

# UNIVERSITETO DĚSTYTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU ĮTAKOS TURINTYS VEIKSNIAI

Ana Jovarauskaitė, Gitana Tolutienė

Klaipėdos universitetas

## Įvadas

Šiuo metu Lietuvos darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotoją bei jo pasitenkinimą darbu, nes darbuotojo lojalumas ir pasitenkinimas darbu daro įtaką organizacijos darbo kokybei (Jucevičienė, 1996; Robbins, 2003; Ušeckienė, 2005 ir kt.). Darbdavius ėmė bauginti ir tas faktas, kad, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, atsirado grėsmė, jog daugelis aukštos kvalifikacijos specialistų migruos į užsienio šalis. Dėl šios priežasties darbdaviai priversti stengtis norėdami išlaikyti kvalifikuotus specialistus savo organizacijose. Be to, pasak psichologų (Chmiel, 2005; Lapė, Navikas, 2003 ir kt.), labai svarbu, kad žmogus dirbtų savo mėgiamą darbą, gerai jaustųsi darbinėje aplinkoje ir kt. Įrodyta (Kučinskas, Poderienė; 2006; Ramonas, Čikotienė, 2004 ir kt.), kad žmogaus ir visuomenės sveikata priklauso nuo santykio su aplinka. Šiuo metu dėl jau minėtų priežasčių darbinei aplinkai gerinti skiriamas didelis dėmesys, atliekama įvairių tyrimų, padedančių apibrėžti tuos veiksnius, kurie turi įtakos žmonių pasitenkinimui darbu. Kita vertus, darbo sąlygų tyrimai leidžia nustatyti priemones, kuriomis galima darbinę aplinką padaryti patrauklią.

Aukštoji mokykla skiriasi nuo kitų organizacijų tuo, kad jos gyvenimo tikrovė kupina įvairiausių procesų, organizacinių ryšių. Čia glaudžiai sąveikauja pagrindiniai kintamieji: aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija ir kt. (Dobranskienė, 2004, 2007). Demokratiniais pagrindais organizuotame aukštosios mokyklos gyvenime sukuriama palanki darbu ir tobulėjimui atmosfera. Geras psichologinis klimatas aukštojoje mokykloje priklauso ne vien nuo vadovo, vyraujančių taisyklių ir kt. Labai svarbus vaidmuo tenka joje dirbantiems dėstytojams. Dėstytojų pasitenkinimas darbu tampa vis svarbesne mokslinių tyrimų sritimi. Dėstytojų darbas nuo kitų veiklos sričių skiriasi tikslais, objektu, priemonėmis, pasižymi ugdymo objektą veikiančių įtakų, nepriklausančių nuo dėstytojo, gausa ir kt. Tai rodo, kad dėstytojo darbas yra sudėtingas, sunkus, yra reikšmingas tautos ir visuomenės pažangai, taip pat ir atskiro individo likimui. Daugelis dėstytojo darbą dirbančių asmenų teigia, kad tai galima daryti tik turint pašaukimą. Mokslininkų (Lapė, Navikas, 2003; Chmiel, 2005; Jucevičienė, 1996; Ušeckienė, 2005; Robbins, 2003 ir kt.) įrodyta, kad vienas pagrindinių simpto-

mų, įrodančių, jog organizacijoje esama problemų, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Taigi, pasitenkinimas darbu yra svarbus visos organizacijos elgsenos ir žmonių darbo veiksnys. Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Bučiūnienė, 1996). Kadangi dėstytojų pasitenkinimas darbu yra mažai nagrinėta tema ir iki šiol kyla diskusijų, kokie veiksniai jam turi įtakos, kaip tuos veiksnius reikia klasifikuoti, galima šį reiškinį traktuoti kaip mokslinę problemą.

**Mokslinė problema:** kokie veiksniai turi įtakos universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu?

**Tyrimo objektas** – veiksniai, turintys įtakos universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti veiksnius, turinčius įtakos universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu.

**Tyrimo uždaviniai:** Atlikti pasitenkinimui darbu įtakos turinčių veiksnių teorinę analizę; iširti Klaipėdos universiteto dėstytojų požiūrį į veiksnius, nuo kurių priklauso jų pasitenkinimą darbu.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė; anketinė apklausa, kuria siekiama iširti Klaipėdos universiteto TSI dėstytojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu įtakos turinčius veiksnius.

Tyrimas grindžiamas **metodologinėmis nuostatomis:** 1) įvairios motyvacijos teorijos (Maslow, McClelland, Herzberg ir kt.) teigia, kad žmonės dirba tam, kad patenkintų tam tikrus poreikius; 2) geriausiai žmonės dirba, kai darbas jiems teikia didžiausią pasitenkinimą (Bučiūnienė, 1996).

## Žmogaus pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai

Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu, t. y. žmogaus nuostata darbo atžvilgiu, neabejotinai yra vienas labiausiai analizuojamų organizacinės elgsenos dalykų. Sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti neseniai. Tiksliai apibrėžti, nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu, yra ganėtinai sudėtinga. Ši problema tampa ypač akivaizdi, kai reikia nustatyti, kokiam žmogui koks darbas suteikia pasitenkinimą. Organizacijos elgsenos tyrinėtojai ir dabar vis dar labai domisi veiksniais, turinčiais įtakos asmens pasitenkinimui darbu (Jucevičienė, 1996; Robbins, 2003 ir kt.).

Daugumai žmonių darbas yra svarbiausias veiksnys, apibūdinantis gyvenimo kokybę, gerovę, tenkinantis beveik visus jų poreikius: fiziologinius, saugumo, socialinius ir saviraiškos. Profesinė karjera yra tolesnės asmenybės raidos pagrindas. Pastebėta, kad šiandien visuomenė ir atskiri jos nariai apibūdinami bei vertinami pagal tai, ką jie daro ir kaip jiems sekasi. Manome, kad daugelis žmonių dirba siekdami finansinio atlygio, ne visi iš jų jaučiasi laimingi darbe. Nuo ko tai priklauso? Motyvacija besidomintys mokslininkai (Bučiūnienė, 1996; Fesler, 2006; Lapė, Navikas, 2003 ir kt.) vis daugiau dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų tenkinimo būdams darbe. Akivaizdu, kad žmonės dirba, siekdami užsidirbti pragyvenimui ir patenkinti būtiniausias savo kasdienio gyvenimo reikmes. Tačiau dažniausiai žmonės darbine veikla siekia ne tik patenkinti savo elementarius poreikius, bet ir įgyti pripažinimą arba galią, panaudoti savo turimus gabumus ir talentus, pasitarnauti kitiems. Galiausiai žmonės dirba todėl, kad pats darbo procesas jiems teikia pasitenkinimą. Vienas pagrindinių požymių, rodančių, kad organizacijoje yra problemų, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu (Jucevičienė, 1996; Ušeckienė, 2005; Robbins, 2003 ir kt.).

Kiekvienas žmogus, ateidamas dirbti į kolektyvą, atsineša ir tam tikrą vertybių bei lūkesčių sistemą, t. y. savo norus, poreikius, vertybes, patirtį. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš savo darbo. Kiekviename kolektyve yra sava kultūra, vertybių sistema, savos normos, taisyklės, tradicijos. Taigi, darbuotojas, ateidamas į naują darbovietę, lyg ir sudaro psichologinį ir ekonominį kontraktą (Jucevičienė, 1996; Robbins, 2003). Jei darbuotojo lūkesčiai išsipildo, jis jaučia pasitenkinimą darbu, lengvai adaptuojasi organizacijoje, stengiasi dirbti geriau ir daugiau. Kita vertus, organizacija, patenkinta savo darbuotojais ir jų darbu, skatina žmones įvairiais būdais: skiria į aukštesnes pareigas, didina atlyginimą, suteikia galimybę tobulintis ir kt. Jei abiejų pusių poreikiai ir lūkesčiai sutampa, tai darbuotojas jaučiasi laimingas, o darbdavys gali įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais. Kita vertus, pasitenkinimas darbu yra dinamiškas (Ušeckienė, 2005). Vadinasi, darbdavys turėtų nuolat sekti darbuotojo pasitenkinimo darbu pokyčius ir imtis atitinkamų veiksmų. Galėtume teigti, kad žmogaus pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Aplinka, supanti žmogų už darbo ribų, turi įtakos žmogaus, vertinančio savo darbą, jausmams. Kita vertus, žmogaus pasitenkinimas darbu yra svarbi gyvenimo dalis, todėl tai veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu.

Įvairūs mokslininkai skirtingai apibrėžia veiksnius, turinčius įtakos žmogaus pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, F. Herzberg (1959) teigia, kad yra dviejų rūšių veiksniai, kurie turi įtakos asmens pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu, t. y. higieniniai ir motyvaciniai veiksniai. Pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai yra susiję su darbo aplinka, o skatinantys pasitenkinimą darbu – su darbo turiniu. Mokslininkas teigia, kad žmonės, jaučiantys pasitenkinimą darbu, mažiau kreipia dėmesio į higieninius veiksnius, turinčius įtakos nepasitenkinimui darbu. Tačiau stipriai veikiant darbo higienos nepasitenkinimo veiksniams, buvęs darbuotojo teigiamas požiūris į darbo turinį irgi gali pakisti, o tai jo darbą gali padaryti nebemėgiamą. Norėdami to išvengti, darbdaviai turėtų nuolatos rūpintis savo darbuotojų darbine aplinka ir stengtis užtikrinti motyvuojančių veiksmų, susijusių su jų darbo turiniu, buvimo galimybes. Pasitenkinimą darbu lemia patraukli darbo esmė, galimybė tobulėti, pripažinimas, tačiau didžiausią įtaką žmogaus pasitenkinimui darbu vis dėlto daro higieniniai veiksniai. Šie veiksniai tiesiogiai neformuoja darbuotojo motyvacijos, bet jų nebuvimas gali sukelti žymų nepasitenkinimą darbu (Kontautienė, 2002). Kaip rodo vėlesni tyrimai (Ušeckienė, 2005), analizuojant 1013 darbingo amžiaus respondentų nuomonę apie jų pasitenkinimą darbu, 15 proc. nurodė esantys visiškai patenkinti darbu, 54 proc. nurodė esantys patenkinti. Priežastys, keliančios nepasitenkinimą darbu, yra įvairios: prasta vadyba (10,1 proc. buvo nepatenkinti savo vadovų veikla), apie 9 proc. pažymėjo per didelį darbo krūvį, beveik 3 proc. respondentų nurodė dirbantys viršvalandžius. 4,9 proc. nurodė, kad sėkmingai dirbti ir būti patenkintam darbu trukdo kolegų nekompetentingumas. Duomenys leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai yra sąmoningi savo bendradarbių, vadovų kompetencijos lygmens ir atliekamo darbo bei elgesio atžvilgiu bei teisės į tinkamą, palaikančią aplinką darbe prasme.

Analizuojant žmogaus pasitenkinimui darbu įtakos turinčius veiksnius, kiek priimtinesni būtų A. H. Maslow (2006) išskirti organizaciniai, higieniniai, socialiniai ir asmeniniai žmogaus pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. Socialiniai veiksniai turi didžiulės įtakos pasitenkinimui darbu, kadangi patenkina biologinius ir fiziologinius poreikius svarbiausi tampa saugumo, t. y. socialiniai, poreikiai. Pastebėtina, kad darbo intensyvumas kasdien auga ir didėja. Daugelis darbuotojų nuolatos jaučia laiko trūkumą, vadovo spaudimą ir kt., o tai sukelia įvairius jų sveikatos sutrikimus, jei dirbama nesaugiomis ir higienos normų neatitinkančiomis darbo sąlygomis. Taigi, norint užtikrinti didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, būtina pasirūpinti ergonomiška darbo aplinka (Kučinskas, Poderienė, 2006; Ramo-

nas, Čikotienė, 2004). Kitas svarbus darbo proceso elementas yra žmonių tarpusavio komunikacija. Įvairūs tyrimai (Ušeckienė, 2005; Dobranskienė, 2004, 2007; Kavaliauskienė, 2001; Kontautienė, 2002 ir kt.) parodė, kad organizacijoje būtina užtikrinti sąlygas žmonėms bendrauti. Taip ne tik įvairinama darbo monotonija, bet ir užmezgami darbuotojų asmeniniai kontaktai, kurie sąlygoja geresnius darbinius bei dalykinius santykius, o tai lemia pasitenkinimą darbu bei geresnius darbo rezultatus. Labai svarbu, kad darbuotojai pasitikėtų vieni kitais. Pasitikėjimas būtinas tam, kad darbuotojas jaustų, jog kolega jo nenuvils, galėtų susikooperuoti bendram darbui, apgalvotai rizikuoti, patikimai bendrauti ir kt. Darbuotojas, nejučia pasitikėjimo savo bendradarbiais, gali nuolat jausti įtampą, kuri po kurio laiko sukels ir nepasitenkinimą darbu. Kiekvienas žmogus siekia užmegzti adekvačius santykius su kitais, bendrauti, būti mėgiamas. Taigi, svarbiausiu žmogaus poreikiu tampa noras priklausyti įvairioms socialinėms grupėms. Šis poreikis gali būti patenkinamas darbo kolektyve. Kiekvienam asmeniui yra labai svarbūs geri santykiai su kolegomis bei vadovais, įgytas prestižas, statusas, pripažinimas, kitų žmonių pagarba, pritarimas. Pagarba yra kryptingos žmogaus veiklos rezultatas, priklausantis tiek nuo aplinkinių vertinimo, tiek ir nuo paties žmogaus vidinių pastangų.

Poreikių turinio teorijoje teigiama (McClelland, 1961), kad svarbiausi poreikiai yra trys: 1) valdžios poreikis – tai siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms; 2) laimėjimų poreikis – tai pasitenkinimas procesu, kuris leidžia kurti sėkmingą darbo pabaigą; 3) narystės poreikis – tai draugiškų santykių su aplinkiniais palaikymas. Remdamasis atliktų tyrimų rezultatais, mokslininkas teigia, kad daugumai žmonių yra būdingi visų šių trijų poreikių deriniai. Kai kuriems vienas iš minėtų poreikių yra dominuojantis, o kiti išreikšti kiek silpniau. Taigi, nuo to, kaip darbe žmogus patenkina šiuos poreikius, priklauso jo motyvacija. Suaugusiems iš esmės yra būdingas siekis geriau dirbti. Pasitenkinimas darbu – tai vidinės motyvacijos rodiklis. Išorinė motyvacija yra susijusi su atlyginimu, karjera, kuri taip pat sudaro reikšmingą suaugusiųjų veiklą skatinančių motyvų dalį. A. H. Maslow yra akcentavęs, kad jei sąlygos yra labai blogos, jei žmogus jaučiasi nesaugus kaip biologinė būtybė, jei aižomi jo jausmai, tikėtis, kad žmogus kurs save, dirbs, sieks savirealizacijos – sunku. Vadinasi, darbuotojo veiklumas yra tiesiogiai susijęs su asmenybės reikmėmis. Svarbu skatinti, pritarti, atlyginti už pageidaujamą elgseną, nes skatinimas sudaro nemenką pagarbos, pripažinimo poreikio dalį, be to, atlyginimas yra vienas svarbiausių saugumo garantų socioekonominiame kontekste. Manytume, kad tai derintina ir su kitais motyvavimo būdais.

Pasak V. H. Vroom (1964) motyvavimo ir lūkesčių teorijos, tai, kaip žmogus elgsis, priklauso nuo laukiamo rezultato ir jo patrauklumo. Todėl kiekvienam yra svarbu: veiklos rezultatai – lūkestis, kad veiklos rezultatų bus; patrauklumas – viltys, kad pasiekti rezultatai bus prasmingi, įdomūs, kad bus atlygis (tiek materialinis, tiek psichologinis); pastangos – tikimybė, kad skirtos pastangos padės pasiekti numatytų rezultatų. Šioje teorijoje pastangos, rezultatai, atlygis yra susiję, taip pat svarbūs esminiai žmogaus tikslai, kurių siekimas gali sutapti ar nesutapti su siekiamu atlygiu. Būtina pastebėti, kad motyvacija yra susijusi su pagrindiniais kiekvieno individo troškimais, tikėjimu, viltimis. Nors nė viena teorija išsamiai nepaaiškina žmogaus veiklos motyvų, norėtu išskirti du svarbius aspektus: 1) žmogaus motyvacija augti savo darbo vietoje yra kompleksinis reiškinys: ji gali būti susijusi su siekiu būti pripažintam, gauti didesnę atlyginimą, taip pat su siekiu įgyvendinti tai, kuo tikrai tikima; 2) motyvacijos procesų išmanymas gali prisidėti prie sėkmingų darbo sąlygų sudarymo ir motyvacijos dirbti didinimo.

Apibendrinant pagrindinius žmogaus pasitenkinimui darbu įtakos turinčius veiksnius, galima teigti, kad žmogus darbe gali jaustis laimingas tada, kai jam suteikiamos bent minimalios sąlygos poreikiams patenkinti. Pasitenkinimas darbu iš dalies priklauso nuo paties žmogaus. Kiekvieno vadovo tikslas turėtų būti sukurti tokią darbinę aplinką, kuri būtų maksimaliai naudinga tiek darbuotojams, tiek ir organizacijai. Kuo labiau vadovas stengsis patenkinti darbuotojų norus, tuo labiau galės tikėtis, kad ir jo poreikiai bus patenkinti.

### **Dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai**

Norint išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos dėstytojų pasitenkinimui darbu, pirmiausia reikėtų aptarti jų pašaukimą. Ar galima būti geru dėstytoju be pašaukimo? Kas tai yra „pašaukimas“? L. Jovaiša (2007) teigia, kad žmogų tam tikrai veiklai gali „šaukti“ prigimtis, išgyventi aplinkos reikalavimai, subjektyvūs gyvenimo tikslai, idealai. Atitinkamą darbą rinktis motyvuoja tam tikri žmogaus gabumai, noras dirbti visuomenei ir savo gyvenimą skirti prasmingai veiklai. Pašaukimas – tai aktyvus, ilgalaikis polinkis į veiklą, kurioje asmenybė daugiau ar mažiau sąmoningai išvelgia galimybę sėkmingai realizuoti savo gyvenimo tikslus bei idealus, potencines galias ir charakterio ypatybes (Jovaiša, 2007). Mokslininkai (Kavaliauskienė, 2001; Jovaiša, 2007 ir kt.) nuolatos diskutuoja, kas lemia žmogaus gyvenimo kelią: ar įgimtos savybės, ar išsiugdyti sugebėjimai. Galėtume teigti, kad profesijos pasirinkimas prilygsta teisingo ar neteisingo gyvenimo kelio pasirinkimui.

mui. Kita vertus, pasirinkti profesiją tolygu pasirinkti gyvenimo būdą. Profesijos pasirinkimas – vienas svarbiausių žmogaus sprendimų, lemiančių jo tolesnį gyvenimą, karjeros sėkmingumą, gyvenimo kokybę, gerovę. Daugelis žmonių savo socialinį statusą ir jo svarbą visuomenėje apibrėžia pagal savo profesiją, todėl nuo jos daugeliu atvejų priklauso žmogaus savimonė, savivoka ir savigarba. Nuo profesijos pasirinkimo priklauso ir žmogaus ekonominė padėtis. Ekonominė padėtis lemia pajamas, o jos veikia žmogaus gyvenimo būdą, gyvenamąją vietą ir sąlygas. Nuo to, kaip ir kur žmogus gyvena, priklauso jo laisvalaikis, socialiniai kontaktai, draugai ir kt. Dėstytojo profesija – tai darbas, susijęs su suaugusiais žmonėmis. Renkantis šią profesiją svarbūs ne tik tam tikri gabumai, bet ir asmeninės savybės. Kodėl vieni dėstytojai mėgsta savo darbą, o kiti – ne? Galima būtų spėti, kad tai lemia pašaukimas. Mokslininkai (Kavaliauskienė, 2001; Dobranskienė, 2004, 2007 ir kt.) teigia, kad dėstytojai, kurių profesijos pasirinkimą lėmė pašaukimas, yra patenkinti savo darbu, profesija, jaučiasi esantys savo vietoje, yra laimingi. Profesijos pasirinkimas priklauso ir nuo asmenybės bruožų bei jų raiškos darbe. Taigi, pašaukimas (kaip asmenybės savybė) turi įtakos dėstytojo pasitenkinimui darbu: skatina savaveiksmiškumą, kuris, savo ruožtu, stipri-

na profesinę motyvaciją.

Darbuotojų motyvacija yra tyrinėta daugelio Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Bučiūnienė, 1996; Chmiel, 2005; Fesler, 2006; Furst, 2000; Lapė, Navikas, 2003 ir kt.), bet dėstytojo motyvaciją analizuojančių darbų yra nedaug. R. Kontautienė (2002) išskiria šiuos dėstytojo darbo motyvatorius: laimėjimo motyvatorius – galimybė pasinaudoti savo sugebėjimais; atsakomybės motyvatorius – darbo ir veiksmų laisvė priimant sprendimus; pripažinimo motyvatorius – grįžtamojo ryšio atliktam darbu užtikrinimas, teigiamas jo įvertinimas, papildomų atsakingų pareigų suteikimas; pažangos motyvatorius – galimybė siekti karjeros; domėjimosi darbu motyvatorius – susidomėjimas darbu, asmens įsitikinimas atliekamo darbo svarba ir prasmingumu; asmens augimo motyvatorius – galimybė mokytis ir tobulėti. Pasak jos, dėstytojo pasitenkinimą darbu nulemia ne tik galimybės patenkinti aukštesnio lygmens poreikius: pagarbos, pasiekimo, pripažinimo, atsakomybės, tobulėjimo ir kt., bet ir atlyginimo, saugumo ir bendravimo bei bendradarbiavimo veiksniai turi įtakos dėstytojo pasitenkinimui darbu.

Atsižvelgiant į P. Jucevičienės (1996) pateiktą pasitenkinimo darbu veiksmų klasifikaciją, galima būtų pateikti šią schemą (žr. paveikslą):

Dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai											
Higieniniai	Socialiniai				Asmeniniai			Organizaciniai			
Darbo sąlygos	Santykiai su kitais	Bendradarbiavimas	Pripažinimas	Atlyginimas	Pašaukimas	Savirealizacijos galimybė	Karjeros galimybė	Galimybė tobulėti	Organizacijos reputacija	Dalyvavimas organizacijos veikloje	Psichologinis klimatas

**Pav.** Dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai

Taigi, yra daugybė veiksnių, turinčių įtakos dėstytojų pasitenkinimui darbu. Dėstytojui (kaip ir bet kuriam darbuotojui) labai svarbios yra darbo sąlygos. Kiti svarbūs veiksniai – tai santykiai su kolegomis, vadovais ir bendradarbiavimas. Bendravimo metu perduodama informacija ir patenkiami saugumo, saviraiškos, dominavimo ir kt. poreikiai. Bendraudamas žmogus pažįsta kitą asmenybę, o tai padeda formuoti savąjį „aš“. Bendravimas svarbus ir kaip tarpusavio sąveika, t. y. interakcija. Šiuo požiūriu yra skiriami įvairūs sąveikos tipai, tačiau pagrindiniai yra du: bendradarbiavimas ir varžymasis. Bendraudami žmonės gali pasidalinti savo patirtimi, tobulinti asmenybę ir kt. Dėstytojui, skirtingai nuo

kitų profesijų atstovų, tenka bendrauti ne tik su savo kolegomis ar vadovais, bet ir su studentais. Jei vyrąja tarpusavio supratimas, pagarba, tada dėstytojas jaučiasi saugus ir reikalingas, o tai didina jo motyvaciją kokybiškai dirbti. Kita vertus, bendradarbiavimas gerina darbo kokybę ir esti svarbus veiksnys, turintis įtakos dėstytojo pasitenkinimui darbu. Kiekvienam dėstytojui labai svarbu sulaukti grįžtamojo ryšio, teigiamo įvertinimo. Deja, universitete grįžtamasis ryšys už atliktą darbą yra nepakankamas, todėl daugeliui dėstytojų sunku įvertinti savo darbo kokybę ir jausti pasitenkinimą darbu. Galimybė siekti karjeros ir savirealizacija taip pat yra svarbūs motyvatoriai dėstytojui. Karjera reiškia profesinę veiklą, kai dar-

buotojas palaipsniui užima vis aukštesnes pareigas, reikalaujančias didesnio meistriškumo ir atsakomybės bei užtikrinančias didesnę atlyginimą. Norint didinti dėstytojo motyvaciją, būtina užtikrinti galimybę jam siekti karjeros, tobulinti save ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad pašaukimas turi įtakos dėstytojo pasitenkinimui darbu. Pašaukimas skatina dėstytojo savaveiksmiškumą, kuris stiprina žmogaus profesinę motyvaciją. Dėstytojo pasitenkinimą darbu nulemia ne tik galimybės patenkinti pagarbos, pasiekimo, pripažinimo, tobulėjimo, karjeros ir savirealizacijos poreikius, bet ir darbo sąlygų, atlyginimo, saugumo, psichologinio klimato, bendravimo, bendradarbiavimo, grįžtamojo ryšio, teigiamo įvertinimo ir kt. veiksniai.

### Tyrimo rezultatai ir jų interpretacija

2009 m. vasario–balandžio mėn. taikant anketinę apklausą apklausti 57 dėstytojai, dirbantys Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto andragogikos, socialinio darbo, slaugos, ergoterapijos, rekreacijos ir turizmo, informatikos, psichologijos studijų programose. Respondentų vertinimui buvo pateikti šie pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai: darbo sąlygos, darbo santykiai su kitais, bendradarbiavimas, pripažinimas, atlyginimas, pašaukimas, savirealizacijos galimybė, karjeros galimybė, galimybė tobulėti, universiteto reputacija, dalyvavimas universiteto veikloje, psichologinis klimatas. Tyrimo duomenys lyginami pagal respondentų turimą darbo stažą.

Atlikus empirinį tyrimą, buvo išsiaiškinta, kad dėstytojo pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbo stažo. Pagal turimą darbo patirtį respondentai pasiskirstė taip: tyrime dalyvavo net 26 proc. dėstytojų, turinčių didesnę nei 20 metų darbo patirtį, 38 proc. respondentų dėstytojo darbą universitete dirba 11–20 metų, 31 proc. – nuo 6 iki 10 metų. Mažiausią tyrime dalyvavusių respondentų dalį (5 proc.) sudaro asmenys, dėstytojo darbą dirbantys nuo 1 iki 5 metų. Atliekant empirinių duomenų analizę, pastebėta, kad didėjantis dėstytojo darbo stažas susijęs su didėjančiu jo pasitenkinimu darbu. Tai galima būtų pagrįsti tuo, kad neseniai pradėję dirbti dėstytojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į bendruomenę, jie galbūt nesieja savo ateities su aukštosios mokyklos, kurioje dirba, ateitimi. Daug metų dirbantys universitete dėstytojai jaučiasi jo dalimi, yra vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, pažįsta kitus darbuotojus ir kt. Į klausimą „Kas turėjo įtakos Jūsų profesijos pasirinkimui?“ 42 proc. dėstytojų atsakė, kad didžiausios įtakos turėjo pašaukimas. Dėstytojo darbą respondentai pasirinko susidomėję dėstomuoju dalyku (27 proc.), norėdami mokytį pasirinkto dalyko kitus (25 proc.) bei suvokę turį gebėjimų dirbti tokį darbą (24 proc.).

13 proc. dėstytojų šią profesiją rinkosi dėl jos prestižo ir svarbos. Atlikus gautų tyrimo rezultatų analizę, paaiškėjo, kad net 56 proc. respondentų darbe jaučiasi laimingi, 28 proc. nežino, laimingi jie ar ne, o 16 proc. dėstytojų nesijaučia laimingi, dirbdami šį darbą. Kita vertus, išryškėjo, kad ne tokie laimingi darbe jaučiasi mažesni darbo stažą turintys dėstytojai (44 proc.), o laimingesni yra turintys didesnę darbo patirtį (56 proc.). Darbo sąlygas apklausti dėstytojai nurodė kaip svarbų ar labai svarbų veiksni, turintį įtakos jų pasitenkinimui darbu. Tyrimo rezultatai parodė, kad šis veiksnys yra antras pagal svarbą, analizuojant dėstytojų pasitenkinimą darbu (87 proc.). 65 proc. respondentų, dėstytojo darbą dirbančių daugiau nei 20 metų, darbo sąlygų veiksni nurodė kaip labai svarbų. Universitete trumpiau dirbantys asmenys (1–5 m.) darbo sąlygas laiko ne tokiu svarbiu veiksniu, turinčiu įtakos jų pasitenkinimui darbu. Į klausimą „Ar Jus tenkina esamos darbo sąlygos?“ teigiamai atsakė daugiau nei pusė (54 proc.) dėstytojų. Svarbu pažymėti, kad daugiau nei trečdalis (37 proc.) respondentų esamos darbo sąlygos netenkina. Analizuojant darbo sąlygas, kurios yra kaip motyvatorius pasitenkinimui darbu, išskyla sunkumų. Vienas iš jų yra tas, kad darbuotojai skirtingai vertina darbo sąlygas ir jiems suteikiamą darbo laisvę. Norint darbo sąlygas naudoti kaip motyvatorių organizacijos patrauklumui didinti, būtina atsižvelgti į kiekvieno joje dirbančio žmogaus poreikius. Kitas sunkumas yra tas, kad darbo sąlygų gerinimas ir jo įtaka darbuotojo motyvacijai yra trumpalaikė, nes darbuotojas greitai apsipranta su teigiamais pakeitimais ir pradeda traktuoti darbo sąlygų gerinimą organizacijoje kaip savaime suprantamą dalyką. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad santykius su kitais bendruomenės nariais dėstytojai laiko labai svarbiu motyvatoriumi, turinčiu įtakos jų pasitenkinimui darbu (85 proc.). Norėtusi pastebėti, kad santykių su kitais veiksnys yra vienodai svarbus tiek ir mažesni, tiek ir didesni darbo stažą turintiems dėstytojams. Kaip parodė empirinių duomenų analizė, 16 proc. dėstytojų teigė, kad tarp Klaipėdos universiteto darbuotojų vyrauja nesutarimas, nenuoširdumas, o net trečdalis (32 proc.) apklaustųjų santykių tarp dėstytojų apibūdinti negalėjo. 52 proc. respondentų santykius tarp dėstytojų apibūdino kaip dažniausiai draugiškus, nuoširdžius. Anketinėje apklausoje dalyvavę dėstytojai psichologinę atmosferą, vyraujančią aukštojoje mokykloje, 5 balų sistema įvertino kaip patenkinamą, t. y. 3 balais (24 proc.), arba kaip gerą – 4 balais (50 proc.). Tik 26 proc. apklaustųjų mano, kad jų darbovietėje vyrauja labai gera psichologinė atmosfera. Atlikus tyrimą ir išanalizavus gautus empirinius duomenis, buvo išsiaiškinta, kad vyraujantis psichologinis klimatas yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką

dėstytojo pasitenkinimui darbu, nes taip mano dauguma respondentų (93 proc.). Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad labiau patenkinti vyraujančiais santykiais su bendradarbiais ir vadovybe yra didesnę darbo patirtį turintys dėstytojai (69 proc.). Mažesnę darbo patirtį turintys dėstytojai pasitenkinimą esamais santykiais išreiškė silpniau, tai būdinga tik trečdaliui respondentų (31 proc.). Kitas svarbus veiksnys, susijęs su dėstytojo pasitenkinimu darbu, yra bendradarbiavimas. Net 83 proc. respondentų bendradarbiavimas, kolegų palaikymas ir geri neformalūs santykiai darbe yra svarbus motyvatorius. Gautų rezultatų analizė džiugina, nes net 79 proc. apklaustų dėstytojų mano, kad jų darbovietėje yra skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas. Manytume, kad darbuotojai jaučiasi motyvuotesni dirbti, kai supranta turintys platesnę perspektyvą darbe, galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros ir kt. Be to, labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas turėtų aiškų tikslą bei suvoktų savo buvimo organizacijoje svarbą. Kaip parodė empirinių duomenų analizė, pripažinimas yra svarbus daugumai respondentų (77 proc.), tačiau jis svarbesnis jaunesniems dėstytojams, t. y. mažesnę darbo stažą turintiems specialistams. Analizuojant tyrimo rezultatus, pastebėta, kad labiausiai respondentų vertinamas yra paskatinimas arba įvertinimas pinigine premija už gerai atliktą darbą (52 proc.). Galima daryti prielaidą, kad daugelis dėstytojų yra nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Tai įrodo ir gauti tyrimo rezultatai: net 50 proc. apklaustų dėstytojų mano, kad atlyginimas už atliekamą darbą yra neteisingas, 33 proc. respondentų teigia, kad jų atlyginimas yra mažas, tik beveik 17 proc. tyrime dalyvavusių dėstytojų sutinka, kad jų gaunamas atlyginimas yra teisingas. Taigi, atlyginimo veiksnys turi įtakos daugumos (81 proc.) respondentų pasitenkinimui darbu. Reikia sutikti su nuomone, kad dėstytojo darbą labai sunku vertinti, nes jis atlieka ne tik pagrindinį darbą, bet ir labai daug įvairių papildomų, už kuriuos materialiai neatlyginama. Todėl galima daryti prielaidą, kad svarbus veiksnys, turintis įtakos dėstytojo pasitenkinimui darbu, yra pašaukimas. Pašaukimą galima būtų apibūdinti kaip motyvacinių potencialų ir charakterologinių asmenybės bruožų derinį, įgalinantį rinktis dėstytojo darbą, jausti pasitenkinimą savo darbo rezultatais ir jo prasme. Daugelis dėstytojų mano, kad be pašaukimo dirbant dėstytojo darbą jausti pasitenkinimą darbu yra sunku. Kita vertus, respondentų nuomone, dėstytojas turi mylėti savo darbą, dėstomą dalyką, būti atsidavęs ir kt. Gautų empirinių duomenų analizė parodė, kad, apklausoje dalyvavusių dėstytojų (67 proc.) nuomone, pašaukimas yra svarbus, norint dirbti dėstytojo darbą. Pastebėta, kad pašaukimas yra vienodai svarbus įvairių darbo patirtį turintiems universiteto dėstytojams. Analizuojant dėstyto-

jų pasitenkinimui darbu įtakos turinčius veiksnys, būtina akcentuoti ir savirealizacijos galimybes organizacijoje, nes, daugelio respondentų manymu, jiems tai yra svarbu. Tai patvirtina ir gauti tyrimo rezultatai, parodantys, kad savirealizacijos galimybė yra svarbi arba labai svarbi 76 proc. anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų. Kita vertus, savirealizacijos galimybė yra vienodai svarbi tiek didesnę, tiek mažesnę darbo patirtį turintiems dėstytojams. Svarbu išryškinti respondentų požiūrį į karjeros galimybę, kuri yra vienas iš veiksnių, lemiančių pasitenkinimą darbu. Remiantis empiriniais duomenimis, galima teigti, kad karjeros galimybė yra svarbesnė mažesnę darbo stažą turintiems žmonėms. Kita vertus, daugelis (apie 59 proc.) anketinėje apklausoje dalyvavusių dėstytojų teigia, kad Klaipėdos universitete yra sudaromos palankios sąlygos siekti karjeros, be to, ši iniciatyva yra palaikoma vadovų ir bendradarbių. Galimybė tobulėti yra svarbesnė mažesnę darbo patirtį turintiems dėstytojams nei tiems, kurie dirba per 20 metų. 58 proc. respondentų mano, kad jų darbe sudaromos palankios sąlygos tobulėti. 19 proc. apklaustųjų su šia nuomone nesutinka, teigia, kad nėra sudaroma pakankamų sąlygų tobulėti. Tyrimo rezultatų analizė išryškino, kad galimybė tobulėti yra svarbesnė dėstytojams, turintiems 11–20 metų darbo patirtį. Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos dėstytojų pasitenkinimui darbu, būtina paminėti ir aukštosios mokyklos reputaciją. Pastebėta, kad nepasitikėjimas organizacija, kurioje dirbama, gali pasireikšti pasyviu darbuotojo pasitraukimu, apatija, veiklos bei dalyvavimo atmetimu. Pasitikėjimas suteikia darbuotojui galimybę savarankiškai priimti svarbius sprendimus, skatina atsakomybę organizuojant darbą, planuojant darbo laiką, imantis naujų veiksmų, užtikrinančių ne tik asmeninę darbuotojo, bet ir visos organizacijos sėkmę. Tad tenka sutikti su teiginiu, kad organizacijos įvaizdis ir reputacija yra svarbi priemonė, sustiprinanti darbuotojų išpareigojimą organizacijai, papildanti jų pasitenkinimą darbu ir taip užtikrinanti mažesnę darbuotojų kaitą. Pastebėta, kad organizacijos reputacija tampa vis svarbesniu veiksniumi renkantis darbovietę. Viena vertus, tenka girdėti organizacijos vadovų nusiskundimų dėl nepakankamo darbuotojų aktyvumo, atsidavimo darbui, vengimo atsakomybės, kita vertus, ar organizacija visada yra lojali savo darbuotojams, ar sudaromos patrauklios sąlygos joje dirbti ir kt. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad universiteto reputacija pasitenkinimui darbu didelės įtakos turi 43 proc. respondentų. 27 proc. dėstytojų šis veiksnys yra ne toks svarbus analizuojant jų pasitenkinimą darbu. Pastebėta, kad 19 proc. respondentų visiškai nesvarbi nuomonė apie darbovietės reputaciją. Tyrimo rezultatų analizė išryškino, kad dalyvavimas universiteto veikloje yra

svarbus 47 proc. apklaustųjų. Daugelis visų anketiniame tyrime dalyvavusių dėstytojų retai pagalvoja apie tai, kad reikėtų keisti darbą, o tai įrodo, kad dėstytojų motyvacija dirbti universitete yra pakankamai stipri.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dėstytojo pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbo stažo: didėjantis darbo stažas susijęs su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Vyraujantis psichologinis klimatas yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką dėstytojo pasitenkinimui darbu (93 proc.). Darbo sąlygos yra antras pagal svarbą, analizuojant dėstytojų pasitenkinimą darbu (87 proc.), veiksnys. Darbo santykius su kitais universiteto bendruomenės nariais dėstytojai apibrėžė kaip trečią pagal svarbą motyvatorių, turintį įtakos jų pasitenkinimui darbu (85 proc.), kuris yra vienodai svarbus tiek ir mažesni, tiek ir didesni darbo stažą turintiems dėstytojams. Kita vertus, labiau patenkinti vyraujančiais darbo santykiais su bendradarbiais ir universiteto vadovybe yra didesnę darbo patirtį turintys dėstytojai (69 proc.). 83 proc. apklaustų dėstytojų mano, kad darbuotojų bendradarbiavimas, kolegų palaikymas ir geri neformalūs santykiai darbe yra svarbus motyvatorius. Pripažinimas taip pat svarbus daugumai respondentų (77 proc.), tačiau jis svarbesnis jaunesnio amžiaus dėstytojams, turintiems mažesni darbo stažą. Atlyginimo veiksnys turi įtakos daugumos (81 proc.) respondentų pasitenkinimui darbu. Daugelio respondentų (67 proc.) teigimu, pašaukimas yra svarbus norint dirbti dėstytoju ir jausti pasitenkinimą darbu, kita vertus, pašaukimas panašiai svarbus įvairių darbo patirtį turintiems dėstytojams. Savirealizacijos galimybės veiksnys yra vienodai svarbus tiek didesnę, tiek mažesnę darbo patirtį turintiems universiteto dėstytojams (76 proc.). Karjeros galimybė yra svarbi daugeliui respondentų (72 proc.) analizuojant jų pasitenkinimą darbu, tačiau tai svarbiau mažesni darbo stažą turintiems dėstytojams, be to, išryškėjo, kad Klaipėdos universitete ne tik sudaromos palankios sąlygos siekti karjeros, bet ir ši iniciatyva palaikoma vadovų, bendradarbių (59 proc.). Dauguma respondentų (80 proc.) akcentuoja galimybės tobulėti darbe svarbą, didžioji dalis jų (58 proc.) teigia, kad tam sudaromos palankios sąlygos, tačiau šis veiksnys svarbesnis mažesnę darbo patirtį turintiems dėstytojams. Universiteto reputacija daugiau ar mažiau svarbi įvairių darbo stažą turintiems dėstytojams (54 proc.). Dalyvavimas universiteto veikloje, planuojant strategijas, uždavinius, sprendžiant problemas, priimant sprendimus ir kt. nedaugeliui respondentų (47 proc.) yra svarbus veiksnys, turintis įtakos pasitenkinimui darbu. Dauguma respondentų (80 proc.) retai pagalvoja apie darbo keitimą. Tai rodo pakankamai stiprią dėstytojų motyvaciją.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Apibendrintos teorinės analizės pagrindu galima teigti, kad išsilavinę ir motyvuoti dėstytojai, kuriems profesinės veiklos centre yra asmeninis tobulėjimas, vertybinės orientacijos bei kompetencijos, susijusios su socialiniu pasauliu ir žmonėmis, yra kiekvieno universiteto sėkmės garantas. Tačiau jeigu norima, kad darbuotojas būtų sinteresuotas savo darbo kokybe, žmogus turi jausti pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu, kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą, yra svarbus visos organizacijos elgsenos ir žmonių darbo kokybės veiksnys. Pagrindiniai darbuotojų motyvacijos dirbti ir pasitenkinimo darbu veiksniai yra karjeros siekimo, tobulėjimo, savirealizacijos galimybės, geras psichologinis klimatas, darbo sąlygos, atlyginimas, socialinės garantijos.
2. Apibendrinta empirinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad kriterijų, parodančių, kas svarbu dėstytojams, vertinant jų pasitenkinimą darbu, apibūdinimas yra labai įvairus. Pagal svarbą dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai gali būti išdėstyti taip: 1) psichologinis klimatas, 2) darbo sąlygos, 3) darbo santykiai su kitais, 4) bendradarbiavimas, 5) atlyginimas, 6) galimybė tobulėti, 7) pripažinimas, 8) savirealizacijos galimybė, 9) karjeros galimybė, 10) pašaukimas, 11) universiteto reputacija, 12) dalyvavimas universiteto veikloje. Iš tyrimo rezultatų analizės paaiškėjo, kad universiteto dėstytojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbo stažo ir amžiaus. Tai patvirtina teiginį, kad skirtingo amžiaus asmenys įvairiai suvokia pasitenkinimo darbu sąvoką ir skirtingai traktuoja veiksnius, skatinančius motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Iš atlikto tyrimo paaiškėjo, kad didėjantis dėstytojo darbo stažas susijęs su didėjančiu jo pasitenkinimu darbu. Tyrimas taip pat patvirtino teiginį, kad dėstytojo pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo veiksmų, paskatinsiu asmenį pasirinkti universiteto dėstytojo darbą. Išsiaiškinta, kad universitete vyraujantis psichologinis klimatas, darbo sąlygos ir darbo santykiai su kitais yra svarbiausi veiksniai, turintys įtakos dėstytojų pasitenkinimui darbu. Kita vertus, analizuojant įvertinimą už gerai atliktą darbą, būtina paminėti, kad dėstytojui nėra svarbiausia, kad būtų materialiai atlyginta – daliai darbuotojų pakanka supratimo, palaikymo, pagarbos, pripažinimo, teigiamo įvertinimo.
3. Įvertinus dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turinčių veiksnių tyrimo duomenis, galima būtų rekomenduoti: 1) pagal galimybes didinti uni-

versiteto dėstytojų atlyginimus, nes, kaip rodo tyrimai, žemi atlyginimai mažina pasitenkinimą darbu, formuoja netinkamą požiūrį į pačią profesiją, taip netenkama motyvacijos kokybiškai dirbti, diegti naujoves, tobulinti kvalifikaciją ir kt.; 2) dėstytojai motyvaciją kokybiškai dirbti turėtų sieti ne tik su siekiu būti pripažintiems, gauti didesnę atlyginimą, įgyvendinti asmeninius tikslus, bet ir su asmeninių ir socialinių kompetencijų tobulinimu bei vertybine orientacija; 3) skatinant universiteto dėstytojų motyvaciją kokybiškai dirbti ir pasitenkinimą darbu sudaryti sėkmingas darbo sąlygas, atsižvelgiant į tyrimo nustatytus kriterijus svarbius dėstytojams vertinant jų pasitenkinimą darbu; 4) renkantis dėstytojo profesiją, atsižvelgti į pašaukimą kaip asmenybės savybę, skatinančią savaveiksmiškumą ir taip stiprinančią dėstytojo profesinę motyvaciją kokybiškai dirbti bei pasitenkinimą darbu; 5) universiteto dėstytojo darbą vertinti ne tik pagal gaunamą atlyginimą, kuris yra vienas iš pagrindinių žmogaus pragyvenimo šaltinių, bet ir pagal kitus dėstytojo darbo teikiamus privalumus: žinių, kompetencijų ir galimybių įgijimą, tobulinimą ir realizavimą, užimtumą, suteikiantį pasitenkinimą pareigų vykdymu bei savo asmeniniais gebėjimais, darbo aplinka, praplečiantį pažinčių ratą bei suteikiantį galimybę dalyvauti bendroje veikloje su kitais žmonėmis.

#### Literatūra

1. Bučiūnienė I., 1996, *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
2. Chmiel N., 2005, *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
3. Dobranskienė R., 2004, *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
4. Dobranskienė R., 2007, *Ugdymo patirties vertybės*. Šilutė.
5. Fesler G., 2006, *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai*. Praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius: Alma litera.
6. Furst M., 2000, *Psichologija*. Vilnius: Lumen.
7. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., 1959, *The Motivation to Work*. New York: Wylie.
8. Jovaiša L., 2007, *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
9. Jucevičienė P., 1996, *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
10. Kavaliauskienė V., 2001, *Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas*. Klaipėda: KU leidykla.
11. Kontautienė R., 2002, *Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška*. Tiltai. Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla.
12. Kučinskas V., Poderienė G., 2006, *Ugdymo aplinkos ergonomika*. Klaipėda: KU leidykla.
13. Lapė J., Navikas G., 2003, *Psichologijos įvadas*. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
14. Maslow A. H., 2006, *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
15. McClelland D. C., 1961, *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
16. Ramonas Z., Čikotienė D., 2004, *Ergonomika*. Šiauliai: Liucijus.
17. Robbins S. P., 2003, *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas.
18. Ušėckienė L., 2005, *Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsajos*. *Pedagogika*. T. 79. Vilnius: VPU.

## FACTORS INFLUENCING JOB SATISFACTION OF UNIVERSITY TEACHERS

*Ana Jovarauskaitė, Gitana Tolutienė*

### Summary

With understanding of the importance of employee's loyalty, professional motivation and job satisfaction to organization's behaviour and work quality, the article analyzes the interrelation and interdependence between person's satisfaction with job and life, investigates the factors responsible for job satisfaction and workers' motivation, discloses the factors having impact on a university teacher's professional motivation and job satisfaction with reference to experience of various Lithuanian and foreign scientists. The article also presents the research results: attitudes of university teachers towards the factors affecting their job satisfaction.

**Keywords:** job satisfaction, university teachers.



**UNIVERSITETO DĚSTYTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU ĮTAKOS TURINTYS VEIKSNIAI***Ana Jovarauskaitė, Gitana Tolutienė***Santrauka**

Suvokiant darbuotojo lojalumo, profesinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu svarbą organizacijos elgsenai ir darbo kokybei, straipsnyje analizuojamas žmogaus pasitenkinimo darbu ir gyvenimu tarpusavio ryšys bei priklausomybė, nagrinėjami veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu ir dirbančiųjų motyvaciją, atskleidžiami dėstytojo profesinei motyvacijai ir pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai, remiantis įvairių Lietuvos ir užsienio mokslininkų patirtimi. Pateikiami tyrimo rezultatai: universiteto dėstytojų požiūriai veiksnius, turinčius įtakos jų pasitenkinimui darbu.

**Prasminiai žodžiai:** pasitenkinimas darbu, universiteto dėstytojai.

Įteikta 2010-03-08