

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Egidijus Zvilna

VILNIAUS APSKRITIES SPORTO MOKYKLŲ TRENERIŲ
MOTYVAVIMO VERTINIMAS IR GERINIMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Egidijus Zvilna

VILNIAUS APSKRITIES SPORTO MOKYKLŲ TRENERIŲ
MOTYVAVIMO VERTINIMAS IR GERINIMAS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius: Egidijus Zvilna.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas: doc. dr. Irina Žalienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Egidijus Zvilna

Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas.

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjami teoriniai motyvavimo vertinimo ir gerinimo aspektai ir atliekamas empirinis jų pagrindimas Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių pavyzdžiu. Tyrimų ir jų rezultatų dalyje atliekamas Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimo ir gerinimo tyrimas. Atliekant šį tyrimą duomenų rinkimui buvo pasirinktas kiekybinis apklausos metodas – anketavimas. Tyrime dalyvavo 215 sporto trenerių iš įvairių Vilniaus apskrities miestų sporto mokyklų. Klausimai anketoje pateikiami nuoseklia tvarka. Anketa buvo sudaryta remiantis Likerto skale, penkių balų už atsakymą sistema. Anketoje pateikiami dvidešimt teiginių, kuriuose respondentas privalėjo pažymėti jam priimtinausią variantą, renkantis iš: „Visiškai nesutinku“, „Dalinai nesutinku“, „Neutrali pozicija“, „Dalinai sutinku“ ir „Visiškai sutinku“. Likę klausimai 21 – 27 padėjo sužinoti lytį, amžių, gyvenamą vietą, sporto šaką, kvalifikacinę kategoriją, išdirbamų valandų skaičių ir išsilavinimą. Tyrimas buvo organizuojamas trimis etapais.

Išvadose ir rekomendacijose pateikiami teorinio ir empirinio Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimo tyrimo rezultatų apibendrinimai ir formuojamos rekomendacijos.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

SUMMARY

Egidijus Zvilna

Vilnius County school sports coaches and improving the assessment of reasoning. Master's work.

Master's work dealt with theoretical motivation for the evaluation and improvement of aspects and is carried out in their empirical substantiation of Vilnius district school sports trainers model. Studies and their results in a Vilnius district school sports coaches and improving the assessment of motivation to study. In this study the data collection was selected quantitative survey method - questionnaire. 215 participated in the study of sports coaches in various sports cities in the Vilnius district schools. Questions submitted to the questionnaire consistent with the procedure. The questionnaire was drawn up based on the Likert scale, five points for the response system. Questionnaire submitted to the twenty claims that the respondent had to mark him the preferred option, the choice of: "I fully disagree", "Partially disagree," "neutral position", "Partly agree", and "fully agree". Remaining questions 21 - 27 have helped to know gender, age, residence, sport, skill category, the number of working hours and education. The study was organized in three stages. The conclusions and recommendations presented theoretical and empirical Vilnius district school sports coach's motivation assessment test results and the generalizations formed recommendations.

LENTELĖS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal miestą ir išsilavinimą.....34

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių.....35

PAVEIKSLAI

1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.....	13
2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis.....	14
3 pav. Herzberg motyvacijos teorijos veiksniai.....	15
4 pav. Maslow poreikių hierarchija.....	15
5 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis.....	17
6 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	19
7 pav. Motyvavimo modelis pagal socialinius bei moralinius personalo motyvus.....	20
8 pav. Darbuotojo ir profesinės brandos įvertinimo sistema.....	22
9 pav. Mišraus darbo apmokėjimo schema.....	24
10 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių schema.....	26
11 pav. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų santykio schema.....	31
12 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	35
13 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	36
14 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	36
15 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	37
16 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	37
17 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	38
18 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	38
19 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	39
20 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	39
21 pav. 3 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	40
22 pav. 3 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	40
23 pav. 3 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	41
24 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	41
25 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	42
26 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	42
27 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	43
28 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	43
29 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	44
30 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	44
31 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	44
32 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	45

33 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	45
34 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	46
35 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	46
36 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	47
37 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	47
38 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	47
39 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
40 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	40
41 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	49
42 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	49
43 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	50
44 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	50
45 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	51
46 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	51
47 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	51
48 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	52
49 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	52
50 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	53
51 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	53
52 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	54
53 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	54
54 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	54
55 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	55
56 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	55
57 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	56
58 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	56
59 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	57
60 pav. 13 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	57
61 pav. 13 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	58
62 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	58
63 pav. 13 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	59
64 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	59
65 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	60

66 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	60
67 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	61
68 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	61
69 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	62
70 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	62
71 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	63
72 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	63
73 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	64
74 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	64
75 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	65
76 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	65
77 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	66
78 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	66
79 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	67
80 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	67
81 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	68
82 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	68
83 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	69
84 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	69
85 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	70
86 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	70
87 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	71
88 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas.....	71
89 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal amžių.....	72
90 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal lytį.....	72
91 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	72

TURINYS

SANTRAUKA	3
LENTELĖS	5
PAVEIKSLAI	6
ĮVADAS	10
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Motyvacijos ir motyvavimo esmė	12
1.2. Motyvacijos teorijos	13
1.3. Motyvacijos modeliai	18
1.4. Motyvaciniai skatinimo būdai	20
1.4.1. Moralinio skatinimo būdai	20
1.4.2. Materialinio skatinimo būdai	23
1.5. Darbuotojų demotyvaciniai veiksniai	27
1.6. Šiuolaikiniai darbuotojų motyvavimo metodai	30
1.7. Sporto trenerių kvalifikacijos kategorijos	31
2. VILNIAUS APSKRITIES SPORTO MOKYKLŲ TRENERIŲ MOTYVACIJOS TOBULINIMO GALIMYBĖS	33
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	33
2.2. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas	34
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	75
PRIEDAI	78

IVADAS

Pagrindinis organizacijos tikslas naujame šimtmetyje - įgyti konkurencinį pranašumą, kuris būtinas organizacijos sėkmės garantas. Sėkmingai dirbančių organizacijų patirtis rodo, kad mūsų dienų sąlygomis itin svarbiais konkurencinio pranašumo šaltiniais pripažįstami, esantys organizacijos viduje, t. y. žmonės, gebantys patenkinti klientą, kokybiškai dirbti, sparčiai įgyvendinti naujoves, kurios padeda nurungti konkurentus. Profesionalumo siekis, sugebėjimas reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių įgyjant naujų žinių bei įgūdžių ir gebant konkuruoti tiek šalies, tiek tarptautinėje darbo rinkoje tampa skaitinančiais motyvais individus veikti (Adamonienė ir kt., 2002).

Darbo aktualumas. Lietuvoje jau praėjo tie laikai, kada įmonės galėdavo be jokių vargų susirasti tinkamus darbuotojus. Organizacijose susiduriama su problema, kaip išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus savo įmonėje. Pastoviai aukštas darbuotojų kaitos lygis, specialistų trūkumas yra brangus ir organizacijai, ir visai ekonomikai bei daro neigiamą įtaką efektyvumui, produktyvumui bei kokybei. Taigi, vadovai, besirūpinantys įmonės gerove, turi ieškoti priemonių, pritraukti gerus specialistus bei išlaikyti juos įmonėje. Žmogaus veiksmus lemia jo asmeniniai bruožai, lūkesčiai, poreikiai, jį supanti aplinka. Laikui bėgant keičiasi žmonių požiūris į patį darbą, keičiasi jų vertybinės orientacijos, tai ir tie patys motyvacijos metodai tampa neefektyvūs. Svarbus yra motyvacijos sistemos lankstumas, sugebėjimas reaguoti į pasikeitusius darbuotojų poreikius ir elgseną (Kareckaitė, 2006).

Darbo problema. Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Tačiau iki šiol nėra sukurta vieningos motyvacijos teorijos. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinė žmogaus elgesio priežastis yra susidariusioje situacijoje, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms sąlygoms ir tam tikru laiku. Todėl motyvacija, priklausydama nuo individo, sąlygų ir laiko, nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma atsakyti, kaip geriausia motyvuoti darbuotojus. Nei viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant, galima pasirinkti efektyviausias priemones ir metodus.

Darbo objektas. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimas.

Darbo tikslas – atlikti Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimą.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti motyvavimo ir motyvacijos sampratą bei esmę;
- 2) Atskleisti pagrindines motyvavimo teorijas;
- 3) Pateikti pagrindinius motyvavimo modelius;
- 4) Ištirti Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo tobulinimo galimybes.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

5) Remiantis tyrimo rezultatais pateikti rekomendacijas Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvacijai gerinti.

Darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė buvo atliekama, siekiant atskleisti motyvacijos teorinę sampratą, motyvacinius skatinimo būdus, demotyvacinius veiksnius. Išanalizuoti šiuolaikinius motyvavimo metodus.

Dokumentų turinio analizės metodas taikytas nagrinėjant Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymą bei Lietuvos Kūno kultūros ir sporto departamento prie LR Vyriausybės teisinius dokumentus, reglamentuojančius sporto trenerių veiklą, kvalifikacijos kategorijas.

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta „SPSS 13.0 for Windows“ programa. Ši programa buvo naudojama anketiniams duomenims susisteminti.

Apklauso metodas. Atliekant šį tyrimą duomenų rinkimui buvo pasirinktas kiekybinis apklauso metodas – anketavimas. Šį metodą mes pasirinkome, todėl, kad jis taupo laiko sąnaudas bei leidžia surinkti tyrimui reikiamą informaciją.

Magistro darbą struktūrą sudaro: įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotų šaltinių sąrašas ir priedai. Magistro darbe yra 91 paveikslas.

1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Motyvacijos ir motyvavimo esmė

Vis labiau įsitikinama, kad organizacijų veiklos sėkmė priklauso nuo pavaldinių sugebėjimo bei noro atlikti užduotis, jų turimos informacijos, įtakos kitiems darbuotojams. Todėl vadovams yra labai svarbu, kad pavaldiniai suprastų, ką ir kodėl jie turi daryti. Ypatingą reikšmę įgauna bendradarbiavimo santykių, pagrįstų abipusiu pasitikėjimu, susiformavimas, auga reikalavimai žmonių bendrajam ir profesiniam pasiruošimui, kvalifikacijos kėlimui, jų sugebėjimų, kūrybiškumo ir iniciatyvos vystymui bei plėtojimui. Šiuolaikinėms valdymo teorijoms, yra būdingas žmogus kaip visapusiškos, kompleksiškos asmenybės supratimas. Šiuolaikinėse teorijose, nepaisant skirtingų momentų akcentavimo, orientuojamasi į žmogų, kaip pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį (Adamonienė ir kt., 2002).

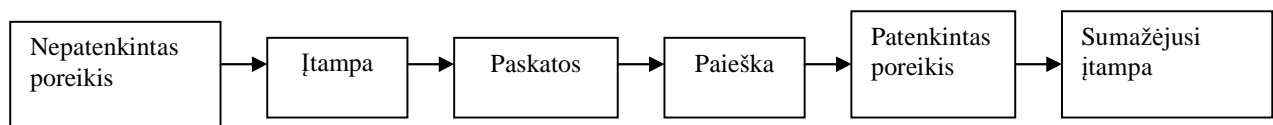
Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Kiekvieno individo elgesį lemia tam tikros priežastys, t.y. *motyvai*. Kumar (2002) teigia, kad motyvacijos sąvoka yra kilusi iš termino – motyvas. Yra žinoma, kad tai aktyvi troškimo forma, poreikis kuris turi būti patenkintas. Visi motyvai yra orientuoti į tikslus, o poreikiai ir troškimai turi įtakos elgesio pokyčiams, siekiant tikslų. Anot Čepaitienės (2006) motyvas – palankumo, pasirengimo veikti konkrečiu būdu veiksnys. Motyvas apibūdinamas kaip vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip daryti ar elgtis. Motyvu individas kiekvienoje konkrečioje darbo situacijoje paaiškina ir pagrindžia savo elgseną. Taigi, motyvacijos koncepcija gali būti apibūdinta trimis esminėmis charakteristikomis, tokiomis kaip pastangos, atliekant tam tikras veiklas; tęstinumas, kuriuo siekiame vis aukštesnių tikslų ir kryptingumas organizacijos tikslų link (Kumar, 2002).

„Vadybos teorijoje ir praktikoje *motyvacijos* sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia „jo išpareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo“ (Gražulis, 2005, p. 5). Anglų, prancūzų kalbose terminu *motivation* apibūdinama bendrai tai, kas motyvuoja, t.y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti (Bučiūnienė, 2006). Autorė siūlo pasinaudoti lietuvių kalbos galimybėmis ir skirsti dvi sąvokas: motyvacija ir motyvavimas. Kaip teigia Bučiūnienė (2006) - darbo *motyvacija* yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius, o poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų *motyvavimu* (Kareckaitė, 2006).

Motyvacijos sąvoką rekomenduojama skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies. Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima darant įtaką darbuotojų

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre (Damašienė, 2002). Jucevičienė (1996) teigia, jog motyvacija - tai procesas, skatinantis imtis veiklos, kuri padėtų pasiekti organizacijos tikslus. Robbins (2006) teigia, kad motyvaciją galima apibrėžti remiantis tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti, tad motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą. Robbins (2006) motyvacijos procesas pateiktas 1 pav.



1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas (Robbins, 2006)

Suinteresuoti darbuotojai išgyvena įtampos būseną. Kad sumažintų šią įtampą, jie užsiima tam tikra veikla. Juo didesnė įtampa, juo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti. Todėl, kai matome darbuotojus itin pasinėrusius į kokią nors veiklą, galima padaryti išvadą, kad juos skatina troškimas pasiekti kažkokį tikslą, kurį jie vertina (Robbins, 2006).

„Motyvacija - tai poreikis ar vidinė paskata, skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo“ (Leonienė, 2001, p. 35). Motyvacijos turinį analizuojančios teorijos grindžiamos vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, nustatymu. Šiai kryptiai atstovaujančių motyvacijos teorijų kūrėjų nuomone, žmogaus darbinės veiklos struktūroje pradiniai yra poreikiai, kurie per interesus ir motyvus skatina veikti (Leonienė, 2001). Taigi apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima teigti, kad vidiniai motyvacijos aspektai yra motyvas, poreikis ir stimulus.

1.2. Motyvacijos teorijos

Motyvacija yra sudėtingas reiškinys ir jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Visos jos yra dalinai teisingos, tačiau nėra vienos universalios motyvavimo teorijos, kuri tiktų visoms organizacijoms, bet kuriuo laiku, esant bet kokioms vidinės ir išorinės aplinkos sąlygoms. Motyvacijos teorijos pirmiausia bando paaiškinti žmogaus poreikius, kurie skatina jį veiklai, siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokios veiklos alternatyvas jie mato ir kokie individų poreikiai. Be abejo, yra nemažai motyvacijos teorijų. Skirtingi autoriai išskiria skirtingą teorijų kategorijų skaičių. Tyrinėjant motyvacijos problemą psichologiniu požiūriu, E. Iljin (2000) skiria penkias motyvacijos teorijų grupes:

- poreikių motyvacijos teorijos;
- biheavioristinės motyvacijos teorijos;

- kognityvinės motyvacijos teorijos;
- psichoanalitinės motyvacijos teorijos
- biologizatorinės motyvacijos teorijos.

Vadybinių problemų kontekste naudojamos motyvacijos teorijos skirstomos į 5 rūšis: poreikių; pastiprinimo; teisingumo; lūkesčių (vilčių); tikslų nustatymo teorijos.

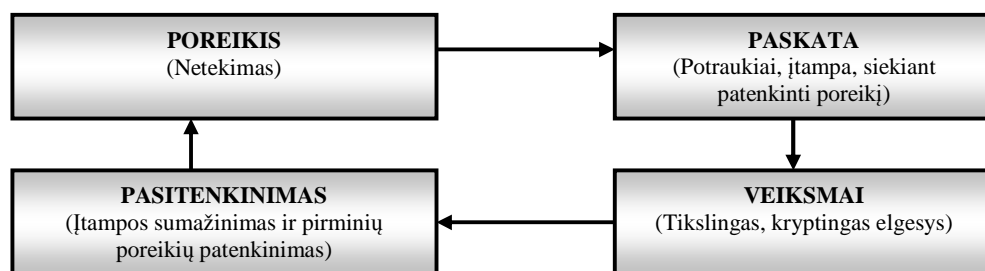
Skirtingas motyvacijos psichologinio bei organizacinio - ekonominio pobūdžių teorijas galima suskirstyti į dvi grupes:

1. **Turinio motyvacijos teorijos**, pagrįstos vidinių individualių paskatų identifikacija, kurios skatina žmones elgtis būtent taip, o ne kitaip (tai Maslow, Herzberg ir kt. teoretikų terminai);

2. **Procesinės motyvacijos teorijos** - labiau šiuolaikinės, pagrįstos visų pirmiausia žmogaus elgesiu, jo išsiauklėjimu bei žiniomis (tai Adams, Vroom, Atkinson, Porter ir Lawler motyvacijos modeliai).

Minėtos teorijos, nors ir skiriasi, tačiau nepaneigia viena kitos. Dažniausiai konkretaus žmogaus poreikių struktūra yra nustatoma arba įvertinant jo vietą organizacijoje, arba anksčiau įgytą patirtį, todėl galima teigti, kad nėra tam tikros vienos ir geriausios visiems motyvacijos teorijos. Tai, kas yra geriausia motyvuojant vienų žmonių veiklą yra visiškai nepriimtina kitiems (Paliulis ir Chlivickas, 1998).

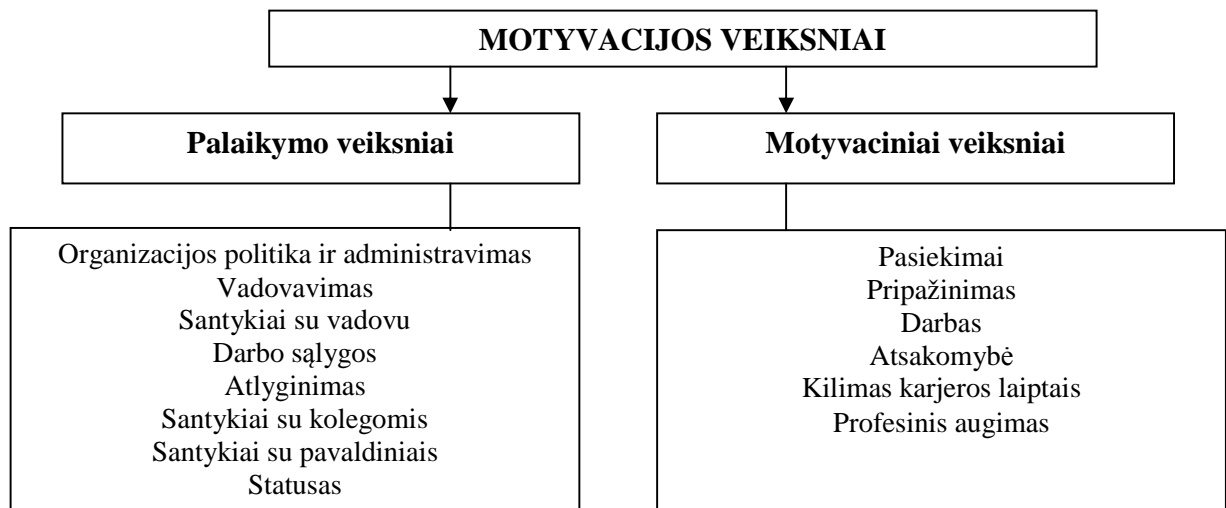
Turinio (poreikių) teorijos. Šių teorijų skiriamasis bruožas tas, kad jos iškelia poreikį, kurį būtina patenkinti. Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Yra įvairių poreikių teorijų ir jos skiriasi priklausomai nuo to, kokius lygius išskiria ir kaip supranta poreikių tenkinimą. Esminis bet kurios poreikių teorijos logika (žr. 2 pav.).



2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis (Stoner ir kt., 1999)

Poreikių hierarchija pagal Maslow. Maslow (1954) buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Jis poreikius suskirstė į penkias grupes: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos poreikiai. Šie poreikiai gali būti išdėstyti hierarchine tvarka, t.y. fiziologiniai poreikiai yra hierarchijos apačioje, savirealizacijos – viršuje. Tačiau Maslow norėjo parodyti, kad žemiausių lygių poreikiai turi būti patenkinti norint siekti aukštesnių poreikių (Robbins, 2006).

Herzberg dviejų veiksmų teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, Herzberg pavadino palaikymo (higieniniais), o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui, pavadino motyvacijos veiksniais. Herzberg (1950) eksperimentų rezultatai leido padaryti išvadą, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dviejų veiksmų grupė: palaikymo ir motyvaciniai. Palaikymo veiksniai atitinka fizinius poreikius (saugumo ir ateities užtikrinimo), motyvaciniai veiksniai susiję su aukštesniųjų lygių poreikiais (saviraiškos). Darbuotojų pasitenkinimas labai priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių. Nepasitenkinimas labiau priklauso nuo organizacijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su kolegomis, asmeninio gyvenimo, statuso bei saugumo (Stankevičienė ir Lobanova, 2006).



3 pav. Herzberg motyvacijos teorijos veiksniai (Stankevičienė ir Lobanova, 2006)

D. J. McClelland poreikių teorija. Ši teorija pagrindinį dėmesį skiria aukštesniųjų pakopų poreikiams, todėl išskiria tris poreikių tipus: valdžia, sėkmė ir dalyvavimas.

Valdžios poreikis - išreiškiamas kaip noras paveikti kitus žmones, noras daryti įtaką kitiems žmonėms. Pagal Maslow poreikių hierarchiją valdžios poreikis būtų tarp pagarbos ir saviraiškos (Paliulis ir Chlivickas, 1998).



4 pav. Maslow poreikių hierarchija (Paliulis ir Chlivickas, 1998)

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

Teorija X ir teorija Y. Douglas McGregor pasiūlė du aiškiai skirtingus požiūrius į žmogų: vienas yra iš esmės neigiamas ir vadinamas teorija X, antrasis iš esmės teigiamas ir vadinamas teorija Y. Stebėdamas, kaip vadovai elgiasi su savo darbuotojais, D. McGregor padarė išvadą, kad vadovo požiūris į žmogaus prigimtį remiasi tam tikra prielaidų grupe ir kad vadovas pagal šias prielaidas stengiasi formuoti savo elgesį su pavaldiniais (Žaptorius, 2007).

Pagal teoriją X vadovas daro šias keturias prielaidas (Robbins, 2006):

1. Darbuotojai iš prigimties nekenčia darbo ir, kai tik įmanoma, stengiasi jo vengti.
2. Kadangi darbuotojai nekenčia darbo, juos reikia versti, kontroliuoti ir gąsdinti bausmėmis, kad būtų pasiekti pageidaujami tikslai,
3. Darbuotojai vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti oficialius nurodymus.
4. Dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksnių labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors siekti.

Pagal teoriją Y vadovas daro šias, priešingas, prielaidas (Robbins, 2006):

1. Darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku kaip poilsis arba žaidimas.
2. Jei žmonės įsipareigoja siekti kokių nors tikslų, jie patys sau vadovaus ir patys save kontroliuos.
3. Vidutinis žmogus gali išmokti imtis atsakomybės ir netgi jos siekti.
4. Daugelis žmonių turi gebėjimą priimti novatoriškus, sprendimus, ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas.

Procesinės motyvacijos teorijos. Pagal procesines teorijas analizuojama tai, kaip žmogus paskirsto savo jėgas siekdamas konkrečių tikslų ir kaip pasirenka tam tikrą elgesio būdą. Procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo, tačiau mano, kad žmonių elgesį nustato ne tik jų pačių poreikiai, bet ir socialiniai poreikiai. Yra trys pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos: tikslų iškėlimo, paramos, lūkesčių, teisingumo teorijos ir L. W. Porter – E. Lawler modelis (Robbins, 2006).

E.A. Locke'o tikslų iškėlimo teorija. Ši teorija teigia, kad ketinimai - išreikšti kaip tikslai - gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Gana tvirtai galime teigti, kad konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, jei jie priimami, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvi tikslai (Robbins, 2006).

Paramos teorija. Tikslų iškėlimo teorija papildo paramos teoriją. Paramos teorijoje vadovaujamos biheivoristiniu požiūriu, įrodinėjančiu, kad parama sąlygoja elgesį. Filosofiniu požiūriu šios dvi teorijos aiškiai prieštarauja viena kitai. Paramos teorijos šalininkai teigia, kad elgesį lemia aplinka, vidiniai kognityvūs įvykiai jų nedomina (Palidaskaitė, 2007).

Porter –Lawler modelis. Porter ir Lawler išnagrinėjo ir suformavo kompleksinę procesinę motyvacijos teoriją, apimančią vilties bei sąžiningumo teorijų elementus. Jų modelyje figūruoja penki

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

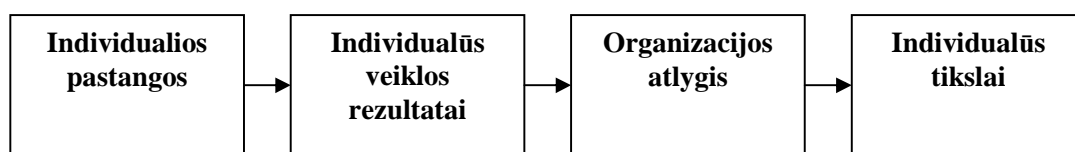
komponentai; pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis (apdovanojimas), pasitenkinimo lygis. Pagal su Porter - Lawler modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų paslaugų, jo gabumų bei charakterio savybių, taip pat nuo darbuotojo suvokimo, kokią vietą jis užima bei kokį vaidmenį atlieka (Rainey & Steinbauer, 1997).

Adams teisingumo teorija teigia, kad darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlių), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teigiama, kad egzistuoja teisingumas, jei darbuotojų nuomone šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pat kaip ir jų kolegų. Tada jie mano, kad situacija yra teisinga ir kad egzistuoja teisingumas. Jei šie santykiai nėra lygūs, egzistuoja neteisybė; tai yra darbuotojai tada mano, kad jiems per mažai arba per daug atlyginama (Robbins, 2006).

Vroom lūkesčių teorija. Iš esmės lūkesčių teorija teigia, kad tendencijos konkrečiai pasiegti intensyvumas priklauso nuo lūkesčio, kad šį veiksmą lydės konkretus rezultatas ir nuo šio rezultato patrauklumo (žr. 5 pav.).

Todėl čia nagrinėjami trys veiksniai:

1. Patrauklumas - svarba, kurią žmogus teikia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe. Šis veiksnys įvertina Žmogaus nepatenkintus poreikius.
2. Ryšys su veiklos rezultatais - kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrų darbo rezultatų jis sulauks pageidaujamo atlygio.
3. Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų - žmogaus įsivaizduojama tikimybė, kad tam tikros pastangos duos atitinkamus veiklos rezultatus (Robbins, 2006).



5 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis (Robbins, 2006)

Sparčiai kintant gyvenimo sąlygoms, keičiantis žmonių vertybėms, susiformavo naujas požiūris į darbuotojų motyvaciją. Futurizmo atstovas Dixon (2003) siūlo pažvelgti į tai iš ateities pozicijų. Jo teigimu, senosios motyvavimo teorijos nebegali būti taikomos, nes keičiasi žmonių poreikiai, kuriuos įtakoja globalizacija, įmonių plokštėjimas (mažėjantis valdymo hierarchijos lygmenų skaičius), decentralizacija. Asmenys vis labiau koncentruoja savo jėgas už darbo rėmų. Susiformulavusi darbo - gyvenimo balanso teorija rodo, jog žmonėms darbas yra gyvenimo (laisvalaikio) opozicija. Dixon (2003) pastebi, jog ir pats geriausias motyvavimas nebetenka savo galios, nes remiasi ankstesnėmis poreikių teorijomis, kurių esmė - jau gerokai pasenusios žmonių vertybės. Dixon (2003) mano, jog šiuolaikinei

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

organizacijai, įžengusiai į trečiąjį tūkstantmetį, negalima taikyti ankstesniame šimtmečiu sukurtų teorijų. Sparčiai keičiasi ir žmonių požiūris į motyvavimo veiksmus. Pinigai tampa antraeilium dalyku ieškant darbo. Šiuo metu svarbiau būti geru visuomenės ar kolektyvo nariu, patraukli organizacijos veikla ir jos įvaizdis, nei geros materialinės sąlygos darbe. Aptariamoje teorijoje ieškomas naujas elgesio modelis, pagal kurį būtų galima sukurti lankstų ir dinamišką darbuotojų motyvavimą. Svarbiausia suprasti, kaip žmonės mąsto ir elgiasi šiame sparčiai besikeičiančiame pasaulyje.

Apžvelgus visas teorijas galima teigti, jog motyvavimo teorijų analizė leidžia išskirti pagrindinius darbuotoju motyvavimo veiksmus: materialinį atlyginimą, darbo sąlygas, darbo turinį, karjeros galimybes, pasiekimus, santykius su bendradarbiais ir vadovais, tobulėjimą, atsakomybę, pripažinimą ir kitus motyvavimo veiksmus. Pirmiausia, teorijos skiriasi požiūriu į pinigus kaip į motyvavimo priemonę. Pagal Maslow (2006) poreikių teoriją peršasi išvada, kad pinigai motyvuoja asmenis poreikių tenkinimo pradžioje. Nepatenkinę fiziologinių poreikių, laikantis hierarchijos eiliškumo, asmenys negali tenkinti kitų poreikių. Dixon (2003) teorija materialinio darbuotojų poreikio apskritai neišskiria. Galbūt jie šiek tiek prisideda prie bendro pasitenkinimo darbu didinimo, tačiau konkrečių poreikių nepatenkina. Šiuo aspektu futuristinis požiūris yra panašesnis į dviejų veiksmų teoriją.

1.3. Motyvacijos modeliai

Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Šios įvairių žmonių kokybės yra gana skirtingos, tačiau darbo veiklos aspektu galima išskirti kelis gana pastovius nuostatų, požiūrių kompleksus, vadinamus motyvaciniais modeliais. Koks modelis konkrečiam žmogui būdingas, anot Bakanauskienės (2000) ir Marcinkevičiūtės (2006), labiausiai priklauso nuo kultūrinės aplinkos, kurioje gyvena žmogus.

Teorinių koncepcijų, užsienio šalių motyvavimo modelių ir Lietuvos darbo motyvacijos elgesio bei darbuotojų motyvavimo tyrimu nustatyta, kad egzistuoja bendri Lietuvos įmonėms būdingi motyvavimo dėsningumai. Juos lemia įmonių vadovų bei darbuotojų skirtingai pasirenkami motyvavimo modelių elementai.

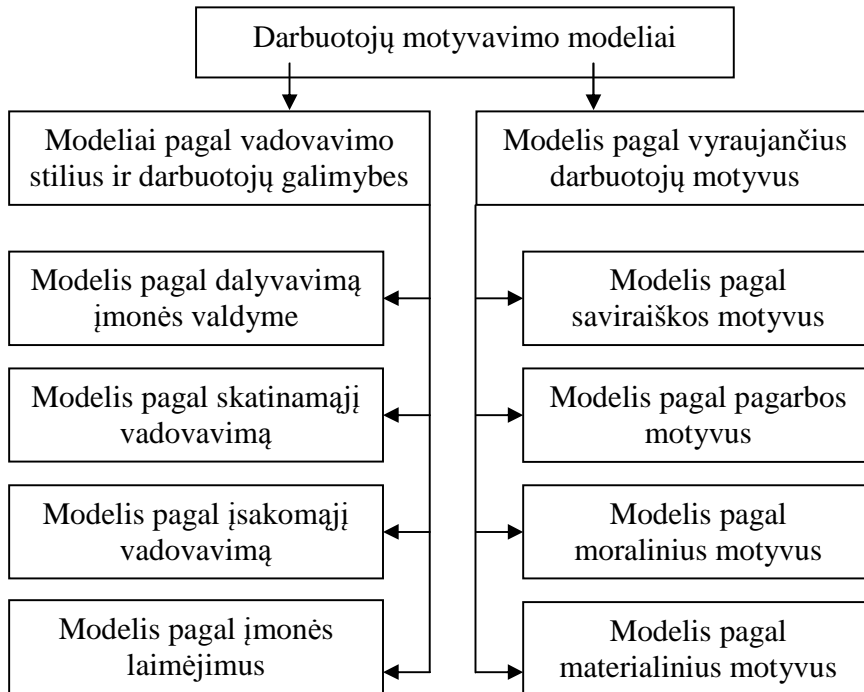
Yra išskiriamos trys darbuotojų motyvavimo modelių grupės (Marcinkevičiūtė, 2003):

- modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus;
- modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (žr. 6 pav.).
- motyvavimo modelis pagal socialinius bei moralinius personalo motyvus (žr. 7 pav.).

Pradėdami taikyti *motyvavimo pagal vyraujančius darbuotojų motyvus modelį* įmonės vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose įmonėse, siekiant nustatyti, kokie darbo ir

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

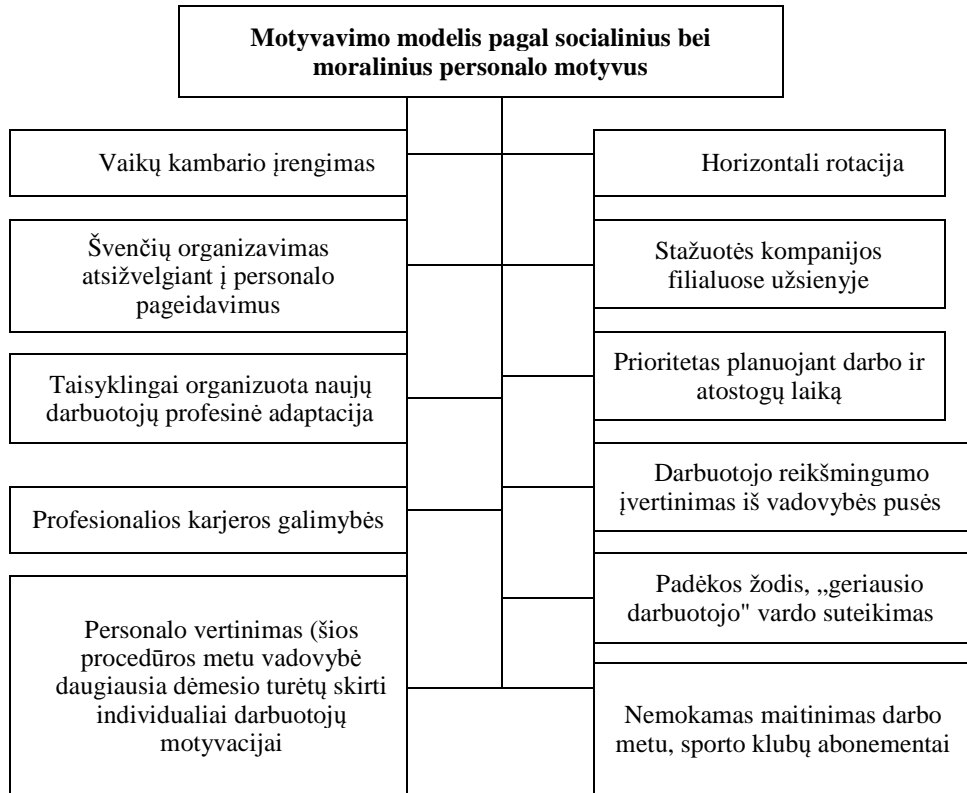
elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ar materialiniai) vyrauja tarp darbuotojų ir kokios motyvavimo priemonės (darbo užmokestis ar tikro atpildo noras už savarankišką darbą) yra svarbesnis pavaldiniams (Marcinkevičiūtė, 2003).



6 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai (Marcinkevičiūtė, 2003)

Motyvavimo modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes vyrauja vadovams sprendžiant įvairius valdymo uždavinius, kur nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldžių darbuotojų pastangas, duoti nurodymus, tikrinti, kaip jų laikomasi. Veikdami žmones, vadovai padeda jiems formotis kaip darbuotojams ir kaip asmenybėms. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo, privalėtų išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje (Marcinkevičiūtė, 2003).

Motyvavimo modelis pagal socialinius bei moralinius personalo motyvus (žr. 7 pav.). Žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Šiuo metu egzistuoja ir sėkmingai naudojama daugybė nepiniginių motyvų. Visi jie yra susieti su samdomųjų darbuotojų poreikių tenkinimu (poreikis pripažinime, dalyvavime priimant sprendimus ir t.t.). Be to, būtina rasti balansą tarp laiko praleisto darbe ir rūpinimusi šeima bei jų gerove (Hofstede, 1999).



7 pav. Motyvavimo modelis pagal socialinius bei moralinius personalo motyvus (Hofstede, 1999)

Bakanauskienės (2000) teigimu, darbuotojų motyvacijai didinti darbdaviai gali naudoti pačias įvairiausias priemones, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, jų asmenines savybes ar darbo pobūdį taip pat įmonės būklę bei valdymo stilių. Motyvavimo modelius galima grupuoti pagal vyraujančius darbuotojų motyvus ir pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes. Darbdavio parinktas motyvavimo modelis turi būti priimtinas patiems darbuotojams, kitaip jos veiks nemotyvuojančiai (Bakanauskienė, 2000).

1.4. Motyvaciniai skatinimo būdai

1.4.1. Moralinio skatinimo būdai

Darbuotojas gali skirti daug laiko darbui, tačiau reikia atminti, kad jis bus suinteresuotas dirbti su visa energija, kai jaus balansą tarp asmeninės ir darbo veiklos. Ne kartą teko girdėti, kai žmonės atsisakydavo naujos darbo vietos su reikšmingais pakeitimais iš materialinės pusės tik dėl to, kad jiems patinka senas darbas, patinka vadovybė, puikiai suformuotas kolektyvas. Tai puikus pavyzdys kodėl nereikia vadovautis tik materialiniais paskatinimo elementais, bet labiau pasikliauti nepiniginiais, t.y. moralinio skatinimo būdais (Katutytė, 2001).

Šilingienė (2000) visas nematerialias motyvavimo priemones suskirsto į dvi pagrindines grupes: *personalo pripažinimą ir darbo pobūdį bei darbo aplinką.*

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

Personalo pripažinimą ši autorė apibrėžia kaip geras sąlygas atskleisti ir ugdyti darbuotojams savo sugebėjimus, užtikrinti profesinį augimą. Anot Šilingienės (2000), personalo pripažinimas apima:

Karjeros planavimą. Darbuotojų karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Kai atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Dessler (2001) teigia, jog svarbu tai, kaip darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, ar turi įtakos darbuotojų nuomonei, ar darbe su juo elgiamasi teisingai.

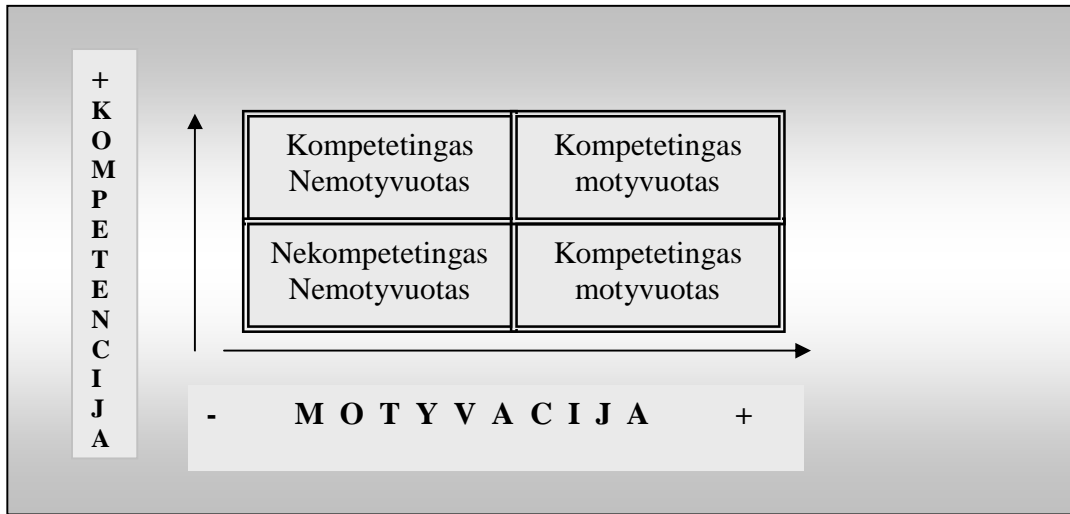
Personalo ugdymą galima apibrėžti ne tik kaip kvalifikacijos kėlimą arba naujų žinių įgijimą, bet kaip nuolatinį, į ateitį orientuotą, sistemingą darbuotojų sugebėjimų ugdymą, susijusį su karjeros organizacijoje planavimu (Šilingienė, 2000).

Darbo pobūdis ir darbo aplinka. Tai galimybė dirbti įdomų ir atsakingą darbą, dalyvauti sprendimų priėmimo procese, turėti geras darbo sąlygas, palankų mikroklimatą, vadovų palaikymą ir supratimą. Palankias darbo sąlygas, pagal Šilingienę (2000), kurios taptų darbuotojų motyvavimo dalimi organizacijoje, užtikrina: teisingas vadovavimas; darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą; delegavimas.

Teisingas vadovavimas. Remiantis Poluchinos (2004) nuomone, vadovas negali tiesiogiai įtakoti darbo aplinkos, tačiau savo vadovavimo stiliumi gali šiek tiek pakreipti organizacijos kultūrą norima linkme. Pavyzdžiui, jei organizacijoje vyrauja autokratinis valdymo stilius, darbuotojai tik atliks savo darbą, nesijaus įmonės dalimi, nes negalės pareikšti savo nuomonės. Apie tokio valdymo pasekmes užsimena ir Zakarevičius (2003). Anot Zakarevičiaus (2003), ypač griežtas veiklos reglamentavimas varžo darbuotojų saviraiškos galimybes.

Įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą skatinamas darbuotojų atsidavimas įmonei. Jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus labiau suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu (Robbins, 2006).

Svarbi **delegavimo funkcija**, kur sumažinamas vadovo krūvis, bet kartu ir motyvuojami organizacijos darbuotojai. Deleguojant iškyla rizika, jog delegavimui pasirinktas asmuo bus netinkamas, tačiau jei perduodama ne tik pati užduotis, bet ir atsakomybė, tai darbuotojas tikrai stengsis įvykdyti užduotį. Pasirinkti tinkamą žmogų gali padėti kompetencijos ir motyvacijos balansas (žr. 8 pav.).



8 pav. Darbuotojo ir profesinės brandos įvertinimo sistema (Šilingienė, 2000)

Tokia schema sudaro sąlygas efektyviam įgaliojimų delegavimui, nes aišku, kokiam darbuotojui kokias užduotis tikslingiau deleguoti. Jei asmuo delegavimui netinka, tai jam turi būti numatyta ugdymo programa. Kita vertus, ir pats darbuotojas gali priešintis delegavimui (Šilingienė, 2000). Daugelis autorių nagrinėjo moralinio skatinimo būdus, tokius kaip:

Kompanijos pavadinimas (korporatyvinis brendas). Kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti kompanijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Yra manoma, žinomoje kompanijoje galima pasiekti daug daugiau, palapsniui užkopiant į viršų karjeros laiptais, negu dirbant mažai žinomoje įmonėje (Poluchina, 2007).

Galimybė save realizuoti. Čia galima kalbėti apie darbuotojų, statusą ir įgaliojimus. Darbuotojo vystymosi galimybės. Kada darbuotojas nemato jokių savo vystymo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė (Poluchina, 2007).

Darbuotojų informuotumas apie situaciją kompanijoje. Pastovus bendradarbių informavimas apie pasiekimus arba apie ištikusias nelaimes įdiegia jausmą su pavadinimu „mus sieja bendras darbas“. Kuo geriau darbuotojai yra informuoti apie kompanijos būklę, kuo geriau jie yra susipažinti su kompanijos strategija, tuo su didesniu atsidavimu, kaip rodo praktika, atlieka skiriamas jiems pareigas (Clark, 1997).

Kompanijos stabilumas. Šis stimulus yra taip pat vienas stipriausių. Jis sukelia pasitikėjimą kompanija. Nes jei kompanijai ateina sunkūs laikai, finansinė krizė ar finansinis nepastovumas, net ir patys ištikimiausi kompanijos darbuotojai pradės ieškoti naujo darbo (Jermakovienė, 2001).

Kolektyvinis darbas. Toks darbo principas būdingas daugybei kompanijų, o bendrais bruožais smulkioms įmonėms. Darbo vietose būtina formuoti vieningos komandos pasaulėžiūrą: jokių būdu

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

negalima sugriausti atsiradusios neformalios grupės, jei ji nedaro žalos organizacijos tikslams (Jermakovienė, 2001).

Darbo aplinka. Geros darbo sąlygos, puikiai nuteikianti aplinka – tai bene vienas svarbiausių motyvavimo būdų (Worman, 2007).

Grįžtamasis ryšys. Tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą (Jermakovienė, 2001).

Adekvatus darbo krūvis. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškaai pervargs. O persitempusio žmogaus darbas, kad ir kaip jis norėtų dirbti, nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai. O juk vadovui reikalingi sveiki darbuotojai. Todėl verta kartkartėmis peržiūrėti savo darbuotojų krūvį (Jermakovienė, 2001).

Darbuotojų įvertinimas. Visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas. Savo darbo vietoje kiekvienas nori parodyti ką jis sugeba ir kokią įtaką turi kitiems, todėl labai reikalingas konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, konsultuoti kitus darbuotojus (Jermakovienė, 2007).

Moralinio skatinimo būdai gali būti padėkos žodžiai, darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga ar dovanų įteikimas, korporatyvinių švenčių organizavimas atsižvelgiant į personalo pageidavimus. Svarbiu motyvavimo veiksmu gali būti žinojimas, kad atliekamas darbas yra svarbus kompanijos egzistavimui, perteikiant jį kaip įdomų ir reikalaujantį jėgų (Clark, 1997). Šiandieninėje visuomenėje, kuomet vis sunkiau darosi nustebinti darbuotoją moraliniam skatinimui naudojamos priemonės padedančios kaupti lėšas darbuotojų pensijai ar užtikrinančios finansinę paramą nelaimės atveju. Tai investicinis gyvybės draudimas, skirtas darbdaviams, leidžiantis apdrausti darbuotojų gyvybę ir sveikatą, ir tuo pačiu kaupti kapitalą. Apdraudęs darbuotojus darbdavys gali užtikrinti darbuotojams III pakopos pensiją. Papildoma pensija aktuali visiems darbuotojams ir darbuotojai tai įvertins (Juršytė, 2007).

1.4.2. Materialinio skatinimo būdai

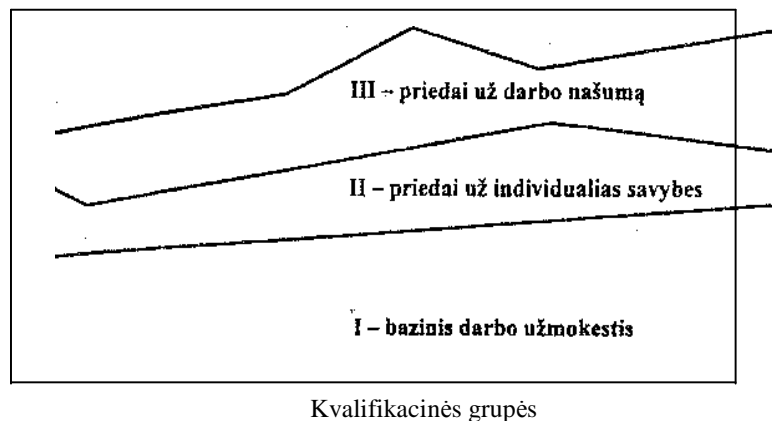
Motyvacijos teorija ir praktika parodo, kad pagrindinis motyvacijos svirtas yra materialinių poreikių tenkinimas. Daugumai žmonių nepakankamai turtingose šalyse, prie kurių priklauso ir Lietuva, pagrindinis motyvas įtemptai dirbti yra už tą darbą gaunama pinigų suma, kurią galima iškeisti į kitų žmonių ir organizacijų teikiamą produkciją arba paslaugas. Pasigilinus į žmogaus darbo motyvuojamąjį pinigų poveikį, pasidaro aišku, kad pinigai skatina žmogų dirbti tik tol, kol jis pinigų negavo (Employer/employee relationship, 2007).

Materialios motyvavimo priemonės kol kas šių dienų Lietuvos organizacijose yra pačios svarbiausios, nors tuo tarpu labiau išsivysčiusiose šalyse, svarbiausią vietą užima socialiniai stimulai. Vadybos tyrinėtojai (Dessler, 2001; Zakarevičius, 2003) šiai grupei motyvavimo priemonių priskiria darbo užmokestį; išmokėjimus iš pelno; sutaupyto lėšų padalijimą, šventines premijas; fiksuotas lėšas už ryšių, transporto, reprezentacines išlaidas; paskolas be palūkanų.

Anot Zakarevičiaus (2004), pagrindine ekonominio (materialinio) skatinimo priemone išlieka darbo užmokestis. Deja, darbo užmokesčio didinimas netgi aukštą ekonomikos lygį pasiekusiose šalyse turi ribas, nes didėjant užmokesčiui didėja produkcijos gamybos kaštai ir savikaina. Todėl darbo užmokesčio skatinamasis poveikis gali būti aktualizuotas tik ieškant efektyvių mokėjimo už darbo organizavimo formų.

Vadybinėje literatūroje analizuojant materialines motyvavimo priemones, pirmiausia kalbama apie darbo apmokėjimą, kurias suskirsto į tris dalis: pastovioji, kintamoji ir premijos. Šių autorių teigimu, *pastovioji* darbo užmokesčio dalis visuomet yra mokama vienoda ir priklauso nuo darbo vietos reikalavimų – atsakomybės lygio, reikalingos kvalifikacijos darbui atlikti ir panašių dalykų. Pasak teoretikų, pastovus darbo užmokestis užtikrina tik pagrindinius žmogaus poreikius ir dėl to nemotyvuoja asmens. *Kintamoji* darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus, priklauso nuo darbuotojų savybių ir elgsenos darbe. Skiriant tokio tipo priemokas, vertinama darbų kokybė, jų atlikimas laiku, iniciatyvumas, stropumas, universalumas. Retai kas įvardija, kokio dydžio turėtų būti kintamoji darbo užmokesčio dalis. Yra manoma, kad tai galėtų sudaryti 30 – 40 proc. pastovaus darbo užmokesčio (Šilingienė, 2000). *Premijavimą* už ypatingus asmens veiklos rezultatus, svarbius įmonei pasiekimus, minėti autoriai išskiria kaip trečiąją darbo užmokesčio dalį. Jų teigimu, tai skatina konkurencingumą tarp darbuotojų. Ši atlygio dalis neturėtų būti pastovi (Šilingienė, 2000). Dvi darbo užmokesčio (kintamasis darbo užmokestis ir premijos) dalys turėtų būti įtrauktos į vieningą apmokėjimo programą, kuri galėtų veikti kaip vienas iš motyvavimo elementų (Zakarevičius, 2004).

Darbo užmokestis



9 pav. Mišraus darbo apmokėjimo schema (Katutyte, 2001)

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

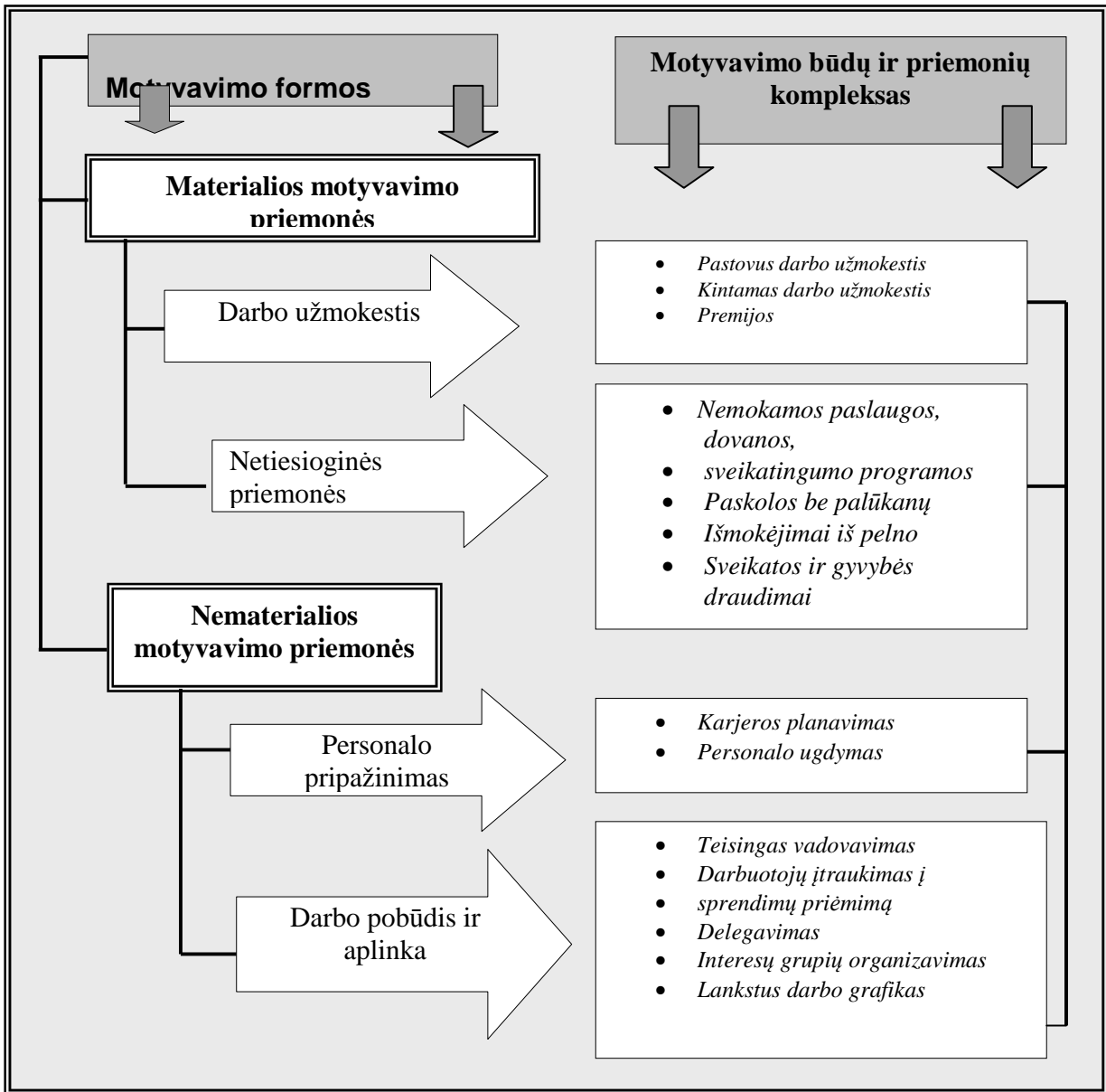
Pateiktame 9 paveiksle matyti, kad nustatoma normalaus dydžio bazinė darbo užmokesčio dalis garantuoja, kad darbuotojas ir jo šeima galės patenkinti fiziologinius, saugumo, bendravimo poreikius. Ši dalis beveik nebeturi skatinamojo poveikio reikšmės, todėl motyvuoti galima tik veiksmingai taikant kintamąją dalį ir premijas. Pagrindinė kintamosios dalies forma - įvairios priemokos (už kvalifikacinį lygį, darbo stažą, neterminuotą darbo laiką ir kt). Įgyvendinus organizacijoje veiksmingą tokių priemokų sistemą, atsiranda rezultatyvus piniginio skatinimo instrumentas. Kitas svarbus instrumentas - premijavimas už išskirtinius veiklos rezultatus. Ši darbo užmokesčio dalis skatina dirbti geriau už kolegas ir aktyvina sveikos konkurencijos, varžymosi elementus organizacijos narių veikloje (Zakarevičius, 2004). Taigi, kaip matome materialiniame skatinime tapo populiarus mišrusis darbo apmokėjimo būdas.

Materialios motyvavimo priemonės neapsiriboja tik darbo užmokesčiu. Motyvuoja ir išmokėjimai iš pelno, kai dauguma darbuotojų gauna tam tikrą kompanijos metinio pelno dalį. Šis metodas skatina lojalumą, nes darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo, sukelia įsipareigojimo organizacijai jausmą. Todėl galima daryti išvadą, jog tai sustiprins darbuotojų tapatumą su organizacija (Blanchard & Bowles, 2001).

Sveikatos ir gyvybės draudimai. Nelaimingo atsitikimo ar sveikatos sutrikimo darbe asmenims arba jų artimiems žmonėms išmokamos kompensacijos. Dessler (2001) nuomone, taip darbuotojai jaučia, jog organizacija rūpinasi jais ir jų šeimos nariais.

Pasak Zakarevičiaus (2003), šiai grupei priklauso dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai, nuolaidos perkant įmonės parduodamą produkciją. Prie šios grupės motyvavimo priemonių Dessler (2001) priskiria nuolaidas pramogoms, sveikatingumo programoms, vadovaujančių darbuotojų privilegijas. Visas šias motyvavimo priemones, kurios nėra darbo užmokestis, būtų galima pavadinti netiesioginėmis materialiomis priemonėmis. Dessler (2001) teigimu, jos yra gana specifinės ir gali būti ne visiems aktualios. Todėl jas parenkant (finansiniškai nelabai įmanoma taikyti jų visų iš karto), reikia atsižvelgti į svarbiausius darbuotojų poreikius. Pavyzdžiui, paskolos be palūkanų ypač aktualios jaunoms šeimoms, norinčioms įsigyti būstą. Vyresnio amžiaus žmonės tokia nuolaida gali ir nepasinaudoti. Prie tiesioginių materialinio skatinimo priemonių priskiriamos ir vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno, dalyvavimas įmonės akcinio kapitalo bei pelno paskirstyme, papildomų išmokų planai (Dessler, 2001).

Tik sukūrus vieningą darbuotojų motyvavimo sistemą galima tikėtis tinkamų rezultatų. Efektyviausia būtų taikyti visas arba keletą motyvavimo priemonių iš karto. Svarbiausias motyvavimo priemonės būtų galima pavaizduoti 10 pav.



10 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių schema (Syptak et al., (1999)

Motyvacijos veiksnių ir priemonių bei metodų įvairovė rodo, kad motyvacijos yra ne vieno, bet daugelio motyvavimo veiksnių visuma, o motyvavimas - skirtingų motyvavimo metodų ir priemonių kompleksas, kuris sudaromas arba individualiai, arba grupei darbuotojų, išskirtų pagal kažkokį visiems bendrą kriterijų. Šiuolaikiniam požiūriui į motyvacijos sistemą būdingas kompleksinis požiūris: visos taikomos motyvacijos priemonės turi sudaryti vientisą visumą. Atskiros darbuotojų skatinimo priemonės jau neužtikrina efektyvaus personalo motyvavimo, todėl jos turi sudaryti vientisą sistemą. Personalo motyvavimo sistema turi būti pirmiausia įvertinama ir pastoviai tobulinama. Kartais motyvavimo veiksniai

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

gali likti nepastebėti ir nesuprasti dėl kasdieninio krūvio ir organizacijos krizių. Kiekvieno vadovo pareiga reguliuoti ir spręsti, kaip skatinti savo darbuotojus, sudaryti ir nuolat tobulinti motyvacijos sistemą (Syptak et al., 1999). Galima teigti, jog svarbiausia, kad parinktos priemonės tenkintų svarbiausius organizacijos darbuotojų poreikius bei atitiktų įmonės galimybes. Siekiant darbuotojų motyvacijos sėkmės, svarbu yra taikyti kelias parinktas motyvacijos priemones. Tik sujungiant visas dalis į visumą, svarbu darbuotojams viską kuo nuodugniau paaiškinti. Jei darbuotojas nesupras kaip motyvavimas veikia, tai tikėtis gerų rezultatų neverta (Mageau & Vallerand, 2003).

Darbuotojams organizacijoje turėtų būti suteikiama informacija ne tik apie motyvacijos priemones ir jų veikimą, tačiau ir aiškiai išskirti kriterijai, pagal kuriuos bus vertinami darbuotojai. Boyett (2003) siūlo ne tik apibrėžti vertinimo kriterijus, bet ir nuolat informuoti, kaip jie dirba, koks nustatytų kriterijų įgyvendinimo laipsnis, ar jiems dar reikia pasistengti. Vien žinojimo, jog organizacijoje taikomos įvairios motyvavimo priemonės, nepakanka. Šie autoriai mano, jog personalui reikia apibrėžti, ko iš jų tikimasi, nurodyti būdus ir priemones, kuriomis jie gali naudotis. Darbuotojui reikia padėti pasiekti norimą rezultatą (Boyett, 2003).

Gerinant darbuotojų motyvavimą, stengiamasi patenkinti išsiaiškintus darbuotojų poreikius. Teoriškai galime kalbėti apie kiekvieno organizacijos darbuotojo visų poreikių patenkinimą, tačiau praktiškai tai įgyvendinti neįmanoma. Todėl organizacija turėtų nusistatyti savo motyvavimo politiką arba gaires, kurios padėtų orientuotis, ko konkrečiai siekiama darbuotojų motyvavimu – ar tenkinti svarbiausius darbuotojų poreikius, ar susikoncentruoti ties tais poreikiais, kurie tiesiogiai susiję su organizacijos tikslais (Boyett, 2003). Tačiau svarbu pastebėti, kad mokėti tinkamą atlyginimą yra būtina, bet šito nepakanka. O pernelyg mažas jo padidėjimas gali net įžeisti ar demotyvuoti darbuotojus. Taigi materialus skatinimas tėra tik trumpalaikis efektas, prie kurio greitai priprantama, ir dažnai darbuotojai suvokia tai kaip savaime suprantamą ar net privalomą dalyką (Dževeckytė, 2007). Tuo pat metu verta prisiminti, jog darbuotojų skatinimui neužtenka naudoti atskiras motyvavimo priemones, nes jei norime patenkinti visus darbuotojų poreikius, tai reikia ir daugumos galimų priemonių.

1.5. Darbuotojų demotyvaciniai veiksniai

Pasak I. Bučiūnienės (2006), F. Herzberg motyvacinėje - higieninėje teorijoje teigė, kad nepasitenkinimą sukelia tik higieniniai veiksniai, o motyvaciniai veiksniai (galimybė daryti karjerą, atsakomybė, tinkamas pasiekimų įvertinimas, valdžios ir saviraiškos atskleidimas, o ypač patys užduoties turinys) nepasitenkinimo nesukelia.

Teigiama, kad ryšiuose, kuriuos darbuotojas palaiko su savo užduotimi, laiko bėgyje vystosi arba prisirišimas arba nutolimas, abejingumas. Autorės nuomone, užduoties turinys, jos patrauklumas, darbo

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

stažas, grupės ir organizacijos suderinamumas yra veiksniai, kurie daro įtaką teigiamo ar neigiamo emocinio ryšio formavimuisi (Bučiūnienė, 2006). Demotyvacijos būseną gali iššaukti pasibjaurėjimas darbu, kenksmingos darbo sąlygos, užduoties skurdumas, trūkstant atsakomybės, tironiškas vadovavimas, seksualinis priekabiavimas darbe, smurtas, lytinė diskriminacija. I. Bučiūnienė (2006) teigia, kad demotyvuoto darbuotojo elgesys pasireiškia pravaikštomis, pasikartojančiais prieštaravimais ir kitokiais nepasitenkinimo pasireiškimais, nesusijusiais su konkrečia problema.

Seksualinis priekabiavimas darbe. Seksualinis priekabiavimas darbe sukelia neigiamą darbuotojų būseną. Ši problema būdinga ne tik moterims, bet ir vyrams. Tačiau moterų seksualinio priekabiavimo atvejų mūsų laikais yra kur kas daugiau negu vyrų (tai gana reti atvejai) atžvilgiu (Pruskus, 2003).

„Pagal JAV Lygių galimybių užtikrinimo komisijos pateiktą apibūdinimą, seksualinis priekabiavimas - tai seksualiniai ketinimai, bandymai įgyti palankumo ir kiti žodiniai ir fiziniai seksualinio pobūdžio veiksmai, nukreipti į darbuotoją, kurios(io) darbas ar karjera priklauso nuo priekabiuojančio asmens. Tyrimai rodo, kad dažniausiai seksualiniai priekabiuoja viršininkas prie pavaldinio. Yra dvi seksualinio priekabiavimo formos: 1) tiesioginis priekabiavimas - tai akivaizdus reikalavimas paklusti seksualiniam spaudimui, tiesiogiai siejant tai su paskatinimu ar drausmine nuobauda už darbą (priklausomai nuo aukos atsakomybės lygio); 2) netiesioginis priekabiavimas - tai sąmoningas kūrimas tokios situacijos, kuriai esant darbuotoja(as) jaučiasi nejaukiai dėl akiplėšiškų pastebėjimų ar nepadorių pozų demonstravimo“ (Pruskus, 2003).

Kaip teigia V. Pruskus (2003), amerikiečių atlikti tyrimai rodo, jog keturios iš dešimties moterų darbe yra susidūrusios su seksualinio priekabiavimo atvejais. Tačiau tik 5 proc. jų viešai apie tai paskelbia. Be to, 50 proc. vyrų pripažįsta, kad jie kalbėjo ar elgėsi taip, kad jų kolegės moterys galėjo tai suprasti kaip seksualinį priekabiavimą.

Lytinė diskriminacija. Kiekvienais metais daugėja moterų, dirbančių verslo, valdymo ir valstybės tarnyboje. Moterys vis labiau įsitvirtina pajamingos veiklos srityse. Mažėja ir skirtumas tarp moterų ir vyrų darbo apmokėjimo srityje. „JAV XX a. aštuntajame dešimtmetyje vidutinis moterų uždarbis sudarė 60 proc. atitinkamo vyrų uždarbio, po dešimties metų jis pakilo iki 70 proc. Tačiau nepaisant pasiektų laimėjimų moterys ir toliau uždirba mažiau negu vyrai, dirbantys toje pačioje srityje“ (Pruskus, 2003).

Daugelis moterų susiduria su problema, kai joms neleidžiama užimti aukščiausių pareigybių verslo organizacijoje. Moterų organizacijos dėl to įžvelgia aiškią lytinę diskriminaciją.

V. Pruskaus (2003) teigimu, mūsų šalyje moterų socialinė savijauta nėra gera. Tai rodo, kad:

- Moterų galimybių reikštis visuomenės gyvenime yra blogesnės negu vyrų,
- Moterų vidutinis atlyginimas yra maždaug ketvirtadaliu mažesnis negu vyrų,

- Moterų bedarbių, įregistruotų darbo biržoje, gerokai daugiau negu vyrų; tai rodo, kad jos turi mažiau galimybių įsidarbinti.

„Nors aukštasis mokyklas baigia daugiau moterų (56 proc.), įstaigoms, organizacijoms vadovauja dažniausiai vyrai“. Kaip teigia V. Pruskus (2003), moterims sunkiau padaryti karjerą, nes manoma, kad jos mažiau domisi darbu ir labiau prisirišusios prie šeimos, negu jų kolegos vyrai. „Specialistų nuomone, geriausias būdas sklaidyti tokį išankstinį nusistatymą yra suteikti moterims du skirtingus karjeros kelius: *greitą* toms, kurioms darbas yra svarbiausias prioritetas ir vadinamąjį *motinišką* toms, kurios nori šeimai ir darbui laiko skirti po lygiai. Daugelis moterų gana atsargiai vertina pastarąjį kelią, įtardamos, jog tai gali padėti pateisinti jų atžvilgiu vykdomai diskriminacijai“ (Pruskus, 2003). *Smurtas darbe*. Smurto buvimas darbe turi įtakos visai įmonei, nes žmonės, dirbantys baimės ir apmaudo kupinoje aplinkoje, negali labai gerai dirbti. Neigiamos pasekmės įmonei pasireiškia tuo, kad padidėja darbuotojų nebuvimo darbe atvejų, sumažėja motyvacija, darbo našumas, blogėja darbo santykiai ir atsiranda darbuotojų samdos problemų. „Smurto darbe sąvoka apima įžeidinėjimus, grasinimus, fizinę ir psichologinę agresiją, nukreiptą į dirbantį asmenį ir sukeliančią pavojų jo sveikatai, saugai ar gerovei, kurią vykdo nedirbantys įmonėje asmenys, t.y. „iš išorės“, įskaitant vartotojus ir klientus. Smurtas taip pat gali būti rasinio arba seksualinio pobūdžio“ (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra).

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros teigimu, agresyvūs ar grasinamieji veiksmai gali pasireikšti įvairiomis formomis:

- šiurkštus elgesys – pagarbos kitiems trūkumas;
- fizinė arba žodinė agresija – ketinimas įžeisti (sužeisti);
- užpuolimas – ketinimas sužaloti kitą asmenį.

Europos Sąjungoje atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad 4 proc. Europos darbuotojų teigia darbo vietose patyrę fizinį smurtą iš kitų asmenų. Žymiai daugiau darbuotojų yra nukentėję nuo grasinimų ir įžeidinėjimų arba kitokių psichologinės agresijos formų iš ne jų įmonėje dirbančių asmenų (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2008).

„Didžiausia smurto rizika yra paslaugų sektoriuje, ypač sveikatos apsaugos, transporto, mažmeninės prekybos, maitinimo, finansų ir švietimo įmonėse. Kontaktai su klientais padidina smurto riziką. Europos Sąjungos šalyse sveikatos priežiūros sektorius laikomas vienu iš pavojingiausių smurto atžvilgiu. Mažmeninės prekybos sektorius taip pat priskiriamas padidintos rizikos grupei“ (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2008).

Kiekvienu atveju, priklausomai nuo asmens, pasekmės būna labai skirtingos, pradedant nuo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu sumažėjimu ir baigiant stresu (net ir netiesioginėms smurto aukoms,

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

kaip smurto akto ar incidento liudininkams) bei fiziniais ar psichologiniais pakenkimais. Gali išsivystyti potrauminiai simptomai, tokie kaip baimė, fobijos ir miego sutrikimai. Ypatingai sunkiais atvejais gali išsivystyti potrauminis šokas (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra).

1.6. Šiuolaikiniai darbuotojų motyvavimo metodai

Pagal I. Bučiūniene (2006), motyvuoti darbuotojus šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą proporcingą jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti.

Bučiūnienė (2006) nurodo šiuos penkis C. Vermot - Gaud pateiktus motyvavimo priesakus organizacijai:

1) motyvuoti vizija ir pavyzdžiu: tai reiškia, kad reikia apibrėžti bendras vertybes ir vadovautis jomis; sukurti projektą, kuris būtų bendro darbo, atitinkančio šias vertybes, prasme; užsitikrinti visų darbuotojų supratimą; kasdieniu pavyzdžiu patvirtinti, kad organizacijos keliama reikalavimai atitinka projektą.

2) motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu: nustatyti tikslus, nes aktyvaus dalyvavimo organizacijos tikslų įgyvendinime jausmas įpareigoja dirbančiuosius; būti teisingu ir reikliu, nustatyti darbuotojams realius, bet pastangų reikalaujančius tikslus, nes tai sukelia reikalingumo jausmą; suteikti savikontrolės priemones, nes tai patvirtina, kad darbuotojai yra gerbiami ir laikomi partneriais; suteikti teisę suklysti, nes ji tampa žinių šaltiniu; įtraukti darbuotojus į su jais susijusių sprendimų priėmimą, deleguoti, nes tada jaučiamasi dalyviais; skatinti iniciatyvą, išlaikant vidinę vienybę, nes ši laisvė leidžia įvertinti save ir išsiskleisti vidiniams sugebėjimams.

3) motyvuoti naudingumo jausmu ir įpareigojimu: čia reikėtų vystyti tarnavimo vidiniam vartotojui aistrą; vystyti pastovų rūpinimąsi vartotoju; vystyti organizacijos pilietybės jausmą;

4) motyvuoti, tinkamai įvertinant sėkmę: padėti darbuotojams pasiekti sėkmę: kuo sunkiau ji yra pasiekama, tuo vertingesnė darbuotojo akyse, kuo labiau darbuotojas jos trokšta, tuo ji yra vertingesnė organizacijai; skatinti grupes, o ne atskirus darbuotojus: sėkmė atšvenčiama,- vadovavimas, įvertinant sėkmę yra labiau motyvuojantis, nei išryškinant klaidas; kompleksiskai panaudoti visus atlyginimo elementus: nė vienas atskirai paimtas elementas neatves į pageidaujamus rezultatus.

5) motyvuoti iššūkiais ir viltimi: suderinti du reikalavimus: dalyvauti tam tikroje bendroje veikloje, tai leidžia veikti kryptingai,; palikti kiekvienam tam tikrą veiklos laisvę, kuri leidžia išmokti ir praturtinti asmenybę; suteikti vystymosi perspektyvas (esminis motyvavimo veiksnys); pabrėžti, kad tobulėjimas ne visada atitinka paaukštinimą,- dažniausiai sugebėjimų praplėtimą.

D. Šavareikienės ir V. Dubino (2003) teigimu, egzistuoja trys motyvacijos strategijos:

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

1. Skatinimas ir bausmė. Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai- mokama gerai; tiems kurie dirba dar daugiau - jiems mokama dar daugiau; tie, kurie dirba nekokybiškai - jie baudžiami.
2. Motyvavimas darbu. Jeigu darbas žmogui įdomus ir teikia jam pasitenkinimą, tai ir jo atliekamo darbo kokybė bus aukšta.
3. Sisteminis vadovavimas. Darbo tikslai turi būti nustatomi kartu su pavaldiniais. Ypač svarbus grįžtamasis ryšys santykiuose su pavaldiniais. Motyvacijos strategija grindžiama situacijos analize, pasirinktu valdymo stiliumi.

Skatinimo priemonių atnaujinimo poreikis. Materialinio ir moralinio skatinimo priemonės turi būti nuolat peržiūrimos ir atnaujinamos. Nereikia pamiršti, kad veikia paskatų „užgesimo“ dėsnis: vienas ir tas pats poveikis ilgainiui mažėja, ir žmogus nereaguoja į jį. Dažni ir tie patys skatinimai gali išugdyti „imunitetą“ jiems arba jie bus suvokiami kaip privalomi. Todėl praėjus tam tikram laikotarpiui, reikia juos atnaujinti, vienų paskatų atsisakyti, numatyti kitas (Bučiūnienė, 2006).

1.7. Sporto trenerių kvalifikacijos kategorijos

Profesinė kvalifikacija – fiksuota kategorija, išreikšta tam tikru dokumentu, liudijančiu įsisavintą studijų programą (Adamonienė ir kt. 2003).

Anot S.Daukilo (1998), kvalifikacijos sąvoka yra artima kompetencijos sąvokai. Pastaroji reiškia efektyvios veiklos demonstravimą, sugebėjimą atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituotoje darbo situacijoje. Be to, kompetencijai yra būdingas įgaliojimų srities ir apimties aspektas. Kompetencijos sąvoka yra platesnė kvalifikacijos atžvilgiu, o pastaroji yra kompetencijos pagrindas (žr. 11 pav.).



11 pav. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų santykio schema (Daukila, 1998)

Kaip matome iš 4 paveikslėlio kompetencijos sąvokai yra charakteringas įgaliojimų srities apimties aspektas.

Kvalifikacijos kategorijų suteikimo tikslai (Kūno kultūros ir sporto departamentas, 1996):

1. Skatinti Lietuvos sporto trenerius nuolat tobulinti savo profesinį meistriškumą, siekiant įgyvendinti Lietuvos sportui keliamus uždavinius;
2. Įgyvendinti socialinį teisingumą, kad sporto trenerių atlyginimas už darbą priklausytų nuo darbo rezultatų;
3. Didinti sporto trenerių atsakomybę už darbo rezultatus;
4. Įvertinti sporto trenerių profesinio pasirengimo lygį ir pedagoginę veiklą.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

Treneris, praktikuodamas saviauklą, nori daugiau pasiekti, „palypėti“ karjeros laipteliais, gauti aukštesnę sporto trenerio kategoriją. Nesimokydamas ir nesitobulindamas jis „augti“ negalės.

Lietuvos Respublikoje yra penkios sporto trenerių kategorijos (Kūno kultūros ir sporto departamentas, 1996):

1. Sporto treneris (BKKSI). Šią kategoriją įgyja aukštos klasės sportininkai, pedagoginių aukštųjų mokyklų tris kursus baigę studentai, gerai atliekantys trenerio pareigas, numatytas įstaigos veiklos nuostatuose. Kategorija suteikiama neribotam laikui. Teikia apskričių, miestų ir rajonų sporto trenerių kvalifikacinių kategorijų suteikimo komisijos.

2. Sporto treneris (treneris). Ši kategorija suteikiama specialistui, turinčiam aukštąjį kūno kultūros ir sporto pedagogo išsilavinimą ir 1-2 metų trenerio darbo praktiką bei gerai atliekančiam trenerio pareigas. Kategorija suteikiama neribotam laikui.

3. Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris). Ši kategorija suteikiama treneriui, kurio nors vienas auklėtinis (komanda), dalyvaudamas varžybose (įtrauktose į specialų registrą), iškovoję komandinę arba individualią pergalę. Lietuvos sporto trenerio kategorija suteikiama dvejiems metams.

4. Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas). Ši kategorija suteikiama treneriams, kurie įvairiais būdais tobulinasi, kuria savo darbo metodiką, diegia metodines ir pedagogines naujoves, perteikia patirtį kitiems treneriams, rašo straipsnius, skaito paskaitas, tobulinasi renginiuose, konferencijose ir pan. Ši kategorija suteikiama treneriams, kurių auklėtiniai dalyvavo varžybose (įtrauktose į specialų registrą) ir ten užėmė atitinkamas vietas. Nacionalinio sporto trenerio kategorija suteikiama ketveriems metams.

5. Lietuvos nusipelnęs treneris (treneris ekspertas). Ši kategorija suteikiama treneriui, kuris inicijuoja naujų pedagoginių idėjų programą, mokymo priemonių įdiegimą, adaptuoja, tobulina, kuria, eksperimentuoja, taip pat recenzuoja ugdymo priemones, metodinius leidinius, vadovėlius, skaito paskaitas įvairiuose renginiuose. Ši kategorija suteikiama treneriams, kurių auklėtiniai dalyvavo labai aukšto rango varžybose (įtrauktose į specialų registrą) ir ten užėmė atitinkamas vietas. Lietuvos nusipelnusio trenerio kategorija suteikiama aštuoneriems metams, o vardas – visam laikui.

Įvairios kategorijos suteikiamos atitinkamų komisijų nuostatų nustatyta tvarka, patvirtinta Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsakymu (Kūno kultūros ir sporto departamentas, 1996).

Apibendrinant galima teigti, kad negalima suteikti asmeniui kvalifikacijos, jeigu jis yra nekompetentingas vykdyti profesinės veiklos. Kompetencijos kategorija, kaip ir asmenybės vystymosi išraiška negali būti statistiškas reiškinys, tai yra kintantis reiškinys.

2. VILNIAUS APSKRITIES SPORTO MOKYKLŲ TRENERIŲ MOTYVACIJOS TOBULINIMO GALIMYBĖS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Pirmas tyrimo etapas – anketos sudarymas, imties paskaičiavimas. Atliekant tyrimą buvo pasirinktas kiekybinis anketinės apklausos metodas. Apklausos tyrimas pasirinktas, nes šie duomenys apie vartotojų pasitenkinimą nėra viešai skelbiami ir prieinami, o šis metodas taupo laiko sąnaudas bei leidžia surinkti tyrimui reikiamą informaciją. Be to, tai vienas iš geriausių būdų sužinoti tiriamųjų nuomonę (Kardelis, 2002).

Pasirinkus tyrimo metodą bei numčius jo eigą, tenka analizuoti klausimą apie tiriamųjų parinkimą. Remiantis V. I. Paniotto formule galime apskaičiuoti reikalingą apklausti respondentų skaičių:

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

čia: Δ - paklaida 0,05;

N – tiriama visuma;

n – reikiamas respondentų skaičius.

Mūsų nagrinėjamu atveju reikiamas apklausti respondentų skaičius yra 215 sporto trenerių Vilniaus apskrityje (žr. 2 priedas).

Klausimai anketoje (žr. 1 Priedas) pateikiami nuoseklia tvarka. Anketa buvo sudaryta remiantis Likerto skale, penkių balų už atsakymą sistema (Kardelis, 2002). Anketoje pateikiami dvidešimt teiginių, pastarieji paimti iš aprobuotos anketos, kuriuose respondentas privalėjo pažymėti jam priimtinausią variantą, renkantis iš: „Visiškai nesutinku“, „Dalinai nesutinku“, „Neutrali pozicija“, „Dalinai sutinku“ ir „Visiškai sutinku“. Likę klausimai 21 – 27 padėjo sužinoti lytį, amžių, gyvenamą vietą, sporto šaką, kvalifikacinę kategoriją, išdirbamų valandų skaičių ir išsilavinimą.

Antras tyrimo etapas – treneriai buvo apklausti pateikiant apklausos anketas atspausdintas, išsiunčiant elektroniniu paštu arba faksu. Ši apklausa truko apie 3 mėnesius. Į apklausą pirmiausiai pateko Vilniaus miesto treneriai.

Trečias tyrimo etapas – atlikus anketinę apklausą, buvo susisteminti duomenys su „SPSS 13.0 for Windows“ programa. Buvo gauti rezultatai bei padarytos išvados.

Darbe suformuluoti teoriniai argumentai ir kiekybinio tyrimo, paremto apklausos metodu, gautos išvados leidžia teigti, kad gauti rezultatai yra nauji ir reikšmingi sporto vadybos teorijoje ir praktikoje.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

Teorinis tyrimo reikšmingumas pasireiškia tuo, kad yra išanalizuoti nauji, šiuolaikiniai motyvavimo metodai. Susietos sporto trenerių kvalifikacijos kategorijos su motyvavimo darbe veiksniais, kurie išplečia ir papildo konkrečiais faktais egzistuojančias teorijas.

Tyrimo praktinį reikšmingumą charakterizuoja tai, kad sukaupti faktai įgalina remtis mokslininkų darbais ir Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymu bei Lietuvos Kūno kultūros ir sporto departamento prie LR Vyriausybės teisiniais dokumentais, reglamentuojančiais sporto trenerių veiklą, kvalifikacijos kategorijas, analizuoti ir ieškoti teigiamų sprendimų Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvacijos aspektuose.

2.2. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvacijos vertinimo tyrime dalyvavo 215 sporto trenerių iš įvairių Vilniaus apskrities miestų sporto mokyklų.

Respondentų santykinis pasiskirstymas pagal miestą, kuriame dirba ir išsilavinimą pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal miestą ir išsilavinimą

Miestas, kuriame dirbate	Jūsų išsilavinimas				Iš viso
	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Nebaigtas aukštasis (esate baigęs 2 kursus)	Aukštasis	
Vilnius	17	33	15	92	157
Švenčionys	1	4	0	5	10
Šalčininkai	0	2	1	4	7
Trakai	0	0	4	13	17
Lentvaris	0	0	0	2	2
Elektrėnai	0	2	0	4	6
Ukmergė	0	1	0	7	8
Širvintos	0	2	0	6	8
Iš viso:	18	44	20	133	215

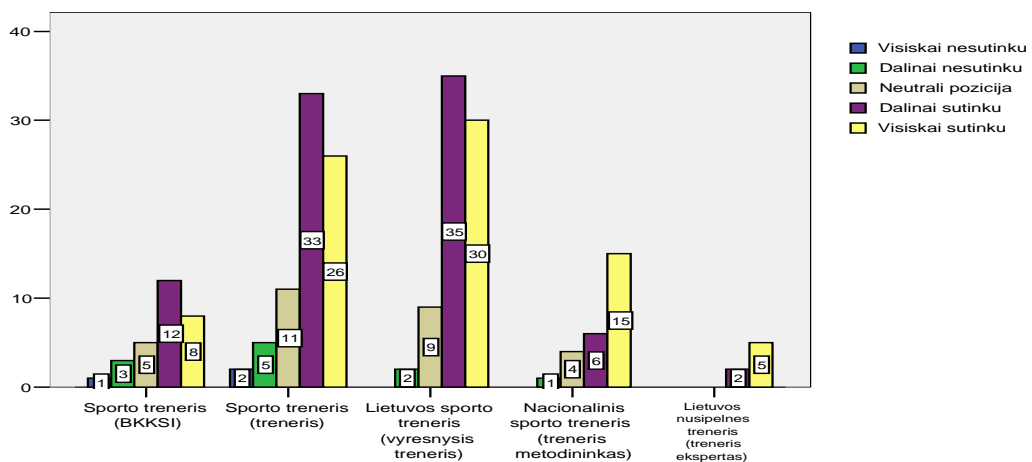
Respondentų santykinis pasiskirstymas pagal lytį ir amžių pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių

Jūsų amžius	Jūsų lytis		Išviso
	Vyras	Moteris	
20-30	30	10	40
31-40	42	40	82
41-50	42	25	67
51-60	21	0	21
61-70	4	0	4
71-80	1	0	1
Išviso:	140	75	215

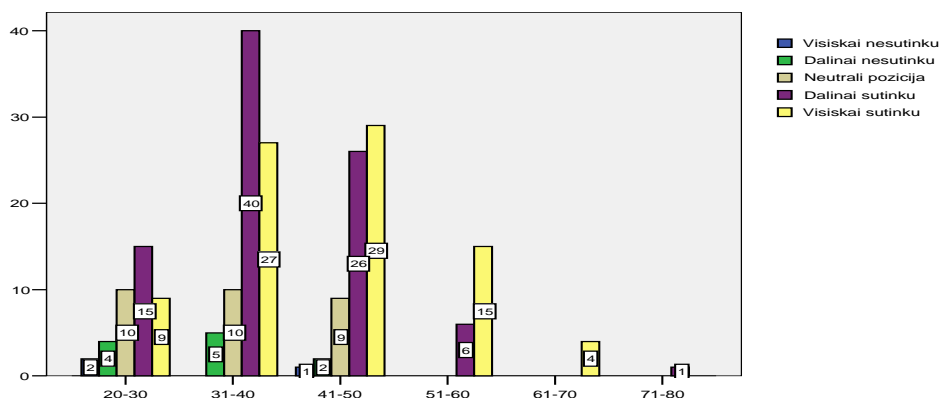
Anketos pirmuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbo užmokestis turi būti didinamas darbuotojams, kurie savo darbą atlieka labai gerai. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 12 pav.) išryškėja, jog sporto treneriams (BKCSI), sporto treneriams (treneris) ir Lietuvos sporto trenerių tarpe šis teiginys yra dalinai tinkamas. Tačiau aukštesnės kategorijos, Nacionalinis sporto treneris ir Lietuvos nusipelnęs sporto treneris, trenerių tarpe šis teiginys daugumoje yra vertinamas, kaip visiškai sutikimas. Galime daryti prielaidą, jog aukščiausią kategoriją turintiems treneriams yra aktualus darbo užmokesčio didinimas remiantis atliktais darbo rezultatais.



12 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

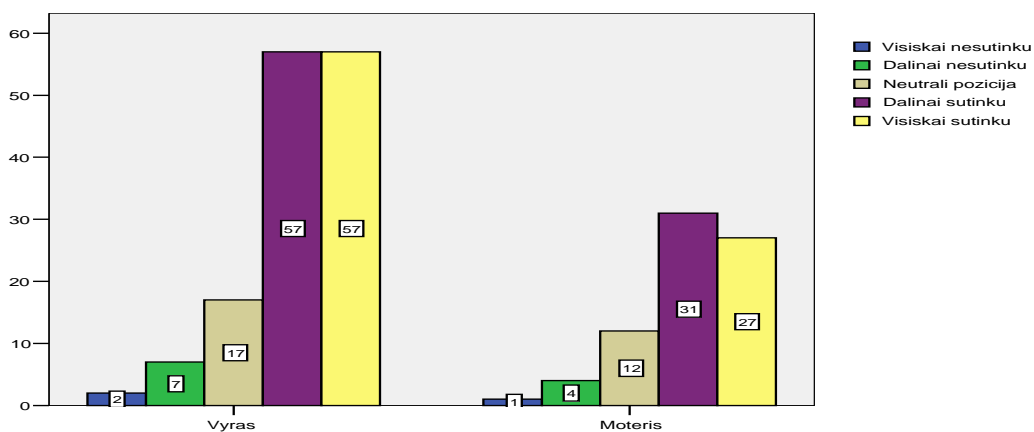
Analizuojant pirmąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 13 pav.), išryškėjo trys grupės. Pirmoji, tai kurių amžius yra nuo 20 iki 40 metų. Šie respondentai teigia, kad tik dalinai sutinka su teiginiu. Antroji grupė – amžius nuo 41 iki 70 metų amžiaus. Vyresnieji respondentai daugumoje tvirtino, kad visiškai sutinka su teiginiu. Ir trečioji grupė – respondentas virš 71 metų amžiaus.

Šis respondentas pasisakė, jog dalinai sutinka su teiginiu. Galima daryti prielaidą, jog vyresni respondentai, turintys daugiau darbo patirties visiškai sutinka su teiginiu.



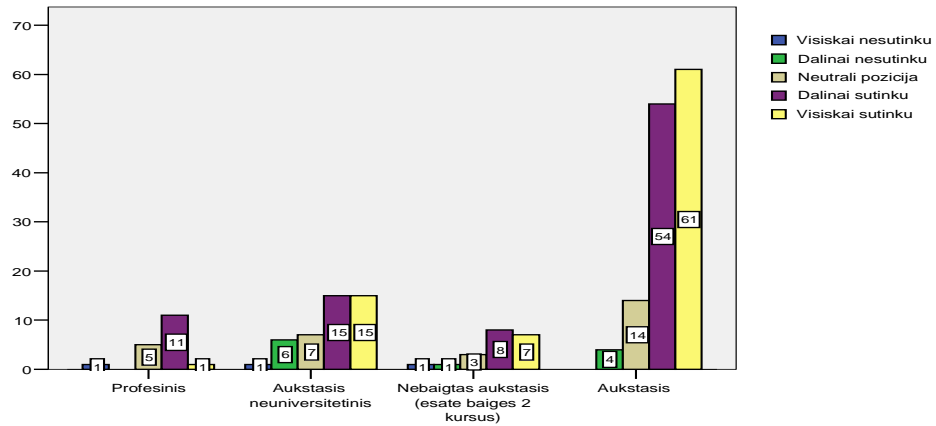
13 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant pirmąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 14 pav.), nustatyta, kad tarp vyrų atsiranda lygybė tarp dalinio ir visiško sutikimo. Tuo tarpu moterų tarpe dauguma tik dalinai sutinka.



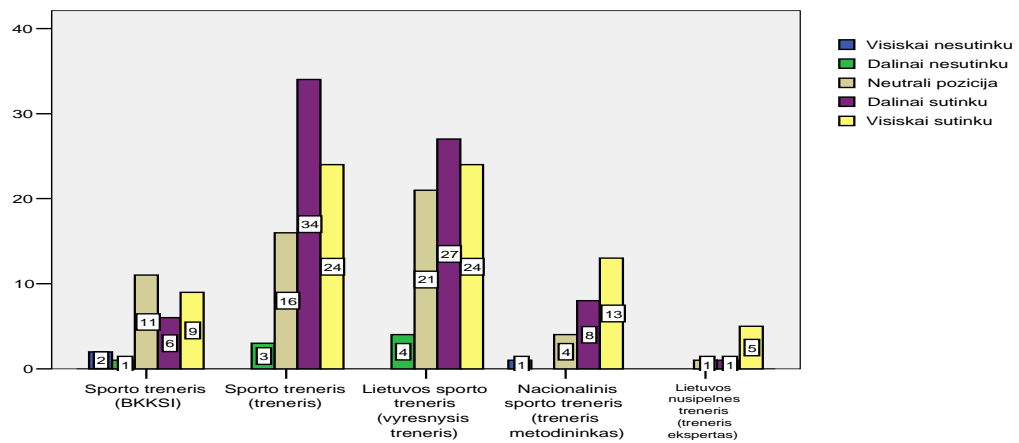
14 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant pirmąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 15 pav.), galima pastebėti atotrūkį tarp profesinio ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys profesinį išsilavinimą dauguma tik dalinai sutinka su teiginiu, tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka. Tai galima pagrįsti, nes turintys aukštesnę kvalifikaciją treneriai, daugumoje geba atlikti darbą efektyviau ir pasiekti geresnių rezultatų.



15 pav. 1 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos antruoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojai geriau dirba, kai žino, ko iš jų darbe tikimasi. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 16 pav.), žemiausios kategorijos treneriai liko prie neutralios pozicijos, vidurinės grandies treneriai (sporto ir Lietuvos sporto treneris) dalinai sutiko, tačiau aukščiausios kategorijos treneriai daugumoje pasisakė, kad visiškai sutinka.

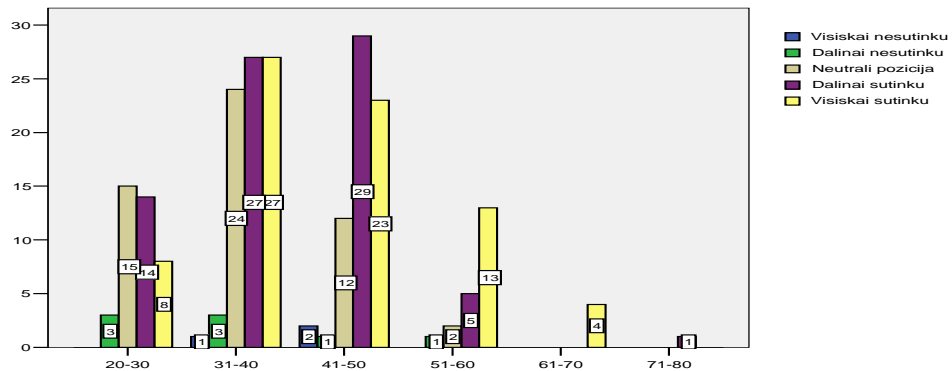


16 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 17 pav.), matyti, kad neutrali pozicija dominuoja tarp jauniausiųjų (20-30 metų). Po lygiai pasiskirstė nuomonės tarp respondentų, kurių amžius nuo 31 iki 40 metų, šie respondentai daugumoje pasirinko pozicijas – „Dalinai sutinku“ ir „Visiškai sutinku“. Respondentai, kurių amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų, daugumoje pareiškė, jog jie tik dalinai sutinka su teiginiu. Tačiau aiški dauguma, kurie visiškai sutinka su teiginiu, pasireiškė tarp respondentų, kurių amžius

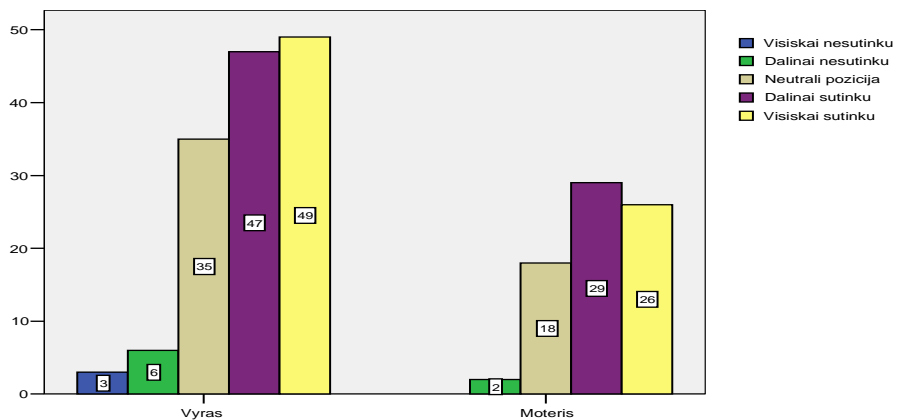
Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

nuo 51 metų. Galima daryti išvadą, kad respondentai, kurie yra vyresni visiškai sutinka su teiginiu, nes turi didesnę darbo patirtį.



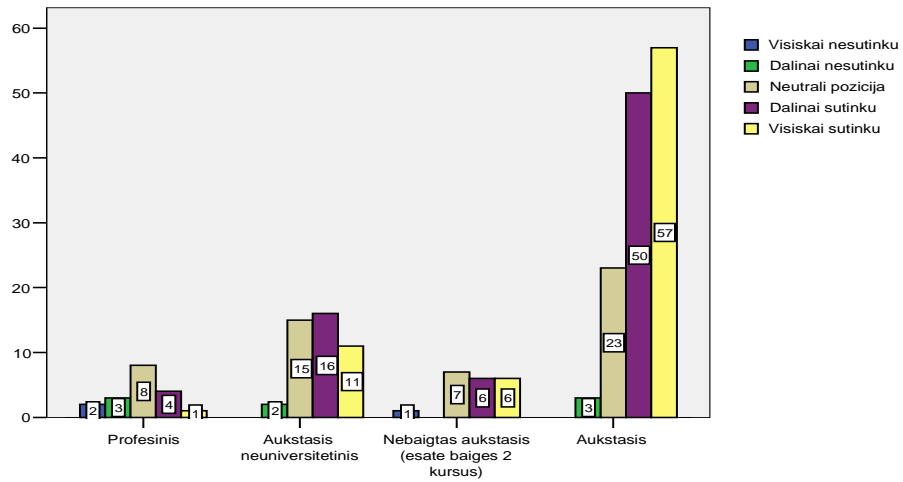
17 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 18 pav.), galima matyti, jog vyrai visiškai pritaria teiginiui, tačiau moterys tik dalinai.



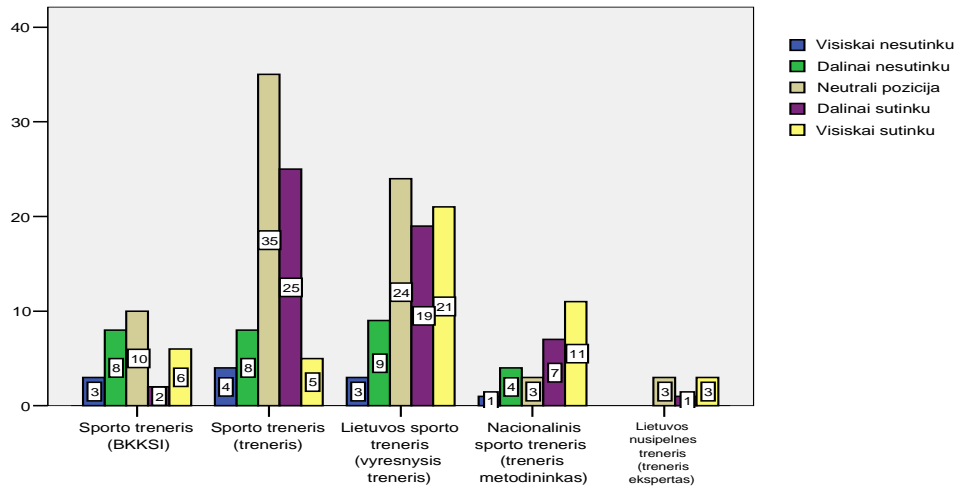
18 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 19 pav.), matome, kad sporto treneriai turintys profesinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą pasirinko neutralią poziciją. Sporto treneriai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, neryški dauguma išsiskyrė ties atsakymu – dalinai sutinku. Tačiau treneriai turintys aukštąjį išsilavinimą, dauguma pasirinko atsakymą – „visiškai sutinku“.



19 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos trečiuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojams turi būti primenama, kad jų darbas priklauso nuo organizacijos galimybių efektyviai varžytis.



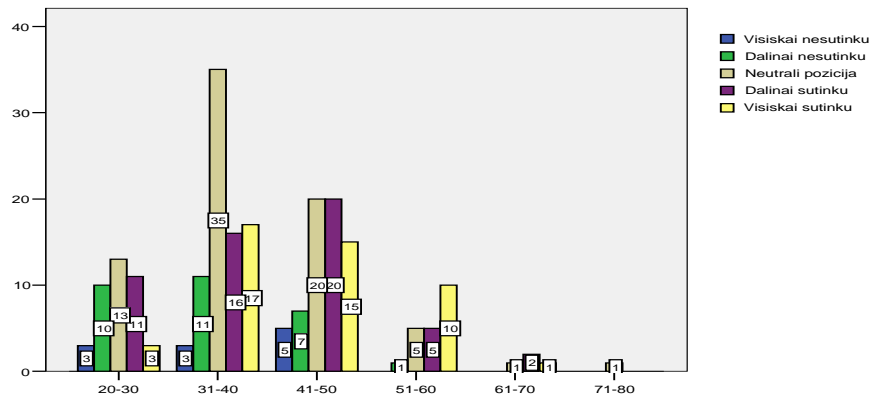
20 pav. 2 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 20 pav.) paaiškėjo, jog sporto treneriai (BKCSI), sporto treneriai (treneris) ir Lietuvos sporto trenerių dauguma pasirinko neutralią poziciją. Tuo tarpu Nacionalinės kategorijos trenerių dauguma pasirinko poziciją – „visiškai sutinku“. Lietuvos nusipelnusių trenerių dauguma pasidalijo tarp neutralios ir visiškai sutinku pozicijos.

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 21 pav.), matome, kad jauniausių sporto trenerių (20-30 m. amžiaus) dauguma liko ties neutralia pozicija. Taip pat pažymėtina, jog ryški dauguma trenerių liko ties

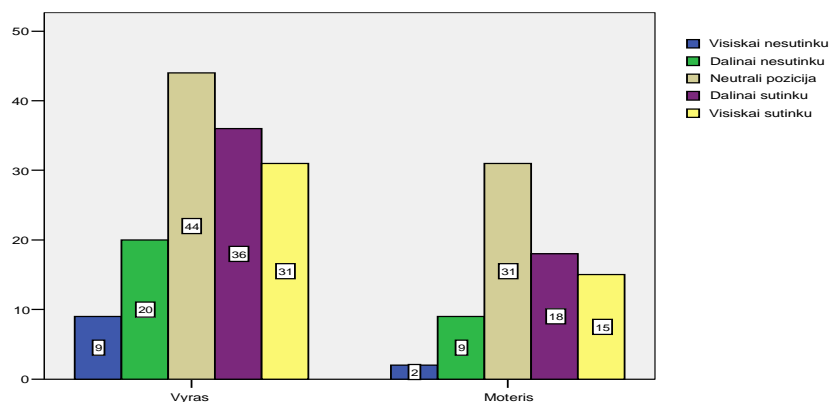
Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

neutralia pozicija, kurių amžius nuo 31 iki 40 metų. Tuo tarpu trenerių dauguma, kurių amžius tarp 41 ir 50 metų, pasidalino ties neutralia pozicija ir „dalinai nesutinku“. Trenerių, kurių amžius nuo 51 iki 60 metų, ryški dauguma pasirinko – „Visiškai sutinku“. Vyriausių trenerių nuomonė buvo – „dalinai sutinku“.



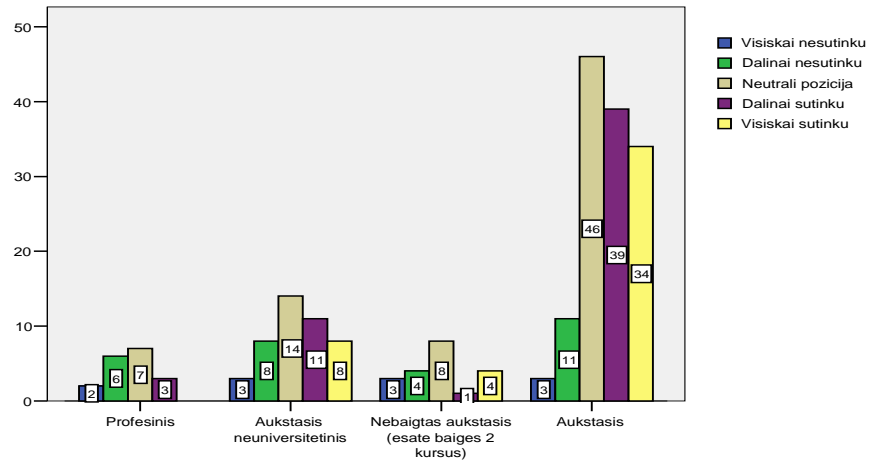
21 pav. 3 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 22 pav.), matome, jog aiškiai dominuoja neutrali pozicija tiek tarp vyrų, tiek tarp moterų.



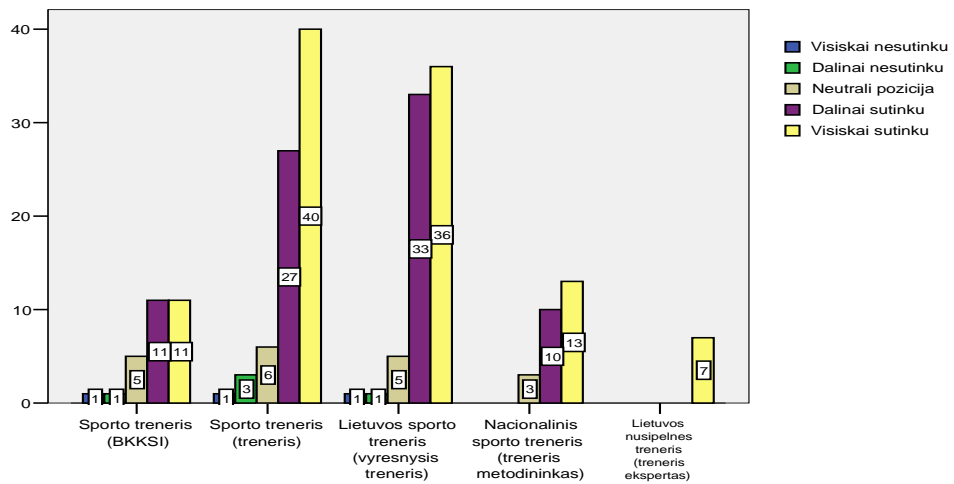
22 pav. 3 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 23 pav.), matome, kad aiškiai dominuoja neutrali pozicija.



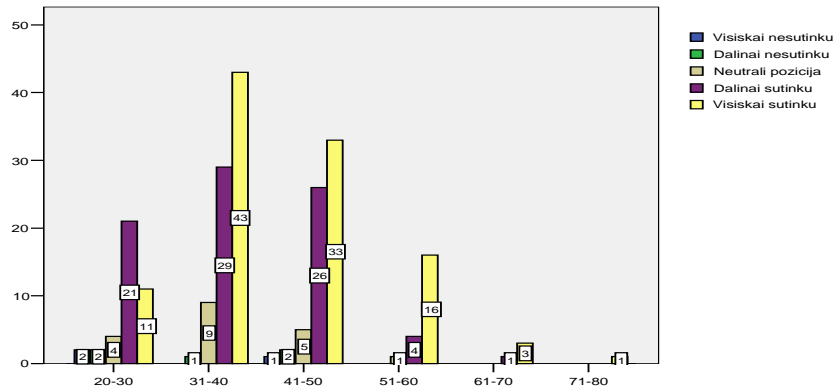
23 pav. 3 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos ketvirtuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar vadovas turi skirti daug dėmesio savo darbuotojų darbo sąlygoms. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 24 pav.), aiškiai dominuoja pozicija „visiškai sutinku“, išskyrus tarp žemiausios kategorijos trenerių, kur dauguma trenerių pasidalijo tarp pozicijų „dalinai sutinku“ ir „visiškai sutinku“.



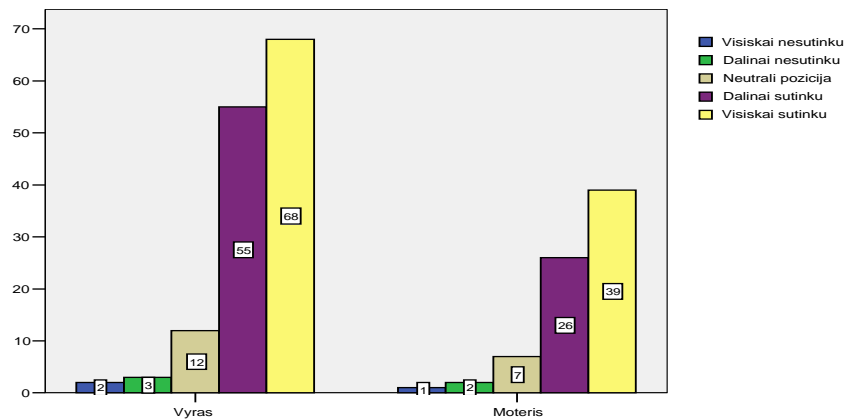
24 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 25 pav.), aiškiai išsiskirianti pozicija yra visiškai sutinku, išskyrus jauniausią amžiaus grupę (20-30 metų). Pastarojoje grupėje dominuoja pozicija dalinai sutinku.



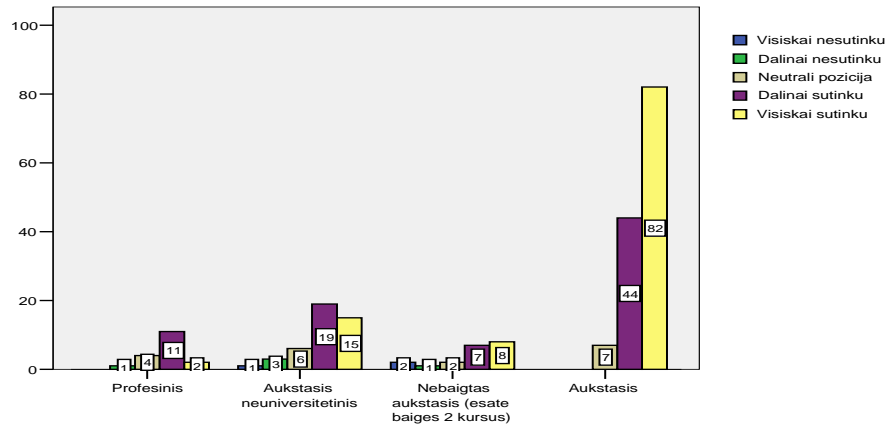
25 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 26 pav.), aiškiai matosi dominavimas pozicijos visiškai sutinku, tiek tarp vyrų tiek tarp moterų.



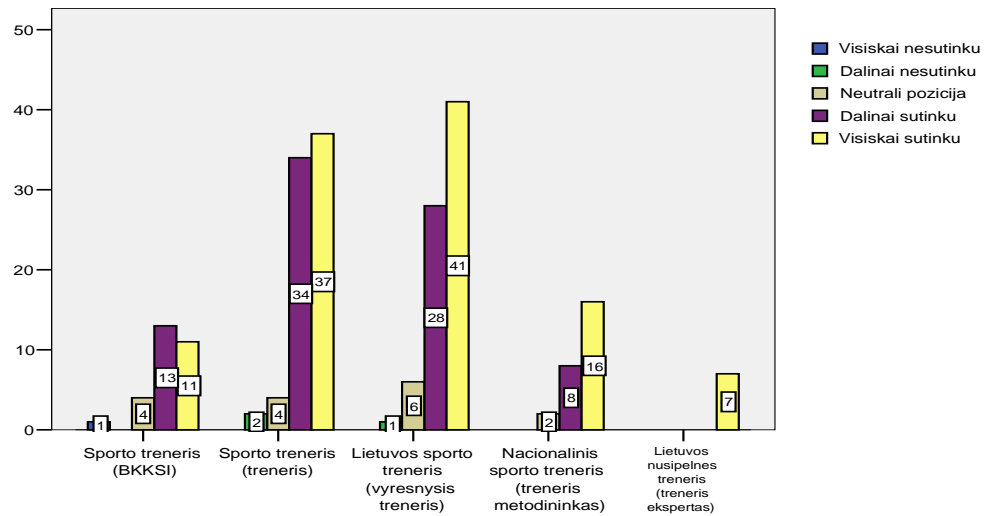
26 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 27 pav.), matoma tendencija, jog treneriai turintys profesinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą daugumoje pasirinko poziciją „dalinai sutinku“. Tačiau treneriai turintys nebaigtą aukštąjį ir aukštąjį išsilavinimus, daugumoje pasirinko poziciją – „visiškai sutinku“.



27 pav. 4 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

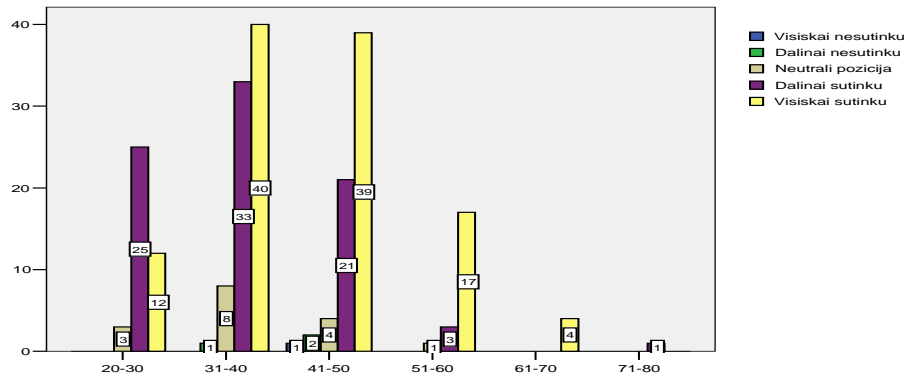
Anketos penktuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar vadovas turi stengtis suformuoti draugišką darbo atmosferą tarp darbuotojų. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 28 pav.), aiškiai išsiskiria pozicija „visiškai sutinku“ visuose kategorijose, išskyrus žemiausią, kurioje dauguma pasisakė už poziciją „dalinai sutinku“.



28 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

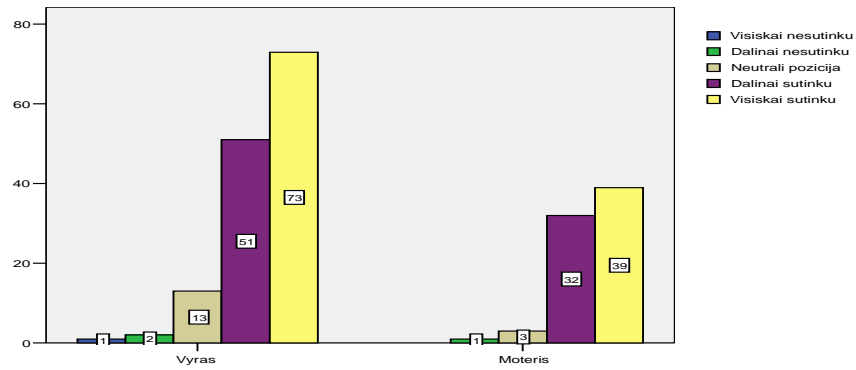
Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 29 pav.), aiškiai išsiskiria pozicija „visiškai sutinku“ visuose amžiaus kategorijose, išskyrus jauniausią (20-30 metų), kurioje dauguma pasisakė už poziciją „dalinai sutinku“.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas



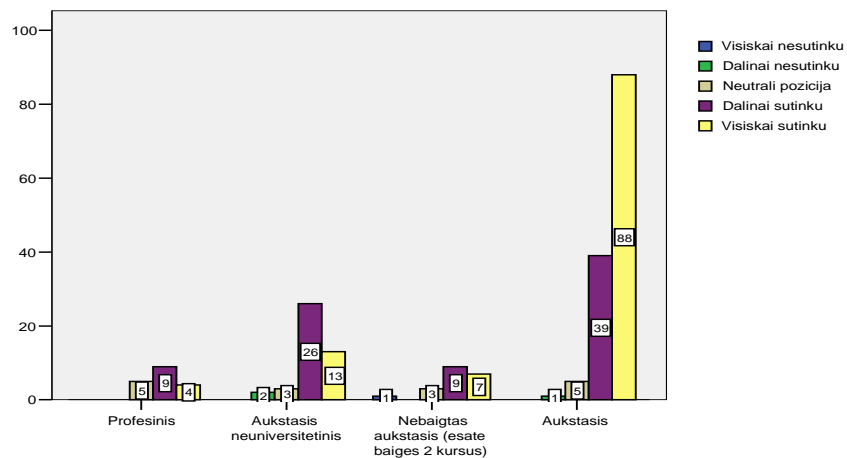
29 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 30 pav.), respondentai tiek vyrai, tiek moterys pasiskirstė vienodai, tai yra dauguma pasirinko poziciją „visiškai sutinku“.



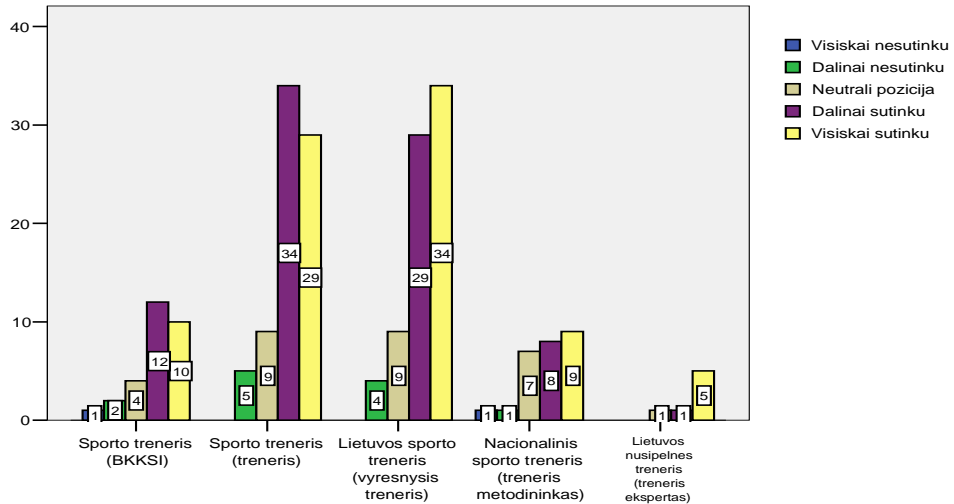
30 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 31 pav.), matyti, jog visuose išsilavinimo kategorijose dominuoja pozicija „dalinai sutinku“, išskyrus trenerius turinčius aukštąjį išsilavinimą. Pastarųjų dauguma pasirinko poziciją „visiškai sutinku“.



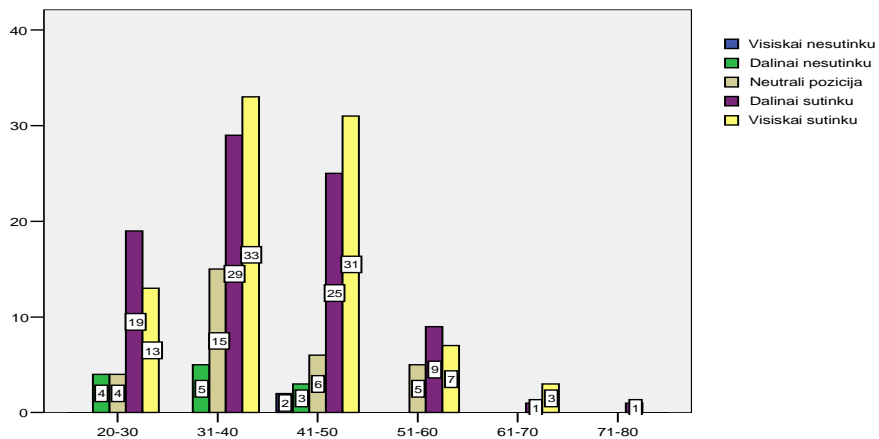
31 pav. 5 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos šeštuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojams labai svarbus asmeniškasis pripažinimas už labai gerai atliktus darbus. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 32 pav.), matyti, kad žemiausios kategorijos sporto treneriai (BKCSI ir treneris) daugumoje pasirinko poziciją „dalinai sutinku“. Tuo tarpu likusių kategorijų trenerių dauguma pasirinko poziciją „visiškai sutinku“.



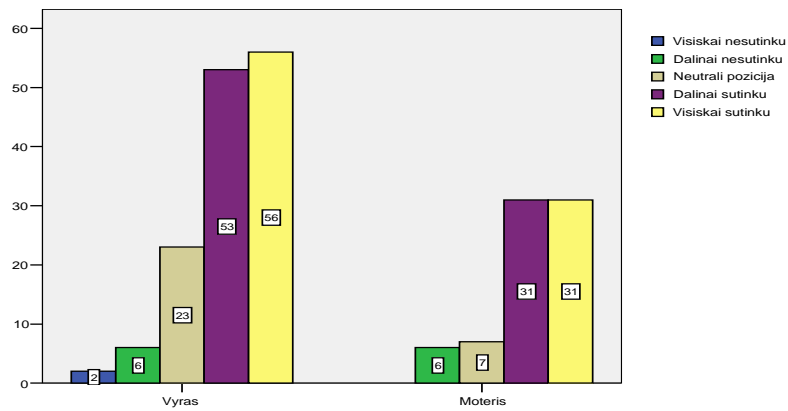
32 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 33 pav.), matyti jog treneriai pasiskirstė tolygiai. Respondentai, kurių amžius yra 20-30, 51-60 ir 71-80 pasirinko poziciją „dalinai sutinku“. Tačiau treneriai, kurių amžius yra 31-40, 41-50 ir 61-70 pasirinko poziciją „visiškai sutinku“.



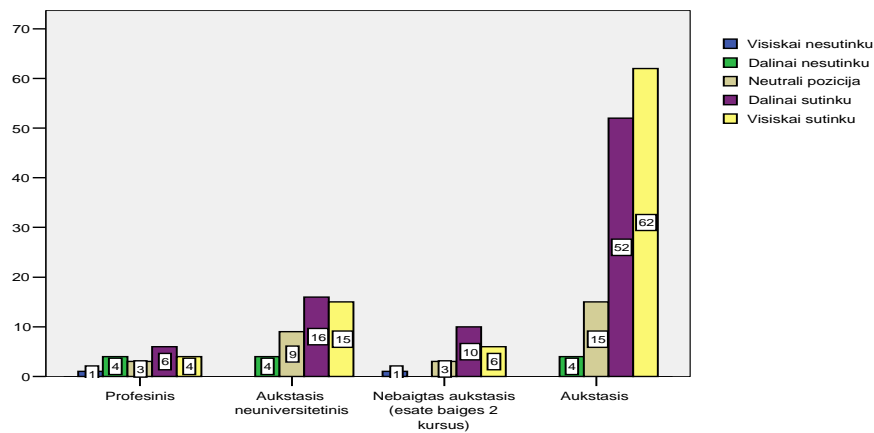
33 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 34 pav.), matome, kad tarp vyrų dominuoja pozicija „visiškai sutinku“. Tačiau tarp moterų pozicijos vienodai pasiskirstė tarp „dalinai sutinku“ ir „visiškai sutinku“.



34 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

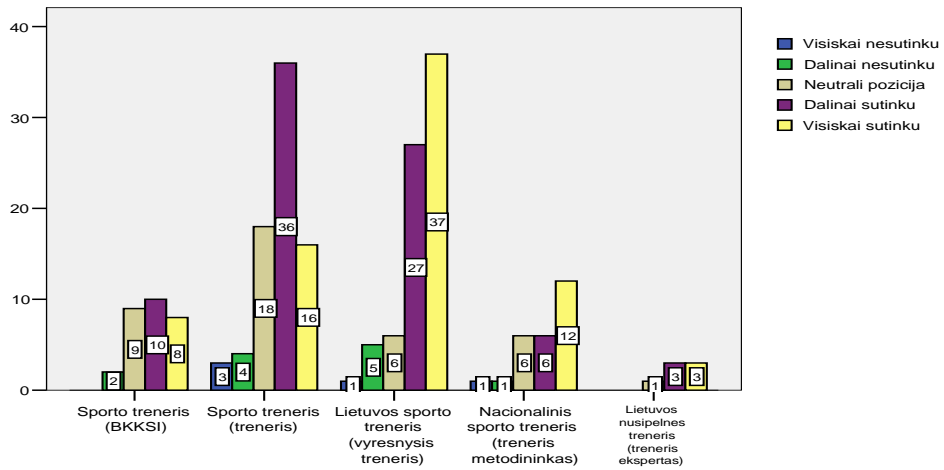
Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 35 pav.), nustatyta, kad daugiausiai treneriai pasirinko poziciją „dalinai sutinku“ visose kategorijose, išskyrus trenerius turinčius aukštąjį išsilavinimą. Pastarųjų daugiausiai pasirinko poziciją „visiškai sutinku“.



35 pav. 6 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

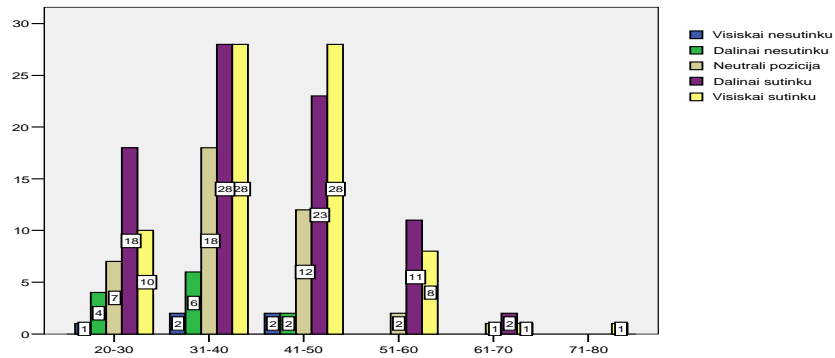
Anketos septintuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar nesuinteresuotas darbu vadovas gali sumažinti darbuotojų motyvaciją darbui. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 36 pav.), matyti, kad žemiausios kategorijos sporto treneriai (BKCSI ir treneris) daugumoje pasirinko poziciją „dalinai sutinku“. Lietuvos ir Nacionalinės kategorijos sporto treneriai pasirinko poziciją „visiškai sutinku“. Lietuvos nusipelnę sporto treneriai pasiskirstė po lygiai daugumoje tarp pozicijų „dalinai sutinku“ ir „visiškai sutinku“.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas



36 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

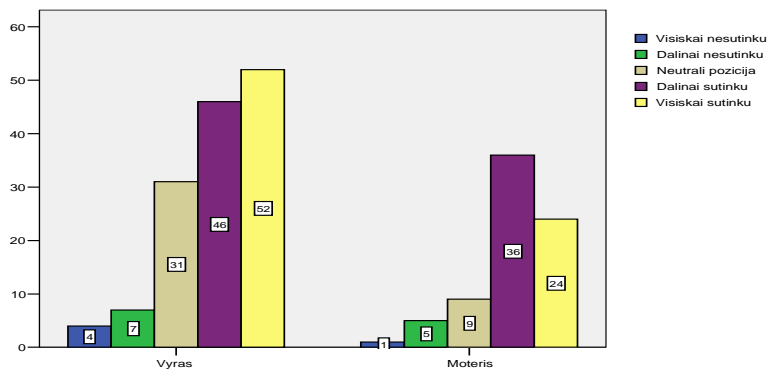
Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 37 pav.), galima išskirti tokias grupes kaip: 20-30,



37 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

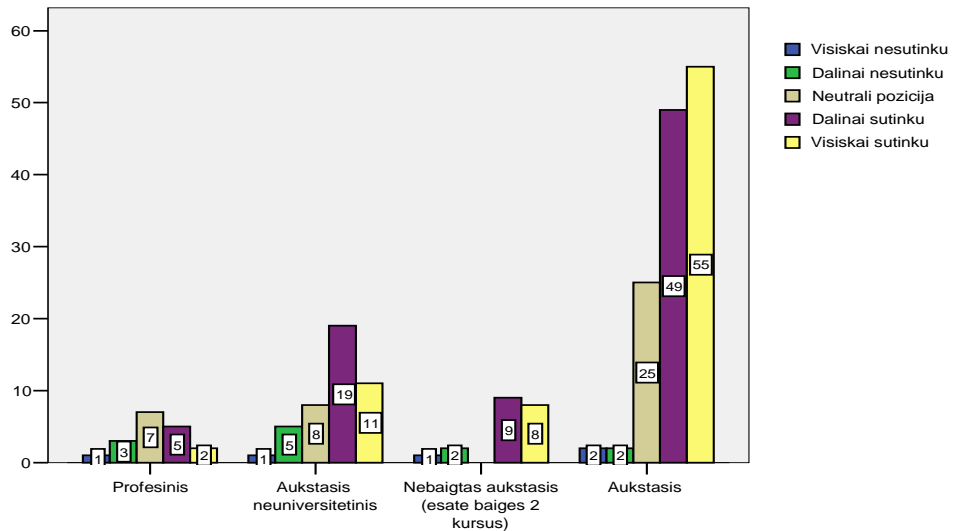
51-60, 61-70 metų, kurių dauguma pasirinko poziciją „dalinai sutinku“. Kitoje grupėje: 41-50, 71-80 metų daugiausia respondentų pasirinko poziciją „visiškai sutinku“. Ir vienoje grupėje respondantai pasidalijo po lygiai tarp pozicijų „dalinai sutinku“ ir „visiškai sutinku“.

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 38 pav.), galima teigti jog dauguma vyrų visiškai sutinka su teiginiu, tuo tarpu moterys tik dalinai.



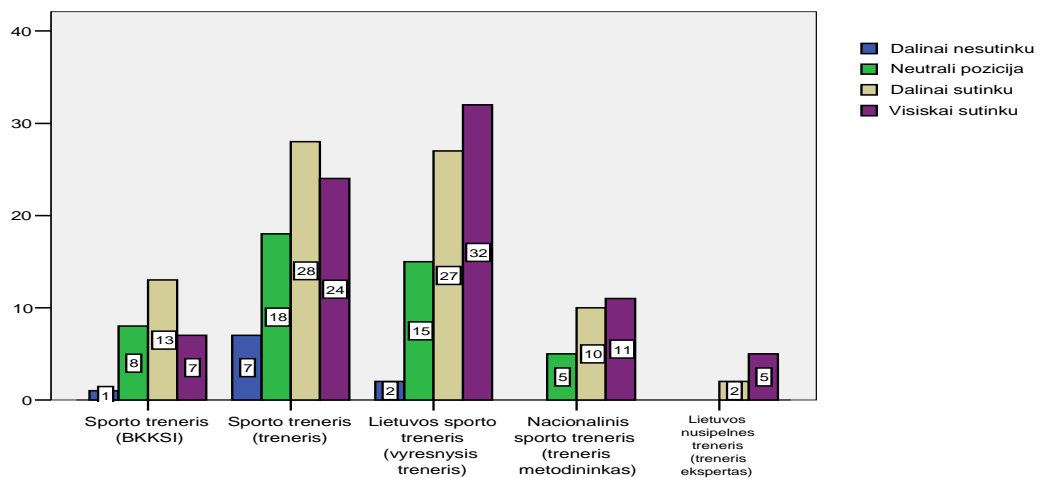
38 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 39 pav.), galima teigti, kad neutralioje pozicijoje daugiausia liko treneriai turintys profesinį išsilavinimą. Aukštąjį neuniversitetinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turintys treneriai daugiausia pasisakė už poziciją „dalinai sutinku“. Tuo tarpu tarp trenerių turinčių aukštąjį išsilavinimą dominavo pozicija „visiškai sutinku“.



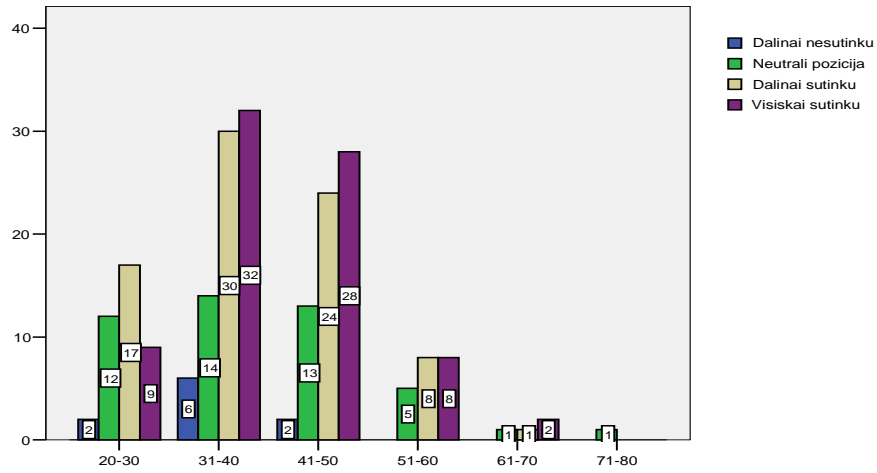
39 pav. 7 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos aštuntuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojai nori jaustis, kad jų įgūdžiai ir gabumai yra visapusiškai panaudojami darbe. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 40 pav.), matyti, kad žemiausios kategorijos sporto treneriai (BKCSI ir treneris) daugumoje pasirinko poziciją „dalinai sutinku“. Lietuvos sporto, Nacionalinės sporto ir Lietuvos nusipelnusio kategorijos sporto treneriai pasirinko poziciją „visiškai sutinku“.



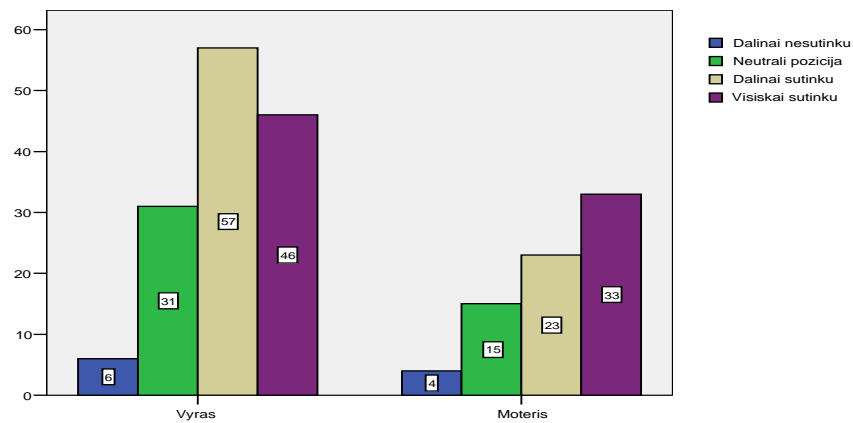
40 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 41 pav.), matome, kad neutralioje pozicijoje liko amžiaus kategorija 71-80 metų, dalinai sutinka su teiginiu jauniausia kategorija – 20-30 metų ir likusiose kategorijose vyrauja pozicija „visiškai sutinku“.



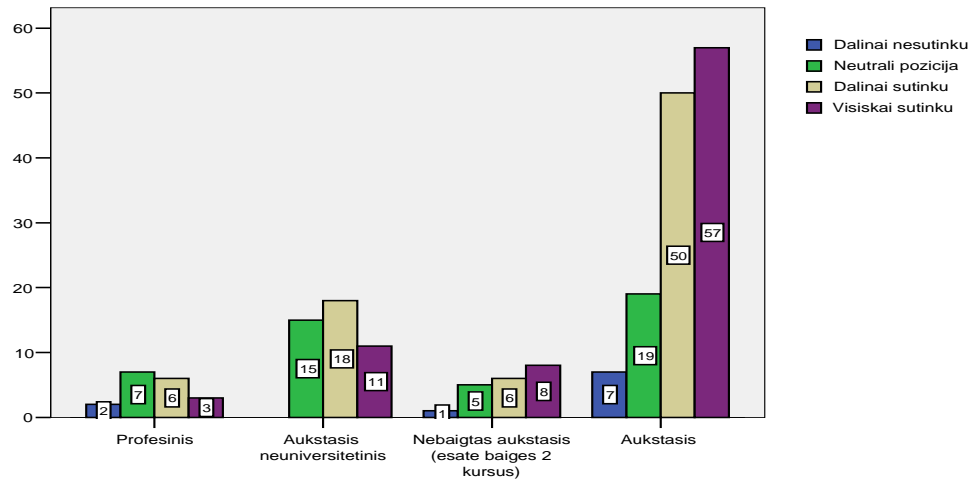
41 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 42 pav.), galima teigti jog dauguma vyrų dalinai sutinka su teiginiu, tuo tarpu moterys visiškai.



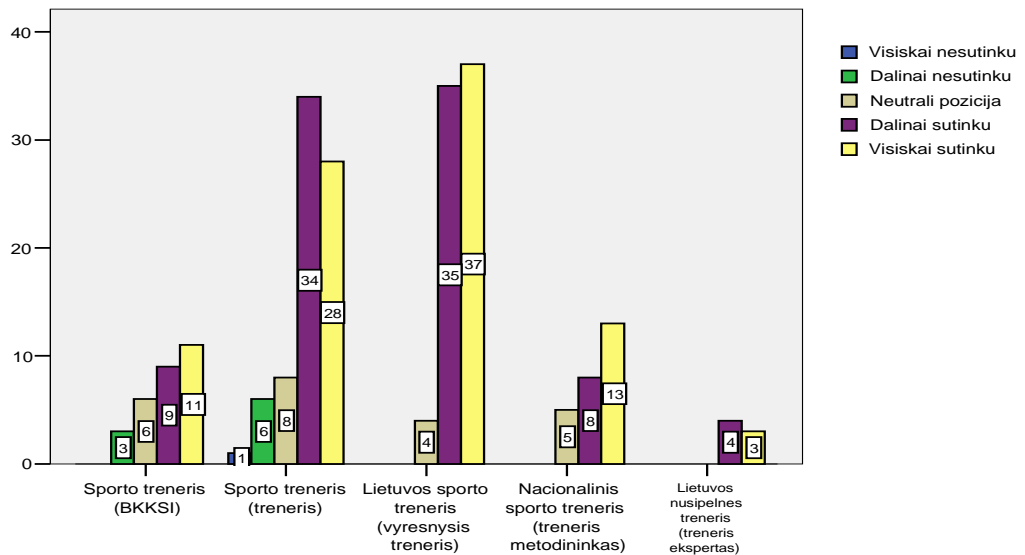
42 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 43 pav.), matome, kad treneriai turintys profesinį išsilavinimą lieka neutralioje pozicijoje, neuniversitetinį išsilavinimą turintys treneriai pasirinko daugumoje poziciją „dalinai sutinku“. Likusiose kategorijose dominuoja pozicija – „visiškai sutinku“.



43 pav. 8 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos devintuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar organizacijos mokamos vienkartinės išmokos ir skatinimo programos yra svarbūs veiksniai norint išlaikyti darbuotojus. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 44 pav.), matome, kad sporto (BKKSI), Lietuvos sporto ir Nacionalinės sporto kategorijos treneriai daugumoje pasirinko poziciją „visiškai sutinku“. Sporto (treneris) ir Lietuvos nusipelnusio kategorijos sporto treneriai pasirinko poziciją „dalinai sutinku“.

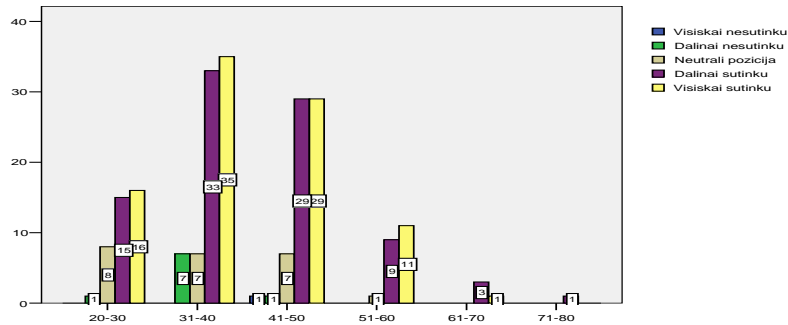


44 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 45 pav.), pasiskirstė sekančiai: kategorijos 20-30, 31-40, 51-60 metų daugumoje pasisako už poziciją „visiškai sutinku“; kategorijos 61-70, 71-80 metų pasisako

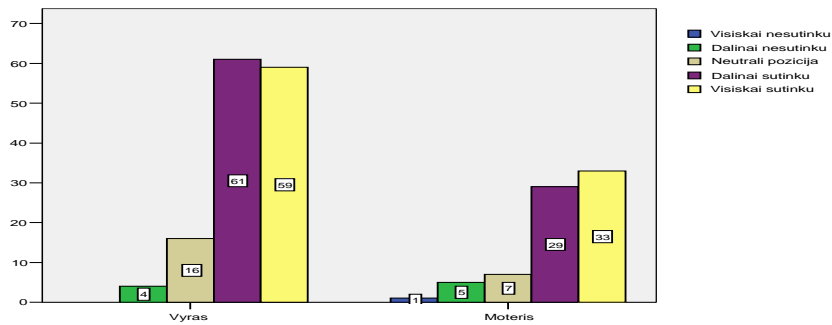
Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

už poziciją „dalinai sutinku“; kategorijos 41-50 metų treneriai pasiskirstė po lygiai pozicijose „dalinai sutinku“ ir „visiškai sutinku“.



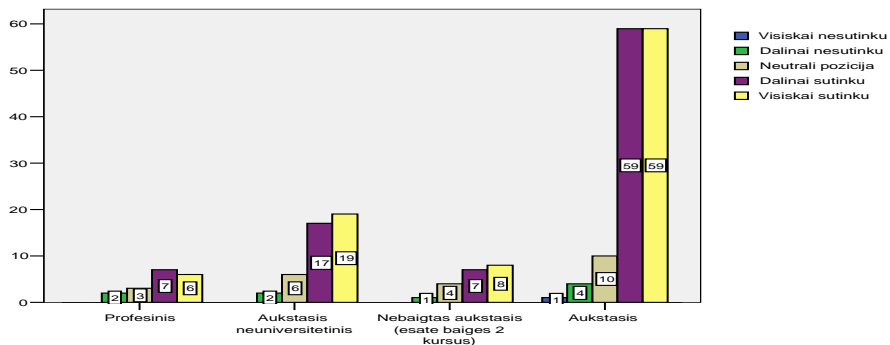
45 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 46 pav.), galima teigti jog dauguma vyrų dalinai sutinka su teiginiu, tuo tarpu moterys visiškai.



46 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

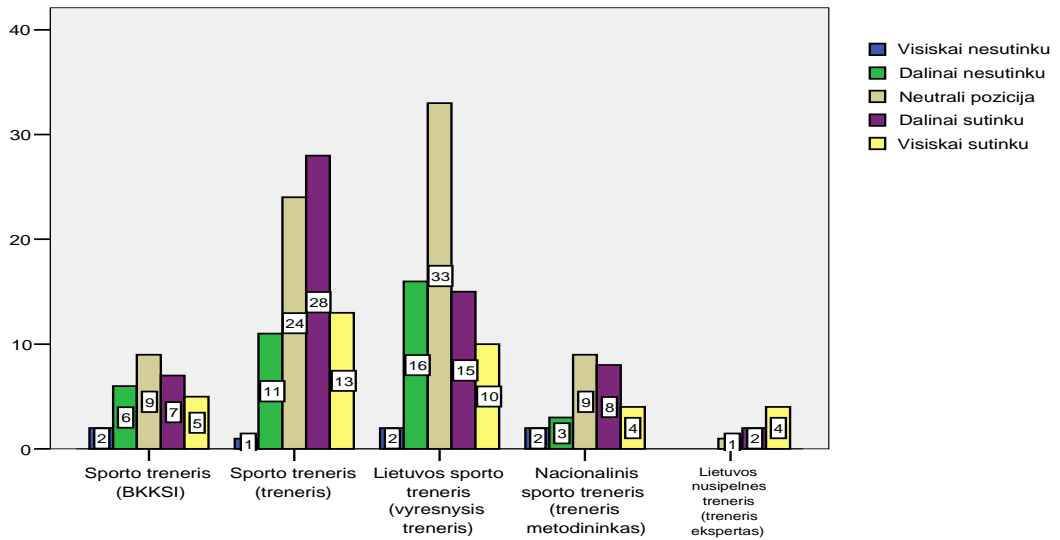
Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 47 pav.), matome, jog profesinį išsilavinimą turintys treneriai daugumoje dalinai sutiko su teiginiu. Visiškai sutiko su teiginiu treneriai turintys neuniversitetinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Tuo tarpu su aukštuoju išsilavinimu nuomonės pasidalino tarp pozicijų „dalinai sutinku“ ir „visiškai sutinku“.



47 pav. 9 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

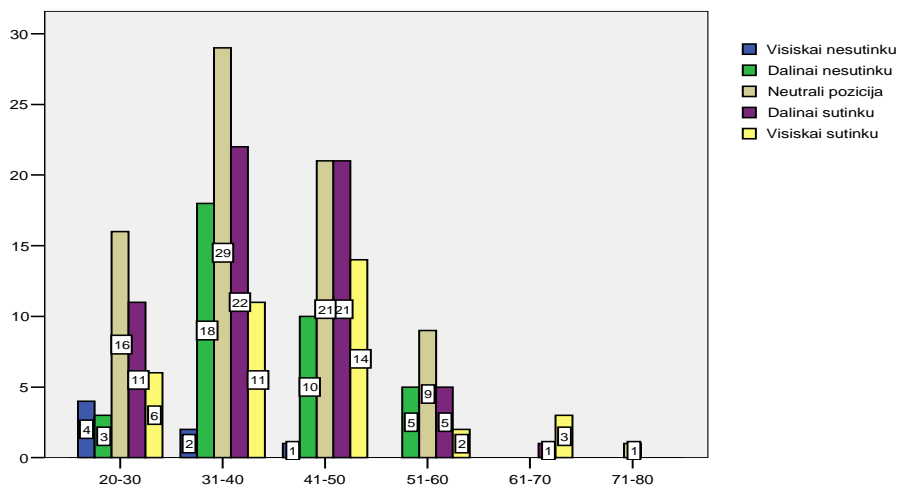
Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

Anketos dešimtuojų teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar beveik kiekvieną darbą galima padaryti labiau įkvepiančiu ir įdomesniu. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 48 pav.), matome, kad sporto (BKKSI), Lietuvos sporto ir Nacionalinės sporto kategorijos treneriai daugumoje pasirinko neutralią poziciją. Sporto treneris (treneris) daugumoje pasirinko poziciją „dalinai sutinku“. Lietuvos nusipelnusio kategorijos sporto treneriai pasirinko poziciją „visiškai sutinku“.



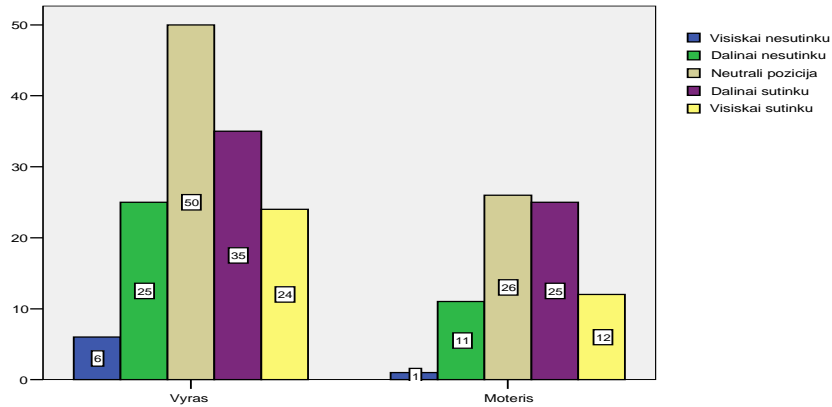
48 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 49 pav.), pasiskirstymas įvyko sekančiai: kategorijos 20-30, 31-40, 51-60 metų daugumoje liko prie neutralios pozicijos; kategorijos 41-50 metų pasidalijo tarp neutralios pozicijos ir „dalinai sutinku“; kategorijos 61-70, 71-80 metų pažymėjo poziciją „visiškai sutinku“.



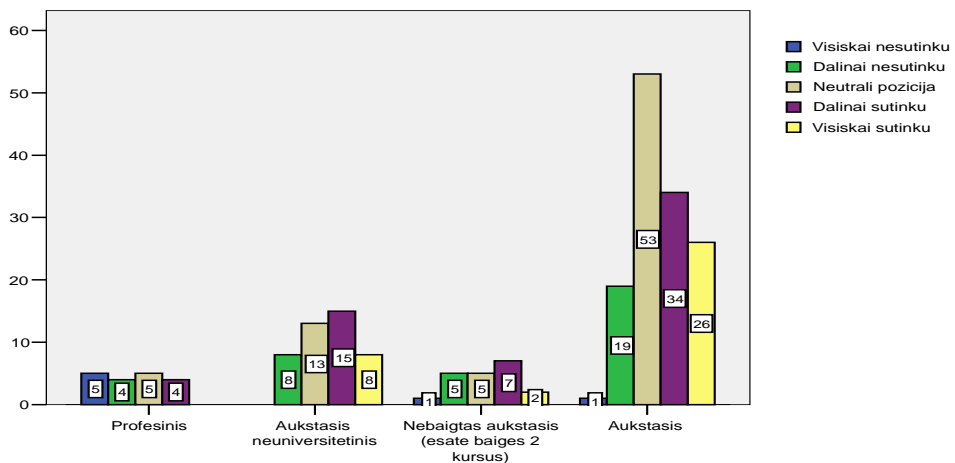
49 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 50 pav.), galima teigti jog dauguma vyrų ir moterų yra neutralioje pozicijoje.



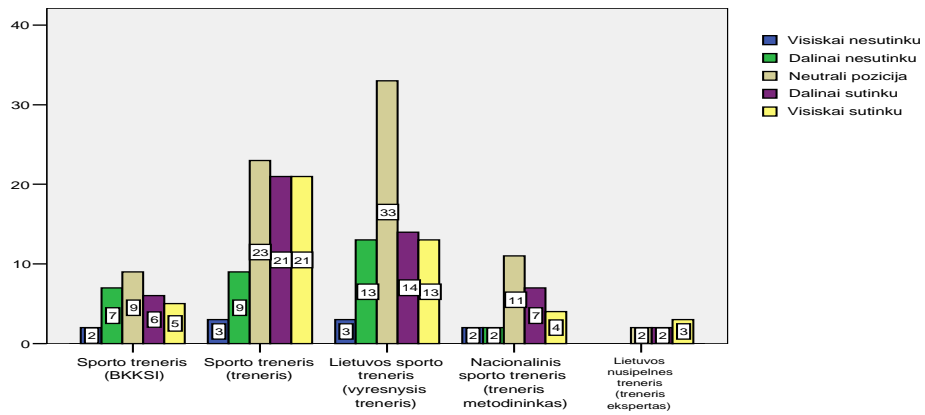
50 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 51 pav.), galima teigti, kad treneriai turintys profesinį išsilavinimą, daugumoje nuomonė pasidalijo tarp „visiškai nesutinku“ ir „neutrali pozicija“. Neuniversitetinio ir nebaigto aukštojo išsilavinimo treneriai pareiškė nuomonę, kad „dalinai sutinka“. Tuo tarpu su aukštuoju išsilavinimu treneriai liko neutralioje pozicijoje.



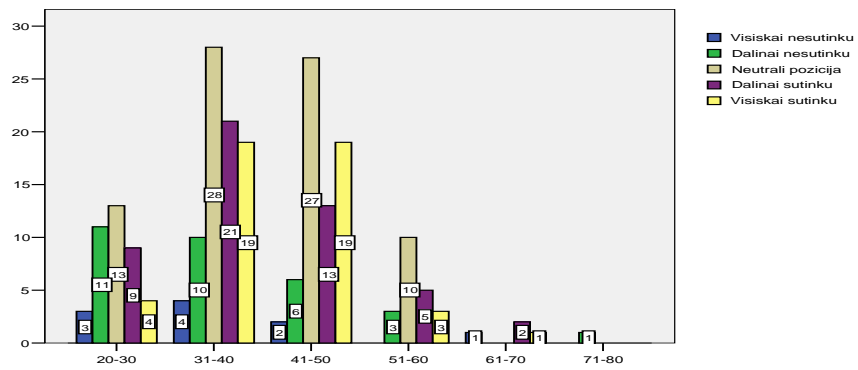
51 pav. 10 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos vienuoliktuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar daugelis darbuotojų, kokį darbą bedarytų, stengiasi jį padaryti kuo geriau. Analizuojant respondentus pagal pareigas (žr. 52 pav.), galima teigti, kad visi treneriai liko neutralioje pozicijoje, išskyrus Lietuvos Nusipelnusio trenerio kategoriją, kurioje buvo visiškai sutinkama su teiginiu.



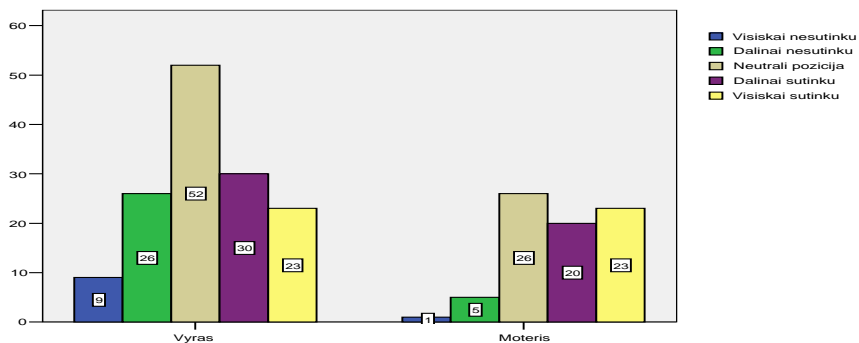
52 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant respondentus pagal amžių (žr. 53 pav.), matome, jog dauguma amžiaus grupių lieka neutralioje pozicijoje, išskyrus 61-70 ir 71-80, kur vyrauja dalinio sutikimo pozicija.



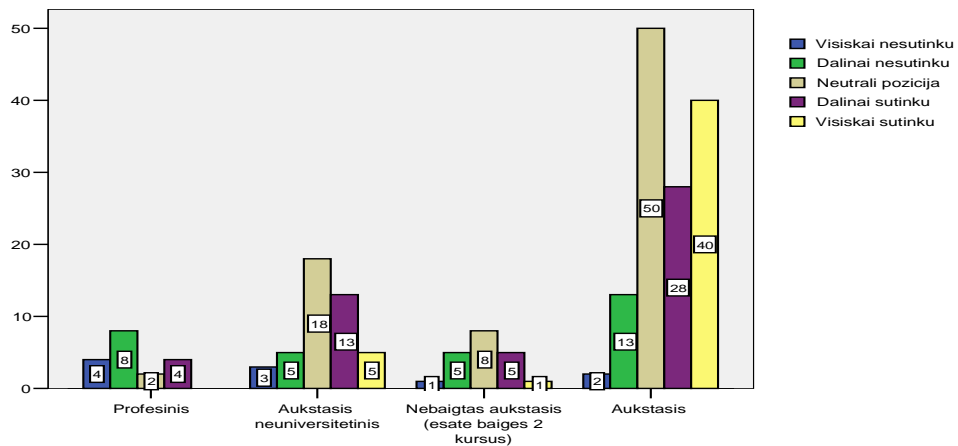
53 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentus pagal lytį (žr. 54 pav.), galima teigti jog dauguma vyrų ir moterų yra neutralioje pozicijoje.



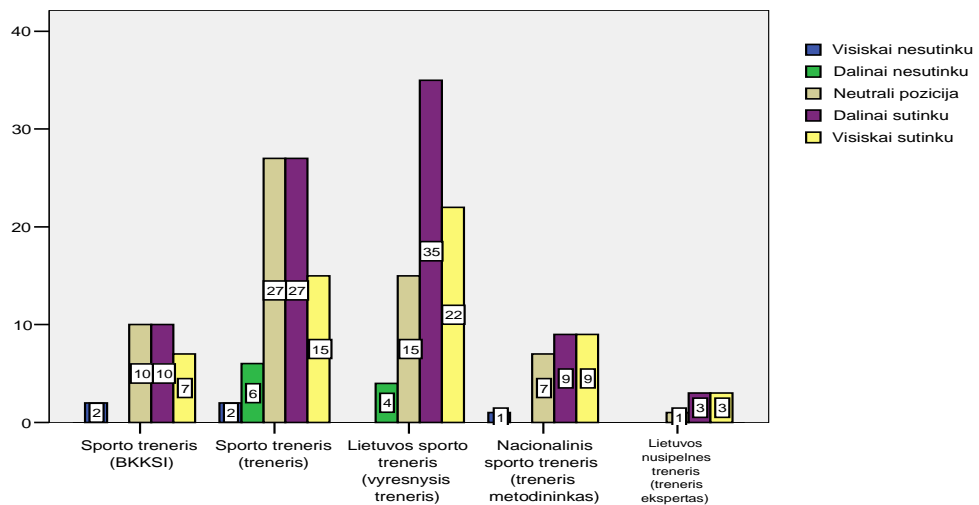
54 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą (žr. 55 pav.), galima teigti, kad treneriai turintys profesinį išsilavinimą daugumoje pasirinko poziciją „dalinai nesutinku“. Kitose kategorijose vyravo neutrali pozicija.



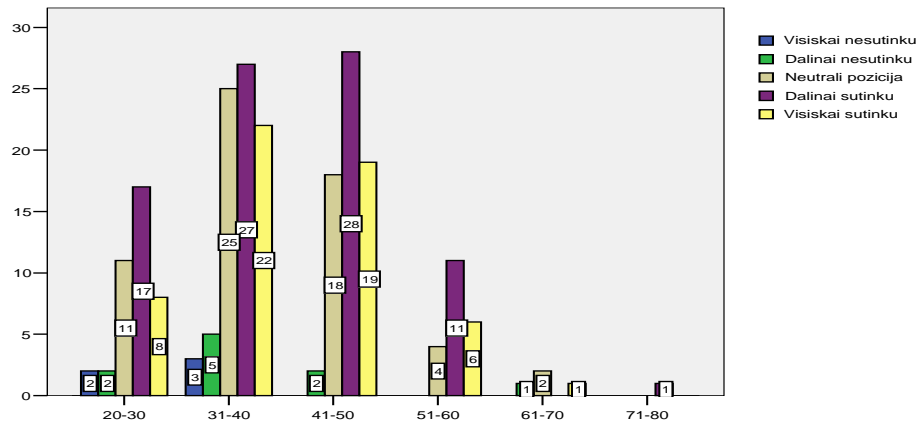
55 pav. 11 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos dvyliktoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar organizacija turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojams dėl įvairių renginių finansavimo. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 56 pav.) išryškėja, jog sporto treneriams (BKCSI) ir Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas) šis teiginys yra dalinai ar visiškai tinkamas. Visiškas sutikimas ryškiai dominuoja Lietuvos sporto treneris (treneris vyresnysis treneris) ir Sporto treneris (treneris), trenerių tarpe. Galime daryti prielaidą, jog antrosios ir trečiosios pakopos treneriams yra aktualus organizacijos skiriamas dėmesys finansavimui darbuotojams organizuojant įvairius renginius.



56 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

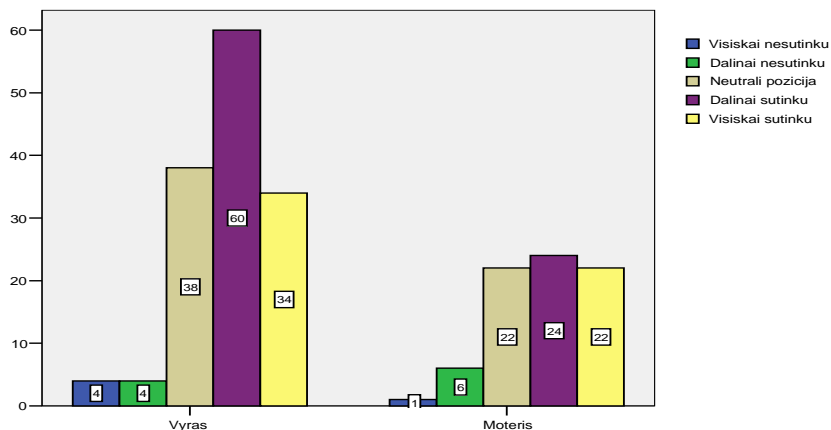
Analizuojant dvyliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 57 pav.), išryškėjo keturios grupės. Pirmoji, tai kurių amžius yra nuo 31 iki 50 metų. Šie respondentai teigia, kad tik dalinai sutinka su teiginiu.



57 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

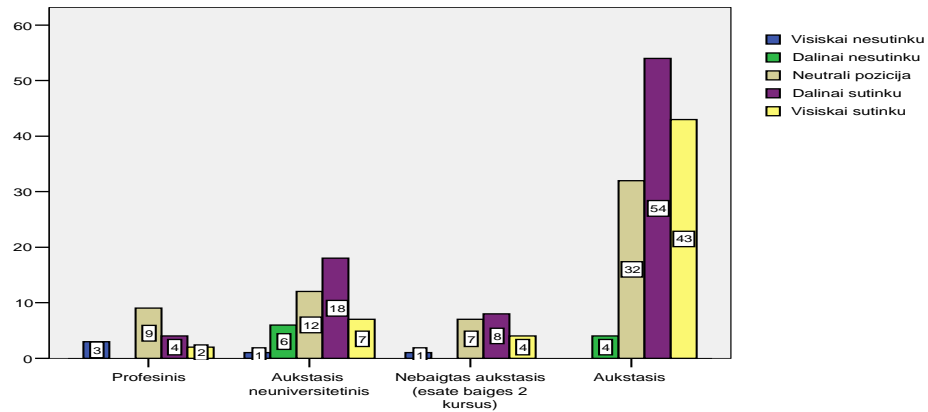
Antroji grupė – amžius nuo 31 iki 40 metų amžiaus. Jie daugumoje tvirtino, kad visiškai sutinka su teiginiu. Trečioji grupė – respondentai nuo 61 ir daugiau metų amžiaus. Šie respondentai pasisakė, jog tik dalinai sutinka su teiginiu. Ir ketvirtoji grupė – amžius nuo 31 iki 50 metų. Šių respondentų nuomonė, nagrinėjamu klausimu yra neutrali. Tad galima daryti prielaidą, jog vidutinio amžiaus respondentai visiškai sutinka su teiginiu.

Analizuojant dvyliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 58 pav.), nustatyta, kad tarp moterų atsiranda lygybė tarp visiško sutikimo ir neutralios pozicijos. Tuo tarpu vyrų tarpe dauguma tik dalinai sutinka.



58 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

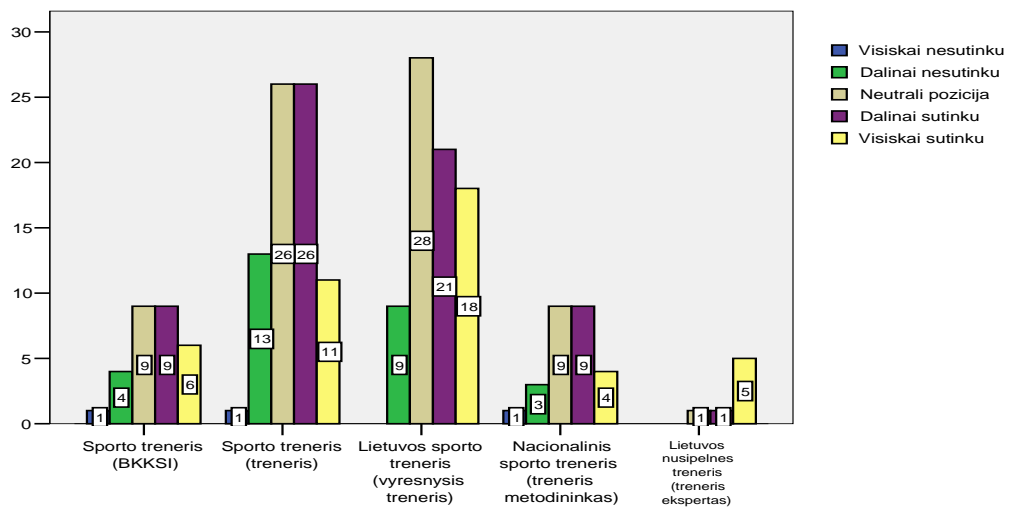
Analizuojant dvyliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 59 pav.), galima pastebėti atotrūkį tarp profesinio ir aukštojo išsilavinimo trenerių.



59 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

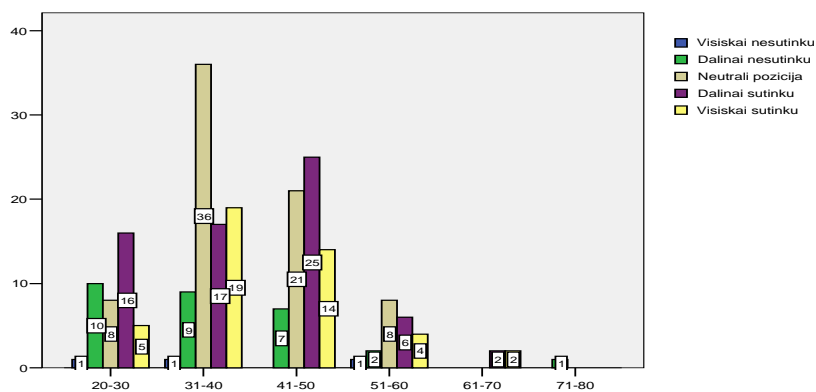
Turintys profesinį išsilavinimą dauguma laikosi neutralios pozicijos, tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – dalinai sutinka su šiuo teiginiu.

Anketos tryliktuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar didžiavimasis savo darbu yra savaime svarbus atlygis. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 60 pav.) išryškėja, jog Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris), treneriai laikosi neutralios pozicijos šiuo klausimu. Visiška lygybė yra tarp sporto treneris (BKCSI) ir Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas), trenerių nuomonių. Šie respondentai laikosi neutralumo arba dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Ryškiai išsiskiria Lietuvos nusipelnęs treneris (treneris ekspertas), trenerių nuomonė. Didžioji dalis šių respondentų visiškai sutinka su nagrinėjamu teiginiu. Tad galime daryti prielaidą, jog antrosios ir trečiosios pakopos treneriams yra beveik vienodai svarbus didžiavimasis savo darbu.



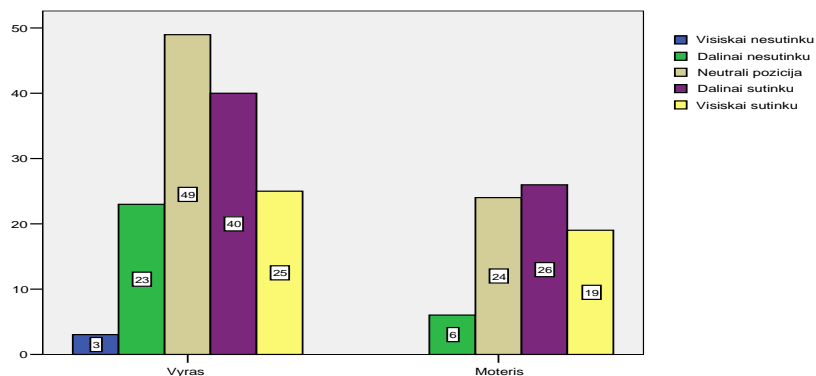
60 pav. 13 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant tryliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 61 pav.), išryškėjo trys grupės. Pirmoji - tai kurių amžius yra nuo 31 iki 40 metų. Šie respondentai laikosi neutralumo nagrinėjant šį teiginį. Antroji grupė – amžius nuo 41 iki 50 metų amžiaus. Didesnioji dalis jų tvirtino, kad tik dalinai sutinka su teiginiu. Ir trečioji grupė – respondentai nuo 61 ir vyresni. Šių respondentų nuomonė ryškiai išsiskyrė, nuo visų kitų apklaustųjų. Jie teigė, kad dalinai nesutinka su nagrinėjamu klausimu. Tad galima daryti prielaidą, jog vidutinio amžiaus respondentai dalinai sutinka su teiginiu.



61 pav. 13 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

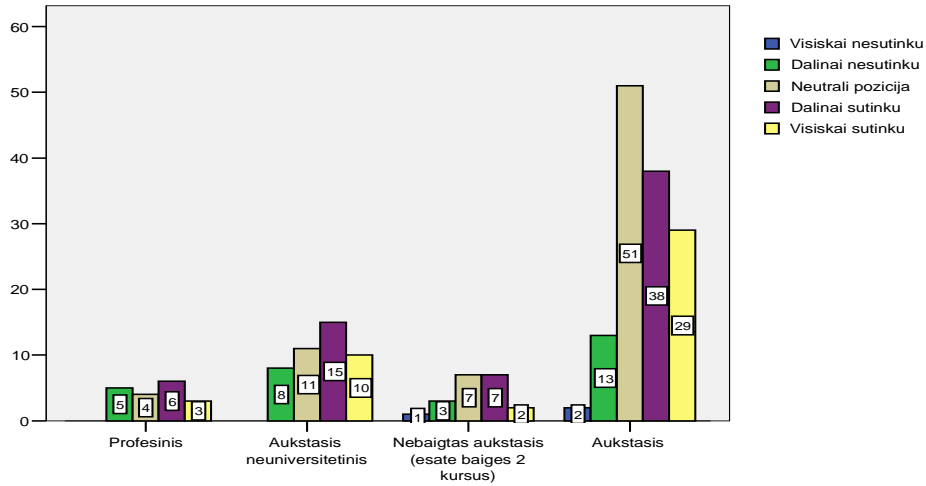
Analizuojant tryliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 62 pav.), nustatyta, kad tarp vyrų ryškiai išsiskiria neutrali nuomonė. Tuo tarpu moterų tarpe dauguma dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu.



62 pav. 12 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

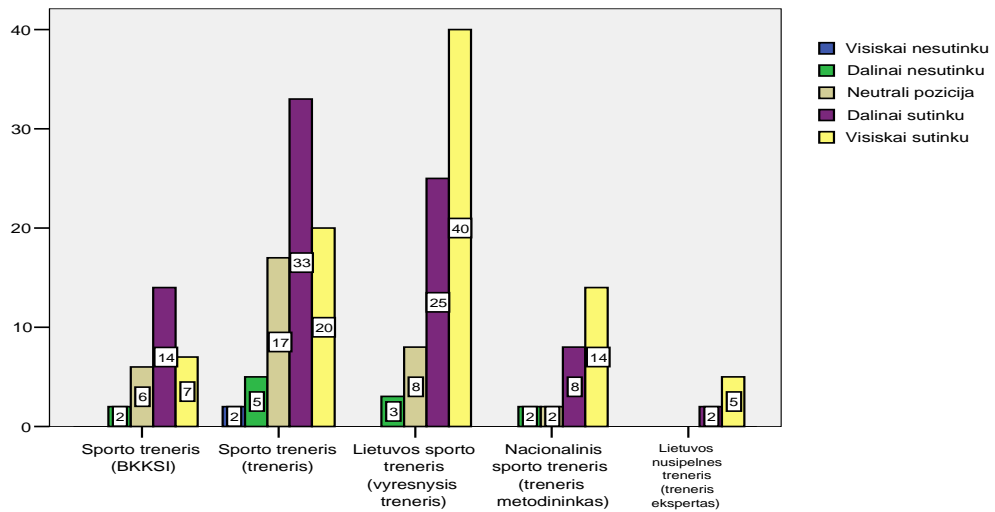
Analizuojant tryliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 63 pav.), galima pastebėti atotrūkį tarp nebaigusių aukštojo ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys nebaigtą

aukštąjį išsilavinimą turi vienodą nuomonę dėl neutralios pozicijos ir dalinio sutikimo. Tuo tarpu tarp turinčių aukštąjį išsilavinimą – išryškėja neutrali nuomonė šiam teiginiui.



63 pav. 13 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos keturioliktuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojai nori jaustis geriausiai savo darbe. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 64 pav.) išryškėja, jog Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris), treneriams šis teiginys yra visiškai tinkamas.



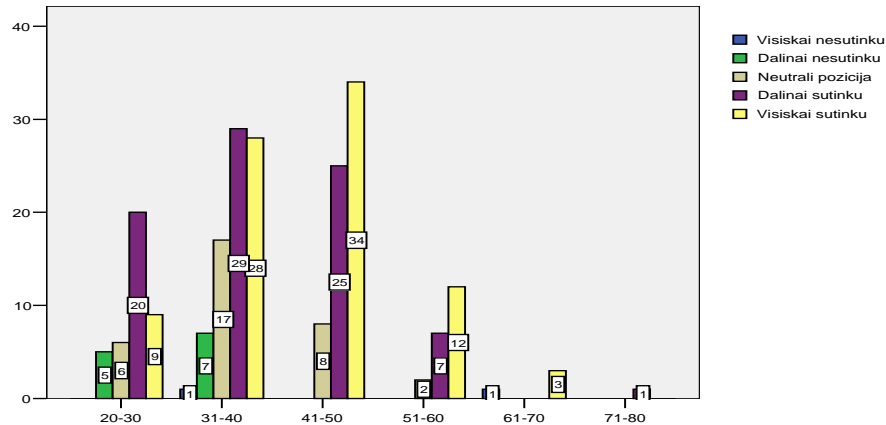
64 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Dalinis sutikimas ryškiai dominuoja sporto treneris (treneris), trenerių tarpe. Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas), treneriai turi lygiavertę nuomonę neutralios pozicijos ir dalinio nesutikimo klausimu. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad darbuotojų noras jaustis geriausiai savo darbe yra svarbiausias Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris), trenerių tarpe.

Analizuojant keturioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 65 pav.), išryškėjo keletas grupių. Viena jų, ta kurių amžius yra nuo 41 iki 50 metų. Šie respondantai teigia,

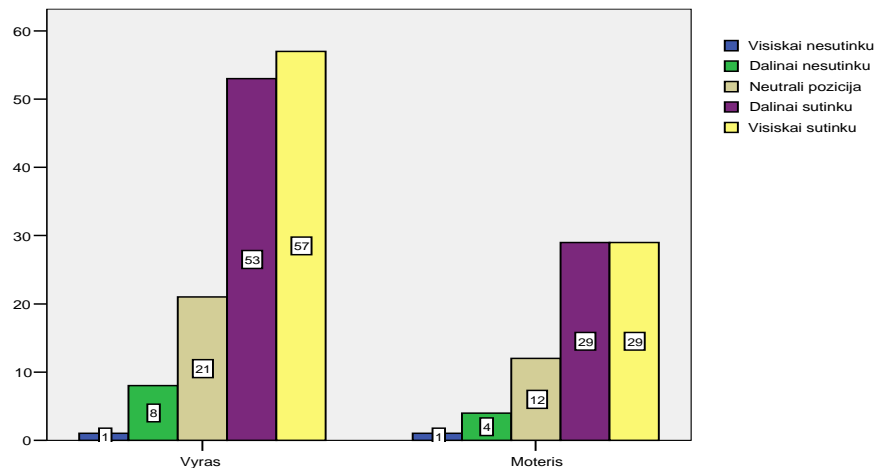
Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

kad jie visiškai sutinka su teiginiu. Antroji grupė – amžius nuo 31 iki 40 metų amžiaus. Didžioji dalis jų laikėsi neutralios pozicijos nagrinėjamu klausimu. Kita grupė – respondentai nuo 20 iki 30 metų amžiaus. Šie respondentai pasisakė, jog tik dalinai sutinka su teiginiu. Galima daryti prielaidą, jog noras jaustis geriausiai savo darbe yra svarbiausias tarp vidutinio amžiaus respondentų.



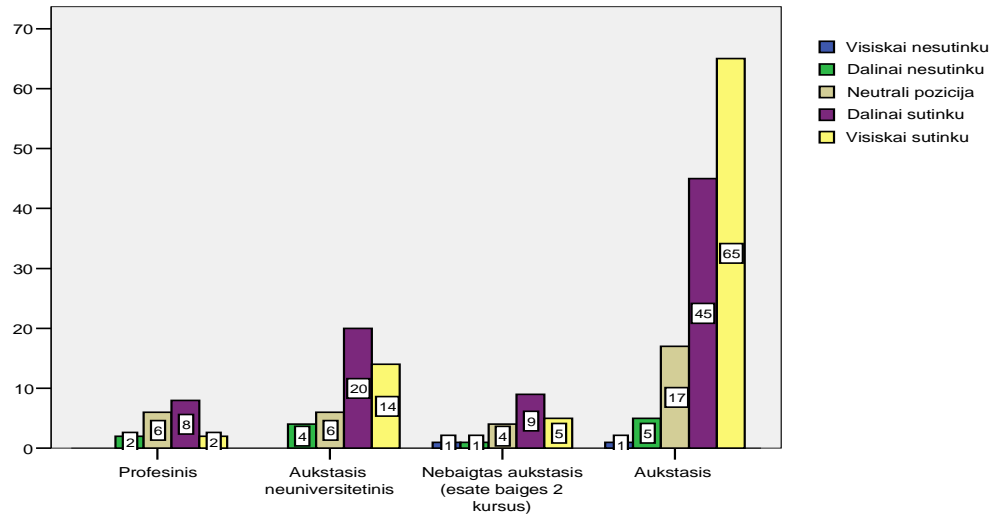
65 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant keturioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 66 pav.), nustatyta, kad tarp moterų atsiranda lygybė tarp visiško ir dalinio sutikimo. O tarp išryškėja visiškas sutikimas su teiginiu.



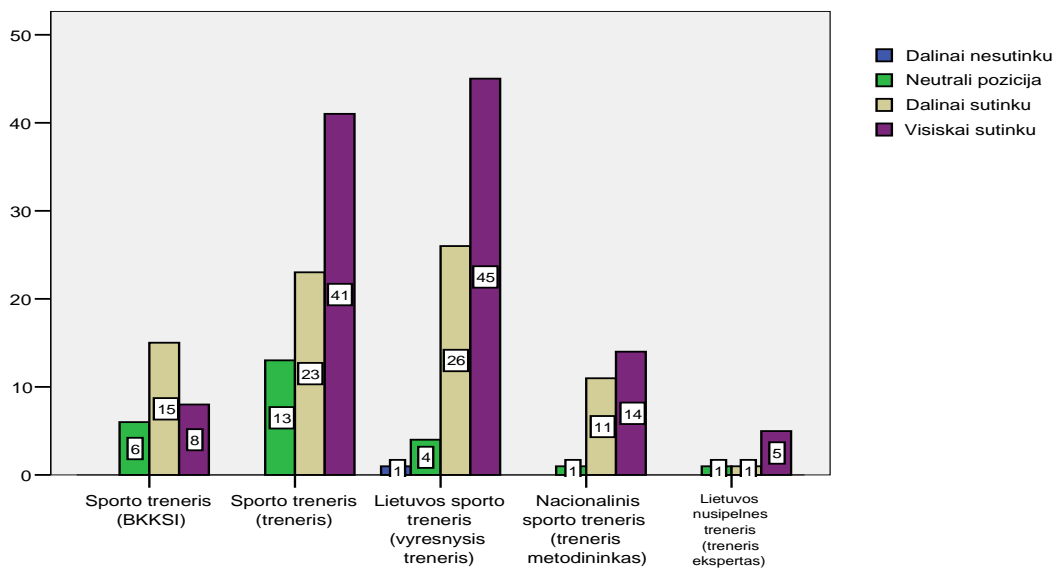
66 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant keturioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 67 pav.), galima pastebėti stiprų atotrūkį tarp profesinio ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys profesinį išsilavinimą dauguma laikosi dalinio sutikimo, o tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka su nagrinėjamu teiginiu.



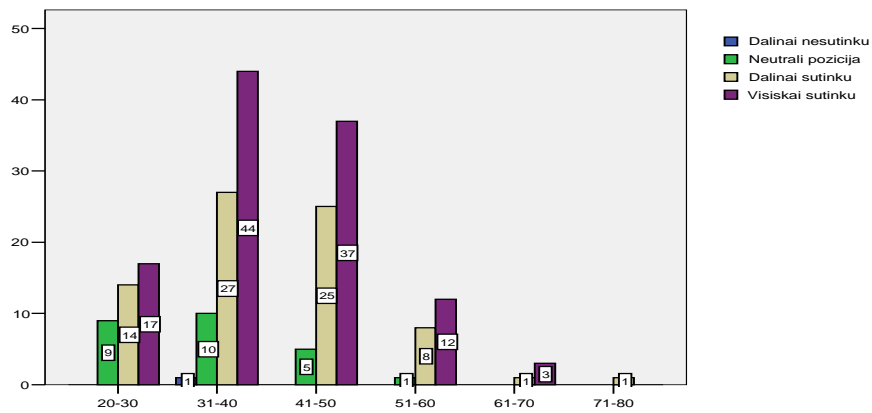
67 pav. 14 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos penkioliktoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbe grupės santykiai yra labai svarbūs darbo kokybei. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 68 pav.) matoma, kad Sporto treneris (treneris) ir Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris), treneriai visiškai sutinka su teiginiu. Sporto treneris (BKCSI), treneriai laikosi neutralios pozicijos nagrinėjamu klausimu. Galime daryti prielaidą, jog darbe grupės santykiai yra labai svarbūs darbo kokybei, antrosios ir trečiosios pakopos treneriams.



68 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

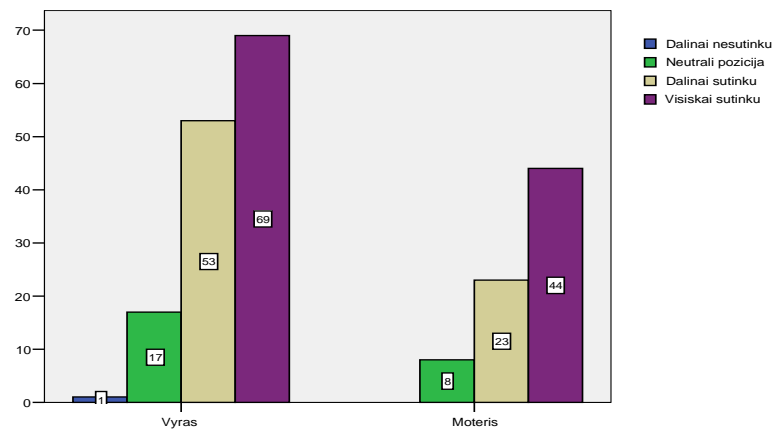
Analizuojant penkioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 69 pav.), išryškėjo dvi grupės. Pirmoji – kurių amžius yra nuo 31 iki 40 metų. Antroji – nuo 41 iki 50.



69 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

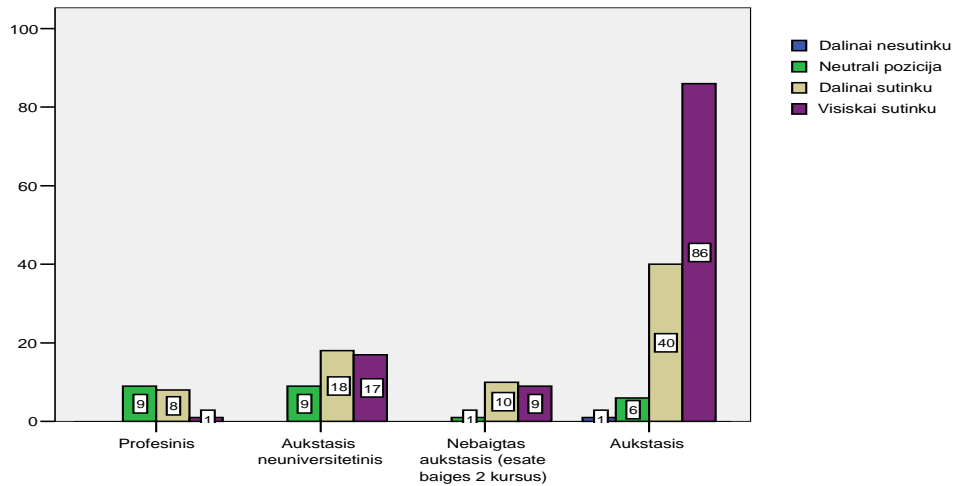
Šių respondentų dauguma visiškai sutinka su teiginiu. Ir šiek tiek mažesnė apklaustųjų dalis dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu. Galima daryti prielaidą, jog vidutinio amžiaus respondentams darbe grupės santykiai yra labai svarbūs darbo kokybei.

Analizuojant penkioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 70 pav.), nustatyta, kad tarp moterų dominuoja visiškasis sutikimas su teiginiu. Tuo tarpu tarp vyrų visiškai sutinku ir dalinai sutinku beveik patenka į lygybę.



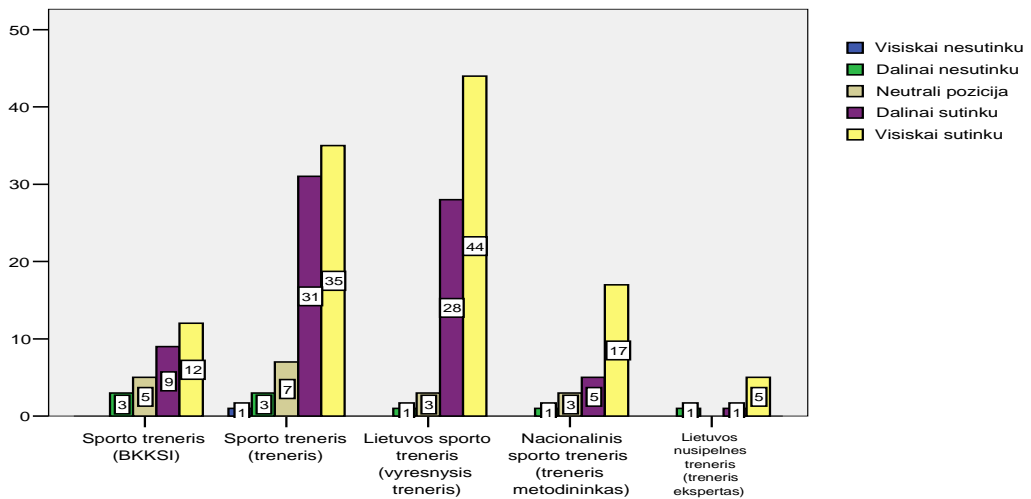
70 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant penkioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 71 pav.), galima pastebėti ryškų atotrūkį tarp profesinio ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys profesinį išsilavinimą dauguma laikosi neutralios pozicijos, tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka su šiuo teiginiu.



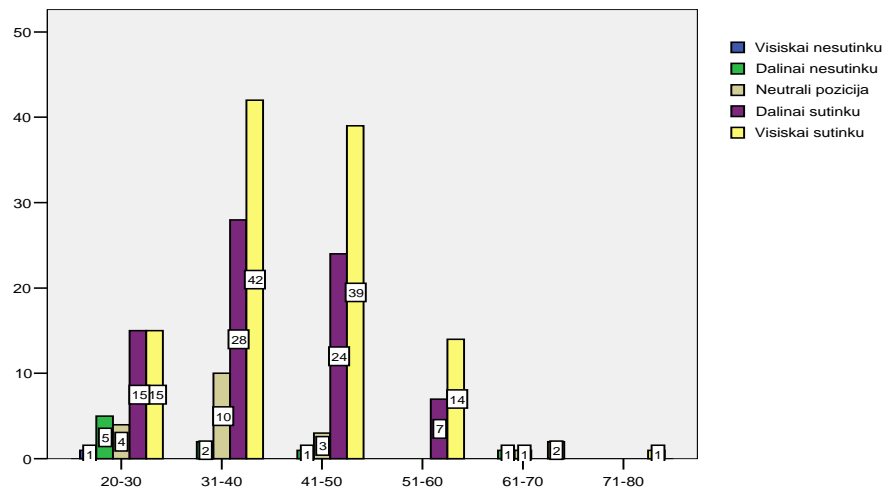
71 pav. 15 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos šešioliktuojų teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar individualios skatinimo premijos gerina darbuotojų darbo kokybę. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 72 pav.) išryškėja, jog Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris) ir didesnioji dalis Sporto treneris (treneris), trenerių visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Akivaizdu, kad nuo šių dviejų trenerių grupių nežymiai skiriasi ir likusiųjų respondentų pasisakymai. Tad galime daryti prielaidą, jog individualios skatinimo premijos gerina darbuotojų darbo kokybę.



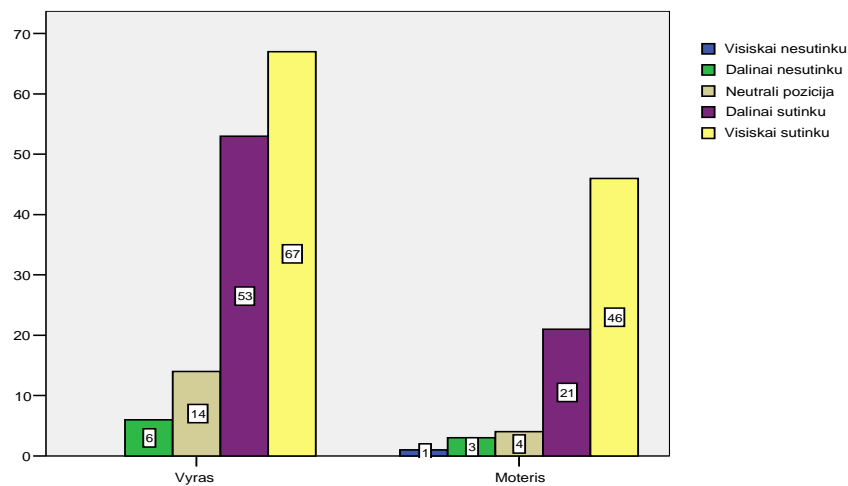
72 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant šešioliktaįjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 73 pav.), išryškėjo dvi grupės. Pirmoji – kurių amžius yra nuo 31 iki 50 metų. Šie respondentai teigia, kad visiškai sutinka su teiginiu. Antroji grupė – amžius nuo 20 iki 30 metų amžiaus. Dauguma jų lygiaverčiai tvirtino, kad visiškai ir dalinai sutinka su teiginiu. Tad galima daryti prielaidą, jog vidutinio amžiaus respondentai visiškai sutinka su teiginiu.



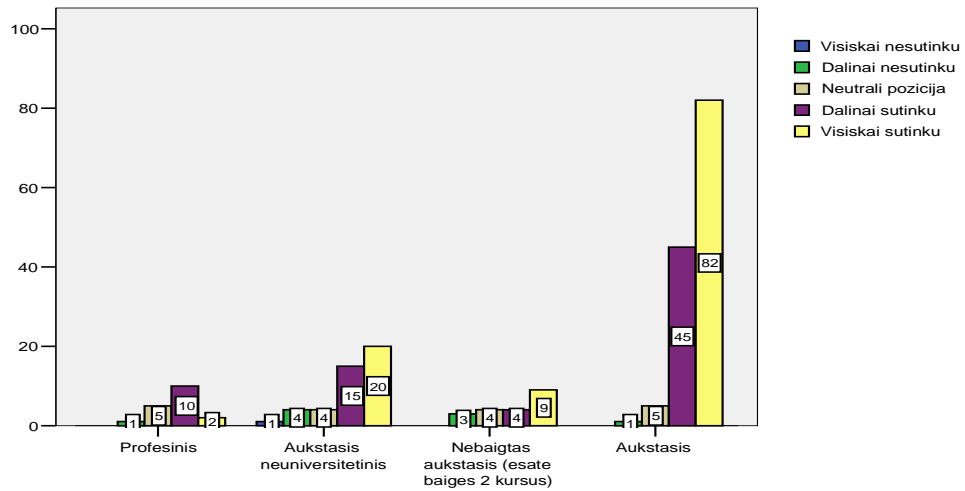
73 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant šešiolikąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 74 pav.), nustatyta, kad tiek tarp vyrų, tiek tarp moterų didžioji dauguma respondentų visiškai sutinka su teiginiu. Ir šiek tiek mažesnė abiejų lyčių respondentų dalis dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu.



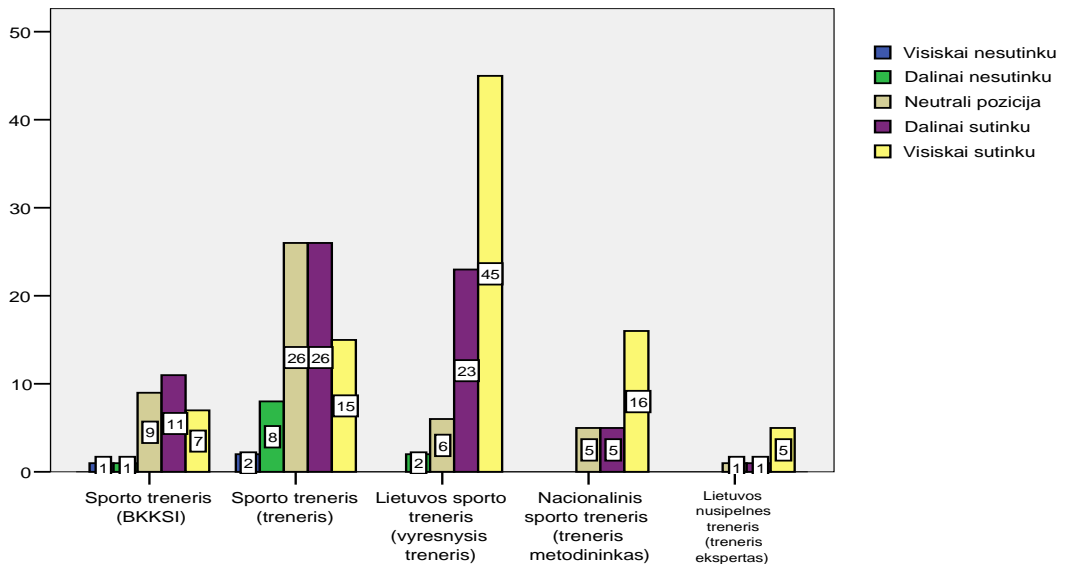
74 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant šešiolikąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 75 pav.), galima pastebėti stiprų atotrūkį tarp profesinio, nebaigto aukštojo ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys profesinį išsilavinimą dauguma tik dalinai sutinka su teiginiu, įgiję nebaigtą aukštąjį išsilavinimą lygiaverčiai dalinai sutinka ir laikosi neutralios pozicijos. Tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka su šiuo teiginiu.



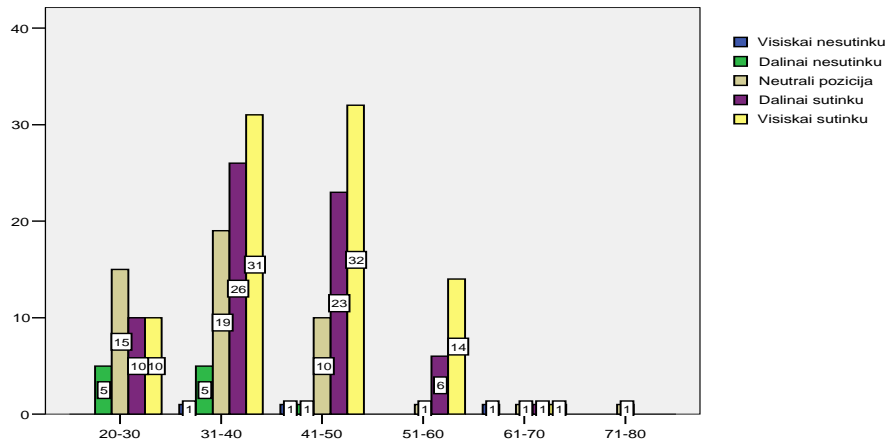
75 pav. 16 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos septynioliktuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojui svarbu, kad jį pažysta aukščiausioji vadovybė. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 76 pav.) akivaizdu, jog Lietuvos sporto treneriams (vyresnysis treneris) visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas) ir Sporto treneris (treneris), trenerių nuomone lygiaverčiai yra neutrali pozicija ir dalinis sutikimas su analizuojamu teiginiu. Galime daryti prielaidą, jog Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris) darbuotojams yra svarbu, kad jį pažįsta aukščiausioji vadovybė.



76 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

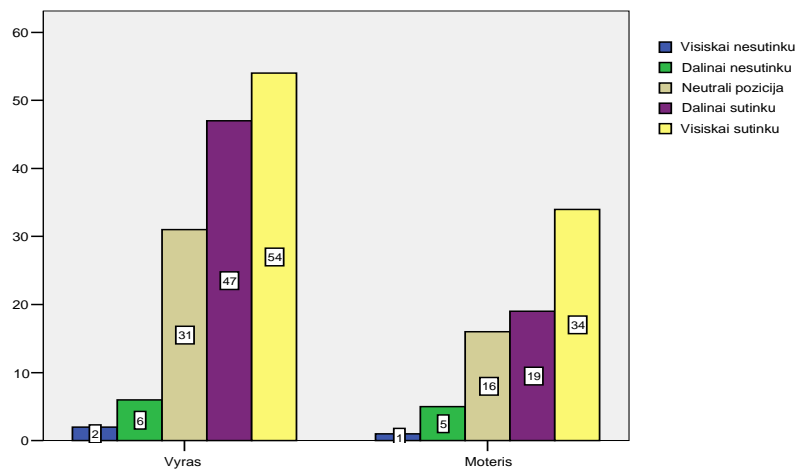
Analizuojant septynioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 77 pav.), išryškėjo dvi grupės. Pirmoji – kurių amžius yra nuo 31 iki 50 metų. Šių respondentų



77 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

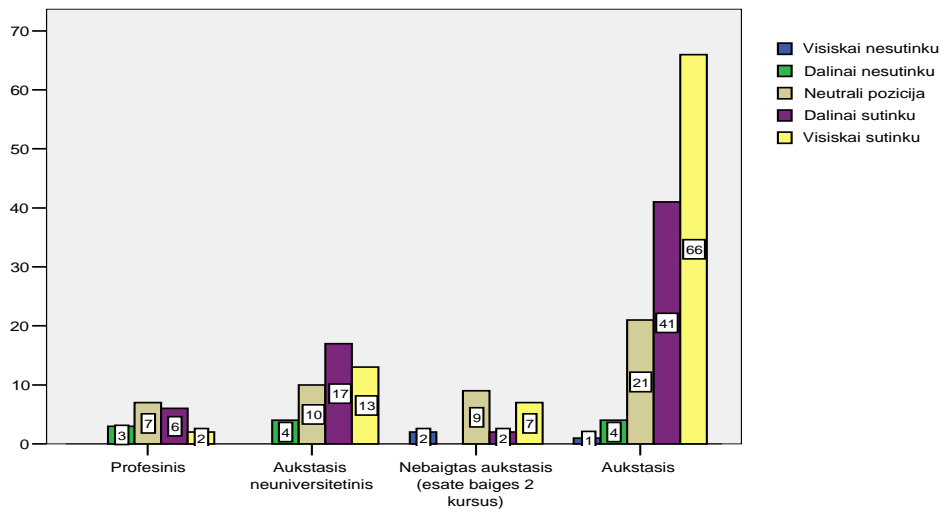
didžioji dalis teigia, kad visiškai sutinka su teiginiu. Ir šiek tiek mažesnė jų dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu. Antroji grupė – amžius nuo 20 iki 30 metų amžiaus. Dauguma jų laikosi neutralios pozicijos šiuo klausimu. Tad galima daryti prielaidą, jog vidutinio amžiaus respondentai visiškai sutinka su teiginiu, jog darbuotojui svarbu, kad jį pažįsta aukščiausioji vadovybė.

Analizuojant septynioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 78 pav.), nustatyta, kad ir vyrai ir moterys visiškai sutinka su teiginiu. Šiek tiek mažesnė jų dalis tik dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu.



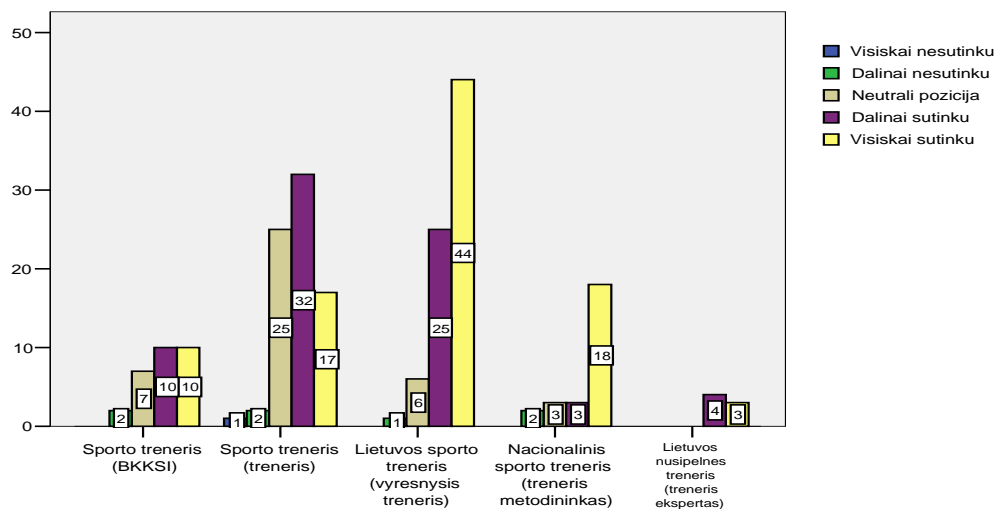
78 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant septynioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 79 pav.), galima pastebėti atotrūkį tarp profesinio ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys profesinį išsilavinimą dauguma laikosi neutralios pozicijos ar dalinai sutinku požiūriu, tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka su šiuo teiginiu.



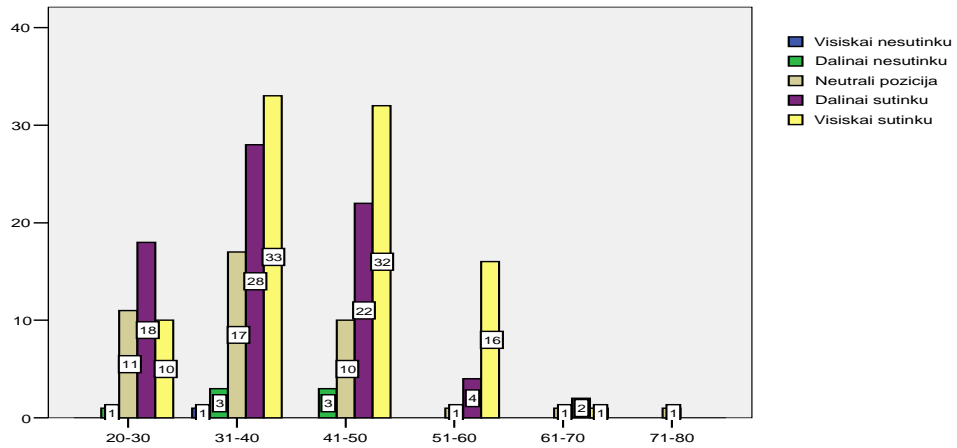
79 pav. 17 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos aštuonioliktuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojams patinka planuoti savo darbą ir atlikti su juo susijusius sprendimus esant kuo mažesnei kontrolei. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 80 pav.) išryškėja, jog Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris), treneriai visiškai sutinka su teiginiu. Sporto treneris (treneris) dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu. Tuo tarpu Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas), respondentai sulygina neutralią poziciją su daliniu sutikimu. Galime daryti prielaidą, jog trečiosios pakopos treneriams yra svarbu planuoti savo darbą ir atlikti su juo susijusius sprendimus esant kuo mažesnei kontrolei.



80 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

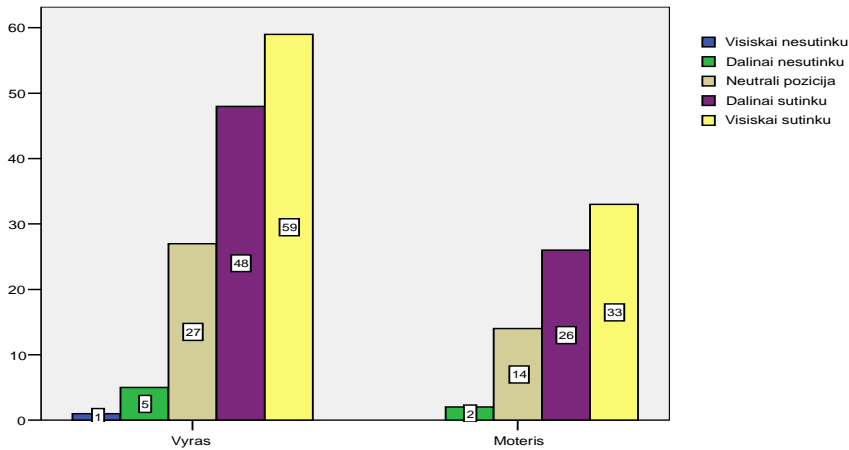
Analizuojant aštuonioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 81 pav.), išryškėjo dvi grupės. Pirmoji, tai kurių amžius yra nuo 20 iki 30 metų.



81 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

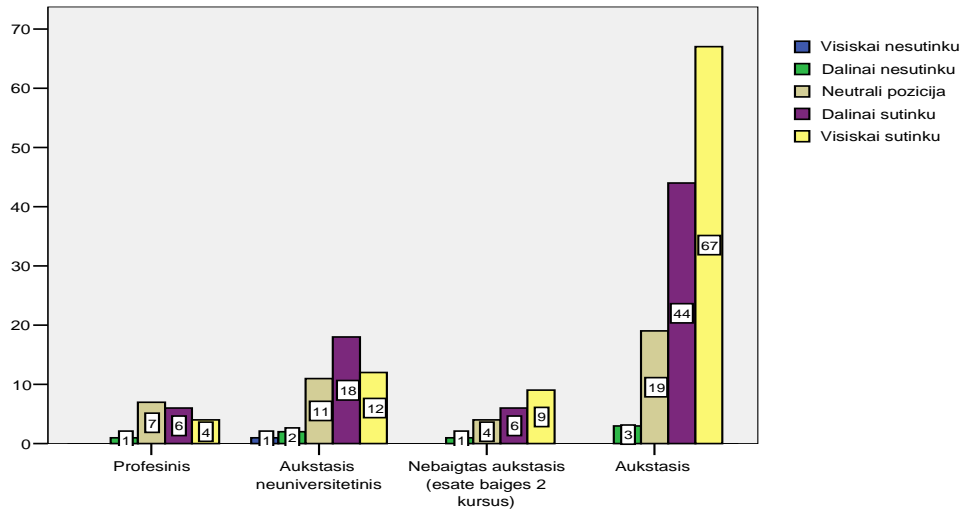
Šie respondentai teigia, kad tik dalinai sutinka su teiginiu. Antroji grupė – amžius nuo 31 iki 60 metų amžiaus. Dauguma jų tvirtino, kad visiškai sutinka su teiginiu. Tad galima daryti prielaidą, jog vidutinio ir vyresnio amžiaus respondentai visiškai sutinka su analizuojamu teiginiu.

Analizuojant aštuonioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 82 pav.), nustatyta, kad ir vyrai ir moterys visiškai sutinka su teiginiu. Šiek tiek mažesnė jų dalis tik dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu.



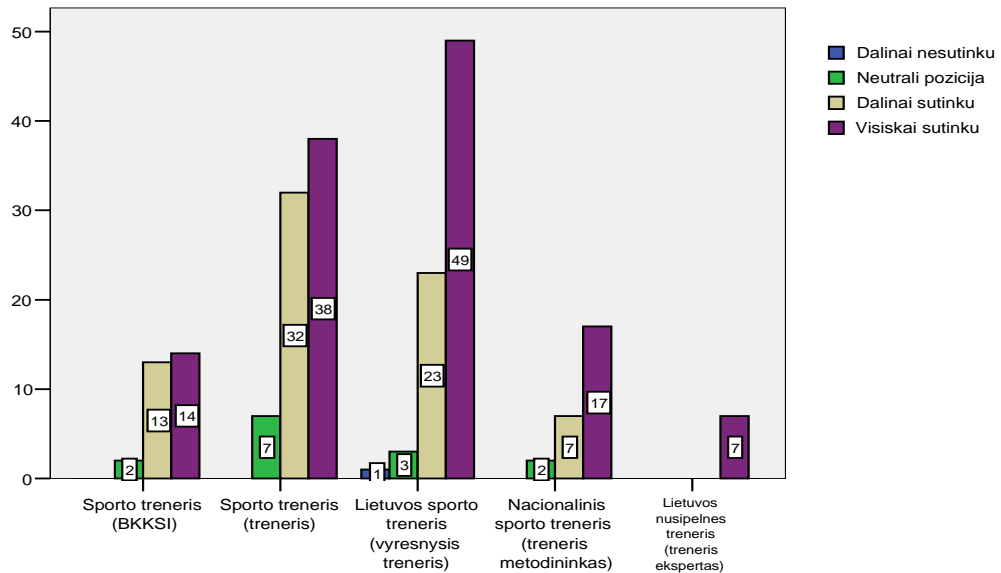
82 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant aštuonioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 83 pav.), galima pastebėti atotrūkį tarp profesinio, nebaigto aukštojo ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys profesinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą dauguma dalinai sutinka su teiginiu, tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka su šiuo analizuojamu teiginiu.



83 pav. 18 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Anketos devynioliktuojų teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojams yra svarbi darbo garantija. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 84pav.) išryškėja, jog Sporto treneris (treneris) ir Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris) visiškai sutinka su teiginiu. Tuo tarpu Sporto treneris (BKCSI) dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu. Galime daryti prielaidą, jog antrosios ir trečiosios pakopos treneriams yra svarbi darbo garantija.

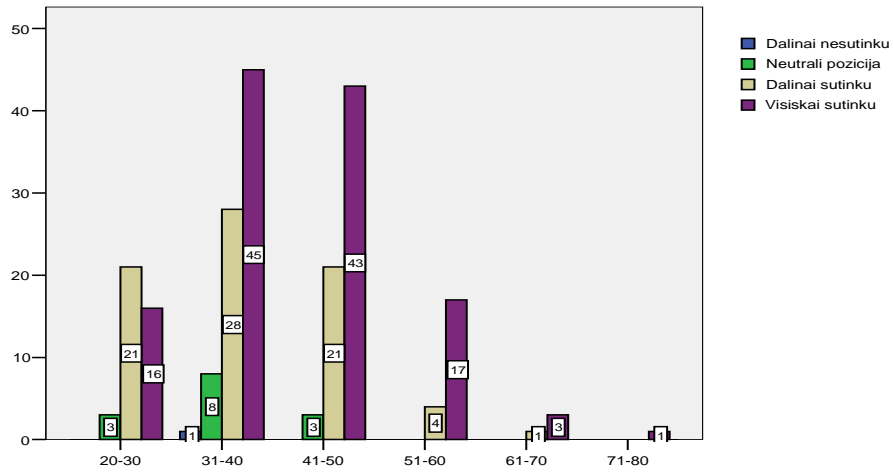


84 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

Analizuojant devynioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 85 pav.), išryškėjo pora grupių. Pirmoji, tai kurių amžius yra nuo 20 iki 30 metų. Šie respondentai laikosi neutralios pozicijos. Antroji grupė – amžius nuo 31 iki 50 metų amžiaus. Didžioji dalis tvirtino, kad

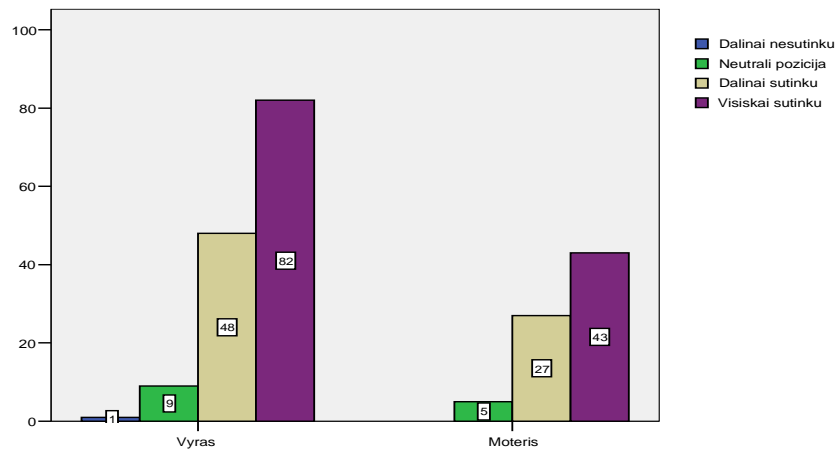
Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

visiškai sutinka su teiginiu. Tad galima daryti prielaidą, jog vidutinio amžiaus respondentai visiškai sutinka su teiginiu, kad darbuotojui svarbi darbo garantija.



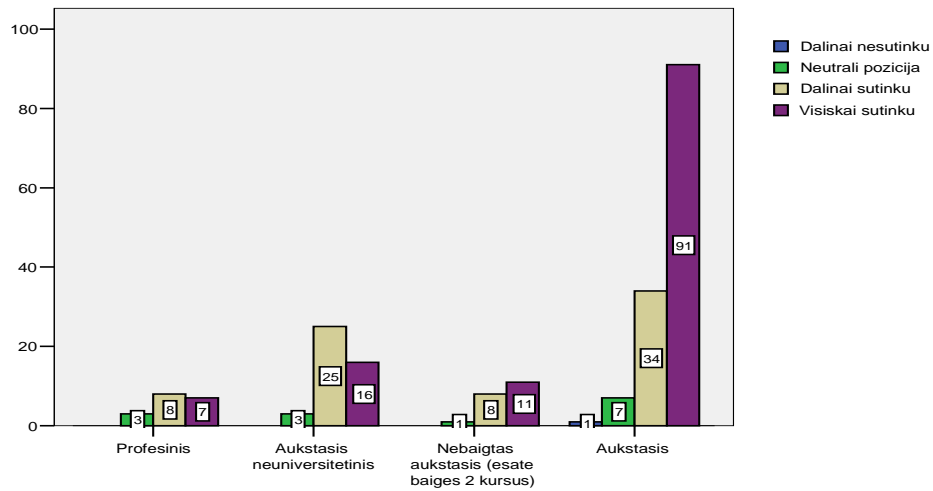
85 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal amžius

Analizuojant devynioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 86 pav.), iširta, kad ir vyrai ir moterys visiškai sutinka su teiginiu. Šiek tiek mažesnė jų dalis tik dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu. Ir tik keletas apklaustųjų laikosi neutralios pozicijos.



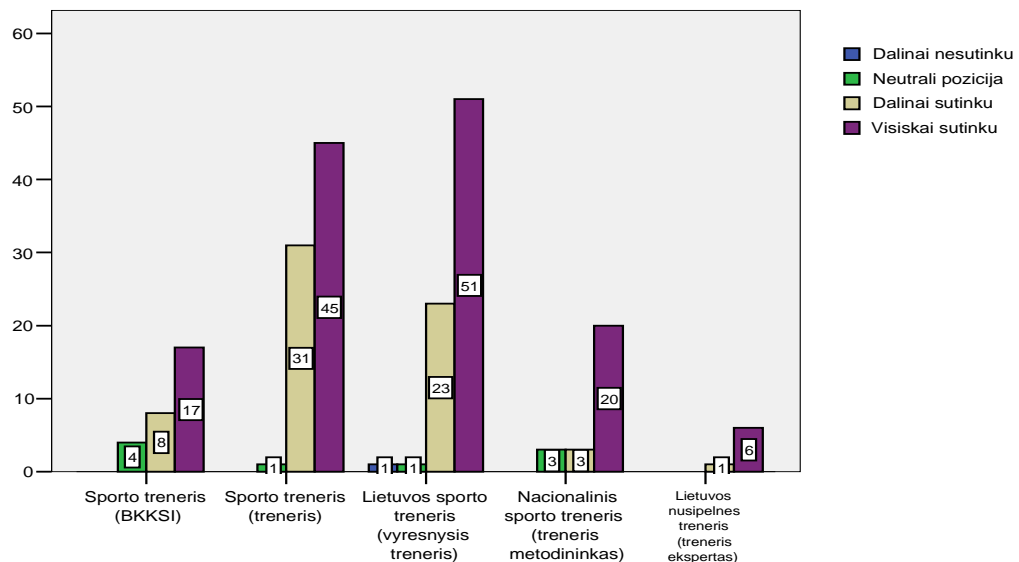
86 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant devynioliktąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 87 pav.), galima pastebėti atotrūkį tarp profesinio, nebaigto aukštojo ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Turintys profesinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą dauguma dalinai sutinka su teiginiu, tuo tarpu turintys aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka su šiuo analizuojamu teiginiu. O įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą treneriai laikosi neutralumo pozicijos.



87 pav. 19 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

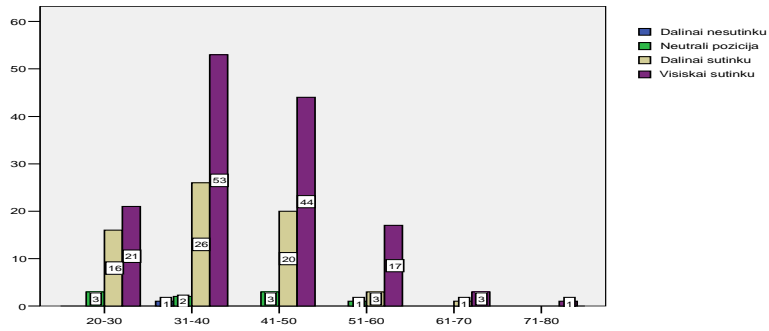
Anketos dvidešimtuju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar darbuotojams yra svarbi gera darbo įranga. Analizuojant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas (žr. 88 pav.) išryškėja, jog Sporto treneris (treneris), Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris), Sporto treneris (BKCSI), Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas) ir Lietuvos nusipelnęs sporto treneris (treneris ekspertas), treneriai visiškai sutinka su teiginiu. Galime daryti prielaidą, absoliučiai visų lygių treneriams yra svarbi gera darbo įranga.



88 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal pareigas

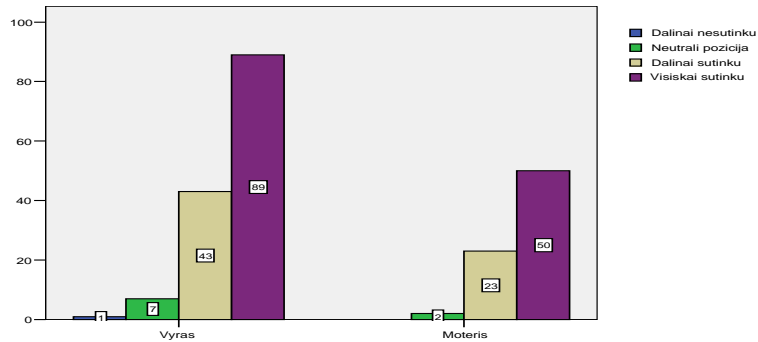
Analizuojant dvidešimtąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į amžių (žr. 89 pav.), išryškėjo viena didelė grupė. Tyrimo dalyvių amžius yra nuo 20 iki 60 metų. Visi šie respondentai teigia, kad jie visiškai sutinka su nagrinėjamu teiginiu. Tad galima daryti prielaidą, jog gera darbo įranga yra svarbi tiek jaunam, tiek vidutinio, tiek vyresnio amžiaus treneriui.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas



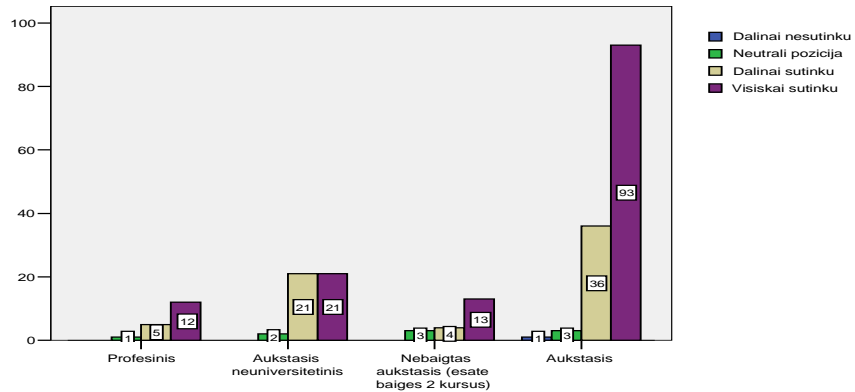
89 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant dvidešimtąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į lytį (žr. 90 pav.), iširta, kad ir vyrai ir moterys visiškai sutinka su teiginiu. Šiek tiek mažesnė jų dalis tik dalinai sutinka su nagrinėjamu klausimu. Ir tik keletas apklaustųjų laikosi neutralios pozicijos.



90 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant dvidešimtąjį teiginį pagal respondentų pasiskirstymą atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 91 pav.), galima pastebėti atotrūkį tarp profesinio, nebaigto aukštojo ir aukštojo išsilavinimo trenerių. Nors atotrūkis yra, tačiau tiek turintys profesinį, nebaigtą aukštąjį ir aukštąjį išsilavinimą – visiškai sutinka su šiuo analizuojamu teiginiu. O įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą treneriai laikosi dalinio ir visiško sutikimo lygybės.



91 pav. 20 teiginio pasiskirstymas pagal išsilavinimą

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimo tyrimą galima daryti tokias išvadas:

Sporto treneriams svarbu, kad darbo užmokestis būtų didinamas darbuotojams, kurie savo darbą atlieka labai gerai. Tai galima pagrįsti gautais rezultatais, kurie parodo, kad respondentai visuose kategorijose pasisakė daugumoje „dalinai sutinku“ arba „visiškai sutinku“.

Treneriai vyrai, kurie užima aukštesnes pareigas, yra vyresnio amžiaus, turintys aukštesnį išsilavinimą geriau dirba, kai žino, ko iš jų darbe tikimasi. Tačiau moterys ir sporto treneriai, kurie užima žemesnes pareigas, yra jaunesni ir turi žemesnį išsilavinimą tik dalinai sutinka su šiuo teiginiu.

Didžioji dauguma respondentų liko prie neutralios poezijos paklausti ar darbuotojams turi būti primenama, kad jų darbas priklauso nuo organizacijos galimybių efektyviai varžytis.

Didžioji dauguma sporto trenerių visiškai sutinka, jog vadovas turi skirti daug dėmesio savo darbuotojų darbo sąlygoms.

Taip pat didžioji dauguma respondentų visiškai sutinka, kad vadovas turi stengtis suformuoti draugišką darbo atmosferą tarp darbuotojų.

Sporto treneriai dalinai arba visiškai sutinka su teiginiu, jog darbuotojams labai svarbus asmeniškasis pripažinimas už labai gerai atliktus darbus.

Taip pat didžioji dauguma trenerių dalinai arba visiškai sutinka, kad nesuinteresuotas darbu vadovas gali sumažinti darbuotojų motyvaciją darbui.

Didžioji dauguma trenerių nori, kad jų įgūdžiai ir gabumai būtų visapusiškai panaudojami darbe.

Treneriai dalinai arba visiškai sutinka su teiginiu, jog organizacijos mokamos vienkartinės išmokos ir skatinimo programos yra svarbūs veiksniai norint išlaikyti darbuotojus.

Didžioji dauguma respondentų liko neutralioje pozicijoje ties teiginiu, jog beveik kiekvieną darbą galima padaryti labiau įkvėpiančiu ir įdomesniu.

Taip pat didžioji dauguma respondentų liko neutralioje pozicijoje ties teiginiu, jog darbuotojų, kokį darbą bedarytų, stengiasi jį padaryti kuo geriau.

Didžioji dauguma trenerių dalinai sutinka, kad organizacija turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojams dėl įvairių renginių finansavimo.

Didžioji dauguma respondentų liko neutralioje pozicijoje ties teiginiu, jog didžiavimasis savo darbu yra savaime svarbus atlygis.

Treneriai, kurie užima aukštesnes pareigas, yra vyresnio amžiaus, turintys aukštesnį išsilavinimą nori jaustis geriausiaisiais savo darbe. Tačiau sporto treneriai, kurie užima žemesnes pareigas, yra jaunesni ir turi žemesnį išsilavinimą tik dalinai sutinka su šiuo teiginiu.

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

Didžioji dauguma treneriu visiškai sutinka, jog darbe grupės santykiai yra labai svarbūs darbo kokybei.

Taip pat didžioji dauguma respondentų visiškai sutinka, kad individualios skatinimo premijos gerina darbuotojų darbo kokybę.

Su teiginiu, kad darbuotojui svarbu, kad jį pažysta aukščiausioji vadovybė, didžioji dauguma sporto trenerių sutiko visiškai.

Dalinai arba visiškai treneriai sutinka su teiginiu, kad darbuotojams patinka planuoti savo darbą ir atlikti su juo susijusius sprendimus esant kuo mažesnei kontrolei.

Su teiginiu, kad darbuotojams yra svarbi darbo garantija, sutiko visiškai didžioji dauguma trenerių. Neatmetama galimybė, kad tai gali įtakoti ir dabartinė ekonominė situacija Pasaulyje.

Treneriai visiškai sutinka, kad darbuotojams yra svarbi gera darbo įranga.

Padarius atlikto tyrimo išvadas, galima šias sekančias rekomendacijas Vilniaus apskrities sporto mokykloms:

Rengiant motyvavimo sistemą organizacija turėtų ypatingai atsižvelgti į šiuos veiksniai:

- Suformuluoti aiškius darbo tikslus, kad treneriai žinotų, ko iš jų darbe tikimasi.
- Turi būti skirtas dėmesys asmeniniams trenerių pripažinimams.
- Suformuoti skatinimo programas.
- Sudaryti sąlygas treneriams jaustis geriausiai savo darbe.
- Atsižvelgti į grupių santykius.
- Numatyti individualias skatinimo premijas.
- Sukurti efektyvią kontrolės sistemą.
- Sudaryti darbo garantijas.
- Sudaryti darbo įrangos atnaujinimo programas.

Vadovams, atsižvelgti į šiuos veiksniai:

- Skirti daug dėmesio savo darbuotojų darbo sąlygoms gerinti.
- Suformuoti draugišką darbo atmosferą tarp darbuotojų.
- Nuolatos rodyti iniciatyvą, nes nesuinteresuotas darbu vadovas gali sumažinti darbuotojų motyvaciją darbui.
- Panaudoti šimtu procentu trenerių įgūdžius ir gabumus.
- Asmeniškai pažinti kiekvieną sporto trenerį mokykloje.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. Daukila, S. Krikščiūnas, B. Maknienė, I. Palujanskienė, A. (2003). *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika*.- Utena: Indra.
2. Adamonienė, R. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
3. Bakanauskienė, I. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
4. Blanchard, K, Bowles, Sh. (2004). What Motivates Today's Employees? [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-16]. Prieiga per internetą:
<http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite_volume11_2004.html>.
5. Boyett, J. H. (2003). World Class Advice on Managing An motivating People. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-16]. Prieiga per internetą:
<http://www.jboyett.com/files/World_class_adv.pdf>.
6. Bučiūnienė I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. *Vadovas ir pasaulis*, Nr. 4., p. 9-10
7. Clark, D. (1997). Motivation and leadership. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą:
<<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadmot.html#one>>.
8. Čepaitienė, I (2006). Materialinio skatinimo įvertinimas VĮ Jonišio miškų urėdijoje. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos*. Šeštoji studentų mokslinė konferencija.
9. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiaurės leidykla.
10. Daukila S. *Profesinio ugdymo logika*.- Kaunas: Akademija, 1998.- 10-13 p.
11. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Dixon, P. (2003). Motivation at Work - The Reason for the Crisis: How to motivate people to make things happen: lecture slides and two videos – long and short. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą:
<<http://www.globalchange.com/motivation.htm>>.
13. Dževeckytė, R. (2007). Laikmečio dilema: išsaugoti darbuotoją ar atiduoti. *Verslo žinios*. Nr.37. p.13
14. Employer/employee relationship. Human Resource Management. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.accel-team.com/human_resources/index.html>.
15. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Stresas darbe. <http://agency.osha.eu.int/>>, 16 vasario, 2009. Prieiga per internetą:
16. http://www.accel-team.com/human_resources/index.html.

17. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Virtuali leidykla – knygynas.
18. Hofstede, G. (1999). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. –Limberg.
19. Jermakovienė, I. (2001). Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-13]. Prieiga per internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737?vbanga2=faef9eb5397e7459a0bb3f4aa407f66e>
20. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
21. Juršytė, J. (2007). Darbdaviai ieško, kuo pakeisti atlyginimą. *Verslo žinios*. Nr.48.
22. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*: Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
23. Kareckaitė, D. (2006). Darbuotojų motyvacijos pasireiškimas vadybos raidoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-17]. Prieiga per internetą:
<http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf>
24. Katutytė, L. (2001). Darbuotojų skatinimo svarba, jo rūšys ir ypatybės. *Magistrantų konferencijos pranešimų medžiaga*.
25. Kumar, N. Mittal, R. (2002). *Organisational behaviour*. Anmol Publications PVT. LTD. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-17]. Prieiga per internetą:
<http://books.google.com/books?vid=ISBN8126109866&id=hvrx5VmcAsUC&printsec=frontcover&dq=effort.+persist_nce.+direction+proc.2B+motivation+concept>.
26. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsakymas „Dėl sporto trenerių kvalifikacijos kategorijų nuostatų” (1995-04-06, Nr. 94). *Treneris*, 1996, Nr. 1, 31-34 p.
27. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
28. Mageau, G. A., Vallerand, R. J. (2003). The coach – athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*, No. 21, p. 412-415.
29. Marcinkevičiūtė, L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Akademija.
30. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. Nr.1
31. Maslow, A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
32. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 19, p. 33 – 45.
33. Paliulis, N. Chlivickas, E. (1998). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika.
34. Poluchina, O. (2004). Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. *Vadovo pasaulis*. Nr. 5 (91)

35. Poluchina, O. Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-17]. Prieiga per internetą:
<http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=397&career_style=>.
36. Pruskus, V. (2003). Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės. Vilnius.
37. Rainey, H. G., Steinbauer, P. (1997). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, No. 1. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą:
<<http://jpart.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/9/1/1>>.
38. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Syptak, M. J., Marsland, D. W., Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-16]. Prieiga per internetą:
<<http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html#3>>.
40. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
41. Stoner, J. A. F., Freeman R. E., Gibbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Šilingienė, V. (2000). *Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu*. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma. Kaunas: VDU leidykla.
43. Švareikienė, D. Dubinas, V. (2003). Integruota valstybinio proceso motyvacija. Šiauliai: ŠU leidykla.
44. Worman, D. (2007). Twenty ways to motivate your employees without raising their pay. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-03-02]. Prieiga per internetą:
<<http://www.biztrain.com/motivation/stories/20ways.htm>>.
45. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla.
46. Zakarevičius, P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai*. Nr. 3 (28)
47. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. T. 18, Nr. 4, p. 105 – 118.

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1**ANKETA**

Gerbiamieji,

Esu Šiaulių universiteto, socialinių mokslų fakulteto magistrantas, Egidijus Zvilna. Rašau magistrinį darbą tema „Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas“, kurio tikslas išanalizuoti darbo motyvaciją bei nustatyti ją įtakojančius veiksnius. Prašau išreikšti savo nuomonę į anketoje pateiktus klausimus (nepamirškite atsakyti į klausimus, esančius kitoje anketo pusėje). Kiekvieno Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Pasirinkite vieną atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindės Jūsų nuomonę. Tinkamą atsakymo variantą pažymėkite kaip nurodyta prie klausimo. Anketa anoniminė.

Apibraukite teiginio vertinimą, kuris labiausiai atspindės Jūsų nuomonę:

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Dalinai nesutinku	Neutrali pozicija	Dalinai sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbo užmokestis turi būti didinamas darbuotojams, kurie savo darbą atlieka labai gerai.	1	2	3	4	5
2.	Darbuotojai geriau dirba, kai žino, ko iš jų darbe yra tikimasi.	1	2	3	4	5
3.	Darbuotojams turi būti primenama, kad jų darbas priklauso nuo organizacijos galimybių efektyviai varžytis.	1	2	3	4	5
4.	Vadovas turi skirti daug dėmesio savo darbuotojų darbo sąlygoms.	1	2	3	4	5
5.	Vadovas turi stengtis suformuoti draugišką darbo atmosferą tarp darbuotojų.	1	2	3	4	5
6.	Darbuotojams labai svarbus asmeniškasis pripažinimas už labai gerai atliktus darbus.	1	2	3	4	5
7.	Nesuinteresuotas darbu vadovas gali sumažinti darbuotojų motyvaciją darbu.	1	2	3	4	5
8.	Darbuotojai nori jausti, kad jų įgūdžiai ir gabumai yra visapusiškai panaudojami darbe.	1	2	3	4	5
9.	Organizacijos mokamos vienkartinės išmokos ir skatinimo programos yra svarbūs veiksniai norint išlaikyti darbuotojus.	1	2	3	4	5
10.	Beveik kiekvieną darbą galima padaryti labiau įkvepiančiu ir įdomesniu.	1	2	3	4	5
11.	Daugelis darbuotojų, kokį darbą bedarytų, stengiasi jį padaryti kuo geriau.	1	2	3	4	5
12.	Organizacija turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojams dėl įvairių renginių finansavimo.	1	2	3	4	5
13.	Didžiavimasis savo darbu yra savaime svarbus atlygis.	1	2	3	4	5
14.	Darbuotojai nori jaustis geriausiai savo darbe.	1	2	3	4	5
15.	Darbe grupės santykiai yra labai svarbūs darbo kokybei.	1	2	3	4	5
16.	Individualios skatinimo premijos gerina darbuotojų darbo kokybę.	1	2	3	4	5
17.	Darbuotojui svarbu, kad jį pažįsta aukščiausioji vadovybė.	1	2	3	4	5
18.	Darbuotojams patinka planuoti savo darbą ir atlikti su juo susijusius sprendimus esant kuo mažesnei kontrolei.	1	2	3	4	5
19.	Darbuotojams yra svarbi darbo garantija.	1	2	3	4	5
20.	Darbuotojams yra svarbi gera darbo įranga.	1	2	3	4	5

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

21. Jūsų užimamos pareigos (sporto trenerio kategorija)

- Sporto treneris (BKKSI);
- Sporto treneris (treneris);
- Lietuvos sporto treneris (vyresnysis treneris);
- Nacionalinis sporto treneris (treneris metodininkas);
- Lietuvos nusipelnęs treneris (treneris ekspertas).

22. Kokios sporto šakos sportininkus treniruojate? (įrašykite)_____

23. Jūsų išsilavinimas:

- Profesinis;
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija);
- Nebaigtas aukštasis (jau esate baigęs 2 kursus);
- Aukštasis.

24. Miestas, kuriame dirbate (įrašykite)_____

25. Išdirbtų valandų skaičius (per mėnesį) (įrašykite)_____

26. Jūsų amžius (įrašykite)_____

27. Jūsų lytis (įrašykite)_____

Dėkoju už atsakymus!

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

SPORTO MOKYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOS RODIKLIAI
DUOMENYS APIE TRENERIUS MIESTUOSE IR RAJONUOSE *PRIDAS NR. 2*

Eil. Nr.	Sporto šaka	Dirba trenerių – sporto mokytojų												
		Iš viso	Iš jų moterų	Neturi kvalifikacinės kategorijos	Turi kvalifikacinės kategorijas				Dirba 18 val. ir daugiau per savaitę			Dirba mažiau kaip 18 val. per savaitę		
					Sporto trenerio	Lietuvos sporto trenerio	Nacionalinio sporto trenerio	Lietuvos nusipelnusio sporto trenerio	Iš viso	Turi aukštąjį kino kultūros išsilavinimą	Turi licenciją	Iš viso	Turi aukštąjį kino kultūros išsilavinimą	Turi licenciją
Miestai														
1	Alytus	66	18	0	17	33	12	4	52	41	11	14	13	1
2	Birštonas	12	0	1	8	2	1	0	6	6	0	6	4	2
3	Druskininkai	10	1	0	3	2	5	0	5	5	0	5	5	0
4	Kaunas	312	134	21	84	134	55	18	200	174	21	112	94	7
5	Klaipėda	154	57	18	36	70	18	12	118	95	22	36	22	15
6	Marijampolė	49	11	0	11	30	5	3	36	29	11	13	7	5
7	Neringa	4	1	4	0	0	0	0	3	2	1	1	0	1
8	Palanga	16	4	4	0	4	5	3	8	7	0	8	6	1
9	Panevėžys	79	25	0	13	40	16	10	69	59	10	10	9	1
10	Šiauliai	142	40	16	37	67	13	9	95	62	26	47	33	5
11	Vilnius	229	76	2	53	96	52	26	159	114	42	70	56	11
12	Visaginas	39	16	8	5	12	10	4	25	22	3	14	10	2
13	LOSC <i>Oliverio Gombos Lietuvos</i>	45	3	5	0	6	18	16	21	19	2	24	20	4
	Iš viso:	1157	386	79	267	496	210	105	797	635	149	360	279	55
Iš jų:														
1	Švietimo padalinio	29	13	8	0	7	9	5	20	18	1	9	6	2
2	Kūno kultūros ir sporto padalinio	1046	368	64	241	479	179	83	731	580	140	315	246	48
3	Privatačių asmenų	37	2	2	26	4	4	1	25	18	6	12	7	1
4	LOSC	45	3	5	0	6	18	16	21	19	2	24	20	4
Rajonai, savivaldybės														
1	Akmene	10	4	1	1	7	1	0	7	5	1	3	2	1
2	Alytus	7	0	0	2	4	1	0	4	3	1	3	3	0
3	Anykščiai	21	2	2	0	10	9	0	12	10	2	9	8	1
4	Biržai	15	2	0	4	1	8	2	11	9	2	4	4	0
5	Elektrėnai	24	7	8	0	16	0	0	13	2	0	11	16	6
6	Ignalina	10	3	0	2	5	3	0	9	7	2	1	1	0
7	Jonava	21	10	5	4	7	5	0	14	12	2	7	4	3
8	Joniškis	15	3	8	0	7	0	0	6	2	2	9	5	3
9	Jurbarkas	14	5	0	1	7	6	0	8	5	3	6	5	1
10	Kaišiadoris	22	7	7	0	13	1	1	11	8	0	11	5	0
11	Kalvarija	11	1	0	4	2	5	0	3	3	0	8	6	2
12	Kaunas	52	13	7	19	10	14	2	26	18	7	26	21	5
13	Kazlų Rūda	10	2	0	10	0	0	0	5	5	0	5	5	0
14	Kedainiai	24	7	2	6	8	8	0	7	7	0	17	15	0
15	Kelme	13	3	2	11	0	0	0	10	6	3	3	2	0
16	Klaipėda	22	5	5	7	4	5	1	5	3	2	17	15	2
17	Kretinga	15	4	3	4	5	3	0	7	5	1	8	5	1
18	Kupiškis	6	2	1	1	3	1	0	3	2	1	3	2	0
19	Lazdijai	19	4	5	9	4	1	0	7	4	3	12	10	2
20	Mažeikiai	14	5	2	2	3	7	0	7	6	0	7	6	0
21	Moletai	10	5	0	3	5	2	0	3	2	0	7	6	0
22	Pagegiai	7	2	4	3	0	0	0	1	0	1	6	4	0
23	Pakruojis	13	2	0	6	6	1	0	8	4	4	5	5	0

Egidijus Zvilna. Vilniaus apskrities sporto mokyklų trenerių motyvavimo vertinimas ir gerinimas

Eil. Nr.	Sporto šaka	Dirba trenerių – sporto mokytojų												
		Iš viso	Iš jų moterų	Neturi kvalifikacinės kategorijos	Turi kvalifikacinės kategorijas				Dirba 18 val. ir daugiau per savaitę			Dirba mažiau kaip 18 val. per savaitę		
					Sporto trenerio	Lietuvos sporto trenerio	Nacionalinio sporto trenerio	Lietuvos nusipelnusio sporto trenerio	Iš viso	Turi aukštąjį kūno kultūros išsilavinimą	Turi licenciją	Iš viso	Turi aukštąjį kūno kultūros išsilavinimą	Turi licenciją
24	Panevėžys	14	6	3	8	2	1	0	3	2	0	11	8	1
25	Pasvalys	18	3	2	5	4	7	0	12	11	1	6	5	1
26	Plungė	24	6	6	0	10	8	0	18	16	1	6	6	0
27	Prienai	15	4	3	6	4	2	0	5	4	1	10	7	2
28	Radviliškis	13	1	0	4	9	0	0	13	7	4	0	0	0
29	Raseiniai	19	3	0	3	7	8	1	12	10	2	7	6	1
30	Rokiškis	16	3	0	7	5	4	0	12	10	1	4	2	0
31	Skuodas	13	0	0	5	3	3	2	9	8	1	4	3	1
32	Šakiai	10	0	0	10	0	0	0	3	3	0	7	7	0
33	Šalčininkai	14	1	5	5	2	2	0	3	2	1	11	7	1
34	Šiauliai	19	2	0	8	9	2	0	8	5	3	11	9	2
35	Šilalė	17	5	2	4	6	4	1	7	7	0	10	9	0
36	Šilutė	18	2	3	2	4	8	1	11	10	3	7	5	2
37	Širvintai	8	3	0	1	1	6	0	7	7	0	1	1	0
38	Švenčionys	10	4	4	0	2	4	0	4	4	0	6	4	1
39	Tauragė	25	4	8	17	0	0	0	13	8	3	12	5	3
40	Telšiai	22	6	0	7	11	4	0	16	10	6	6	4	2
41	Trakai	19	4	11	0	4	1	3	8	6	2	11	5	3
42	Ukmergė	24	9	4	2	9	9	0	10	4	4	14	11	2
43	Utena	33	13	3	6	11	10	3	21	16	0	12	10	0
44	Varėna	11	2	1	3	4	3	0	4	3	1	7	7	0
45	Vilkaviškis	22	5	3	3	9	7	0	9	7	1	13	12	0
46	Vilnius	20	4	13	1	6	0	0	1	0	1	19	14	5
47	Zarasai	15	7	0	0	10	5	0	8	8	0	7	7	0
	Iš viso rajonų ir savivaldybių:	794	195	133	206	259	179	17	404	296	73	390	309	54
	Iš jų:													
1	Švietimo padalinio	512	127	93	136	149	125	9	240	183	42	272	210	33
2	Kūno kultūros ir sporto padalinio	282	68	40	70	110	54	8	164	113	31	118	99	21
3	Privačių asmenų	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Kitų mokymo įstaigų	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Iš viso miestų ir rajonų:	1951	581	212	473	755	389	122	1201	931	222	750	588	109
	Iš jų:													
1	Švietimo padalinio	541	140	101	136	156	134	14	260	201	43	281	216	35
2	Kūno kultūros ir sporto padalinio	1328	436	104	311	589	233	91	895	693	171	433	345	69
3	Privačių asmenų	37	2	2	26	4	4	1	25	18	6	12	7	1
4	LOSC	45	3	5	0	6	18	16	21	19	2	24	20	4
	Neįgaliųjų sportas													
1	Regejimo neįgaliųjų	3	2	1	1	1	0	0	1	1	0	2	1	1
2	Judėjimo neįgaliųjų	5	0	0	4	1	0	0	1	1	0	4	3	0
3	Klausos neįgaliųjų	2	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0
4	Intelektu neįgaliųjų	6	4	2	0	3	1	0	0	0	0	6	4	0
	Iš viso neįgaliųjų:	16	7	3	6	5	1	1	3	2	1	13	9	1