu, tęstiniu ir normatyviniu). Tačiau D. Diskienės ir K. Tamoševičienės (2014, 98) tyrimų rezultatai rodo, kad nors egzistuoja teigiamas ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir emocinio organizacinio įsipareigojimo, tačiau nerastas reikšmingas ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo. Tokie skirtumai atveria platesnį diskusinį lauką, o taip pat ir tolesnių tyrimų perspektyvą, leidžiančių įvertinti ir pagrįsti labiausiai susijusius pasitenkinimo darbu organizacinio įsipareigojimo komponentus. Žinoma, mokslinio tyrimo perspektyvą brėžia ir bendros, su kitais tyrimais išryškėjusios idėjos, todėl svarbu atlikti gilesnius pedagogų pasitenkinimo darbu tyrimus, kuriais būtų galima identifikuoti konkrečias pasitenkinimo darbu stiprinimo strategijas.

IŠVADOS

1. Teorinė mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pasitenkinimas darbu, kaip viena esminių organizacinio įsipareigojimo dimensijų, yra reikšmingas tiek organizacijos kokybiškai veiklos plėtotei, tiek paties darbuotojo gerovės užtikrinimui. Pasitenkinimas darbu yra dinaminis reiškinys, dažniausiai siejamas su darbuotojo nuostatomis ir vertybėmis, kurios yra išreiškiamos teigiamu ar neigiamu atsaku atliekamos veiklos atžvilgiu. Tuo tarpu organizacinis įsipareigojimas siejamas su darbuotojo, pripažįstančio organizacijos tikslus, puoselėjamas vertybes bei kultūrą, įsipareigojimu.
2. Mokytojų pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas yra aktualus šalies švietimo kontekstui reiškinys, atskleidžiantis tiek momentinį reagavimą į konkrečius darbinius aspektus, kurie yra svarbūs pasitenkinimo darbu pajautai, tiek stabilesnį įsipareigojimą ugdymo institucijai, pripažįstant jos vertybinę, kultūrinę svarbą.
3. Tyrimo duomenys rodo, kad labiausiai mokytojų pasitenkinimą darbu lemia darbo pobūdis bei komunikacija darbe. Kita vertus, mokytojų silpnas pasitenkinimas darbu siejamas su išoriniais veiksniais, orientuotais į švietimo sistemos lygmeniu sprendžiamas darbo užmokesčio bei paaukštinimo galimybių, išryškinančių karjeros perspektyvų ribotumą bendrojo ugdymo mokyklose, problemas.
4. Nustatyta, kad mokytojai, kurie dirba kaimo mokyklose, išreiškia stipresnį pasitenkinimą darbu, pabrėždami paaukštinimo galimybes, pasitenkinimą vadovavimu, pripažinimu bei komunikacija. Taip pat mokytojai, kurie dirba pilnu etatu stipriau išreiškia pasitenkinimą darbu, siedami jį su pripažinimu bei paaukštinimo galimybėmis.
5. Tyrimo duomenimis nustatyta, kad mokytojų normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimai bendrojo ugdymo mokykloms yra labiau išreikšti nei emocinis įsipareigojimas. Stipresnis tęstinis įsipareigojimas yra būdingas mokytojams, dirbantiems virš 20 metų, taip pat kurių kvalifikacinė kategorija yra aukštesnė. Vis dėlto didmiesčių mokytojų tęstinio įsipareigojimo vidurkiai yra mažesni.
6. Normatyvinis įsipareigojimas, kaip atsidavimas ir jaučiama pareiga likti dirbti mokykloje, labiausiai išreiškiamas mokytojų lojalumu bei dėkingumu ugdymo institucijai. Tačiau normatyvinis įsipareigojimas atskleistas silpniausiai tuomet, kai orientuojamasi į konkretų darbdavį, bet ne į mokyklą kaip instituciją. Taip pat nustatyta, kad normatyvinis įsipareigojimas priklauso nuo ilgesnės darbo stažo trukmės ir mokytojų, dirbančių kaimo vietovėse esančiose ugdymo institucijose.

7. Vertinant mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tarpusavio sąsajas, nustatyta, kad mokytojų bendras pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai stipriu koreliaciniu ryšiu susijęs su bendru organizaciniu įsipareigojimu ir visais jo komponentais (emociniu, tęstiniu ir normatyviniu), todėl galima daryti prielaidą, kad Lietuvos bendrojo ugdymo mokytojų pasitenkinimas darbu lemia stipresnę mokytojų įsipareigojimą savo mokyklai.

REKOMENDACIJOS

1. Kadangi mokytojų emocinis įsipareigojimas mokyklai yra silpniausiai išreikštas, lyginant su tęstiniu ir normatyviniu įsipareigojimu, siūloma skatinti mokytojų tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą, stiprinant emocinį ryšį su mokykla bei sudarant sąlygas pasijausti mokyklos dalimi. Mokyklų vadovai turėtų skatinti tiek formalių, tiek neformalių bendravimo galimybių mokytojams sudarymą, taip užtikrinant ne tik santykių puoselėjimą, bet ir gerosios pedagoginės patirties sklaidą.
2. Tyrimo rezultatai rodo, kad daugelis mokytojų mokykloje kylančias problemas priima kaip savo, tačiau nejaučia stipraus priklausymo mokyklai jausmo, todėl mokyklų vadovams vertėtų skatinti aktyvesnį mokytojų įsitraukimą, sutelkti juos siekiant bendrų mokyklos tikslų. Mokytojų įtraukimas į mokyklos valdymą, sprendimų priėmimą sudarytų prielaidas formuoti stipresniam įsipareigojimui ir didesniam pasitenkinimui darbu.
3. Siekiant išspręsti mokytojų nepasitenkinimo darbo užmokesčiu problemą, mokyklų vadovai turėtų iš naujo įvertinti egzistuojančią atlygio sistemą. Nesant galimybių didinti darbo užmokesčio, siūloma taikyti kitas skatinimo priemones. Mokyklų vadovai galėtų didesnę dėmesį skirti darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybių paieškai.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abelha, Daniel Martins, Paulo César da Costa Carneiro, and Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. 2018. „Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics“. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 20 (4): 516–32.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132007124&site=ehost-live>.
2. Akomolafe, Moyosola Jude, ir Onijuni Olufemi Olatomide. 2013. „Job Satisfaction and Emotional Intelligence as Predictors of Organizational Commitment of Secondary School Teachers“. *IFE Psychologia* 21 (2): 65–74.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90257384&site=ehost-live>.
3. Asgarnezhad, Nouri, Bagher, ir Milad Soltani. 2017. „Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses in Hospitals of Nicosia“. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 4 (2): 100–117.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122307733&site=ehost-live>.
4. Astrauskaitė, Milda. 2009. „Mokytojų darbe patiriamu kolegų priekabiavimo ryšys su pasitenkinimu darbu (pilotinis tyrimas)“. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris* 3 (1): 97–112.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=43385777&site=ehost-live>.
5. Aziri, Brikend. 2011. „Job Satisfaction: A Literature Review“. *Management Research & Practice* 3 (4): 77–86.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69597834&site=ehost-live>.
6. Balyer, Aydın, ir Kenan Ozcan. 2017. „Organizational Climate at Primary Schools and Its Influences On Teachers Job Satisfaction“. *Kastamonu Education Journal* 25 (5): 1737–1752.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=125365645&site=ehost-live>.

7. Banerjee, Neena, Elizabeth Stearns, Stephanie Moller, ir Roslyn Arlin Mickelson. 2017. „Teacher Job Satisfaction and Student Achievement: the Roles of Teacher Professional Community and Teacher Collaboration in Schools“. *American Journal of Education* 123 (2): 203–241.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1129364&site=ehost-live>.
8. Becker, Howard S. 1960. „Notes on the Concept of Commitment“. *American Journal of Sociology* 66 (1): 32-40.
<https://pdfs.semanticscholar.org/1c60/335d5100c88ae1d685ca5e162a30d1ef3c4d.pdf>.
9. Berberoglu, Aysen. 2018. „Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals“. *BMC Health Services Research* 18 (1): 399.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=29859066&site=ehost-live>.
10. Bitinas, Bronislavas. 2013. *Rinkiniai edukologiniai raštai*, II. Vilnius: Edukologija.
11. Bitinas, Bronislavas. 2006. *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
12. Blanz, Mathias. 2017. „Employees’ Job Satisfaction: A Test of the Job Characteristics Model among Social Work Practitioners“. *Journal of Evidence-Informed Social Work* 14 (1): 35–50.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=28247829&site=ehost-live>.
13. Bowling, A., Nathan, Terry A. Beehr, Stephen H. Wagner, ir Terry M. Libkuman. 2005. „Adaptation-Level Theory, Opponent Process Theory, and Dispositions: an Integrated Approach to the Stability of Job Satisfaction“. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1044-1053.
https://www.researchgate.net/publication/7453300_Adaptation-Level_Theory_Opponent_Process_Theory_and_Dispositions_An_Integrated_Approach_to_the_Stability_of_Job_Satisfaction.
14. Brown, Randall, B. 1997. „Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology“. *Journal of Vocational Behavior* 49 (3): 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>.
15. Buckley, Jack, Mark Schneider, ir Yi Shang. 2004. „The Effects of School Facility Quality on Teacher Retention in Urban School Districts“. *National Clearinghouse for Educational Facilities*: 1-10.

<https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED539484>.

16. Ch, Abid Hussain, Saghir Ahmad, Misbah, Malik, ir Ayesha, Batool. 2017. „Principals’ Leadership Styles and Teachers’ Job Satisfaction: a Correlation Study at Secondary Level“. *Bulletin of Education and Research* 39 (3): 45–56.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=128442097&site=ehost-live>.
17. Chmiel, Nik. 2005. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Cogaltay, Nazım. 2015. „Organizational Commitment of Teachers: A Meta-Analysis Study for the Effect of Gender and Marital Status in Turkey“. *Educational Sciences: Theory and Practice* 15 (4): 911–924.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=109416067&site=ehost-live>
19. Crossman, Alf, ir Penelope Harris. 2006. „Job Satisfaction of Secondary School Teachers“ *Educational Management Administration and Leadership* 34 (1): 29–46.
<https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/1741143206059538>.
20. Dambrauskienė, Dalia. 2016. „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 75: 41–56.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117016408&site=ehost-live>.
21. Demirtas, Zulful. 2015. „The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study on Elementary Schools“. *Kastamonu Education Journal* 23 (1): 253-268.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=125360762&site=ehost-live>.
22. Diskienė, Danuta, ir Katažyna Tamoševičienė. 2014. „Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos“. *Informacijos Mokslai* 69 : 89–102.
<https://www.vu.lt/leidyba/lt/component/k2/item/4539-pedagogu-organizacinio-ispipareigojimo-pasitenkinimo-darbu-ir-isitrukimo-i-darba-sasajos>.
23. Donohue, S. Susan, ir John S. Heywood. 2004. „Job Satisfaction and Gender: An Expanded Specification from the NLSY“. *International Journal of Manpower* 25 (2) 211-238.

- <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/01437720410536007>.
24. Dugguh, I. Stephen ir Dennis Ayaga. 2014. „Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organization“. *IOSR Journal of Business and Management* 16 (5): 11-18.
<https://pdfs.semanticscholar.org/bb50/91f61cbd4a024add34d032b4bb0951015de2.pdf>.
 25. Evans, Linda, ir Fadekemi Olumide-Aluko. 2010. „Teacher Job Satisfaction in Developing Countries: A Critique of Herzberg’s Two- Factor Theory Applied to the Nigerian Context“. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM))* 38 (2): 73–85.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=54463186&site=ehost-live>.
 26. Genevičiūtė-Janonienė, Giedrė, ir Auksė Endriulaitienė. 2010. „Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis“. *Psichologija* 41: 50–67.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=52287156&site=ehost-live>.
 27. Genevičiūtė-Janonienė, Giedrė, Rūta Skučaitė, ir Auksė Endriulaitienė. 2015. „Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys?“. *Psichologija* 52: 77–90.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117508079&site=ehost-live>.
 28. Genevičiūtė-Janonienė, Giedrė. 2015. „Organizacinio įsipareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms“. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas.
<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:11573148/datastreams/MAIN/content>.
 29. Gražulis, Vladimiras, ir Elžbieta Markuckienė. 2013. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (31): 142 – 151.
<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6092754/datastreams/MAIN/content>.
 30. Grund, Christian, ir Maike Rubin. 2017. „Social Comparisons of Wage Increases and Job Satisfaction“. *Applied Economics* 49 (14): 1345–1350.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120493571&site=ehost-live>.

31. Haider, Maqsood, Alamzeb Aamir, Abu-Bakr Abdul Hamid, ir Muhammad Hashim. 2015. „A Literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees’ Job Satisfaction“. *Abasyn University Journal of Social Sciences* 8 (2): 341–54.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=11666708&site=ehost-live>.
32. Hauret, Laetitia, ir Donald R. Williams. 2017. „Cross-National Analysis of Gender Differences in Job Satisfaction“. *Industrial Relations* 56 (2): 203–235.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121503101&site=ehost-live>.
33. Hulpia, Hester, Geert Devos, ir Hilde Van Keer. 2009. „The Influence of Distributed Leadership on Teachers’ Organizational Commitment: A Multilevel Approach“. *Journal of Educational Research* 103 (1): 40–52.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=44867940&site=ehost-live>.
34. Humphrey, Stephen E., Jennifer D. Nahrgang, ir Frederick P. Morgeson. 2007. „Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature“. *Journal of Applied Psychology* 92 (5): 1332-1356.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=17845089&site=ehost-live>.
35. Iqbal, Asif, Fakhra Aziz, Tahir Khan Farooqi, ir Shabbir Ali. 2016. „Relationship between Teachers’ Job Satisfaction and Students’ Academic Performance“. *Eurasian Journal of Educational Research* 65: 335–344.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1121910&site=ehost-live>.
36. Janicijevic, Nebojša, Panta Kovačević, ir Ivana Petrovic. 2015. „Identifying Organizational Factors of Job Satisfaction: The Case of One Serbian Company“. *Economic Annals* 60 (205): 73–104.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108415695&site=ehost-live>.
37. Jena, Rabindra K. 2015. „An Assessment of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment among Shift Workers in India“. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 20 (1): 59-77.

- https://www.researchgate.net/publication/282299383_An_assessment_of_demographic_factors_affecting_organizational_commitment_among_shift_workers_in_India.
38. Judge, Timothy A., Daniel Heller, ir Michael K. Mount. 2002. "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis". *The Journal of Applied Psychology* 87 (3): 530–541.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=12090610&site=ehost-live>.
 39. Juozaitienė, Agnė, ir Berita Simonaitienė. 2011. „Motivators of Teacher Job Satisfaction“. *Socialiniai mokslai* 72 (2): 80–91.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=65267884&site=ehost-live>.
 40. Kanter, Rosabeth Moss. 1968. „Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities“. *American Sociological Review* 33(4): 499-517.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=12813723&site=ehost-live>.
 41. Kardelis, Kęstutis. 2016. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
 42. Karsli, Mehmet, D., ir Hale Iskender. 2009. „To Examine the Effect of the Motivation Provided by the Administration on the Job Satisfaction of Teachers and Their Institutional Commitment“. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1: 2252-2257.
https://ac-els-cdn-com.skaitykla.mruni.eu/S1877042809003991/1-s2.0-S1877042809003991-main.pdf?_tid=241f9726-9401-4d56-97f6-6c7b9f7d6739&acdnat=1540840766_ae35bb6f6c6e00d1ff437ed57951b738.
 43. Kasiulis, Juozas, ir Violeta Barvydienė. 2003. *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
 44. Kavaliauskienė, Žaneta. 2011. „Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (22): 6- 14.
 45. Kavaliauskienė, Žaneta. 2011. „Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai matavimo specifika“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 29 (5): 96-104.

46. Kavaliauskienė, Žaneta. 2012. „Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 30 (1): 72-80.
47. Kavaliauskienė, Žaneta. 2012. „Darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksniai ir sąajos“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 61 (3): 43–54.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76362069&site=ehost-live>.
48. Kavaliauskienė, Žaneta. 2015. „Klasifikacinių medžių sudarymo metodo taikymas identifikuojant darbuotojo norminio įsipareigojimo organizacijai hierarchinius veiksnius“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 37 (4): 512–520.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12076978&site=ehost-live>.
49. Khan, Farah, ir Uzma Ali. 2015. „Job Satisfaction and Perceived Organizational Support as a Susceptibility Factor of the Intention to Quit: A Cross-Cultural Study“. *Bahria Journal of Professional Psychology* 14 (1): 105–122.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=16704656&site=ehost-live>.
50. Khan, Feryal, Amina Talat, ir Sana Azar. 2015. „Organizational Factors and Affective Commitment: Moderating Role of Employees' Age“. *Pakistan Journal of Psychological Research* 30 (2): 405–419.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=14162435&site=ehost-live>.
51. Kheirkhah, Masoomah, Mojgan Masrouf, Maryam Sefidi, and Ezzat Jalal. 2018. „The Relationship between Job Motivation and Its Dimensions with Organizational Commitment and Its Dimensions in Midwives of Sanitary and Therapeutic Centers, Arak University of Medical Sciences“. *Journal of Family Medicine and Primary Care* 7(2): 368-373.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=130820208&site=ehost-live>.
52. Kondalkar, V., G. 2007. *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.

53. Konya, Valentin, Dejan Matic, ir Jasmina Pavlovic. 2016. „The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment“. *Acta Polytechnica Hungarica* 13 (3): 119-138.
https://www.uni-obuda.hu/journal/Konya_Matic_Pavlovic_67.pdf.
54. Kula, Sedat, ir Ahmet Guler. 2014. „Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department“. *International Journal of Criminal Justice Sciences* 9 (2): 209–24.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=102142707&site=ehost-live>.
55. Kumar, Pavan B., ir Vijai N. Giri. 2009. „Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment“. *ICFAI Journal of Organizational Behavior* 8 (1): 28–36.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36085051&site=ehost-live>.
56. Kumpikaitė, Vilmantė, ir Kristina Rupšienė. 2008. „Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas“. *Ekonomika ir vadyba*: 13: 374-380.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32588437&site=ehost-live>.
57. Lam, Bick-har, ir Hoi-fai Yan. 2011. „Beginning Teachers’ Job Satisfaction: The Impact of School-Based Factors“. *Teacher Development* 15 (3): 333–348.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=66305328&site=ehost-live>.
58. Lenney, Peter, ir Geoff Easton. 2009. „Actors, Resources, Activities and Commitments“. *Industrial Marketing Management* 38 (5): 553-561.
<https://pdfs.semanticscholar.org/d661/2de07416bed13ab50575e2c7f6fb2866255d.pdf>.
59. Lietuva. Švietimo būklės apžvalga 2018. Gera mokykla. 2018. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
60. Maia, Leticia Gomes, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, ir Omar Nathanaël Solinger. 2016. „Which Factors Make the Difference for Explaining Growth in Newcomer Organizational Commitment? A Latent Growth Modeling Approach“. *Journal of Organizational Behavior* 37 (4): 537–557.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14854177&site=ehost-live>.

61. Maltin, Elyse. R. 2011. „*Workplace Commitment and Employee Well-being: A Meta-Analysis and Study of Commitment Profiles*“. *Doctoral Dissertation*, University of Western Ontario.
<https://ir.lib.uwo.ca/atd/273>.
62. Mathieu, Joh. E., ir Dennis M. Zajac. 1990. „A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment“. *Psychological Bulletin* 108 (2): 171-194.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1991-02912-001&site=ehost-live>.
63. Meyer, John P., Laura J. Stanley, ir Natalya M. Parfyonova. 2012. „Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profile“. *Journal of Vocational Behavior* 80: 1–16.
<https://www-sciencedirect-com.skaitykla.mruni.eu/science/article/pii/S0001879111000984>.
64. Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, ir Laryssa Topolnytsky. 2002. „Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences“. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20–52.
https://ac-els-cdn-com.skaitykla.mruni.eu/S0001879101918421/1-s2.0-S0001879101918421-main.pdf?_tid=9f91edb2-a963-4321-9a92-a86e6f52e221&acdnat=1540823216_879af155d323540014c19715dc4f81de.
65. Meyer, John P., ir Lynne Herscovitch. 2001. „Commitment in the Workplace: Toward a General Model“. *Human Resource Management Review* 11(3): 299-326.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=6861299&site=ehost-live>.
66. Meyer, John P., ir Natalie J. Allen. 1991. „A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment“. *Human Resource Management Review* 1 (1): 61-89.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=5790864&site=ehost-live>.
67. Meyer, John P., ir Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=27419&site=ehost-live>.

68. Mertler, Craig A. 2002. „Job Satisfaction and Perception of Motivation among Middle and High School Teachers“. *American Secondary Education* 31 (1): 43-53. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=7886755&site=ehost-live>.
69. Nayir, Funda. 2012. „The Relationship between Perceived Organizational Support and Teachers' Organizational Commitment“. *Eurasian Journal of Educational Research* 48: 97–116. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=87539501&site=ehost-live>.
70. Nazim, Fareena. 2016. „Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers“. *Journal of Education and Practice* 7 (34): 18–22. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1126682>.
71. Northouse, Peter G. 2009. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
72. OECD. 2014. TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264196261-en>.
73. O'Reilly, Charles, ir Jennifer Chatman. 1986. „Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior“. *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 492-499. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5111652&site=ehost-live>.
74. Ožeraitienė, Violeta, Virginija Gaigalaitė, ir Julija Arnatkevič. 2014. „Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas“. *Medicinos teorija ir praktika* 20 (4): 292–298. <http://www.mtp.lt/files/MTP-20-4-2str.pdf>.
75. Paleksic, Vesna, Slaven Naric, Milidrag Vukotic, ir Stefan Stankovic. 2017. „The Relationship between Personality Traits and Job Satisfaction of Teachers“. *Scripta Medica* 48 (1): 11–16. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=122828276&site=ehost-live>.
76. Passarelli, Giovanni. 2011. „Employees' Skills and Organisational Commitment“. *International Business Research* 4 (1): 28-42. <https://pdfs.semanticscholar.org/4166/976db999afd223a631eef7ceda21a139cb7.pdf>.

77. Penley, Larry F., ir Sam Gould. 1988. „Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations“. *Journal Of Organizational Behavior* 9 (1): 43-59.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12571342&site=ehost-live>.
78. Petkevičiūtė, Nijolė, ir Irina Kalinina. 2004. „Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 31: 179-193.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22055841&site=ehost-live>.
79. Pilkauskaitė, Valickienė, Rasa, Andrius Valickas, ir Beata Sinkievič. 2007. „Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje“. *Socialinis darbas: mokslo darbai* 6 (2): 115-23.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=27670508&site=ehost-live>.
80. Pitrinaitė, Greta, ir Renata Korsakienė. 2017. „Y kartos darbuotojų ir organizacijos atitikimo reikšmė pasitenkinimui darbu“. Iš *20-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos Ateitis“ teminės konferencijos „Verslas XXI Amžiuje“: pranešimai*. <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.004>.
81. Porter, Lyman W., Ricfiard M. Steers, Richard T. Mowday, ir Paul V. Boulian. 1974. „Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians“. *Journal of Applied Psychology* 59: 603–609.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12424324&site=ehost-live>.
82. Pruskus, Valdas, ir Elena Kocai. 2014. *Sociologinių tyrimų organizavimas ir atlikimo metodika: metodinė priemonė*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
83. Reio, Thomas G. Jr., ir Mirta Segredo. 2013. „Turnover Intent Among Middle School Teachers“. *SFERC*: 181–188.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.425.6729&rep=rep1&type=pdf>.
84. Riggio, Ronald E. 2013. *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education.
85. Robbins, Stephen P. 2006. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. 2-as leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

86. Sahito, Zafarullah, ir Pertti Vaisanen. 2017. „The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories“. *International Journal of Higher Education* 6 (3): 209–30. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n3p209>.
87. Salami, Samuel O. 2008. „Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers“. *Antropologist* 10 (1): 31-38. <https://pdfs.semanticscholar.org/029c/42c026e31c5148d0fc3fd60619992fdeddc7.pdf>.
88. Saner, Tulen, ir Serife Zihni Eyupoglu. 2013. „The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics“. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 106: 2817 – 2821. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.324>.
89. Saranya, R. 2016. „Impact Assessment of Fringe Benefits in Job Satisfaction and Employees’ Attitude“. *CLEAR International Journal of Research in Commerce Management* 7 (6): 43–46. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=19728850&site=ehost-live>.
90. Sarwar, Sheikh Zahoor, Ebtisam Mirza, Nadeem Ehsan, Khushnoor Khan, ir Huma Hanif. 2013. „Determining the Impact of Age and LOS on Job Satisfaction: A Case Study of Pakistan Automotive Industry“. *International Journal of Human Resource Management* 24 (2): 415–35. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83561504&site=ehost-live>.
91. Seddigh, Aram, Erik Berntson, Loretta G. Platts, ir Hugo Westerlund. 2016. „Does Personality Have a Different Impact on Self-Rated Distraction, Job Satisfaction, and Job Performance in Different Office Types?“. *Plos One* 11 (5): 1–14. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=27223898&site=ehost-live>.
92. Sharma, Pooja. 2017. „Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender“. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 22 (1): 35–48. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=123822004&site=ehost-live>.
93. Sikorska-Simmons, Elzbieta. 2005. „Predictors of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living“. *The Gerontologist* 45 (2): 196-205.

- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.559.1598&rep=rep1&type=pdf>.
94. Singha, Priyankar, ir Souvik Raychaudhuri. 2016. „Psychosocial Aspects of Job Satisfaction among the Artists of Cultural Sector“. *Journal of Psychosocial Research* 11 (2): 343–51.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=121178921&site=ehost-live>.
95. Sommer, Steven M., Seung-Hyun Bae, ir Fred Luthens. 1996. „Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees“. *Human Relations* 49: 977-993.
<https://doi.org/10.1177/001872679604900705>.
96. Spector, Paul E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Advanced Topics in Organizational Behavior. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=474486&site=ehost-live>.
97. Stančikaitė, Regina. 2002. „Mokytojo profesijos įprasminimas kaip profesionalumo tobulinimo gairė“. *Acta paedagogica Vilnensia* 9: 9-33.
<http://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/viewFile/9539/7363>.
98. Su, Sophia, Kevin Baird, ir Bill Blair. 2009. „Employee Organizational Commitment: The Influence of Cultural and Organizational Factors in the Australian Manufacturing Industry“. *International Journal of Human Resource Management* 20 (12): 2494–2516.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=45637237&site=ehost-live>.
99. Su, Sophia, Kevin Baird, ir Bill Blair. 2013. „Employee Organizational Commitment in the Australian Public Sector“. *International Journal of Human Resource Management* 24 (2): 243–64.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83561512&site=ehost-live>.
100. Suliman, Abubakr, ir Paul Iles. 2000. „Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-performance Relationship: a New Look“. *Journal of Managerial Psychology* 15 (5): 407-422.
<https://doi.org/10.1108/02683940010337158>.

101. Swailes, Stephen. 2002. „Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures“. *International Journal of Management Reviews* 4 (2): 155-178.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6860719&site=ehost-live>.
102. Šilėnienė, Birutė, ir Nijolė Pakėnė. 2016. „Išimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimas darbu ir sėkmės siekis“. *Mokytojų ugdymas* 26 (1): 94–109.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=118449599&site=ehost-live>.
103. Šukaitė, Raimonda, Valerija Gerikienė, ir Virginijus Tamaševičius. 2015. „Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 73: 105-20.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108413156&site=ehost-live>.
104. *Švietimas 2017*. 2018. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
105. Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas TALIS 2008: ataskaita. Vilnius: Nacionalinis egzaminų centras. 2009.
106. Tentama, Fatwa, ir Dessy Pranungsari. 2016. „The Roles of Teachers’ Work Motivation and Teachers’ Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools“. *International Journal of Evaluation and Research in Education* 5 (1): 39–45.
<https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=EJ1094678>.
107. Uzun, Tevfik, ir Güven Ozdem. 2017. „The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Teachers’ Perceptions of Supervisor Support and Job Performances“. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies* 9 (7): 84–90.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1148390&site=ehost-live>.
108. Vaitkevičius, Raimundas, ir Aušra Saudargienė. 2006. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU leidykla.
109. *Valstybinė švietimo 2013-2022 strategija*. 2014. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
110. Viningienė, Daiva. 2012. „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“. *Regional Formation and Development Studies* 6: 161–170.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82032420&site=ehost-live>.

111. Viningienė, Daiva, ir Julius Ramanauskas. 2012. „Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 33 (4): 104–112. https://www.researchgate.net/publication/280227012_Motyvacijos_ir_pasitenkinimo_darbu_sasajos_zmogiskuju_istekliu_valdyme_Klaipedos_ir_Kaliningrado_imonese.
112. Zhai, Qingguo, Mike Willis, Bob O’Shea, Yubo Zhai, ir Yuwen Yang. 2013. „Big Five Personality Traits, Job Satisfaction and Subjective Wellbeing in China“. *International Journal of Psychology* 48 (6): 1099–1108. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=92887359&site=ehost-live>.
113. Zurmehly, Joyce. 2008. „The Relationship of Educational Preparation, Autonomy, and Critical Thinking to Nursing Job Satisfaction“. *Journal of Continuing Education in Nursing* 39 (10): 453–60. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=18990891&site=ehost-live>.
114. Паниотто, В. И., Максименко, В. С. 2003. Количественные методы в социологических исследованиях. <http://socioline.ru/pages/vipaniotto-vsmaksimenko-kolichestvennye-metody-v-sotsiologicheskikh>.

Guoba A. Lietuvos mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos / Žmonių išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Tadas Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2018. – 94 p.

SANTRAUKA

Mokytojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai – tai du tarpusavyje susiję reiškiniai svarbūs tiek mokytojų, tiek mokyklos poreikių tenkinimui. Šių dviejų reiškinų tyrimai aktualūs sprendžiant praktines mokytojų išsaugojimo darbo vietoje problemas ir siekiant tobulinti žmoniškųjų išteklių valdymą. Darbuotojai, patenkinti savo darbu, yra labiau linkę rūpintis savo organizacija ir būti jai įsipareigoję. Įsipareigoję mokyklai mokytojai linkę ne tik rečiau palikti mokyklą, bet jie pasižymi didesne motyvacija, efektyvesniu darbu, poreikiu dirbti prasmingai ir jaustis patenkintam savimi.

Mokytojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai problema yra itin aktuali Lietuvos švietimo sistemai, kadangi vis daugiau darbuotojų pasitraukia iš švietimo sektoriaus, o naujų ateina vis mažiau. Siekiant atliepti Lietuvos švietimo sistemos prioritetus aktualizuojant mokytojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai klausimus, šiame darbe keliami moksliniai klausimai: *kokie veiksniai turi įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui? Ar yra ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo?*

Magistro darbo objektu pasirinktas mokytojų pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas. Darbe siekiama atskleisti mokytojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas. Darbo tikslas konkretinamas šiais uždaviniais: 1) teoriškai pagrįsti pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo koncepcijas; 2) atskleisti mokytojų pasitenkinimo darbu ypatumus; 3) ištirti mokytojų organizacinį įsipareigojimą; 4) atskleisti mokytojų organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu ryšius.

Darbe naudoti mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos ir statistinės duomenų analizės metodai.

Teorinėje darbo dalyje atskleidžiama pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sampratos bei jų sąsajos, aptariami Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų rezultatai šia tema.

Atliktas kiekybinis tyrimas – anoniminė anketinė apklausa. Anketa sudaryta iš trijų pagrindinių dalių: demografinių klausimų; Paul E. Spector (1994) Pasitenkinimo darbu klausimyno ir J. P. Meyer, N. J. Allen ir C. A. Smith (1993) Organizacinio įsipareigojimo klausimyno. Tyrime dalyvavo 413 Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų.

Pagrindinė išvada – mokytojų bendras pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai stipriai koreliaciniu ryšiu susijęs su bendru organizaciniu įsipareigojimu ir visais jo komponentais (emociniu, tęstiniu ir normatyviniu), todėl galima daryti prielaidą, kad Lietuvos bendrojo ugdymo mokytojų pasitenkinimas darbu lemia stipresnį mokytojų įsipareigojimą savo mokyklai.

Raktiniai žodžiai: *organizacinis įsipareigojimas, emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, mokytojas.*

SUMMARY

Teachers` job satisfaction and organizational commitment are two closely interconnected phenomena that are important both for teachers and for school needs. Studies of these two phenomena are relevant to addressing practical problems of teachers` turnover and improving human resources management. Employees who are satisfied with their job are more likely to take care of their organization and be committed to it. Teachers who are committed to their school tend to quit jobs less; also, they have a higher motivation, better performance, the need to work meaningfully and feel satisfied with themselves.

The problem of teachers` job satisfaction and commitment to their school is particularly relevant to the Lithuanian education system as many teachers quit the education sector and new ones are coming down less. In order to meet the priorities of the Lithuanian education system by actualizing the teachers` job satisfaction and commitment to the school, this paper raises a scientific problem: *what factors influence the teachers` job satisfaction and organizational commitment? Is there a relationship between teacher satisfaction and organizational commitment?*

The object of the research is teachers` job satisfaction and organizational commitment. The goal of the research is to reveal the linkage between teachers` job satisfaction and organizational commitment. The aim of the research is specified by these objectives: 1) to analyse the concepts of job satisfaction and organizational commitment; 2) to reveal the peculiarities of teachers` job satisfaction; 3) to examine teachers` organizational commitment; 4) to determine the relationship between teachers` job satisfaction and organizational commitment.

The methods of the research: review of scientific literature, questionnaire and statistical data analysis.

The theoretical part of this work reveals the concepts of job satisfaction and organizational commitment and their interrelations; also, it discusses the results of Lithuanian and foreign researchers` studies on this topic.

Quantitative research was performed by carrying out an anonymous survey. The questionnaire was constructed by three main parts: demographic questions, Paul E. Spector (1994) Job Satisfaction Survey and J. P. Meyer, N. J. Allen and C. A. Smith (1993) Organizational Commitment Survey. Research sample consisted of 413 teachers of Lithuanian general education schools.

The main conclusion is that the teachers` overall job satisfaction with a statistically significant correlation is related to the general organizational commitment and all its components (affective, continuance and normative). It can be assumed that the teachers of general education in Lithuania job satisfaction leads to a stronger teachers` commitment to their school.

Key words: *organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, job satisfaction, teacher.*

PRIEDAI

1 Priedas

P. E. Spector Pasitenkinimo darbu klasusimyno teiginiai ir subskalių Kronbacho alfa reikšmės

Subskalė	Kronbacho alfa	Teiginiai ir jų numeriai
Darbo užmokestis	0,75	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą. (1)
		Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai. (10)
		Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą. (19)
		Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis. (28)
Paaukštinimo galimybės	0,73	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių. (2)
		Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti. (11)
		Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose. (20)
		Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis. (33)
Vadovavimas	0,82	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą. (3)
		Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu. (12)
		Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais. (21)
		Man patinka mano tiesioginis vadovas. (30)
Privilegijos ir lengvatos	0,73	Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą. (4)
		Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose. (13)
		Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos. (22)
		Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti. (29)
Pripažinimas	0,76	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą). (5)
		Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas). (14)
		Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų). (23)
		Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos. (32)
Darbo organizavimas	0,62	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą. (6)
		Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą. (15)

		Aš turiu atlikti per daug darbų. (24)
		Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo). (31)
Bendradarbiai	0,60	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu. (7)
		Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau. (16)
		Man patinka mano bendradarbiai. (25)
		Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų. (34)
Darbo pobūdis	0,78	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis. (8)
		Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe. (17)
		Didžiuojuosi savo darbu. (27)
		Mano darbas man yra malonus. (35)
Ryšiai darbe (komunikacija)	0,71	Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus). (9)
		Man neaiškūs šios organizacijos tikslai. (18)
		Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje. (26)
		Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos. (36)

Pastaba: pajuodinti skaičiai reiškia, kad teiginius reikia perkoduoti.

2 Priedas

J. P. Meyer, N. J. Allen ir C. A. Smith Organizacinio įsipareigojimo klasusimyno teiginiai ir subskalių Kronbacho alfa reikšmės

Subskalė	Kronbacho alfa	Teiginiai
Emocinis įsipareigojimas	0,87	Aš būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje mokykloje.
		Mokykloje kylančias problemas priimu kaip savo.
		Nejaučiu stipraus priklausymo jausmo šiai mokyklai. (P)
		Aš nejaučiu emocinio ryšio su šia mokykla. (P)
		Aš nesijaučiu mokyklos dalimi. (P)
		Ši mokykla man asmeniškai daug reiškia.
Tęstinis įsipareigojimas	0,79	Dabar šioje mokykloje esu tiek iš būtinybės, tiek iš noro.
		Šiuo metu man būtų labai sunku palikti mokyklą, net jei to ir norėčiau.
		Mano gyvenimas būtų per daug sutrikdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią mokyklą.
		Jaučiu, kad turiu per mažai pasirinkimo galimybių svarstant išėjimą iš mokyklos.
		Jei nebūčiau dėjęs (-usi) tiek daug pastangų šioje mokykloje, svarstyčiau darbo galimybes kitur.
		Viena iš rimčiausių pasekmių paliekant šią mokyklą galėtų būti tinkamų pasiūlymų nebuvimas.
Normatyvinis įsipareigojimas	0,73	Nejaučiu jokie įsipareigojimo likti pas dabartinį darbdavį. (P)
		Net jei man būtų pasiūlytas geresnis darbas, jaučiu, kad dabar nebūtų teisinga palikti mokyklą.
		Aš jausčiausi kaltu (-a), jei šiuo metu palikčiau mokyklą.
		Ši mokykla nusipelno mano lojalumo.
		Negalėčiau dabar išeiti iš mokyklos dėl įsipareigojimų joje dirbantiems žmonėms.
		Esu labai dėkingas (-a) savo mokyklai.

Pastaba. (P) reiškia, kad tuos teiginius reikia perkoduoti 1 = 7; 2 = 6; 3 = 5; 4 = 4; 5 = 3; 6 = 2; 7 = 1 (kairėje lygybės pusėje nurodoma tikroji reikšmė, o dešinėje – reikšmė po perkodavimo).

Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Andrius Guoba. Studijuoju Mykolo Romerio universitete ir siekiu žmonių išteklių vadybos magistro laipsnio. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas.

Jūsų bendradarbiavimas atliekant šį tyrimą yra labai svarbus. Anketa yra anoniminė ir apklausos rezultatai bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinti, todėl labai prašome į klausimus atsakyti atvirai ir nuoširdžiai. Kilus klausimams, prašome kreiptis el. paštu anguoba@stud.mruni.eu.

Atidžiai perskaitykite teiginius, ir pasirinkite vieną, Jums tinkantį, variantą arba įrašykite savo variantą:

1. Jūsų lytis:

- a. Vyras;
- b. Moteris.

2. Jūsų amžius (įrašykite):

3. Jūsų išsilavinimas:

- a. Aukštesnysis;
- b. Aukštasis neuniversitetinis;
- c. Aukštasis universitetinis (bakalauras);
- d. Aukštasis universitetinis (magistras, daktaras);
- e. Šiuo metu esu studentas (-ė).

4. Jūsų šeimyninė padėtis:

- a. Nevedęs / netekėjusi;
- b. Vedęs / ištekejusi;
- c. Išsiskyręs (-usi);
- d. Našlys (-ė).

5. Ar turite vaikų?

- a. Taip;
- b. Ne.

6. Jūsų pedagoginio darbo stažas:

- a. Iki 1 metų;
- b. 1 – 5 metai;
- c. 6 – 10 metų;
- d. 11 – 20 metų;
- e. 21 – 30 metų;
- f. daugiau nei 30 metų.

7. Kiek laiko dirbate dabartinėje mokykloje?

- a. Iki 1 metų;

- b. 1 – 5 metai;
- c. 6 – 10 metų;
- d. 11 – 20 metų;
- e. 21 – 30 metų;
- f. daugiau nei 30 metų.

8. Jūsų kvalifikacinė kategorija:

- a. Mokytojas;
- b. Vyresnysis mokytojas;
- c. Mokytojas metodininkas;
- d. Mokytojas ekspertas.

9. Ar dirbate pilnu krūviu (1,0 et.)?

- a. Taip;
- b. Ne.

10. Ar turite auklėjamąją klasę?

- a. Taip;
- b. Ne.

11. Mokyklos, kurioje dirbate, tipas:

- a. Pradinė mokykla;
- b. Pagrindinė mokykla;
- c. Vidurinė mokykla;
- d. Progimnazija;
- e. Gimnazija.

12. Kur įsikūrusi mokykla, kurioje dirbate?

- a. Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje.
- b. Kitos savivaldybės centre.
- c. Mieste / miestelyje (ne savivaldybės centre).
- d. Kaimo vietovėje.

13. Žemiau pateikti teiginiai susiję su įsipareigojimu organizacijai, kurioje dirbate. Prašome pažymėti atsakymus, atitinkančius Jūsų poziciją. Vertinama skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 7 – „visiškai sutinku“.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Negaliu apsispręsti	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) likusią savo karjeros dalį praleisti šioje mokykloje.	1	2	3	4	5	6	7
Mokykloje kylančias problemas priimu kaip savo.	1	2	3	4	5	6	7
Nejaučiu stipraus priklausymo jausmo šiai mokyklai.	1	2	3	4	5	6	7
Aš nejaučiu emocinio ryšio su šia mokykla.	1	2	3	4	5	6	7
Aš nesijaučiu mokyklos dalimi.	1	2	3	4	5	6	7

Ši mokykla man asmeniškai daug reiškia.	1	2	3	4	5	6	7
Dabar šioje mokykloje esu tiek iš būtinybės, tiek iš noro.	1	2	3	4	5	6	7
Šiuo metu man būtų labai sunku palikti mokyklą, net jei to ir norėčiau.	1	2	3	4	5	6	7
Mano gyvenimas būtų per daug sutrikdytas, jei dabar nuspręščiau palikti šią mokyklą.	1	2	3	4	5	6	7
Jaučiu, kad turiu per mažai pasirinkimo galimybių svarstant išėjimą iš mokyklos.	1	2	3	4	5	6	7
Jei nebūčiau dėjęs (-usi) tiek daug pastangų šioje mokykloje, svarstyčiau darbo galimybes kitur.	1	2	3	4	5	6	7
Viena iš rimčiausių pasekmių paliekant šią mokyklą galėtų būti tinkamų pasiūlymų nebuvimas.	1	2	3	4	5	6	7
Nejaučiu jokio įsipareigojimo likti pas dabartinį darbdavį.	1	2	3	4	5	6	7
Net jei man būtų pasiūlytas geresnis darbas, jaučiu, kad dabar nebūtų teisinga palikti mokyklą.	1	2	3	4	5	6	7
Aš jausčiausi kaltu (-a), jei šiuo metu palikčiau mokyklą.	1	2	3	4	5	6	7
Ši mokykla nusipelno mano lojalumo.	1	2	3	4	5	6	7
Negalėčiau dabar išeiti iš mokyklos dėl įsipareigojimų joje dirbantiems žmonėms.	1	2	3	4	5	6	7
Esu dėkingas (-a) šiai mokyklai.	1	2	3	4	5	6	7

14. Žemiau pateikti teiginiai susiję su pasitenkinimu darbu. Prašome pažymėti atsakymus, atitinkančius Jūsų poziciją. Vertinama skalėje nuo 1 iki 6, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 6 – „visiškai sutinku“.

Teiginiai						
	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	1	2	3	4	5	6
Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugstinimo galimybių.	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	1	2	3	4	5	6
Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.	1	2	3	4	5	6
Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	1	2	3	4	5	6
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	1	2	3	4	5	6
Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.	1	2	3	4	5	6

Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.	1	2	3	4	5	6
Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus).	1	2	3	4	5	6
Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai.	1	2	3	4	5	6
Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti.	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.	1	2	3	4	5	6
Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose.	1	2	3	4	5	6
Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).	1	2	3	4	5	6
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.	1	2	3	4	5	6
Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.	1	2	3	4	5	6
Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.	1	2	3	4	5	6
Man neaiškūs šios organizacijos tikslai.	1	2	3	4	5	6
Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą.	1	2	3	4	5	6
Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose.	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.	1	2	3	4	5	6
Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.	1	2	3	4	5	6
Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).	1	2	3	4	5	6
Aš turiu atlikti per daug darbų.	1	2	3	4	5	6
Man patinka mano bendradarbiai.	1	2	3	4	5	6
Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta organizacijos viduje.	1	2	3	4	5	6
Didžiuojuosi savo darbu.	1	2	3	4	5	6
Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.	1	2	3	4	5	6
Man patinka mano tiesioginis vadovas.	1	2	3	4	5	6
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).	1	2	3	4	5	6
Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.	1	2	3	4	5	6
Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.	1	2	3	4	5	6
Mano darbas man yra malonus.	1	2	3	4	5	6
Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.	1	2	3	4	5	6

Dėkojame už atsakymus!