

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
KŪNO KULTŪROS IR SPORTO EDUKOLOGIJOS KATEDRA**

**Saulius Lesnickas**

Kūno kultūros ir sporto edukologijos (specializacija: sporto vadyba)  
magistrantūros studijų programos studentas

**SPORTO UGDYMO ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS  
LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas

A. Norkus

Šiauliai, 2014

Darbas originalus .....Saulius Lesnickas

# TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	5
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Motyvacijos sampratos konceptualizavimas.....	10
1.2. Motyvacijos teorijų esmės apžvalga.....	14
1.3. Motyvuojantys veiksniai: klasifikavimas ir charakteristikos.....	17
1.4. Sportine veikla užsiimančių organizacijų darbuotojų motyvacijos tyrimų situacijos apžvalga.....	23
2. VŠĮ FUTBOLO KLUBO „ŠIAULIAI“ IR BĮ „ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJA“ DARBUOTOJŲ VEIKLOS MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	26
2.1. Tyrimo metodologijos pristatymas ir pagrindimas.....	26
2.2. Motyvacijos tyrimo instrumento charakteristika.....	30
2.3. Tyrimo dalyviai.....	32
3. VŠĮ FUTBOLO KLUBO „ŠIAULIAI“ IR BĮ „ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJA“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATAI IR IŽVALGOS.....	35
3.1. Trumpa VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ istorija ir veiklos charakteristika.....	35
3.2. Trumpa BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ istorija ir veiklos charakteristika.....	35
3.3. VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos ir ją įtakojančių veiksnių lyginamoji analizė.....	37
3.4. Darbuotojų motyvacijos stiprinimo galimybės VŠĮ futbolo klubas „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“: lyginamasis aspektas.....	50
IŠVADOS.....	54
REKOMENDACIJOS .....	55
LITERATŪRA .....	56
PRIEDAI.....	59

## SANTRAUKA

### Sporto ugdymo įstaigų darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė

Magistro baigiamajame darbe atliekama darbuotojų motyvacijos viešojoje įstaigoje futbolo klube „Šiauliai“ ir biudžetinėje įstaigoje „Šiaulių futbolo akademija“ lyginamoji analizė. Tyrimui atlikti pasirinkta neatsitiktinė, netikimybinė tikslinė respondentų – viešosios įstaigos futbolo klubo „Šiauliai“ ir biudžetinės įstaigos „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų – imtis. Darbuotojų veiklos motyvacijos tyrimas grindžiamas respondentų savanoriškumo ir perduodamos informacijos objektyvumo principais.

Interviu metu buvo stengtasi gauti atsakymus į tokius probleminius klausimus: *ar VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijai daugiausia įtakos turi tie patys, ar skirtingi veiksniai? Kas būdinga personalo motyvacijai VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“? Ar organizacijos specifika įtakoja darbuotojų motyvaciją? Kaip galima stiprinti darbuotojų motyvaciją VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“?*

Tyrimo metu nustatyta, kad VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų **sau** keliami tikslai yra iš esmės analogiški. Darbuotojų motyvacijos **skirtumai** VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ atsiskleidė, kai buvo kalbama apie organizacijos, kurioje jie dirba, pagrindinius tikslus.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad nepriklausomai nuo to, viešame ar privačiame sektoriuje sportininkus ugdantys specialistai dirba, pagrindiniai motyvuojantys veiksniai jiems yra *darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamu darbu* ir pan. Ypatingai BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai akcentavo šiuos nematerialiuosius motyvacijos stiprinimo veiksnius, pabrėžė jų svarbą.

Darbuotojų veiklos motyvacijai stiprinti VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovams rekomenduotina skirti didesnę dėmesį savo darbuotojams - skatinti jų iniciatyvą, vertinti dedamas pastangas, pagirti už rezultatus ir pan. Taip pat sportininkus ugdančių specialistų motyvaciją skatintų ir finansinės priemonės. – didesnis atlygis, geresnės darbo sąlygos ir pan.

Tačiau akcentuotina, kad esamos situacijos tobulinimui reikalingos ne tik materialinės darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonės. VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovybei rekomenduojama atkreipti dėmesį į darbuotojų norus, skatinti darbuotojų iniciatyvą bei stengtis formuoti kuo draugiškesnį klimatą vadovaujamos organizacijos kolektyve.

## SUMMARY

### Comparative analysis of staff motivation of sport education institutions

In the final master's thesis a comparative analysis of the public agency employee motivation in the football club "Siauliai" and the budgetary institution "Siauliai Football Academy" is done. The investigation selected to target non-probability, purposive respondent staff of the public institution "Siauliai" and budgetary institution "Siauliai Football Academy". The investigation of employee work motivation is based on voluntary basis of respondents and the objective conditions of the transmitted information.

During the interview efforts were made to get the answers to these problematic issues: *is employee motivation of the public institution "Siauliai" and budgetary institution "Siauliai Football Academy" mainly influenced by the same or different factors? What is typical for the staff motivation in the public institution "Siauliai" and budgetary institution "Siauliai Football Academy"? Does the particularity of the organisation influence staff's motivation? How can you enhance employee motivation in public institution football club "Siauliai" and budgetary institution Siauliai Football Academy?*

The study found that the public institution football club "Siauliai" and budgetary institution "Siauliai Football Academy" staff training objectives are essentially the same. Employee motivation differences between public institution football club "Siauliai" and budgetary institution "Siauliai Football Academy" revealed the main targets when it comes to the organization for which they work.

The results suggest that, regardless of the public or the private sector in raising athletes professionals work, the main motivating factors for them are: *job content, importance of the liability, the work satisfaction and so on*. Especially budgetary institution "Siauliai Football Academy" staff emphasized the strengthening of these intangible factors of motivation, emphasized their importance.

To enhance the motivation of employee activities the public institution football club "Siauliai" and budgetary institution "Siauliai Football Academy" managers are recommended to pay more attention to its employees - to promote their initiative, to appreciate workers' efforts, and praise them for the results they reach and so on. Also athletes raising professionals' motivation has to be encouraged by financial instruments - higher pay, better working conditions and so on.

However, it should be emphasized that the improvement of the current situation requires not only material employee motivation-building measures. For the public institution football club "Siauliai" and budgetary institution "Siauliai Football Academy's senior management is recommended to pay attention to wishes of employees, encourage employee initiative and try to shape more friendly group's climate.

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Šiandieninės Lietuvos kūno kultūros ir sporto organizacijos plečia savo veiklą nuolat besikeičiančiomis politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis sąlygomis. Kuriamos naujos organizacijos – klubai, sporto šakų federacijos, asociacijos, kurioms būdingas savitas veiklos būdas, ekonominis statusas bei veiklos forma. Kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimas ir vartojimas tobulėjant rinkos santykiams kelia didesnius reikalavimus specialistams.

Nepaisant to, kad darbuotojų atrankos būdų yra labai daug ir įvairių bei kiekviena organizacija gali rinktis jai labiausiai tinkančius, dažnos ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonės ar organizacijos vadovai skundžiasi tinkamų darbuotojų trūkumu. Viena iš priežasčių, dėl ko personalo situacija įvairiose organizacijose yra susiklosčiusi būtent taip - įmonės neskiria pakankamo dėmesio darbuotojų motyvacijos analizei bei stiprinimui, viską palieka savieigai, naudojasi jau įprastais, seniai nusistovėjusiais personalo motyvacijos skatinimo metodais, kurie ne visuomet būna veiksmingi, arba visai nekreipia dėmesio į darbuotojų motyvaciją.

Motyvacija mokslinėje literatūroje apibrėžiama įvairiai. Pavyzdžiui, mokslininkų R. Tamulaitienės, V. Lukavičienės (2009) teigimu, motyvacija yra „vienas pagrindinių bet kurios tikslingos veiklos, elgesio, veiksmų skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai“. S. Stonkus (2002) motyvaciją apibūdina kaip „visumą motyvų, lemiančių asmens aktyvumą siekiant užsibrėžto tikslo darbe“. Yra ir kitų motyvacijos definicijų. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, kad motyvacija besidomintys mokslininkai (pavyzdžiui, Barvydienė, Kasiulis, 2003, Bučiūnienė 1996, Sakalas, Šilingienė, 2000, Palidauskaitė, 2007, Gražulis, 2005 ir kt.) daugiausiai dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), „žmogus jaučia *poreikį*, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą“. Tyrėjų V. Barvydienės bei J. Kasiulio (2003) teigimu, „kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą“.

Viešojo sektoriaus darbuotojų (magistro baigiamajame darbe nemažai kalbama apie motyvaciją šiame sektoriuje) motyvacija dar vadinama ir „troškimu tarnauti visuomenei“, ir „bendra altruistine motyvacija tarnauti bendruomenės, valstybės, tautos ar žmonijos interesams“, ir „individo polinkiu reaguoti į svarbiausius ar unikalius motyvus, kylančius viešojo sektoriaus institucijose ir organizacijose“. Be nurodytųjų apibrėžimų motyvacija dar gali būti įvardijama kaip „motyvuojanti jėga, verčianti individus teikti reikšmingas paslaugas“. Arba apibrėžiama kaip „įsitikinimai, vertybės ar požiūriai, kurie yra svarbesni už savanaudišką ar organizacinį interesus, susiję su rūpinimusi didesnio viešojo subjekto interesu ir sužadina motyvaciją numatytajam veiksmui“.

Tačiau nepaisant motyvacijos viešajame sektoriuje definicijų gausos, paminėtina, kad didžiausia dalis mokslinių tyrimų, kuriais remiantis buvo suformuluotos motyvacijos teorijos, buvo vykdyti privataus sektoriaus organizacijose. Tyrėjai, priskiriami viešojo administravimo mokyklai, tik palyginus neseniai susidomėjo motyvacijos tematika ir ėmėsi tyrimų, bandydami identifikuoti bei išanalizuoti specifinius viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvaciją skatinančius veiksnius.

Lietuvoje dėmesys viešojo sektoriaus institucijų (biudžetinių įstaigų, viešųjų organizacijų ir kt.) ir ypač tokių, kuriose ugdomi sportininkai, darbuotojų motyvacijai, ją įtakančių veiksnių identifikavimui bei analizei tikrai nėra pakankamas. Todėl atsižvelgiant į tai, kad biudžetinių institucijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka dažnai neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri, būtina vykdyti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos tyrimus, gilintis į esamas šios motyvacijos aktualijas, teikti rekomendacijas konkrečios organizacijos darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Svarbu atskleisti ne tik viešojo sektoriaus institucijų motyvacijos aspektus nacionaliniu mastu, bet ir atsižvelgti į tokios motyvacijos specifiką instituciniu lygmeniu. Todėl aktualiais tampa tyrimai, nagrinėjantys konkrečių institucijų darbuotojų motyvacijos specifiką bei dėl to kylančias problemas. Priežasčių ieškoti įmonių personalo motyvacijos didinimo galimybių, ypač šiais sudėtingais laikais, yra ir daugiau. Todėl būtina išsiaiškinti, kaip, taikant naujausius mokslinėje literatūroje rekomenduojamus metodus, galima stiprinti personalo motyvaciją, rasti ją įtakančius veiksnius.

Laikantis minėtų nuostatų, pasirinktos dvi konkrečios skirtingos institucijos – **viešoji įstaiga futbolo klubas „Šiauliai“** (toliau – ir VŠĮ futbolo klubas „Šiauliai“) bei **biudžetinė įstaiga „Šiaulių futbolo akademija“** (toliau – ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“), siekiant kuo daugiau išanalizuoti, palyginti šiose organizacijose dirbančių darbuotojų motyvacijos specifiką ir galimybes darbuotojų motyvacijos tolimesniam skatinimui, siekiant didinti jų profesionalumą, suinteresuotumą ir kt.

Siekiant darbuotojų motyvacijos tyrimo išsamumo bei detalumo, bus atliekama abiejų įvardytų organizacijų darbuotojų motyvacijos ir ją įtakančių veiksnių lyginamoji analizė, kurios rezultatais remiantis siekiama išsiaiškinti, kaip, galima stiprinti personalo motyvaciją tiek VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, tiek ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“.

**Tyrimo problema** gali būti formuluojama tokiais probleminiais klausimais: *ar VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijai daugiausia įtakos turi tie patys, ar skirtingi veiksniai? Kas būdinga personalo motyvacijai VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“? Ar organizacijos specifika įtakoja darbuotojų motyvaciją? Kaip*

*galima stiprinti darbuotojų motyvaciją VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“?*

**Tyrimo objektas.** Darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai, darbuotojų motyvacija VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“.

**Tyrimo hipotezė.** Daugumai organizacijų, ugdančių sportininkus, darbuotojų, nepriklausomai nuo to, viešame ar privačiame sektoriuje jie dirba, pagrindinis motyvuojantis veiksnys mūsų dienomis yra darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamu darbu. Tai būdinga tiek biudžetinėje įstaigoje, tiek viešojoje organizacijoje dirbantiems darbuotojams.

**Tyrimo tikslas** – atlikti lyginamąją VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos analizę.

Išsikeltam tikslui įgyvendinti suponuojami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti teorinius motyvacijos aspektus.
2. Trumpai aptarti sportininkų ugdymo veikla užsiimančių organizacijų darbuotojų motyvacijos ypatumus.
3. Remiantis **VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“** ir **BĮ „Šiaulių futbolo akademija“** darbuotojų pateikta informacija, atskleisti šių institucijų darbuotojų motyvacijos situaciją.
4. Nurodyti **VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“** ir **BĮ „Šiaulių futbolo akademija“** darbuotojų motyvaciją įtakančius veiksnius.
5. Apžvelgti **VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“** ir **BĮ „Šiaulių futbolo akademija“** darbuotojų motyvacijos stiprinimo galimybes.

**Tyrimo metodologija** grindžiama tokiomis teorijomis: **poreikių hierarchijos teorija**, **ERG teorija**, D. McClelland **poreikių teorija**, F. Herzberg sukurta **dviejų veiksnų teorija**, V. Vroom, sukurta **lūkesčių teorija**. J. S. Adams sukurta **teisingumo teorija** aiškinančia neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą, **L. W. Porter – Lawler motyvacijos modeliū** akcentuojančių penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą bei pasitenkinimą. Išvardytosios teorijos detaliau pristatomos magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje.

**Tyrimo metodai.** šio magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje buvo atlikta mokslinės literatūros apie motyvaciją, motyvacijos teorijas, motyvuojančius veiksnius, organizacijų, kuriose ugdomi sportininkai, darbuotojų motyvacijos ypatumus ir kt. analizė, vėliau, kiekvieno poskyrio pabaigoje pateikiami loginiai mokslinės literatūros medžiagos apibendrinimai.

Empirinei šio tyrimo daliai atlikti buvo pasirinktas **struktūruoto interviu raštu** metodas.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Pasiruošimas VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų interviu vyko nuo 2014 m. vasario mėn. iki kovo mėn.

Per tą laiką buvo apibrėžtas tyrimo empirinės dalies tikslas, sudarytas potencialių interviu dalyvių preliminarus sąrašas, surinkti kontaktiniai būsimų interviu dalyvių duomenys, parengtas interviu klausimynas, numatyta, kaip bus fiksuojami interviu metu gauti atsakymai ir t.t.

Prieš pradėdant VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų interviu, tyrimo dalyviams buvo pateikta informacija apie vykdomo tyrimo metodiką bei tikslus, tyrimo metu gautos medžiagos panaudojimą. Buvo informuota, jog interviu metu gauta informacija bus panaudota magistranto baigiamajame magistro darbe. Interviu dalyviams pažadėta, kad pageidaujant, jie bus supažindinami su gautais tyrimo rezultatais.

VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų interviu dalyvavusių asmenų pareigos, darbo stažas detalizuojami magistro baigiamojo darbo poskyryje „Tyrimo dalyviai“.

**Tyrimo etapai.** VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos tyrimas vyko tokiais etapais:

1. 2013 m. spalio mėn. – 2014 m. sausio mėn. - mokslinių šaltinių motyvacijos klausimais analizė.
2. 2014 sausio mėn. – 2014 vasario mėn. – pasirengimas tyrimui – tyrimų instrumentų parengimas ir t.t.
3. 2014 m. kovo mėn. – 2014 balandžio mėn. interviu vykdymas.
4. 2014 m. balandžio mėn. tyrimo rezultatų interpretacija, duomenų apibendrinimas ir analizė, išvadų bei rekomendacijų parengimas.

**Darbo naujumas (reikšmingumas).** Lietuvoje dėmesys organizacijų, kuriose ugdomi sportininkai, darbuotojų motyvacijai tikrai nėra pakankamas. Atsižvelgiant į tai, kad biudžetinių institucijų darbuotojų veikla dažnai nėra orientuota į rezultatus, tokių institucijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka dažnai neskatina darbo kokybės ir nėra pakankamai skaidri, būtina vykdyti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos tyrimus, gilintis į esamas šios motyvacijos aktualijas, teikti rekomendacijas konkrečios organizacijos darbuotojų motyvacijos tobulinimui.

Taip pat akcentuotina, jog svarbu atsižvelgti į viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų motyvacijos aspektus būtent instituciniu lygmeniu. Todėl aktualiais tampa tyrimai, nagrinėjantys konkrečių institucijų darbuotojų motyvacijos specifiką bei dėl to kylančias problemas. Laikantis minėtos nuostatos, pasirinktos skirtingos institucijos – VŠĮ futbolo klubas „Šiauliai“ ir „Šiaulių futbolo akademija“, siekiant kuo detaliau išanalizuoti bei palyginti šiose organizacijose dirbančių darbuotojų motyvacijos specifiką ir galimybes darbuotojų motyvacijos tolimesniam skatinimui, siekiant didinti jų profesionalumą, suinteresuotumą ir kt.



Priežasčių ieškoti įmonių personalo motyvacijos didinimo galimybių, ypač šiais sudėtingais laikais, yra ir daugiau. Paminėtina, kad personalo motyvacijos tyrimai VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dar nebuvo atliekami. Todėl būtina išsiaiškinti, kaip, taikant naujausius mokslinėje literatūroje rekomenduojamus metodus, galima stiprinti personalo motyvaciją tiek VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, tiek ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“.

Atlikto tyrimu, pateiktomis išvadomis bei rekomendacijomis ir pasiūlymais dėl darbuotojų motyvacijos stiprinimo gali pasinaudoti ne tik VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovai bei darbuotojai, bet ir kitų panašią ar analogišką veiklą vykdančių biudžetinių organizacijų, viešųjų įstaigų vadovai bei darbuotojai. Taip pat daug naudingos informacijos čia gali surasti viešojo administravimo, edukologijos, verslo vadybos, psichologijos bei kitų specialybių studentai, dėstytojai ar kiti asmenys, besidomintys įvairiais darbuotojų motyvacijos bei jos stiprinimo klausimais.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas; trys darbo dalys: pirmoje dalyje analizuojami motyvacijos teoriniai aspektai, antroje dalyje aiškinama tyrimo metodologija, pristatomas tyrimo instrumentas bei charakterizuojami tyrimo dalyviai, trečiojoje dalyje pristatomi atlikto tyrimo rezultatai; išvados ir rekomendacijos; literatūra; priedai.

**Darbo apimtis:** 59 psl., 13 lentelių, 4 paveikslai. Darbe panaudota 50 mokslinių bei metodologinių šaltinių.

# 1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Motyvacijos sampratos konceptualizavimas

Motyvacija, kaip visus individo veiksmus skatinanti jėga, yra nagrinėjama įvairiose psichologijos, pedagogikos, verslo administravimo, socialinių tyrimų metodologijos ir kitų mokslo šakų darbuose. Iki motyvacijos, kaip mokslinių tyrimų objekto suvokimo, psichologijos mokslo atstovai daugiausia nagrinėjo motyvus – veiksnius, kurie skatina veikti.

Motyvas - žodis, kilęs iš lotynų kalbos žodžio *moveo*, reiškiančio „stumiu, judinu“. Remiantis moksline literatūra, *motyvo* sąvoka gali būti naudojama ir kaip *poreikio* sinonimas. Terminas *motyvas* įvairiuose moksliniuose šaltiniuose apibrėžiamas nevienodai: vienur jis reiškia „vidinį žmogaus akstiną, kuris skatina pasirinkti tam tikrą poelgių kryptį bei formą“ (Marcinkevičiūtė, 2009); kitur tai „veiklos stimulus, susijęs su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis aplinkos arba vidaus veiksnys: materialus arba idealus tikslas, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus“ (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008). Tyrėjas H. Simon (2003) dar pabrėžia ir veiksmo bei motyvo ryšį, nurodydamas, kad „kiekvienas veiksmas yra motyvuotas bei siūlė juose ieškoti žmogaus veiksmų sekos paaiškinimo“. Naujausioje mokslinėje literatūroje (Ramonienė ir kt., 2012), motyvas apibrėžiamas kaip „veiklos paskata, susidaranti dėl subjekto gyvenimo sąlygų bei lemianti jo veiklos kryptingumą“.

Poreikiai, motyvai, motyvuojantys veiksniai, ko gero, ir yra esminės sąvokos analizuojant įvairius motyvacijos aspektus, todėl ir motyvaciją nagrinėję įvairūs Lietuvos (pavyzdžiui, Barvydienė, Kasiulis, 2003, Bučiūnienė, 1996, Sakalas, Šilingienė, 2000, Palidauskaitė, 2007 ir kt.) bei užsienio valstybių mokslininkai (pavyzdžiui, Horton, Hondengem, 2006, Houston, 2000, Субботин, 2002, Re'em, 2011, Simon, 1976 ir kt.) didžiausią dėmesį skiria įvairių individų poreikiams ir jų patenkinimo būdams analizuoti.

A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) teigimu, žmogus jaučia *poreikį*, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą. V. Barvydienės bei J. Kasiulio (2003) nuomone, kiekvienas poreikis *savaime* iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą. Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės (1999), žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Tad akivaizdu, jog kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti joje dirbančių individų poreikių patenkinimą. Poreikių patenkinimas, galimybė gauti tai, ko trokštama, skatina darbuotojus stengtis bei siekti maksimalių rezultatų. O tokiais atvejais, kai poreikiai nėra ar negali būti tenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva, žmonės praranda ne tik susidomėjimą savo darbu bet ir apskritai norą dirbti. Todėl vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti darbuotojų poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, nuolat

aiškintis, kaip darbuotojų poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe. Dėl tos priežasties, kad tam tikri žmogaus poreikiai (ir nemaža jų dalis) yra patenkinami darbe, atsiranda konkretūs motyvai, skatinantys darbuotoją veikti ir siekti tikslų, vedančių į savų poreikių patenkinimą.

Analizuojant motyvacijos teorinius aspektus, pastebėtina, jog tarp poreikių ir motyvacijos egzistuoja dvigubas ryšys: individo poreikiai įtakoja motyvus, o tokiu būdu ir motyvacijos ypatumus, o įvairios motyvacijos formos turi įtakos patiems poreikiams ir jų struktūrai. Taigi, identifikavus asmeninius poreikius, galima suformuoti motyvų sistemą ir ja remiantis, atskleisti motyvacijos ypatumus ne tik konkrečioje darbo vietoje, bet ir visoje organizacijoje.

Terminas *motyvacija*, mokslininkų teigimu, atsirado apie XX a. trečiąjį dešimtmetį ir buvo siejama su marketingu – pradinė motyvacijos sąvokos reikšmė buvo „visuma veiksmų, darančių įtaką ekonomikos veikėjams, ypač vartotojų elgesiui“ (Bučiūnienė, 1996). Motyvacijos tikslas ir metodai pirmiausia buvo nukreipti į realių pirkėjų elgesio priežasčių aiškinimą. Vėliau motyvacijos idėją iš ekonomistų bei vadybininkų perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami įmonių, kurios norėjo žinoti, kaip reikia optimaliai valdyti žmogiškuosius išteklius, vadovų.

Tokia motyvacijos evoliucija lėmė ir skirtingų reiškinio definicijų atsiradimą. Mokslinėje literatūroje motyvacija apibrėžiama įvairiai. Magistro baigiamojo darbo autorius savo sudarytoje lentelėje (1 lentelė) pateikia įvairių autorių skirtingais laikotarpiais nurodomus motyvacijos apibrėžimus.

1 lentelė

### Motyvacijos definicijos

<b>Autorius, šaltinis, metai</b>	<b>Motyvacijos definicija</b>
Psichologijos žodynas (1993)	<b>Motyvacija</b> - plati sąvoka, apėmianti keletą terminų bei nusakanti įtaką žmonių elgesio veržlumui ir kryptingumui. Tai poreikiai, polinkiai, nuostatos, interesai, siekiai, vertybės.
A.F. Stoner, J. Freeman, R. Edward, (2001)	<b>Motyvacija</b> – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimų laipsnį. Motyvaciją sudaro veiksniai, sukeliančys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimų kryptimi.
Tarptautinių žodžių žodynas (2010)	<b>Motyvacija</b> – tai reiškinys, apibrėžiamas kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma.
S. Stoškus, D.	<b>Motyvacija</b> reiškia motyvų sistemos, turinčios poveikį

Beržinskienė (2005)	žmogaus elgesiui, sukūrimą, siekiant nukreipti jį reikalinga organizacijai kryptimi, reguliuojant darbuotojo veiklos intensyvumą, skatinant jo sąžiningumą, atkaklumą, stropumą, kai siekiama organizacijos tikslų.
V. Gražulis (2005)	<b>Motyvacija</b> reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo įsipareigojimo laipsnį veikti siekiant tam tikro tikslo.
R. Tamulaitienė, V. Lukavičienė (2009)	<b>Motyvacija</b> – vienas pagrindinių bet kurios tikslingos veiklos, elgesio, veiksmų skatinimas, kuri sukelia įvairūs motyvai.
D. Šavareikienė (2008)	<b>Motyvacija</b> – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.
G. Greenberg, R. A. Baron (2003)	<b>Motyvacija</b> – psichologinių procesų grupė, sužadinanti, nulemianti individualaus elgesio kryptį ir atkaklumą siekiant tikslo.
M. Ramonienė, J. Brazauskienė, N. Burneikaitė, J. Daugmaudytė, E. Kontutytė, J. Pribušauskaitė (2012)	<b>Motyvacija</b> – vidinė ir išorinė paskata siekiant tikslo. Jėgos, kurios teikia energijos ir nukreipia elgesį. <b>Motyvacija</b> – procesas, skatinantis elgtis taip, kad būtų pasiekti asmeniui svarbūs tikslai arba kad būtų patenkinti jo poreikiai ir motyvai.

Remiantis lentelėje pateiktais apibrėžimais, matyti, kad motyvacija gali būti apibrėžiama ir kaip poreikiai, polinkiai, nuostatos, interesai, siekiai, vertybės, ir kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimų laipsnį, ir kaip skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. Atsižvelgiant į pateiktas motyvacijos sąvokas dar galima teigti, kad visose definicijose akcentuojamas žmogaus kaip individo, kryptingumas, siekiant tikslo, pabrėžiama, kad motyvacija yra tam tikras elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kuri veikia įvairūs motyvai ar jų visuma. Galima suprasti ir tai, jog motyvacija tampa viena iš sudedamųjų organizacijos vadybos dalių kuri turi būti nuolat tobulinama, kad vis didėjančių poreikių vedamas darbuotojas stengtųsi dirbti efektyviai ir padėtų siekti organizacijos tikslų.

Tačiau dažniausiai minėtasis reiškinys charakterizuojamas kaip „motyvų sistema“, „faktorių visuma“, „psichologinių procesų grupė“.

Todėl įvertinus sisteminį motyvacijos charakterį, **motyvacija**, magistro baigiamojo darbo autoriaus nuomone, galima vadinti energiją, veikiančią individo veiklą ir procesus, metodus bei poveikio priemones tai energijai didinti. Tad **motyvacija** galėtų būti apibrėžiama kaip individo vidinių savybių bei jį supančių išorinių veiksnių sistema, įtakojanči individo veiklos kryptingumą siekiant užsibrėžtų tikslų, kuri turi būti nuolat tobulinama, kad vis didėjančių poreikių vedamas individas stengtųsi dirbti kuo efektyviau ir padėtų siekti organizacijos tikslų.

Atkreiptinas dėmesys, kad kai kada *motyvacijos* sąvoka mokslinėje literatūroje tapatinama su *motyvavimo* sąvoka. Abu terminus vartoti kaip sinonimus, magistro baigiamojo darbo autoriaus nuomone, nėra tikslu. Išsamesnė mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog motyvacija atsiranda iš paties individo (savų poreikių tenkinimas remiantis darbo aplinkos sukurtomis galimybėmis), o motyvavimą tiksliau paaiškina apibrėžtis, jog tai daugiau organizacijos, kurioje dirba individas, veikla, susijusi su kryptingu individo nukreipimu organizacijos tikslų link. Tad motyvavimą galima vadinti motyvacijos stiprinimo procesu, bet ne pačia motyvacija.

Reziumuojant, teigtina, kad nors mokslinėje literatūroje motyvacija gali būti apibrėžiama ir kaip poreikiai, polinkiai, nuostatos, interesai, siekiai, vertybės, ir kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimų laipsnį, ir kaip skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai, vis tiek akcentuojamas sisteminis minėto proceso charakteris. Todėl motyvaciją tikslinga apibrėžti kaip individo vidinių savybių bei jį supančių išorinių veiksnių sistemą, įtakančią individo veiklos kryptingumą siekiant užsibrėžtų tikslų, kuri turi būti nuolat tobulinama, kad vis didėjančių poreikių vedamas individas stengtųsi dirbti kuo efektyviau ir padėtų siekti organizacijos tikslų.

Analizuojant mokslinę literatūrą motyvacijos klausimais dar pastebima, kad vieni mokslininkai, analizavę minėtą sritį, labiau akcentuoja motyvacijos turinį, kreipdami dėmesį į žmonių poreikius, veiklos motyvus (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland), kiti tyrėjai daugiau dėmesio skiria pačiai motyvacijos proceso analizei (pavyzdžiui, Palidauskaitė, 2007), visi remiasi viena ar kita motyvacijos teorija. Todėl magistro baigiamajame darbe būtina atskleisti motyvacijos teorijų esmę ir nurodyti jų reikšmę motyvacijos, kaip mokslinių tyrimų objekto, raidai. Motyvacijos teorijos apžvelgiamos kitame magistro baigiamojo darbo skyriuje.

## 1.2. Motyvacijos teorijų esmės apžvalga

Darbuotojų motyvacijos, motyvuojančių veiksnių tema, sulaukusi įvairių sričių (psichologijos, edukologijos, vadybos, organizacijų teorijos bei kt.) mokslininkų dėmesio, remiasi įvairiais mokslininkų požiūriais, įvairiomis motyvacijos teorijomis. Tad siekiant magistro baigiamojo darbo detalumo bei išsamumo, būtina atskleisti motyvacijos teorijų esminius aspektus. Paminėtina, kad motyvacijos teorijos svarbios ir šio magistro baigiamojo darbo empiriniam tyrimui, praktinė darbo dalis grindžiama motyvacijos teorijų nuostatomis.

Įvairių motyvacijos teorijų autoriai (pavyzdžiui, Maslow, 2006, Alderfer, Sakalas, Šilingienė, 2000, McClelland bei kt.) bandė klasifikuoti individo poreikius pagal tam tikrus kriterijus.

Klasikine laikoma A. H. Maslow (2006) *poreikių hierarchijos teorija*. Remdamasis klinikiniais stebėjimais minėtasis autorius suformulavo dvi pagrindines idėjas:

1. Žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių, iki aukščiausių – saviraiškos), kurie sudaro savitą piramidę.
2. Kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (Maslow, 2006).

Pasak A. H. Maslow (2006), aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti organizacijose, ir todėl organizacija, norinti geriau panaudoti savo narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems individų poreikiams skatinti.

A. H. Maslow poreikių teoriją pakoregavo tyrėjas K. Alderfer, sukūręs savo taip vadinamą *ERG teoriją*. Išskirti poreikiai buvo suskirstyti į tris lygius:

1. egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo),
2. santykių (priklausomumo ir pagarbos),
3. augimo (saviraiškos).

Skirtingai nei A. H. Maslow, tyrėjas K. Alderfer teigė, kad vienu metu žmogų motyvuoja ne vieno, o įvairių lygių poreikiai, t. y. aukštesni ir žemesni poreikiai, galintys egzistuoti kartu. Kritiškai vertindamas A. H. Maslow pateiktą judėjimą poreikių piramide aukštyn, K. Alderfer numatė ir atvirkštinio proceso galimybę, kai nepatenkinus aukštesnio lygmens žmogaus poreikių jis regresuoja, nusileidžia į pradinį lygį (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Vėliau tyrėjas D. McClelland išdėstė savo *poreikių teoriją*, kurioje išskyrė tris svarbiausius – **valdžios, sėkmės bei priklausymo** – poreikius, darydamas prielaidą, jog

„dabartinėje visuomenėje visi pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, Barvydienė, Kasiulis, 2003).

D. McClelland išskirti poreikiai dar vadinami **laimėjimu, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais**, galintys pasižymėti skirtingu stiprumu (Barvydienė, Kasiulis, 2003). D. McClelland savo darbuose ypatingai akcentavo **valdžios** poreikį. Šio motyvacijos teoretiko teigimu, „valdžios poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Asmenys, turintys stiprų pasiekimų (sėkmės) poreikį, iš kitų išsiskiria troškimu viską daryti geriau. Jiems labiau patinka patiems spręsti sudėtingas problemas ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ar nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų“. D. McClelland taip pat teigia, jog „Žmonės, norintys priklausyti, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu“.

Taigi, remiantis minėto motyvacijos teoretiko nuostatomis, akivaizdu, kad asmenys, turintys nevienodai išreikštą valdžios poreikį, iš esmės yra skirtingi savo siekais, troškimais, požiūriu į darbą, įvairias jame susiklostančias situacijas.

Apibendrinant išvardytas taip vadinamas **poreikių teorijas**, anot J. Palidauskaitės (2007), galima konstatuoti, kad visose jose sutariama, jog **iš principo visus individo poreikis galima suskirstyti į dvi grupes**:

1. Pagrindinius *fizinius poreikius*, vadinamus pirminiais poreikiais. Jie yra universalūs ir svarbūs žmogaus egzistencijai.
2. *Socialinius – psichologinius poreikius*, vadinamus antriniais poreikiais. Jie yra kur kas įvairesni, nei pirminiai (Palidauskaitė, 2007).

Be poreikių teorijų, motyvacijos srityje dar gali būti išskiriamos ir kitos teorijos. Darbuotojų (ne) pasitenkinimo darbu analizė, šių tyrimų rezultatai leido mokslininkui F. Herzberg sukurti taip vadinamą **dviejų veiksnių teoriją**. Asmenų motyvaciją keičiančių veiksnių grupes minėtasis tyrėjas suskirstė į kelias grupes. Tai:

1. *Higienos veiksniai* – tai organizacijos vykdoma politika ir administravimas, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas, statusas ir saugumo užtikrinimas, tiesioginis kontrolės lygis. Jie susiję su darbine aplinka.
2. *Motyvaciniai veiksniai* – laimėjimai, atsakomybė, pripažinimas, darbo turinys, paaukštinimas, asmenybės tobulėjimas (Handy, 1993).

Tyrėjas R. Želvys (2003) nurodo, kad „būtent higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją. O motyvaciniai – vidinę motyvaciją“. Tad galima daryti išvadą, kad motyvaciją galima klasifikuoti į taip vadinamą **išorinę bei vidinę motyvaciją** (išorinė bei vidinė motyvacija

detaliau analizuojama kitame magistro baigiamojo darbo skyriuje pristatant motyvaciją įtakojančius veiksnius). Dar paminėtina, kad kai kurių tyrėjų nuomone, žemesnių poreikių (darbo užmokestis, darbo sąlygos) patenkinimas tik pašalina individo nepasitenkinimą, tačiau asmens motyvacijos nesustiprina. Tuo tarpu aukštesnio lygio poreikių patenkinimas yra susijęs su asmens motyvacijos didinimu.

Vėliau nagrinėjant motyvaciją, imta orientuotis ne tik į individą, bet ir į įvairiose organizacijose vykstančius procesus. Taip atsirado vadinamosios **procesų teorijos**. Proceso motyvacijos teorijų pradininku laikomas psichologas V. Vroom, sukūręs taip vadinamąją **lūkesčių teoriją**.

Minėta teorija -tai motyvacijos teorija, teigianti, kad „individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės greičiau pasiekti pageidaujama rezultatą (Bučiūnienė,1996).

V. Vroom motyvaciją išivaizdavo bei perteikė kaip jėgą, susidedančią iš tokių trijų kintamųjų:

1. *Lūkesčių*, t. y. darbuotojų jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasiekimo;
2. *Instrumentalumo*, t. y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlygio (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.);
3. *Valentingumo* – vertės, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Remiantis lūkesčių teorija, galima daryti prielaidą, kad kiekvienas institucijos darbuotojas, turėdamas tam tikrų lūkesčių, pasirenka, kaip jam elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, t. y. konkrečios veiklos jis imasi tik tokiu atveju, kai tikisi, jog vykdoma veikla atneš geidžiamų rezultatų. Žinoma, laukiami konkrečios veiklos rezultatai priklauso ir nuo konkretaus individo, nes tas pats rezultatas skirtingus žmones gali motyvuoti labai skirtingai –vienus daugiau, kitus mažiau. Be to, priklausomai nuo norimo pasiekti rezultato kiekvienas individas pasirinks, jo nuomone, geriausią būdą, kaip įvykdyti reikiamą užduotį, pasiekti norimą tikslą.

Mokslininko J. S. Adams sukurta taip vadinama **teisingumo teorija** aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą. Atlyginimo už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumas (gauto atlyginimo atitiktis individo įdėtoms pastangoms bei patirtoms sąnaudoms), kuris siejamas su teisingumo (neteisingumo) samprata (Palidauskaitė, 2007).

Minėtoji motyvacijos teorija remiasi vadinamuoju pasekmių dėsniumi, pagal kurį, individas į konkrečias situacijas reaguoja priklausomai nuo asmens potyrių (pvz., jei darbuotojas žino, kad



už tam tikrus veiklos rezultatus jis paprastai gauna atlygį, tai jis ir sieks tų rezultatų, tikėdamasis atlygio).

Aptartųjų lūkesčių ir teisingumo teorijų elementai jungiami L. W. Porter – Lawler *motyvacijos modelyje*, akcentuojančiame penkis kintamuosius:

1. Pastangas.
2. Suvokimą.
3. Rezultatus.
4. Atlyginimą.
5. Pasitenkinimą.

Darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo kelių kintamųjų: dedamų pastangų (tai veikia atlyginimo vertingumas ir tikėtinas ryšys tarp individo dedamų pastangų bei galimo atlyginimo), darbuotojo sugebėjimų, darbuotojo asmeninių charakterio bruožų ir savo vaidmens darbo procese suvokimo. W. Porter – Lawler suformuluotoje teorijoje išskyla naujas teiginys, kad rezultatyvus darbas pats savaime sąlygoja individo pasitenkinimą (Šuliauskė, 2011). Rezultato pasiekimas individui gali suteikti vidinį ir išorinį atlyginimą (tačiau žmonės subjektyviai nustato atlyginimo už tam tikrą darbą teisingumą).

Reziumuojant analizuotų motyvacijos teorijų nuostatas, galima teigti, kad dėl darbuotojų motyvacijos sudėtingumo ir įvairiapusiškumo, motyvacijos reiškinių aiškinimui kuriama daug teorijų bei koncepcijų. **Vienos absoliučiai teisingos motyvacijos teorijos mokslinėje literatūroje nėra.** Visos teorijos, pasak L. Marcinkevičiūtės (2009), „yra teisingos, tačiau ne visos gali būti taikomos konkrečioje šalyje“. Todėl empirinėje šio tyrimo dalyje bus stengiamasi nustatyti, kurios motyvacijos teorijos taikytinos dabartiniu laikotarpiu.

Teoretikų teigimu, „demokratijos ir pažangos augimo kryptimi vykstantys visuomenės transformacijos procesai lemia šiuolaikinės motyvacijos teorijų taikymą“ (Gritėnas, 2010). Tačiau būtina akcentuoti ir tai, jog motyvacija yra sąlygojama daugelio veiksnių, ne visada priklausančių tik nuo paties individo, šalyje esančios demokratijos ar pažangos. Darbuotojus motyvuojantys veiksniai, jų ypatumai, įtakojantys individo motyvacijos aplinką, detalčiau pristatomi bei charakterizuojami kitame magistro baigiamojo darbo skyriuje.

### **1.3.Motyvuojantys veiksniai: klasifikavimas ir charakteristikos**

Savaime suprantama, kad organizacijos vadovų pageidaujama, kryptinga ir aktyvi individų veikla neatsiranda iš karto, o yra organiškai susijusi su konkrečia darbuotojo asmenybe, jo charakteriu, nuostatomis ir t.t.. Todėl kiekvienu atveju būtini tam tikri *motyvuojantys veiksniai* (motyvatoriai), skatinantys individą imtis reikiamos veiklos, siekti užsibrėžtų tikslų ir pateisinti organizacijos vadovybės lūkesčius to darbuotojo atžvilgiu.

Mokslininkės J. Palidaukaitės (2008) teigimu, „motyvuojantys veiksniai, skatina asmenis imtis veiklos siekiant realizuoti tam tikrus poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir t.t.). Kaip tai vyksta, priklauso tiek nuo kiekvieno individo (taip pat ir valstybės tarnautojo), tiek nuo tam tikros aplinkos (bendros sąlygos tarnyboje, organizacijos kultūros, vadovavimo)“.

Remiantis A. Vaisvalavičiūtės (2009) nuomone, motyvuojantys veiksniai gali būti skirstomi į tokias dvi grupes:

- *Teigiami motyvuojantys veiksniai* (pavyzdžiui, vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, žinojimo, pasitikėjimo ir kompetentingumo, sugebėjimo gerai dirbti jausmas. Šių veiksnių poveikis individui paprastai būna ilgesnis ir stipresnis).
- *Neigiami motyvuojantys veiksniai* (mažas atlyginimas, žemas turimas statusas, ribotos paaukštinimo galimybės ir kt. Šie veiksniai gali tik trumpam laikui tapti individo veiklos motyvu (Vaisvalavičiūtė, 2009).

Remiantis nurodytu motyvuojančių veiksnių skirstymu, mokslinėje literatūroje (Rainey, 2003) motyvacijos klausimais gali būti išskiriama **vidinė ir išorinė motyvacija**:

- pats darbas, t. y. darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės priskiriami prie *vidinės motyvacijos*;
- *išorinė motyvacija* daugiausiai siejama su materialinėmis (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija) ir nematerialinėmis (socialinės – narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas; institucinės – darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos) paskatomis (Rainey, 2003).

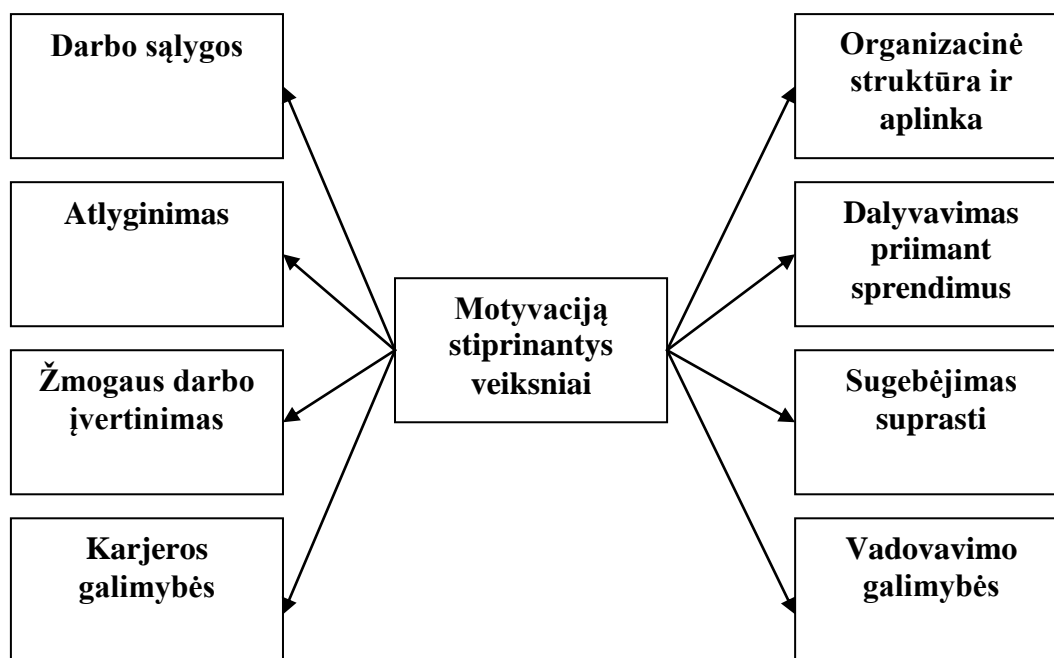
Mokslinėje literatūroje (pavyzdžiui, Palidaukaitė, 2008) kartais akcentuojama, kad viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų veiklai daugiau įtakos turi *vidiniai* motyvuojantys veiksniai, t. y. pats darbas ir atsakomybė įgyvendinant bei įtakojant valdžią, jos vykdomą politiką, rūpinantis bendrais visuomenės reikalais. Tyrėjai G. Lewis, S. Frank (2002) pastebėjo, kad „asmenys, norintys padėti kitiems ir būti naudingi visuomenei, labiau linkę rinktis darbą valdžios institucijose“. Minėtų tyrėjų nuomone, „viešojo labiau nei privataus sektoriaus darbuotojai yra linkę vertinti ir darbo saugumą“. Tyrėjai nurodo, ir kad „darbuotojų motyvacijos viešojo sektoriaus organizacijose specifika kyla iš to, jog patys viešojo sektoriaus darbuotojai pasirenka darbą visuomenei, o ne konkrečiam asmeniui, kai jų pačių norai sutampa su visuomenės norais“.

Tačiau ne visi mokslininkai laikosi nuostatos, jog vidinė motyvacija aktualesnė viešojo sektoriaus darbuotojams. Laikomasi ir nuostatos, kad vidinė motyvacija svarbesnė daugeliui individų, nepriklausomai nuo to, kuriame sektoriuje jie dirba. Pasak tyrėjo D. J. Houston (2000),

„daugumai individų pagrindinis motyvuojantis veiksnys yra darbo turinys, svarba, tenkanti atsakomybė“. Ir kitų motyvacijos procesus analizavusių mokslininkų nuomone, geriausias motyvuojantis veiksnys yra pasitenkinimas atliekamu darbu. Tai būdinga įvairiose organizacijose dirbantiems individams.

Motyvacijai įtakos turi ir darbuotojų amžius. Skirtingų kartų atstovus gali motyvuoti skirtingi dalykai. Pavyzdžiui, tyrimų rezultatai rodo, kad jaunesnio amžiaus darbuotojus (20–30 m.) stipriau motyvuoja geras atlyginimas, karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys, o darbo vietos saugumas ir pensija jiems imponuoja labai nežymiai. Vyresnius darbuotojus (30–40 m.) vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbūs tampa socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, draudimui, atostogoms. Didėjant amžiui (40–50 m.) svarbesniu motyvuojančiu veiksniu tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Vyresni nei 50 metų amžiaus darbuotojai, itin suinteresuoti išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja daug mažiau rūpinamasi (J. Palidaukaitė (2008)).

Mokslinėje literatūroje (pavyzdžiui, Palidaukaitė, 2008) dažnai dar išskiriami ir tokie motyvaciją stiprinantys veiksniai (žr. 1 pav.).



1 pav. **Motyvaciją stiprinantys veiksniai**

**Darbo sąlygos** siejamos su fizine, psichologine aplinka ir darbuotojų autonomijos laipsniu. Tai taip vadinami išoriniai motyvuojantys veiksniai (juos kontroliuoja organizacija).

Darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas (psichologinį klimatą ir savijautą kolektyve, fizinį darbo vietos priderinimą prie darbuotojo fizinių galimybių ir atitikimą ergonominiams reikalavimams bei kt.) ir autonomijos poreikį, todėl, norint naudoti šiuos motyvuojančius veiksnius, tikslinga atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius.

Darbo sąlygų veiksniai mokslinėje literatūroje (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010) skirstomi į tokias grupes:

- Psichofiziologiniai veiksniai. Konkretaus darbo psichofiziologinius veiksnius sudaro darbuotojo fizinis apkrovimas, nervinė – psichinė įtampa, darbo monotoniškumas bei darbo ir poilsio režimai.
- Sanitariniai – higieniniai veiksniai. Sanitarines – higienines darbo sąlygas, gamybinį mikroklimatą, oro švarumą, triukšmą, virpesius, apšvietimą reglamentuoja įstatymai.
- Estetiniai ir socialiniai – psichologiniai veiksniai. Šie veiksniai tampa aktualūs kylant darbuotojų kultūriniam lygiui. Jiems priskiriama gamybinė estetika ir psichologinis klimatas. Darbas turi būti džiuginantis, nevarginantis, našus bei gražus. Todėl darbo sąlygos, patalpos, įrengimai bei įrankiai turi tenkinti estetikos reikalavimus. Kuo labiau veikla atitinka darbuotojo estetinius poreikius, tuo geresnė darbuotojo nuotaika, mažiau alinama nervų sistema, mažiau sunaudojama energijos. (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010).

Tai taip vadinamieji išoriniai motyvuojantys veiksniai, nes juos gali kontroliuoti organizacija. Jau darbe minėta, kad darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas (psichologinį klimatą ir savijautą kolektyve, fizinį darbo vietos priderinimą prie darbuotojo galimybių ir atitikimą ergonominiams reikalavimams) ir autonomijos poreikį, todėl, norint naudoti tokius motyvuojančius veiksnius, tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Dar akcentuotina, kad darbo sąlygų gerinimo įtaka motyvacijai gali būti trumpalaikė, nes darbuotojai greit pripranta prie pagerėjusių darbo sąlygų ir ima traktuoti tai kaip savaime suprantamą dalyką. Be to, dažnai organizacijų galimybės įrengti darbuotojams ergonomiškesnę darbo aplinką yra labai ribotos. Tad įvertinus aplinkybę, jog individualizuotas pasitenkinimo darbu didinimas pirmiausia reikalauja didesnių sąnaudų, šiandieninėje situacijoje labai svarbu nustatyti ir nematerialius veiksnius, didinančius darbuotojų motyvaciją (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010).

Tyrimais taip pat nustatyta, kad didžiausią nepasitenkinimą darbuotojams kelia, jų motyvaciją stipriausiai mažina tokie veiksniai kaip per didelis darbo krūvis, darbas grupėse ir konfliktų valdymas. Todėl vienas nematerialių veiksnių, palankiai veikiančių darbuotojų motyvaciją, yra taip vadinama darbuotojų autonomija. Tiek užsienio šalių, tiek lietuvių

mokslinėje literatūroje (pavyzdžiui, Lewis, Frank, 2000, Krupavičius, 2005) akcentuojami du labiausiai paplitę darbuotojų **autonomijos didinimo būdai**:

1. Lankstus darbo laikas (alternatyvus darbo grafikas), suteikiantis darbuotojams daugiau laisvės už organizacijos ribų.
2. Darbo praturtinimas, t. y. reorganizavimas, siekiant jį padaryti įdomesnį, ne tokį monotonišką, suteikiant darbuotojui didesnę atsakomybę ir pan.

Dar vienas darbuotojus motyvuojantis veiksnys – **atlyginimas**, dažniausiai didžiausia dalimi lemiantis darbo vietos pasirinkimą bei patrauklumą.

Individui svarbūs du skirtingi dalykai – atlyginimo pakėlimas bei jo gaunamo atlyginimo dydis. Tyrėjo D. Riley (2001) teigimu, individai dirba, tikėdamiesi, kad užmokestis deramai atlygins už atliktą darbą ir kad kiekvienais metais atlygis šiek tiek didės. Todėl svarbus organizacijai keliamas uždavinys yra periodišką atlyginimų kėlimą darbuotojams. Periodiško atlyginimo kėlimo šalininkai nurodo, kad atlyginimą reikia kelti, nes „žmonės kaskart įgyja didesnę patirtį, todėl geriau dirba, o už geresnį darbą reikia mokėti daugiau“. Be to viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms atlyginimo padidinimas dažnai yra vienintelis ekonominės gerovės didėjimo šaltinis.

Motyvacija stiprinama, jei darbo užmokestis suvokiamas kaip teisinga kompensacija už pastangas, kurių prireikė konkrečiam darbui atlikti, užtikrinant reikiamą kokybę. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu išsamiai nagrinėtas ankstesniame magistro baigiamojo darbo skyriuje charakterizuotoje teisingumo teorijoje, tad detaliau jo neaptarinėsime. Tik paminėtinas įdomus faktas – pagal teisingumo teoriją, žmonėms yra nejauku ir tokiais atvejais, kai jie gauna mažiau nei „reikia“ ir tuomet, kai gauna daugiau nei „reikia“. Jei rezultatai (šiuo atveju darbo apmokėjimas) yra nesusiję su darbo atlikimo kokybe ir našumu, geriausi darbuotojai jaus nepasitenkinimą darbu ir, gavę kitą pasiūlymą, greičiausiai išeis iš organizacijos, palikdami ją su mažesnės kvalifikacijos darbuotojais.

Darbuotojus stipriai motyvuojantis veiksnys yra ir **žmogaus darbo įvertinimas**. Asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą veiklą paprastai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Kai asmenys jaučia neteisybę (nepakankamai įvertintas jų indėlis ar pastangos), jie linkę koreguoti savo pastangas organizacijos kontekste. Mokslininkės J. Palidaskaitės (2008) teigimu, tyrimų rezultatai rodo, kad „pagrindinis specialistų ir įstaigų tarnautojų skatinimo šaltinis – **sugebėjimas suprasti**, jog jų darbas yra reikšmingas ir galimybė jausti, kad jie kontroliuoja tai, kas vyksta jų darbuose.

Kad **karjera** būtų motyvuojantis veiksnys, būtinos trys sąlygos:

1. Tos karjeros turi būti siekiama;
2. Pasiiekti norimą karjerą turi būti realiai įmanoma;

3. Turi būti aiškus ryšys tarp veiklos ir tokios karjeros galimybių (Palidauskaitė, 2008).

Svarbus motyvuojantis veiksnys yra ir *vadovavimas*. Vadovai kuria organizacijos klimatą, daro įtaką komandiniam darbui, darbuotojų individualiai motyvacijai, remia ir vertina jų veiklą. Vadovų veikloje yra svarbus jų dėmesys elgesio standartams ir vadovavimasis jais bei santykiai kolektyve. Vadovavimas neigiamai veikia darbuotojus tuomet, kai jie jaučiasi nušalinti nuo organizacijos tvarkymo reikalų.

*Organizacinė struktūra ir aplinka* gali daryti stiprią įtaką darbuotojų motyvacijai. Kiekvienoje organizacijoje gali būti nevienoda valdžios koncentracija, gali skirtis sprendimų priėmimo būdas, nevienodas darbuotojų autonomijos lygis. Kaip tvirtina tyrėjai L. Tuleikienė, B. Česnulevičienė, L. Kvietkus (2003), „tam tikri nusistovėję socialiniai santykiai, neformali organizacijos kultūra daro įtaką veiklos standartams priklausymo ir susitapatinimo su kolektyvu ar net su klientais (valstybės tarnyboje tai būtų visi valstybės piliečiai) aspektu“.

Anot G. B. Peters (2002), „*dalyvavimas priimant sprendimus* skatina darbuotojų tapatinimąsi su organizacijos tikslais, o tai skatina pastangas, kruopštumą bei norą spręsti problemas“. Dalyvavimu priimant sprendimus ir sprendžiant problemas, galima pasiekti geresnių darbo metodų ir patobulintų procesų kiekvienoje organizacijoje. Norint, kad darbuotojai dalyvautų kuo rezultatyviau, būtina juos periodiškai informuoti apie jų darbo rezultatus. Be to, darbuotojai organizacijose turi būti skatinami savarankiškai ir optimaliai spręsti problemas. Nauja darbo vieta ir įprastų veiklos sąlygų pasikeitimas stimuliuoja darbuotoją pasirodyti kaip galima geriau. Negavę galimybės pasijausti reikalingu, savarankišku darbuotoju, kuriuo pasitikima ir kuris gerbiamas, žmogus nusivilia savo darbu. Siekdami didinti motyvaciją, vadovaujantys darbuotojai turėtų mažiau tikrinti pavaldinius, skatinti juos kuo dažniau teikti savo idėjas ir pasiūlymus, dalintis informacija apie bendruosius ir specifinius darbo aspektus, jei įmanoma, suteikti daugiau įgaliojimų bei laisvės darbe, nuolat informuoti, kaip vertinami jų darbai, kritikuoti tik konstruktyviai, skatinti imtis naujų užduočių, skirti specialias užduotis tam, kad darbininkai taptų savo srities profesionalais.

Reziumuojant, teigtina, kad nors kai kurie mokslininkai laikosi nuostatos, kad vidinė motyvacija aktualesnė viešojo sektoriaus darbuotojams, tai nėra visai tikslu. Magistro baigiamojo darbo autoriaus nuomone, teisingesnė yra nuostata yra ta, jog vidinė motyvacija šiandieninėje Lietuvoje yra svarbesnė daugeliui individų, nepriklausomai nuo to, kuriame sektoriuje jie dirba. Taip teigtina dėl to, kad daugumai individų pagrindinis motyvuojantis veiksnys šiandien yra atliekamo darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamu darbu. Tai būdinga įvairiose organizacijose dirbantiems individams.

Darbo išsamumui bei detalumui dar apžvelgtina ir darbuotojų motyvacija organizacijose, užsiimančiose sportine veikla.

### 1.3. Sportine veikla užsiimančių organizacijų darbuotojų motyvacijos tyrimų situacijos apžvalga

Šiandieninės Lietuvos kūno kultūros ir sporto organizacijos plečia savo veiklą nuolat besikeičiančiomis politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis sąlygomis. Kuriamos naujos organizacijos – klubai, sporto šakų federacijos, asociacijos, kurioms būdingas savitas veiklos būdas, ekonominis statusas bei veiklos forma. Kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimas bei vartojimas tobulėjant rinkos santykiams kelia vis didesnius reikalavimus specialistams.

Tačiau nepaisant naujų organizacijų kūrimosi, tiek biudžetinių, tiek nebiudžetinių institucijų, užsiimančių sportine veikla, darbuotojų motyvacija lietuvių mokslinėje literatūroje dažniausiai aptarinėjama tik per sportinės veiklos aspektą (Malinauskas, 2008, Motiejūnas, 2001, Valantinienė, Eidukaitienė, 2007 ir kt.). Darbuotojų veiklos motyvacijos klausimas tokio pobūdžio organizacijose analizuotas labai nedaug ir fragmentiškai aptariamas dažniausiai tik senesniuose autorių darbuose (Čingienė, 2009, Karoblis, 2005, Laskienė, 2003, Mikalauskas, 2007, Mikalauskas, 2002 ir kt.). Nors motyvacija sporto organizacijų veikloje, R. Tamulaitienės, V. Lukavičienės (2009) teigimu, yra vienas aktualiausių komponentų, darančių įtaką pasirinktos veiklos efektyvumui. naujos mokslinės literatūros, rengtos per pastaruosius dvejus - trejus metus, sporto organizacijų darbuotojų motyvacijos tematika rasti nepavyko.

Žinoma, sportine veikla užsiimančių organizacijų darbuotojai turi savo elgesio kryptingumą, vienaip ar kitaip numato veiklos trukmę bei intensyvumą, gyvenimo tikslus, atsižvelgdami į reikmių, požiūrio į sporto praktiką kaitą, kurią lemia interesų, polinkių, vertybių, požiūrių, nuostatų, idealų, įsitikinimų, žinojimo, valios, ketinimų ir kt. veiksmų deriniai. Tad galima daryti prielaidą, kad sportine veikla užsiimančių darbuotojų motyvaciją stipriai įtakoja paties darbuotojo nuostatos, tikslai, asmeninės savybės.

Kalbant apie darbuotojus, das paminėtina, jog tokios organizacijos išsiskiria tuo, kad kaip teigia S. Laskienė (2003), sporto organizacijos savotiškai priklauso nuo sporto ir verslo pasaulių, jų vidinės ir išorinės aplinkos, tad ne visada aišku, kas turėtų vadovauti sporto organizacijai ir kaip joje dirbti. Tokia situacija susiklosto dėl to, kad pastaruosiu metu išskiriamos dvi sporto darbuotojų grupės:

- Sportininkai, kurie puikiai išmano savo darbą praktiškai (įvairių šakų sportininkai), bet neužsiima jo organizavimu.
- Sporto vadovai (įvairaus lygio sporto administratoriai, kurie ne visada būna atėję iš sporto pasaulio ir ne visada yra administravimo specialistai.

Taip pat mokslinėje literatūroje (senesnėje, nes naujesnės nėra – aut. pastaba) akcentuojama, kad sporto organizacijos, dėl lanksčios, į paslaugų sritį orientuotos politikos

stokos, linkusios priešintis naujovėms. Tad darytina prielaida, kad darbuotojams turėtų būti svarbi išorinė motyvacija.

Tačiau visa tai – tik prielaidos. Naujos konkrečios informacijos nėra. Tad aiškinantis sporto organizacijų darbuotojų motyvacijos ypatumus teigtina, jog sporto organizacijų šiandien yra daug: klubai, sporto šakų federacijos, asociacijos ir t.t. Joms būdingas savitas veiklos būdas, ekonominis statusas bei veiklos forma. Kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimas bei vartojimas tobulėjant rinkos santykiams kelia vis didesnius reikalavimus specialistams, todėl teigtina, kad būtina kuo daugiau atsakyti į šiame darbe keliamus probleminius klausimus bei vykdyti kuo daugiau tyrimų sporto veikla užsiimančių organizacijų darbuotojų motyvacijos srityje. Tačiau praktikoje to nėra. Sporto organizacijoms, jų darbuotojams, motyvacijai, ją įtakojantiems veiksniais Lietuvoje šiuo metu neskiriama pakankamai dėmesio.

### **Teorinės magistro baigiamojo darbo dalies apibendrinimas**

Įvertinus teorinius motyvacijos aspektus, matyti, kad nors mokslinėje literatūroje motyvacija apibrėžiama nevienodai, dažnai akcentuojama, jog tai yra tam tikra sistema ar visuma. Todėl **motyvaciją** tikslinga apibrėžti kaip *individo vidinių savybių bei jų supančių išorinių veiksnių sistemą, įtakojančią individo veiklos kryptingumą siekiant užsibrėžtų tikslų, kuri turi būti nuolat tobulinama, kad vis didėjančių poreikių vedamas individas stengtųsi dirbti kuo efektyviau ir padėtų siekti organizacijos tikslų.*

Dėl darbuotojų motyvacijos sudėtingumo ir įvairiapusiškumo, motyvacijos reiškinių aiškinimui kuriama daug teorijų bei koncepcijų. Vienos absoliučiai teisingos ir visais atvejais taikytinos motyvacijos teorijos mokslinėje literatūroje nėra. Visos teorijos, pasak L. Marcinkevičiūtės (2009), „yra teisingos, tačiau ne visos gali būti taikomos konkrečioje šalyje“. Todėl empirinėje šio tyrimo dalyje bus stengiamasi nustatyti, kurios motyvacijos teorijos labiausiai taikytinos dabartiniu laikotarpiu.

Kai kurių mokslininkų nuostata, kad *vidinė motyvacija aktualesnė viešojo sektoriaus darbuotojams*, nėra visai tiksli kalbant apie organizacijų, ugdančių sportininkus, darbuotojus. Magistro baigiamojo darbo autoriaus nuomone, vidinė motyvacija šiandieninėje Lietuvoje yra svarbi daugeliui tokių organizacijų darbuotojų, nepriklausomai nuo to, kuriame sektoriuje jie dirba. Daugumai sportininkus rengiančių organizacijų darbuotojų pagrindiniai motyvuojantis veiksniai šiandien yra atliekamo darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamu darbu. Tai būdinga ir biudžetinėse, ir nebiudžetinėse organizacijose dirbantiems asmenims.



Šiandieninės Lietuvos kūno kultūros ir sporto organizacijos plečia savo veiklą nuolat besikeičiančiomis politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis sąlygomis. Kuriamos naujos organizacijos – klubai, sporto šakų federacijos, asociacijos, kurioms būdingas savitas veiklos būdas, ekonominis statusas bei veiklos forma. Kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimas bei vartojimas tobulėjant rinkos santykiams kelia vis didesnius reikalavimus specialistams.

Sporto veikla užsiimančiose organizacijose darbuotojai turi savo elgesio kryptingumą, numato veiklos trukmę bei intensyvumą. Taip pat jie formuluoja savo tikslus, atsižvelgdami į reikmių, požiūrio į sporto praktiką kaitą, kurią lemia įvairūs žmonių interesų, polinkių, vertybių, požiūrių, nuostatų, idealų, įsitikinimų, žinojimo, valios, ketinimų ir kt. veiksnių deriniai. Tačiau sporto organizacijų darbuotojų motyvacijos tyrimams pastaruoju metu skiriama labai nedaug dėmesio.

## 2. VŠĮ FUTBOLO KLUBO „ŠIAULIAI“ IR BĮ „ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJA“ DARBUOTOJŲ VEIKLOS MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodologijos pristatymas ir pagrindimas

Mokslinis tyrimas yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, kuriame galima išskirti tokius etapus: planavimą, empirinio tyrimo etapą, gautosios rezultatų medžiagos apdorojimą, rezultatų praktinį pritaikymą.

Norint atlikti kokį nors tyrimą, būtina turėti tam tikrų žinių. Visų pirma reikia nustatyti tyrimo tikslą (kam tyrimas skirtas, ko siekiama ar ko tikimasi). Dažniausiai pagrindinis mokslinių tyrimų tikslas – gauti naujos reikšmingos informacijos apie tuos procesus ar reiškinius, kuriuos norime tirti, ir, remiantis tyrimų rezultatais, gautą informaciją tikslingai panaudoti, prognozuoti bei valdyti, arba praktiškai pritaikyti (Kardelis, 2002).

Šio tyrimo empirinės dalies tikslas - remiantis **VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“** darbuotojų pateikta informacija, atskleisti šių institucijų darbuotojų motyvacijos esamos situacijos aspektus ir numatyti motyvacijos stiprinimo galimybes.

Tyrėjų – metodologų B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008) teigimu, atliekant bet kokio reiškinio analizę, būtina iškelti klausimus, pagal kuriuos bus analizuojami ir interpretuojami duomenys. Kuo daugiau atsakymų gaunama, tuo išsamesnį analizuojamo reiškinio vaizdą galima sudaryti. Šiuo tyrimu siekiama atsakyti į tokius probleminius klausimus: *ar VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijai daugiausia įtakos turi tie patys, ar skirtingi veiksniai? Kas būdinga personalo motyvacijai VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“? Ar organizacijos veiklos specifiška įtakoja darbuotojų motyvaciją? Kaip galima stiprinti darbuotojų motyvaciją VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“?*

**Tyrimo metodologija** grindžiama šiomis motyvacijos teorijomis: poreikių hierarchijos teorija, ERG teorija, D. McClelland poreikių teorija, F. Herzberg sukurta dviejų veiksmų teorija, V. Vroom, sukurta lūkesčių teorija. J. S. Adams sukurta teisingumo teorija aiškinančia neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą, L. W. Porter – Lawler *motyvacijos modeli*u akcentuojančiu penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą bei pasitenkinimą. Išvardytosios teorijos detalčiau pristatytos magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje.

**Tyrimo metodų pasirinkimo pagrindimas.** Ilgą laiką mokslininkai praktikavosi *kiekybinių* tyrimų duomenų analizėje. Tokia situacija susiklostė dėl tos priežasties, kad socialiniai mokslai (psichologija, ekonomika, sociologija, edukologija, vadyba ir kt.) savo tyrimo

metodus daugiausia perėmė iš fizikos krypties mokslų, skirtų daugiausia fizinių objektų analizei bei nepritaikytų sudėtingam žmonių elgesiui vertinti.

Tačiau kiekybiniai tyrimai buvo nepritaikyti paaiškinti žmonių elgesio, jų skonio, suvokimo ir produkto vertinimo. Tiems trūkumams kompensuoti ir buvo išvystyti *kokybiniai* tyrimo metodai. Kokybiniais metodais surinkta informacija nepateikia tikslių skaičių ar priklausomybių, tačiau įgalina nusakyti tendencijas, idėjas, požiūrius. Tai daugiau „gylio“, o ne „pločio“ informacija, atskleidžianti ne „kiek daug“, „kaip dažnai“, „kaip labai“ ar panašiai, bet susijusi su interpretacija, aiškinimu, bandanti ieškoti atsakymų į klausimus „kodėl?“, „kaip?“, „kas?“, suteikiant prasmę bei atskleidžiant respondentų motyvaciją, vertybes, požiūrius, suvokimus, patirtis.

Šiuo motyvacijos tyrimo atveju kaip tik ir pasirinktas vienas kokybinių metodų. Siekiant gauti kuo išsamesnius duomenis apie VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų motyvacijos esamos situacijos aspektus ir motyvacijos stiprinimo galimybes, buvo naudotas VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų **interviu raštu**.

Interviu metodas garantuoja ir suteikia platesnes galimybes pažinti tiriamąjį asmenį, suteikia didesnę patikimumą negu anketinis metodas, leidžia aiškiau suvokti situaciją, labiau įsigilinti, leidžia labiau suprasti, kaip kiti žmonės suvokia situaciją (Tidikis, 2003, Kardelis, 2002).

Detalesnė atlikto interviu charakteristika ir pasirinkto tyrimo metodo mokslinis pagrindimas pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

### Interviu metodo taikymo mokslinis pagrindimas

Respondentų grupė	Tyrimo metodas	Tyrimo metodo taikymo mokslinis pagrindimas
VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojai	Interviu raštu	Interviu struktūrinis (negalima teikti šalutinių papildomų klausimų), neformalus (su atvirais klausimais, kurie pateikiami eilės tvarka), individualus.  Interviu metu laikomasi tokių reikalavimų: nekeisti klausimų formulotės, respondentas negalės subjektyviai komentuoti bei aiškintis klausimų.  Interviu vyks VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų darbovietėse.  Interviu protokolą <b>raštu</b> užpildo pats respondentas.

Paminėtina, kad atliekant VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų interviu, ir praktinėse situacijose pastebėta tiek privalumų, tiek trūkumų. Pagrindinis atlikto interviu privalumas buvo tai, kad iš respondentų galima gauti daug išsamesnius atsakymus nei tikėtasi. Atliekant interviu, neišvengiamai susidurta ir su šio metodo trūkumais: kartais interviu protokoluose pateiktuose atsakymuose pastebimas respondentų šališkumas, norint sudaryti kuo geresnį įspūdį apie savo darbovietę ir joje egzistuojančią tvarką. Be to, buvo sugaišta daug laiko derinant interviu laiką su interviu respondentais. Detalesni pasirinkto metodo privalumai ir trūkumai, išskiriami R. Tidikio (2003), nurodomi 3 lentelėje.

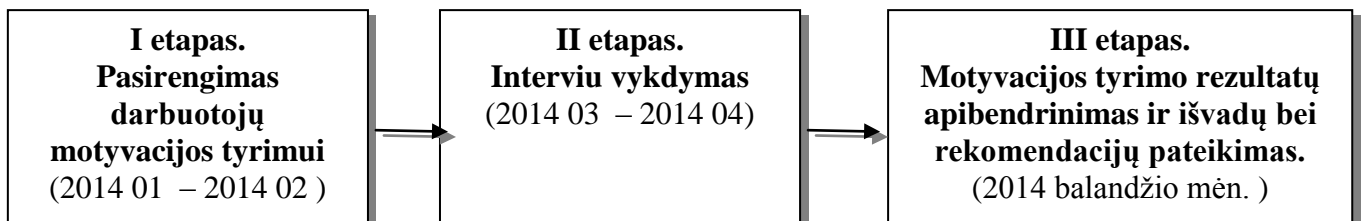
3 lentelė

### Interviu metodo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<p>Interviu itin nebūdingi „nežinau“, „neturiu nuomonės“ pobūdžio atsakymai;</p> <p>Interviu atsakymai nebūna nei neteisingi, nei pakeisti;</p> <p>Atsakymus galima gauti išsamius, ypač į atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų klausimų.</p>	<p>Duomenų interpretaciją gali veikti subjektyvios tyrėjo nuostatos, nes duomenys yra situacinio pobūdžio;</p> <p>Sunku pakartotinai gauti identiškus tyrimo rezultatus;</p> <p>Sunku patikrinti duomenų patikimumo lygį ir vedėjo padarytas klaidas.</p>

Interviu klausimynas, motyvacijos tyrimo metu teiktas VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojams, pateikiamas bei detalai charakterizuojamas tolesniame magistro baigiamojo darbo poskyryje bei šio darbo prieduose.

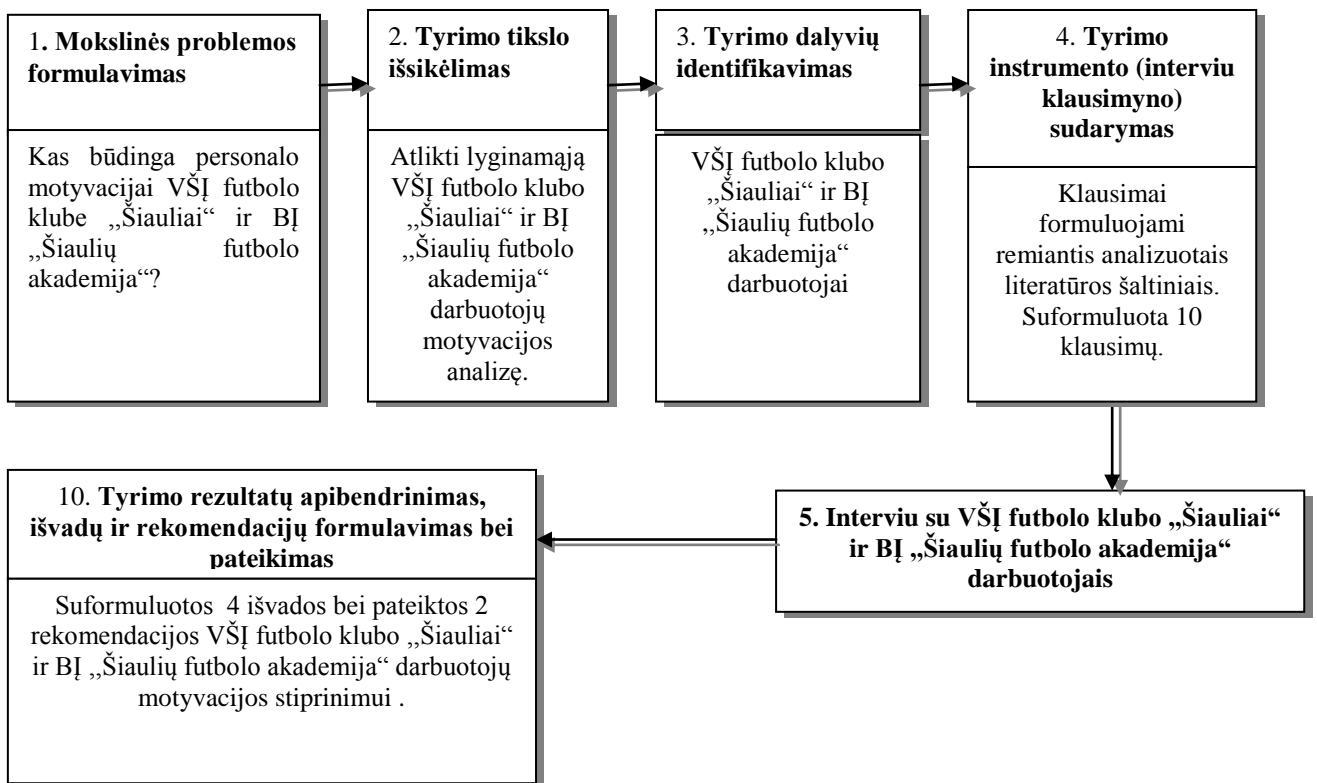
VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos tyrimo etapai. Detalus VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos tyrimo laikas nurodomas 2 paveiksle.



2 pav. VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos tyrimo etapai

Pasiruošimas VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų interviu vyko nuo 2014 m. vasario mėn. iki kovo mėnesio. Per tą laiką buvo apibrėžtas tyrimo empirinės dalies tikslas, sudarytas potencialių interviu dalyvių preliminarus sąrašas, surinkti kontaktiniai būsimų interviu dalyvių duomenys, parengtas interviu klausimynas, numatyta, kaip bus fiksuojami interviu metu gauti atsakymai ir t.t. Vėliau, baigus parengiamuosius darbus, vykdytas interviu bei apibendrinami tyrimo rezultatai bei teikiamos rekomendacijos.

Išsamus VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos tyrimo vaizdas gali būti formuojamas taip (žr. 3 pav.).



3 pav. VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos lyginamosios analizės tyrimo modelis

**Tyrimo etika:** Planuodamas motyvacijos tyrimą, magistro baigiamojo darbo autorius įvertino savo ir bendradarbiavimo su respondentais naudą – bus išanalizuota VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacija bei jos stiprinimo galimybės, kuriomis praktiškai galės pasinaudoti ir šio tyrimo dalyviai. Todėl motyvacijos tyrime buvo siekiama objektyvaus bendravimo siekiant, kad interviu metu gauta informacija būtų kuo objektyvesnė ir duomenys būtų kuo natūralesni, atspindintys realią dirbančiųjų VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ motyvaciją.

Prieš pradėdant VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų interviu, jo dalyviams buvo pateikta informacija apie vykdomo tyrimo metodiką bei tikslus, tyrimo metu gautos medžiagos panaudojimą. Motyvacijos tyrimo dalyviams nurodyta, jog interviu metu gauta informacija bus panaudota magistranto baigiamajame magistro darbe. Interviu dalyviams pažadėta, kad jiems pageidaujant, jie bus supažindinami su gautais tyrimo rezultatais.

Tyrimo dalyvavusieji VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai buvo apklausiami raštu, taikant atvirų klausimų apklausos struktūrą. Visi struktūrizuoto interviu klausimai yra atviri, t.y. galimos atsakymų kategorijos iš anksto nebuvo numatytos, o sudarytas interviu klausimynas užtikrino tikslingą interviu kryptį.

Motyvacijos tyrimo metu respondentai nepageidavo, kad jų pateikiami atsakymai būtų fiksuojami pasitelkiant vaizdo ar garso techniką – su jų reikalavimais darbo autorius sutiko. Respondentai atsakymus teikė raštu.

Paminėtina, kad tyrimo dalyvavusiems respondentams buvo nurodyta, jog bus laikomasi konfidencialumo principo – tyrimo dalyvių pateikta informacija, nepaisant jos atvirumo, neleis nustatyti tiriamųjų tapatybės. Interviu dalyvių vardai bei pavardės ir kiti duomenys, kurie leistų identifikuoti respondentų tapatybę, magistro baigiamajame darbe nenurodomi. Pateikiama tik informacija apie jų turimą išsilavinimą bei darbo stažą (metais) ir trumpa veiklos charakteristika.

## 2.2. Motyvacijos tyrimo instrumento charakteristika

VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų motyvacijos bei jos stiprinimo galimybių tyrimo duomenys buvo renkami sistemingai ir kryptingai. Iš anksto suformuluoti detalūs, išsamūs interviu klausimai (4 lentelė) leido tikėtis, kad iš atsakymų bus susidarytas išsamus bei konkretus analizuojamo reiškinių vaizdas.

4 lentelė

### Motyvacijos tyrimo instrumento charakteristika

Tyrimo srities pavadinimas	Tyrimo srities klausimai	Klausimų skaičius
<b>Bendri duomenys apie respondentą</b>	Jūsų išsilavinimas	3
	Jūsų pareigos	
	Jūsų darbo stažas (metais) institucijoje	
<b>VŠĮ futbolo</b>	Kas, Jūsų nuomone, yra asmens motyvacija?	
	Kokių tikslų siekia organizacija, kurioje dirbate?	

<b>klubo „Šiauliai“ ir „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų motyvacija bei ją įtakojančios veiksniai</b>	Nurodykite darbe sau keliamus tikslus.	10
	Nurodykite, kokios asmens savybės reikalingiausios Jūsų darbe? Kaip šios savybės skatinamos Jūsų darbovietėje?	
	Nurodykite, kad paskatintų Jus dirbti dar geriau, kas Jūsų motyvaciją sustiprintų.	
	Ar Jums patinka darbas Jūsų darbovietėje? Kodėl?	
	Įvardykite, kas lėmė, kad Jūs pasirinkote darbą organizacijoje, kurioje dirbate?	
	Ar Jūsų darbovietėje turite galimybes saviraiškai?	
	Kokie sunkumai, problemos Jūsų darbovietėje – pačios didžiausios?	
	Kokios organizacijos, kurioje jūs dirbate, perspektyvos (Jūsų nuomone).	

Tyrimė dalyvavusieji interviu respondentai buvo apklausiami asmeniškai, kaskart taikant atvirų klausimų interviu struktūrą. Visi struktūrizuoto interviu klausimai yra atviri, t.y. galimos atsakymų kategorijos iš anksto nėra numatytos, respondentas turi visas galimybes reikšti savo nuomonę analizuojamos temos aspektais.

Visi interviu klausimai respondentams buvo pateikiami be jokio nurodymo, koks turi būti atsakymas. Tuo buvo siekiama gauti kuo realesnius tyrimo rezultatus, kad būtų galima susidaryti kuo objektyvesnę bei realesnę VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos bei ją įtakančių veiksnių vaizdą. Formuluoju interviu klausimus, taip pat stengtasi gauti kuo daugiau realesnės, kokybiškesnės ir išsamesnės informacijos apie VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų motyvacijos stiprinimo galimybes.

Tyrimė renkant informaciją, taip pat buvo siekiama betarpiško, nuoširdaus bendravimo su respondentais, turint tikslą, kad interviu būtų vykdomas kuo objektyviau ir gauti duomenys apie VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų motyvaciją bei jos stiprinimo galimybes, būtų kuo natūralesni, atspindintys realią darbuotojų motyvacijos situaciją analizuojamose organizacijose.

### 2.3. Tyrimo dalyviai

Darbuotojų motyvacijos tyrimui atlikti pasirinkta neatsitiktinė, netikimybinė, tikslinė respondentų - VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų imtis. Tyrimas grindžiamas respondentų savanoriškumo ir perduodamos informacijos objektyvumo principais.

Tyrimo dalyvių VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų išsilavinimas, darbo stažas ir kt. skelbtini duomenys pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

#### Trumpa tyrimo dalyvių VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų charakteristika

<b>Respondento išsilavinimas</b>	<b>Respondento pareigos</b>	<b>Darbo stažas (metais)</b>	<b>Trumpa veiklos charakteristika</b>
Aukštasis	Darbuotojas	6	Infrastruktūros ir aikštyno priežiūra
Vidurinis	Treneris	4	Vaikų treniravimas
Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis	Atstovas spaudai	3	Protokolų ruošimas, darbas su teisėjais, įgarsinimas, video –foto medžiagos rengimas, medijos ruošimas varžyboms
Aukštasis	Vartininkų treneris	6	Darbas su vartininkais
Aukštasis	Kineziterapeutas - masažistas	1	Stiprinimas, sveikatos priežiūra, rengimas treniruotėms bei varžyboms
Aukštasis	Vyr. treneris	2	Darbas su komanda, treniruočių planavimas, bendradarbiavimas su komanda, administracija, sportinių aspektų analizavimas
Aukštasis	Sporto direktorius - treneris	5	Atsakingas už futbolo klubo „Šiauliai“ žaidėjų parengimą, jų treniravimą, komandos pasiruošimą, draugiškų ir kontrolinių rungtynių organizavimą, bendradarbiavimą su



			kitais futbolo klubais
--	--	--	------------------------

Tyrimo dalyvių BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų išsilavinimas, darbo stažas ir kt. skelbtini duomenys pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

**Trumpa tyrimo dalyvių BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų charakteristika**

<b>Respondento išsilavinimas</b>	<b>Respondento pareigos</b>	<b>Darbo stažas (metais)</b>	<b>Trumpa respondento veiklos charakteristika</b>
Aukštasis	Direktoriaus pavaduotojas	6	Statinių ir sporto aikštynų priežiūra
Aukštasis universitetinis	Treneris – sporto mokytojas	4	Trenerio ir instruktoriaus – metodininko pareigos. Atsakingas už mergaičių ir berniukų papildomas treniruotes
Aukštasis universitetinis	Treneris – sporto mokytojas	1	Treniruotės, vaikų fizinės sveikatos gerinimas, rengimas dalyvauti varžybose, mokymas
Aukštasis	Treneris	4	Treniruotės, vaikų fizinės sveikatos gerinimas, rengimas dalyvauti varžybose, mokymas
Aukštasis	Treneris	8	Treniruoti, dalyvauti varžybose, turnyruose
Aukštasis	Treneris	7	Treniruoti, dalyvauti varžybose, turnyruose
Aukštasis	Administracijos darbuotoja	1	Įstaigos dokumentų valdymas
Spec. vidurinis	Aps. darbuotojas	7,5	-
Nebaigtas aukštasis	Treneris	17	-
Aukštasis	Treneris	15	-

Vidurinis	Vairuotojas	2	Vaikų vežiojimas į rungtynes
Aukštasis	Trenerė	0,5	Treniruotės, varžybos
Vidurinis	Aps. darbuotojas	4	Teritorijos apsauga

Akivaizdu, kad motyvacijos tyrime dalyvavę VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojai turi didelę darbo patirtį, daugelis įgiję aukštąjį išsilavinimą ir yra pakankamai kompetentingi atsakyti į jiems pateiktus klausimus apie VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademijos“ darbuotojų motyvaciją bei jos stiprinimo galimybes ir motyvaciją įtakančius veiksnius.

### **3. VŠĮ FUTBOLO KLUBO „ŠIAULIAI“ IR BĮ „ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJOS“ DARBUOTOJŲ VEIKLOS MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATAI IR IŽVALGOS**

#### **3.1. Trumpa VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ istorija bei veiklos charakteristika**

Nors futbolas Šiauliuose gyvuoja daugiau nei 85 metus ir miesto komandos įvairiais metais 12 kartų tapo Lietuvos čempionėmis, futbolo klubo „Šiauliai“ istorija dar gana trumpa. Klubas įkurtas 2003-ųjų metų pavasarį. Pirmaisiais gyvenimo metais „Šiauliai“ tapo antros pagal pajėgumą Lietuvos lygos čempionais ir gavo teisę žaisti Lietuvos elitiniame divizione. 2004-aisiais metais, „Šiauliai“ liko 9-oje vietoje, kitais metais, nesėkmingai susiklosčius sezono pabaigai, teko tenkintis 8-ąja vieta. 2007 m. sezone, kartu su „Vilniaus“ bei „Atlanto“ komandomis, futbolo klubas „Šiauliai“ pasidalijo 6-8 vietomis. 2008 m. sezone komanda užimti 7 vietą.

Nuo 2007m. sezono futbolo klubas „Šiauliai“ labai pasikeitė: nauji treneriai, naujos futbolo bei administracijos struktūros, nauja klubo futbolo politika (paremta jaunais ambicingais žaidėjais), nauji savininkai. Be to, „Šiauliai“ pradėjo bendradarbiauti su užsienio klubais: „Unirea“ (Rumunija), „Herfølge“ (Danija), „Rotsa“ futbolo akademija (Graikija), FC „Baltic United“ (Anglija), FC „Arvika“ (Švedija). Bendradarbiavimas su užsienio klubais sudaro sąlygas perspektyviausiems žaidėjams tobulėti ir užsienyje.

Trenerių personalas futbolo klube „Šiauliai“ diegia naują treniravimo sistemą, grindžiamą nuostata, jog teigiamas mąstymas bei teigiamos emocijos padeda išugdyti stipraus charakterio, savimi pasitikintį žaidėją, kuris žaidimo metu nedvejos, futbolo aikštėje pasitikės tiek savimi, tiek savo komandos draugais. Šis treniravimo būdas Lietuvoje yra naujas, tačiau Vakarų Europoje plačiai taikomas.

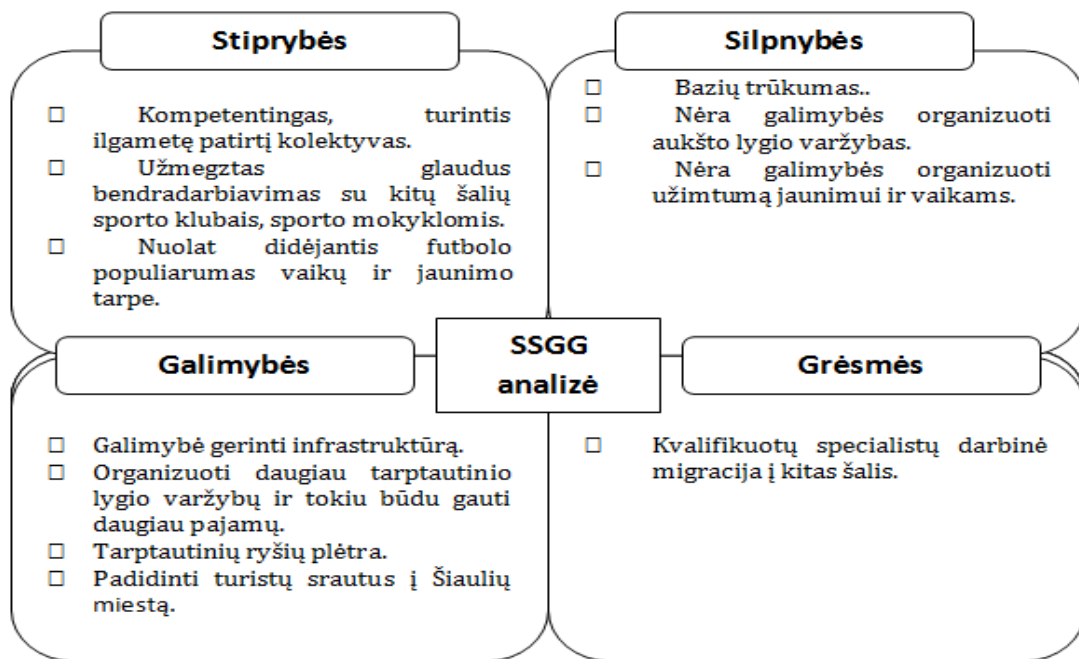
#### **3.2. Trumpa BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ istorija bei veiklos charakteristika**

Vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2007 m. birželio 28 d. sprendimu Nr. T-240 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės biudžetinės įstaigos „Šiaulių futbolo akademija“ įsteigimo“, nuo 2007 m rugsėjo 1 dienos, suvienijus VŠĮ „Napoleono“ futbolo klubo ir biudžetinės įstaigos „Sporto mokykla Klevas“ jėgas, Šiauliuose įsteigta Šiaulių miesto savivaldybės biudžetinė įstaiga **„Šiaulių futbolo akademija“**. Šiuo metu Šiaulių futbolo akademijoje sportuoja apie 500 futbolininkų, dirba 17 trenerių. Be to, 30 vaikų, atvykusių iš

kitų miestų, BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir Šiaulių miesto savivaldybė suteikia gyvenimo, mokymosi ir treniravimosi sąlygas.

BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ veiklos kryptys - futbolo plėtojimas Šiaulių mieste; mokomojo sporto darbo vykdymas - treniruotės, stovyklos, varžybos; aukšto sportinio meistriškumo sportininkų ruošimas; seminarų, atvirų treniruočių, parodomųjų varžybų bei kitu sporto renginių mieste, apskrityje, šalyje bei užsienyje organizavimas bei dalyvavimas juose; bendradarbiavimas su miestų bei šalies sporto institucijomis, užsienio sporto įstaigomis ir organizacijomis; dalyvavimas miesto, rajono, apskrities, šalies čempionatuose ir pirmenybėse, mokomosiose treniruočių stovyklose; pagal kompetenciją nagrinėti asmenų pareiškimus, prašymus, skundus, teikti atsakymus.

Toliau pateikiama BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ esamos situacijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.



3 pav. BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ SSGG analizė

Šiaulių futbolo akademijos treneriai ir personalas kelia kvalifikaciją Lietuvoje ir užsienyje: Lietuvos futbolo federacijos UEFA PRO lygio, A, B licencijos kursų sesijose, kūno kultūros ir sporto departamento, VšĮ „Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros, Ugdymo plėtotės centro, VšĮ „Lietuvos sporto informacijos centro“, administracijos darbuotojų asociacijos, Šiaulių universiteto organizuojamuose kursuose, seminaruose, mokymuose.

### 3.3. VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų veiklos motyvacijos ir ją įtakančių veiksnių lyginamoji analizė

Atliekant bet kokio reiškinio analizę, pirmiausia būtina iškelti klausimus, pagal kuriuos bus renkami, analizuojami ir interpretuojami duomenys. Kuo daugiau atsakymų gaunama, tuo išsamesnį bei detalesnį analizuojamojo reiškinio vaizdą galima sudaryti.

Šio tyrimo empirinės dalies **uždavinys** – remiantis **VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“** darbuotojų pateikta informacija, atskleisti šių institucijų darbuotojų motyvacijos aspektus, nurodyti darbuotojų motyvaciją stipriausiai įtakančius veiksniai ir numatyti motyvacijos stiprinimo galimybes institucijose, kur atliekamas tyrimas.

Interviu metu tyrimo dalyvių (dirbančių tiek vienoje, tiek kitoje institucijoje) pirmiausia buvo prašoma atsakyti į klausimą, **kas, jų nuomone, yra asmens motyvacija?**

Tyrimo dalyvių pateikti atsakymai lyginimui sisteminami 7 lentelėje.

7 lentelė

#### BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta motyvacijos samprata

Kategorija	Subkategorija	BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija	VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija
Motyvacija	Įvertinimas ir pinigai	<Tai žmogaus atliktų darbų įvertinimas>... <Didesnis užmokestis>	<Tai žmogaus atliktų darbų įvertinimas>.. ..<Didesnis užmokestis>. <Pinigai>
	Noras dirbti, tobulėti, siekti tikslų	<Tai noras dirbti ir tobulėti savo srityje>. <Tai noras tobulėti, siekti gerų rezultatų, užsibrėžto tikslo>.. <Motyvacija yra tai, ko žmogus siekia ir stengiasi pasiekti> <Noras kažką pasiekti>.. <Rezultatų siekimas>...<Tai noras>....	<Noras ko nors siekti, žinojimas, ką darai>... <Nusiteikimas>.... <Noras tobulėti, siekti naujo tikslo, mokytis daug dalykų>...<Noras dirbti, veikti, ieškojimas ir tobulėjimas>....
	Veiksniai, lemiantys	<Tai veiksniai, įtakančiantys norą atlikti savo tiesiogines pareigas	

	<b>rezultata</b>	kokybiškai, atlikti papildomus darbus, kurie reikalingi rezultatui, nors to daryti ir nepriklauso>...	
	<b>Atmosfera kolektyve</b>		<Gera atmosfera kolektyve>...
	<b>Tam tikra sistema</b>	<Tai visa, kas susiję su poreikių patenkinimu darbinėje veikloje. Tai įsipareigojimo laipsnis, nulemiantis, nukreipiantis bei palaikantis žmogaus elgesį>...	
	<b>Pareigų atlikimas</b>	<Tvarkingas pareigų atlikimas>	
	<b>Požiūris</b>	<požiūris į sportą>	

Lyginant organizacijų, kuriose buvo vykdomas veiklos motyvacijos tyrimas, darbuotojų pateiktus atsakymus, galima teigti, kad nemaža dalis interviu dalyvavusių abiejų institucijų darbuotojų *motyvaciją* apibrėžė kaip „*norą siekti*“, „*norą tobulėti savo srityje*“ ir kt. (žr. 7 lentelę).

Didžiosios tyrimo dalyvių dalies pateikiamas *motyvacijos* apibrėžimas yra siauresnis, nei formuluojamas mokslinėje literatūroje (remiantis literatūra, motyvaciją tikslinga apibrėžti kaip *individo vidinių savybių bei jų supančių išorinių veiksnių sistemą, įtakančią individo veiklos kryptingumą siekiant užsibrėžtų tikslų, kuri turi būti nuolat tobulinama, kad vis didėjančių poreikių vedamas individas stengtųsi dirbti kuo efektyviau ir padėtų siekti organizacijos tikslų*). Interviu respondentai dažniausiai nenurodo, kad motyvacija yra tam tikra sistema, jie akcentuoja atskirus motyvacijos elementus. Tik viena tyrimo dalyvė pabrėžė, kad motyvacija - „*Tai visa, kas susiję su poreikių patenkinimu darbinėje veikloje*“. Kiti dalyviai apie sisteminę motyvacijos charakterį nekalba.

Ir VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų atsakymuose **bendra tai**, kad motyvaciją jie apibrėžia kaip „*atliktų darbų įvertinimą*“, „*didesnį užmokestį*“, „*norą kažko pasiekti*“, „*nusiteikimą*“, „*rezultatų siekimą*“.

BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų atsakymuose dar nurodyta, kad motyvacija yra „*tvarkingas pareigų atlikimas*“, „*požiūris į sportą*“. O kai kurių VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų atsakymuose motyvacija apibrėžiama kaip „*gera atmosfera kolektyve*“. Šie atsakymai labai skirtingi ir ne visai sutampantys su motyvacijos apibrėžimu literatūroje.

Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, jog ir VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai sąvoką *motyvaciją* aiškina išskirdami atskirus šios sistemos vidinius ar išorinius elementus (noras siekti rezultatų, noras tobulėti, piniginis atlygis, didesnis užmokestis, darbo įvertinimas, geros darbo sąlygos ir kt.). Tik nedidelė respondentų dalis akcentuoja *motyvacijos* sistemiškumą ir ją aiškina kaip tam tikrą sistemą. Taip pat abiejų organizacijų darbuotojų atsakymams bendra tai, kad motyvaciją jie apibrėžia kaip „atliktų darbų įvertinimą“, „didesnį užmokestį“, „norą kažko pasiekti“, „nusiteikimą“, „rezultatų siekimą“. Tai nėra tikslūs *motyvacijos* apibrėžimai. Pateiktos definicijos akcentuoja tik atskiras motyvacijos sudedamąsias dalis.

Išanalizavus, kaip VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai supranta bei apibrėžia *motyvaciją*, magistro baigiamajame darbe analizuojama, kaip nurodytųjų organizacijų darbuotojai mato bei vertina organizacijos, kurioje jie dirba, tikslus. Todėl antrasis klausimas, užduotas interviu metu VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojams, buvo „**kokių tikslų siekia organizacija, kurioje Jūs dirbate?**“.

Interviu dalyvių nurodyta informacija apie tikslus, kurių siekia jų darbovietė, sisteminama 7 lentelėje.

7 lentelė

**BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų nurodyti organizacijos tikslai**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija</b>	<b>VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija</b>
<b>Tikslai, kurių siekia Jūsų darbovietė</b>	<b>Vaikų ugdymas, jaunimo auklėjimas</b>	<Skatinti vaikus sportuoti ir suteikti jiems tinkamas sąlygas>...<Ugdyti jaunuosius sportininkus>...<Vaikų užimtumas, masiškumas, meistriškumas>...<Vaikų ugdymas>...<Ugdyti gerus žmones>...<Ugdyti gerus vaikus>.	<Vaikus sudominti aktyvia veikla>...<Ugdyti futbolininkus ateičiai>...<Jaunimo auklėjimas>.
	<b>Siekti puikių sportinių</b>	Pasiekti <i>puikių sportinių rezultatų</i> .	Geresni rezultatai. Tapti geriausiais.

	<b>rezultatų</b>	Išmokyti vaikus geriau žaisti. Maksimalių. Pergalės. Kuo geresni rezultatai.	<Išlaikyti futbolo komandą aukščiausiam Lietuvos lygos divizione>... Ugdyti sportininkus siekti bendro tikslo ir kiekvienam atskirai, ir komandoje.
	<b>Sporto šakos populiarinimas</b>		<Sporto šakos tobulinimas, futbolo populiarinimas>....
	<b>Steigėjo reikalavimų vykdymas</b>	<Atlikti steigėjo reikalaujamas funkcijas>.. <Vykdyti steigėjo keliamus reikalavimus> <Atitikti steigėjo reikalavimus>	
	<b>Kiti tikslai</b>	Atsakingas ir savalaikis darbų organizavimas bei atlikimas, inovacijų diegimas, novatoriškumas.	

Vertinant tyrimo dalyvių pateiktus atsakymus, pirmiausia pastebima, kad tiek VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodyti organizacijos keliami tikslai – gana ambicingi. Respondentų teigimu, tiek VŠĮ futbolo klubas „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ siekia „*tapti geriausiais*“, „*maksimalių rezultatų*“, „*pergalės*“ ir pan. VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojai net nurodė, kad organizacijos tikslas - „*išlaikyti futbolo komandą aukščiausiam Lietuvos lygos divizione*“. Taip pat šios organizacijos darbuotojų nurodytas tikslas - „*sporto šakos tobulinimas, futbolo populiarinimas*“.

Tiek VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodytoje informacijoje **bendra tai**, kad abiejų organizacijų tikslai – ugdyti vaikus, sudominti juos sportine veikla futbolu). VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ siekiama auklėti jaunimą, ugdyti sportininkus.

VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodyti atsakymai dėl organizacijos tikslų **skiriasi tuo, kad** nemaža dalis BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų akcentavo, jog jų organizacijos tikslas - „*atitikti steigėjo keliamus reikalavimus*“, „*atlikti steigėjo reikalaujamas funkcijas*“, „*atitikti steigėjo reikalavimus*“. Tokie respondentų



atsakymai leidžia daryti išvadą, kad BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ yra priklausoma nuo Šiaulių miesto savivaldybės, ko nėra VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“.

Reziumuojant atsakymus, pastebima, kad respondentų nurodomi organizacijų tikslai skiriasi tuo, kad BĮ „Šiaulių futbolo akademija“, kaip biudžetinė įstaiga, dar turi vykdyti ir steigėjo keliamus reikalavimus.

Abiejų organizacijų darbuotojų įvardytuose tiksluose bendra tai, kad tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“, tiek VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojai sau kelia ambicingą tikslą siekti pergalės bei būti geriausiais futbolo žaidėjais. Tiek VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodytoje informacijoje bendra dar ir tai, kad abiejų organizacijų tikslai – ugdyti vaikus, sudominti juos sportine veikla futbolu). VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ siekiama auklėti jaunimą, ugdyti sportininkus.

Aptarus VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodytus organizacijų, kuriose jie dirba, tikslus, magistro baigiamajame darbe analizuojama, kokius tikslus darbuotojai kelia sau. Todėl tyrimo dalyvių buvo klausiama, **kokius tikslus Jūs keliate sau?**

Interviu dalyvių nurodyta informacija apie sau keliamus tikslus sisteminama 8 lentelėje.

8 lentelė

**BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų nurodyti keliami tikslai**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija</b>	<b>VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija</b>
<b>Darbuotojų sau keliami tikslai</b>	<b>Tinkamas ir savalaikis darbų atlikimas</b>	<Tinkamai ir laiku atlikti paskirtus darbus>. <Kokybė, atsakomybė, rezultatai>. <Dorybė, atsakomybė>. <Atsakomybė, galimybė tobulėti, siekti karjeros>.... <Sąžiningai atlikti darbą>.	<Tinkamai ir laiku atlikti paskirtus darbus>. <Nepriekaištingas darbas>.
	<b>Tobulėjimas</b>	Nuolat tobulėti, sekti treniravimo naujoves ir diegti jas darbe. Žinių gavimas.	Kiekvieną dieną tobulinti save. Tobulėti kaskart, kai jau atrodo, kad viskas pasiekta

	<b>Vaikų auklėjimas, jų meistriško didinimas</b>	<Stiprinti vaikų sveikatą>. <Vaikų ruošimas aukštesniam lygiui>.... <Valingas vaikas> <Rezultatai> <Būti čempionais ir prizininiais (auklėtiniais)>.. <Kuo daugiau jaunimo pritraukti sportuoti>.	<Kuo daugiau jaunimo paruošti pagrindinei komandai>.... <Geriau žaidžiantys vartininkai>....
	<b>Spreiti sportininkų problemas</b>		<Gilintis į futbolininkų bėdas ir jas šalinti>.

Vertinant VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodytus sau keliamus tikslus, pastebima, kad tiek vienoje, tiek kitoje organizacijoje darbuotojų tikslai labai panašūs. **Dažniausiai** respondentai nurodydavo, kad jų tikslas, keliamas sau, - „*tinkamai ir laiku atlikti paskirtus darbus*“, „*sąžiningai atlikti darbą*“, „*nuolat tobulėti*“. Taip sau keliamus tikslus apibūdino didžioji dalis respondentų ir iš VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, ir iš BĮ „Šiaulių futbolo akademija“.

Dar vienas **bendras** VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų sau keliamas tikslas - „*vaikų ruošimas kuo aukštesniam lygiui*“, „*jaunimo ruošimas pagrindinei komandai*“, „*kuo geriau žaidžiantys vartininkai*“. „*kuo daugiau jaunimo pritraukti sportuoti*“. Pastebima, kad tiek vienos, tiek kitos organizacijos darbuotojai kelia sau tikslus siekti kuo aukštesnių sportininkų ugdymo rezultatų „*būti čempionais ir prizininiais*“, „*siekti kuo aukštesnių rezultatų*“, „*šalinti futbolininkų bėdas*“.

Taip pat vertinant tyrimo metu surinktus duomenis, pastebima, jog tiek VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai sau keliamus tikslus tiesiogiai sieja su savo užimamomis pareigomis. Pavyzdžiui, vartininkų trenerio keliamas tikslas - „*kuo geriau žaidžiantys vartininkai*“, trenerių tikslai - „*kuo daugiau vaikų paruošti pagrindinei komandai*“, „*ugdyti kuo geresnius sportininkus*“. „*siekti pergalių*“, „*kuo daugiau jaunimo pritraukti sportuoti*“ ir pan. Administracijos darbuotojo tikslas - „*gilintis į sportininkų, futbolininkų bėdas bei jas šalinti*“.

Reziumuojant pateiktus atsakymus, matyti, kad tiek vienoje, tiek kitoje organizacijoje, kur vyko darbuotojų motyvacijos tyrimas, darbuotojų sau keliami tikslai labai panašūs, iš esmės

analogiški. Į organizacijos veiklos specifiką (aplinkybę, kad viena organizacija –biudžetinė įstaiga, kita – viešoji įstaiga) darbuotojai, keldami sau tikslus, neatsižvelgia.

Išanalizavus VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų sau keliamus tikslus, magistro baigiamajame darbe analizuojamos ir sporto srityje dirbantiems darbuotojams reikalingiausios savybės bei tai, kaip jos skatinamos skirtingose institucijose. Todėl kitas motyvacijos tyrimo dalyviams užduotas klausimas buvo, **kokios asmens savybės reikalingiausios Jūsų darbe? Kaip jos skatinamos Jūsų darbovietėje?**

Interviu dalyvių nurodyta informacija apie jų darbe reikalingiausias asmens savybes bei jų skatinimą darbovietėje sisteminama 9 lentelėje.

9 lentelė

**BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų nurodytos reikalingiausios asmens savybės ir jų skatinimas**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija</b>	<b>VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija</b>
<b>Savybės, reikalingiausios darbe</b>	<b>Patirtis</b>	<Patirtis, kantrybė>...<Disciplina>..<Darbštumas>.	
	<b>Komunikabilumas</b>	<Bendravimas su vaikais, noras, užsispyrimas>... < Bendravimas> Komunikabilumas>	<Bendravimas>... <komunikabilumas>
	<b>Pareigingumas</b>	<Pareigingumas>	<Pareigingumas>
	<b>Atsakomybė</b>	<atsakingumas>... <Atsakomybė>..	
	<b>Sąžiningumas</b>	Sąžiningumas.	Sąžiningumas, nuoširdumas.
	<b>Nuolatinis tobulėjimas, siekis pirmauti</b>	Žinių naujumas. Domėjimasis naujovėmis. Profesionalumas.	Profesionalumas Noras tobulėti. Savo srities išmanymas.

Savybių skatinimas	Reikalingiausios savybės skatinamos		<Palaikoma nauja iniciatyva>
	Reikalingiausios savybės neskatinamos	<Savybės neskatinamos>...<kaip skatinama, nežinau>...	<Neskatinama>..

Vertinant tyrimo dalyvių pateiktą informaciją apie darbe reikalingiausias savybes, pastebima, kad didžioji dalis respondentų ir iš VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, ir iš BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ nurodo, kad „reikalingiausios savybės darbe yra atsakingumas komunikabilumas, bendravimas su vaikais, domėjimasis savo srities naujovėmis bei jų taikymas praktikoje, noras tobulėti, sąžiningumas ir kt.“.

Analizuojant respondentų atsakymus į antrąją klausimo dalį (**Kaip reikalingiausios savybės skatinamos Jūsų darbovietėje?**), pastebima, jog didžiausia respondentų dalis apskritai nepateikė atsakymo. Po vieną respondentą iš VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir iš BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ nurodė, kad reikalingiausios darbuotojų savybės jų darbovietėje neskatinamos. Vienas VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojas akcentavo, kad jų darbovietėje „palaikoma darbuotojų iniciatyva“.

Įvertinus nurodytus VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų atsakymus bei aplinkybę, kad didžioji respondentų dalis iš viso neatsakė į šį klausimą, teigtina, jog tiek VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos stiprinimui esama situacija – tobulintina. Esamos situacijos tobulinimui labiausiai reikalingos ne tik materialinės priemonės, bet ir VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovų dėmesys darbuotojams – įvertinimas, paskatinimas, pagyrimas, padėka ir t.t. Todėl VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovams rekomenduojama skatinti darbuotojų iniciatyvą, vertinti dedamas pastangas, pagirti už rezultatus ir pan.

Aptarus darbuotojų reikalingiausių savybių skatinimą VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“, tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti jų motyvaciją stiprinančius veiksnius. Interviu respondentų buvo klausama, **kas paskatintų Jus dirbti dar geriau, kas Jūsų motyvaciją sustiprintų?**

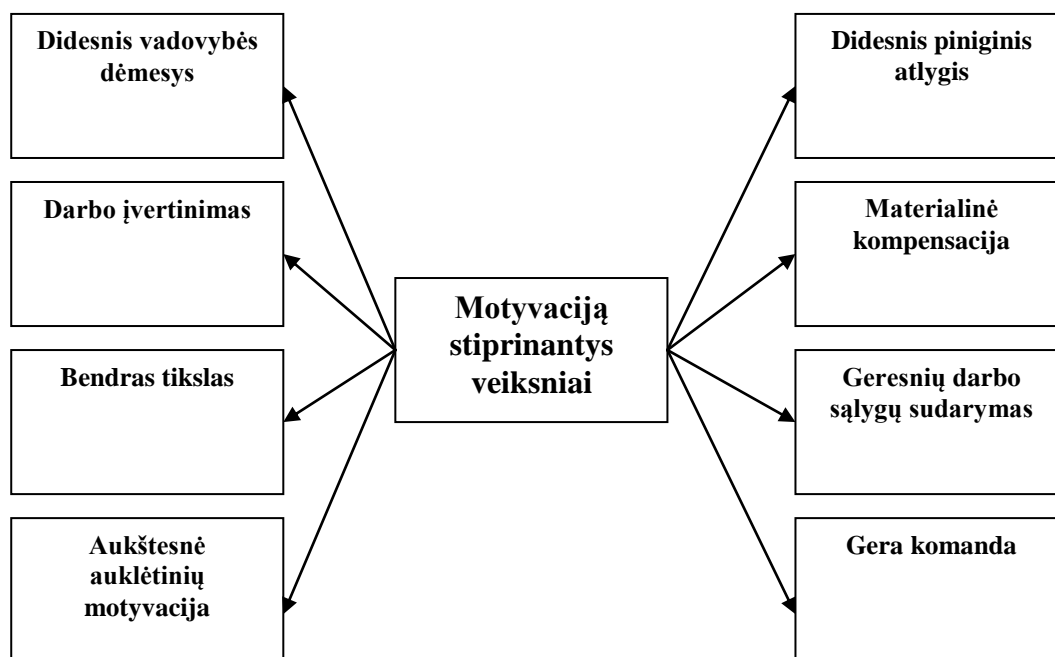
Interviu dalyvių nurodyta informacija apie jų veiklos motyvaciją stiprinančius veiksnius sisteminama 10 lentelėje.

**Motyvaciją stiprinantys veiksniai BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ „futbolo klube „Šiauliai“**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija</b>	<b>VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija</b>	
<b>Motyvaciją stiprinantys veiksniai</b>	<b>Materialieji veiksniai</b>	<Didesnis užmokestis už darbą>. <Didesnis, geresnis, aukštesnis atlygis>. <Atlygis>. <Piniginis skatinimas>. <Darbo užmokestis didesnis>. <Atlyginimas.&br/><Geresnės darbo sąlygos>. <Geros darbo sąlygos>.	<Didesnis užmokestis už darbą>. <Finansiniai ištekliai ir geresnės sąlygos>. <Finansiniai ištekliai ir geresnės sąlygos>. <Materialinė kompensacija>.	
	<b>Nematerialieji veiksniai</b>	<Stipresnis vaikų noras tobulėti>. <Auklėtinių noras siekti pergalių>.		
		<Bendro tikslo kėlimas>. <Bendras tikslas>. <Aiškumas, dėl ko dirbi>.		
		<Didesnis vadovybės dėmesys ir aukštesnis darbuotojų darbo įvertinimas>. <Darbo įvertinimas>.	<Didesnis vadovybės dėmesys>.	
		<Gera komanda>	<Rezultatai>.	

		<Rezultatai ir komandos progresas>.
	<Aukštesnės pareigos>..	

Įvertinus lentelėje surinktus VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų atsakymus apie jų motyvaciją stiprinančius veiksnius, galima teigti, jog labiausiai tiek vienos, tiek kitos organizacijos darbuotojų motyvaciją sustiprintų tokie veiksniai (žr. 4 pav.).



4 pav. VŠĮ futbolo klubas „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvaciją stiprinantys veiksniai

Pastebima, kad VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų atsakymuose apie jų motyvaciją stiprinančius veiksnius nėra atskirai išskiriami tik materialūs ar tik nematerialūs veiksniai. Tyrimo dalyviai nurodė, kad iš **materialiųjų** veiksmų jų motyvaciją sustiprintų „*didesnis piniginis atlygis*“, „*materialinė kompensacija*“, „*geresnių darbo sąlygų sudarymas*“, „*didesni finansiniai ištekliai*“.

Kalbėdami apie **nematerialiuosius** motyvaciją stiprinančius veiksnius, tyrimo dalyviai įvardijo, jog labai motyvaciją sustiprintų „*didesnis vadovybės dėmesys*“, „*aukštesnis darbo įvertinimas*“, „*aukštesnė auklėtinių motyvacija*“, „*bendras tikslas*“.

Įvertinus tyrimo dalyvių pateiktą informaciją, akivaizdu, kad dar kartą pasitvirtina respondentų išsakytos mintys apie tai, kad ir VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, ir BĮ „Šiaulių futbolo

akademija“ darbuotojams labai reikalingas vadovybės dėmesys, darbo įvertinimas, visai organizacijai bendras tikslas. Tai neabejotinai stiprintų darbuotojų motyvaciją.

Kalbėdami apie materialiuosius motyvacijos stiprinimo veiksnius, VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai akcentavo didesnę atlyginimą, geresnes darbo sąlygas.

Apibendrinant VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateiktus atsakymus, pastebima, kad **abiejų organizacijų darbuotojų motyvacijos stiprinimui įtakos turi ir materialieji, ir nematerialieji veiksniai**. Respondentų atsakymai labai panašūs. Tik BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai daugiau akcentavo nematerialiuosius motyvacijos stiprinimo veiksnius, nurodė didesnę tokių veiksnių skaičių.

Teigtina, jog magistro baigiamojo darbo pradžioje suformuluota hipotezė, kad *pagrindinis motyvuojantis veiksnys mūsų dienomis yra darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamam darbu ir tai būdinga tiek biudžetinėje įstaigoje, tiek viešojoje organizacijoje dirbantiems darbuotojams*, pasitvirtina tik iš dalies. Darbuotojams svarbūs ir materialieji motyvacijos stiprinimo veiksniai (didesnis atlygis, geresnės darbo sąlygos).

Siekiant tvirtesnio magistro baigiamojo darbo pradžioje suformuluotos hipotezės patvirtinimo (paneigimo) tyrimo dalyviams buvo užduotas ir klausimas apie tai, **ar jiems patinka dirbti dabartinėje darbovietėje?** Siekiant atsakymų detalumo bei išsamumo, taip pat paprašyta, kad respondentai savo nuomonę argumentuotų.

Interviu dalyvių nurodyta informacija apie tai, ar jiems patinka dirbti dabartinėje darbovietėje, apie priežastis, dėl ko šis darbas patinka (nepatinka) sisteminama 11 lentelėje.

11 lentelė

**Darbuotojų pasitenkinimas darbu BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ „futbolo klube „Šiauliai“**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija</b>	<b>VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija</b>
<b>Pasitenkinimas atliekamam darbu</b>	<b>Darbas patinka, esu juo patenkintas</b>	<p>&lt;Darbas man labai patinka. Tai lemia <i>galimybė bendrauti su žmonėmis</i> ir gyventi šalia futbolo&gt;.</p> <p>&lt;Čia aš galiu realizuoti save&gt;.</p> <p>&lt;Yra improvizacijos laisvė&gt;.</p>	<p>&lt;<i>Galimybė bendrauti su žmonėmis</i>&gt;...&gt;</p> <p>&lt;Galimybė semtis patirties&gt;.....&gt;</p> <p><i>Geras kolektyvas</i></p> <p>&lt;Turime viską, ko reikia&gt;.</p>

		<Man tai - papildomas uždarbis>. <Geras kolektyvas >..... <geros darbo sąlygos > <saviraiškos galimybės>... <Darbas labai patinka. Jo norėjau ir siekiau visą savo gyvenimą>. <Futbolas, galimybė jį žaisti daro darbą mėgstamu>... <Gyvenimas su futbolu>. <Aistra sportui atsiskleidžia šiame darbe.>	<Gera infrastruktūra>. <Jauna, perspektyvi komanda>... <Tai mėgstamas darbas>. <Su futbolu esu susijęs nuo mažens>..... <Man patinka futbolas>. <Futbolas – tai malonumas>.
	<b>Darbas nepatinka</b>	<Neturiu kito pasirinkimo>. <Kito darbo nemoku>. <Mažas atlyginimas>. <Didelis mokestis>.	

Įvertinus tyrimo dalyvių pateiktus duomenis, pastebima, kad didžioji dalis VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodo, jog dirba mėgstamą darbą, darbas jiems patinka. Nemaža trenerių dalis nurodo, kad tai darbas „kurio siekiau visą savo gyvenimą“, „tai gyvenimas šalie futbolo“, „man patinka futbolas“, „su futbolu esu susijęs nuo mažens“. Tai, kad darbas patinka, lemia „galimybė gyventi šalie futbolo“.

Nurodyti atsakymai leidžia daryti išvadą, kad darbo turinys, darbo specifika, tenkanti atsakomybė daugeliui respondentų jų darbą daro patraukliu bei įdomiu.

Nedidelė dalis tyrimo dalyvių – BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų nurodė, kad dirbamas darbas nėra jų labai mėgstama bei jiems įdomi veikla. Paklausti, kodėl dirba minėtą darbą, jie teigė, kad „šiuo metu neturi kito pasirinkimo“, „kitokio darbo nemoka“. Dar vienas respondentas nurodė, kad dirbamas darbas jam nepatinka dėl tos priežasties, jog „mokamas per mažas atlyginimas“.

Tyrimo metu išaiškėjo, kad abiejų organizacijų darbuotojų atsakymams **bendra tai**, jog didžioji apklaustųjų dalis (ypatingai – futbolo treneriai) nurodo, kad dirba mėgstamą darbą, kurį nuo vaikystės svajojo dirbti. Paaiškėjo, kad tiek VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ didelė interviu dalyvavusių trenerių dalis – buvę žaidėjai, gimę ir auge Šiaulių mieste. Tai rodo tokie atsakymai „Esu šiaulietis . Ir pats žaidžiau“, „Pats – buvęs



*futbolininkas*“, „*Visą gyvenimą žaidžiu futbolą. Esu šiaulietis*“, „*nuo mažens žaidžiau futbolą, o baigęs karjerą, ėmiau treniruoti kitus*“. Tokią informaciją nurodė ir VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai. Taip pat **abiejų** tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojai nurodė, kad jų dirbamas darbas – labai įdomus, jame galima bendrauti su žmonėmis, tobulėti.

Apibendrinat VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateiktą informaciją apie pasitenkinimą dirbamu darbu bei to priežastis, galima teigti, jog didžiajai tiek vienos, tiek kitos organizacijos darbuotojų daliai pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys yra futbolas, galimybė jį žaisti bei to mokyti kitus.

Išanalizavus VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos aspektus, pastebima, kad abiejų organizacijų darbuotojai **turi nemažai bendro** – ir vienu, ir kitų pagrindiniai tikslai – ugdyti vaikus, sudominti juos sportine veikla futbolu, auklėti jaunimą, ugdyti sportininkus. **Bendras** VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų ir **sau** keliamas tikslas - „*vaikų ruošimas kuo aukštesniam lygiui*“, „*jaunimo ruošimas pagrindinei komandai*“, „*kuo geriau žaidžiantys vartininkai*“. „*kuo daugiau jaunimo pritraukti sportuoti*“. Pastebima, kad tiek vienos, tiek kitos organizacijos darbuotojai kelia sau tikslus siekti kuo aukštesnių sportininkų ugdymo rezultatų „*būti čempionais ir prizinininkais*“, *siekti kuo aukštesnių rezultatų*“.

Tiek VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos stiprinimui didelės įtakos turi ir materialieji, ir nematerialieji motyvacijos stiprinimo veiksniai.

Taip pat teigtina, jog tiek VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos stiprinimui esama situacija – tobulintina. Esamos situacijos tobulinimui labiausiai reikalingos ne tik materialinės priemonės, bet ir VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovų dėmesys darbuotojams – įvertinimas, paskatinimas, pagyrimas, padėka ir t.t. Todėl ir VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovams rekomenduojama skatinti darbuotojų iniciatyvą, vertinti dedamas pastangas, pagirti už rezultatus ir pan.

Darbuotojų motyvacijos **skirtumai** VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ atsiskleidė, kai buvo kalbama apie organizacijos tikslus. Nemaža dalis BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų akcentavo, jog jų organizacijos tikslas - „*atitikti steigėjo keliamus reikalavimus*“, „*atlikti steigėjo reikalaujamas funkcijas*“, „*atitikti steigėjo reikalavimus*“. Tokie respondentų atsakymai leidžia daryti išvadą, kad BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ yra priklausoma nuo Šiaulių miesto savivaldybės, ko nėra VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“.

Siekiant tyrimo išsamumo bei detalumo, magistro baigiamajame darbe dar aptartinos ir darbuotojų motyvacijos VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ stiprinimo perspektyvos. Šis klausimas detaliau analizuojamas kitame magistro baigiamojo darbo skyriuje.

### 3.4. Darbuotojų motyvacijos stiprinimo galimybės VŠĮ futbolo klubas „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“: lyginamasis aspektas

Siekiant detalizuoti darbuotojų motyvacijos VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ stiprinimo galimybes, aiškintis motyvacijos stiprinimo perspektyvas, tikslinga pirmiausia identifikuoti didžiausias problemas organizacijose, kuriose atliekamas darbuotojų motyvacijos tyrimas. Todėl VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbančių asmenų buvo prašoma nurodyti, **kokios didžiausios problemos Jūsų darbovietėje?**

Interviu dalyvių nurodyta informacija apie jų didžiausias problemas, atsirandančias jų darbovietėse, sisteminama 12 lentelėje.

12 lentelė

#### Didžiausios problemos BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“

Kategorija	Subkategorija	BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija	VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija
Didžiausios problemos darbe	Materialiniai sunkumai	<Nepakankamas finansavimas>... <Nestabili finansinė padėtis>.... <Piniginė raiška ne visada gera>. <Rėmėjų stygius>.. <Nėra pastovumo atlygio dydyje>....	<Nepakankamas finansavimas>... <Ne visada stabili finansinė padėtis>....
		<Trūksta sporto salių>.... <Prasta, pasenusi	<Salių trūkumas>. <Prasta infrastruktūra>.

		infrastruktūra>.... <Prastos būklės aikštės>.... <Sena technika>...	<Žiemą nėra kur treniruotis>....
	<b>Nematerialiniai sunkumai</b>	<Nėra aiškios strategijos, pastovumo>... <Nuolat besikeičiančios nuostatos darbiniais klausimais>....	
		<Žema vaikų motyvacija>... <Mergaitės treniruotis nenori>....	
			<Darbas be grafiko>...
		<Nekorektiški stadiono lankytojai>...	
			<Sportininkų traumos>..
	<b>Jokių problemų nėra</b>	Nėra jokių problemų	

Tyrimo dalyvių atsakymai leidžia daryti išvadą, kad didžiausias VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ kylančias problemas galima skirstyti į dvi grupes: materialinės problemos bei nematerialinės problemos.

Lyginant VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbančiųjų pateiktus atsakymus, pastebima, kad abiejų organizacijų darbuotojai akcentuoja materialinius sunkumus, nurodo, kad „*Nepakankamas finansavimas*“, „*Nestabili finansinė padėtis*“, „*Piniginė raiška*“, „*Rėmėjų stygius*“ yra didžiausios problemos. Taip pat prie materialinių VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ sunkumų dar priskirtina ir organizacijų materialinė bazė. VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbantieji akcentuoja, kad ši bazė – prastos būklės: „*Trūksta salių*“, „*Prasta infrastruktūra*“, „*Prastos būklės aikštės*“, „*Sena technika*“ ir pan. Nurodytosios nuostatos akcentuojamos ir VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbančiųjų pateiktuose atsakymuose. **Tai bendra** nuostata.

Analizuojant BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbančiųjų pateiktus atsakymus, galima pastebėti, jog būtent šios organizacijos darbuotojai daug dėmesio skiria ir nematerialinio pobūdžio problemų, kylančių jų darbovietėje, identifikavimui bei analizei. BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbančiųjų atsakymuose nurodoma, kad jų darbovietėje didžiausios nematerialinio

pobūdžio problemos yra „aiškios strategijos nebuvimas“, „nuolat besikeičiančios nuostatos darbiniais klausimais“ ir pan. Taip pat būtent BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbančiųjų pateiktuose atsakymuose į interviu metu užduotus klausimus akcentuojama, kad didelės problemos yra tai, kad „žema vaikų motyvacija“, „ypač mergaitės treniruotis nenori“.

Reziumuojant, pastebima, kad materialinio pobūdžio problemos tiek VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ panašios. Tačiau BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai akcentuoja ne tik materialines, bet ir organizacines problemas: aiškios strategijos, pastovumo, vaikų motyvacijos trūkumus. Todėl BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovybei rekomenduojama daugiau bendradarbiauti su savo darbuotojais ir taip spręsti organizacijoje kylančius klausimus.

Identifikavus didžiausius sunkumus VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“, aiškinamasi, kokias motyvacijos stiprinimo galimybes savo darbovietėse išvelgia organizacijų, kuriose buvo atliekamas tyrimas, darbuotojai. Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, **kokias motyvacijos stiprinimo galimybes išvelgiate?**

VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbančių asmenų pateikta informacija apie motyvacijos stiprinimo galimybes sisteminama 13 lentelėje.

13 lentelė

**Motyvacijos stiprinimo galimybės BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ ir VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų pateikta informacija</b>	<b>VŠĮ „futbolo klubo „Šiauliai“ darbuotojų pateikta informacija</b>
<b>Motyvacijos stiprinimas</b>	<b>Motyvacijos stiprinimo galimybės</b>	<p>&lt;Tikiuosi, kad materialinė darbuotojų situacija gerės ir bus vertinami jų darbo rezultatai&gt;.....</p> <p>&lt;Perspektyvos gana neblogos, tik trenerių darbas turėtų būti vertinamas&gt;...</p> <p>&lt;Puikūs rezultatai turėtų būti vertinami&gt;..</p> <p>&lt;Jaunimas turi daug šansų dirbti pagrindinėje miesto</p>	<p>&lt;Miglotos, bet tikėkime, kad viskas pasikeis į gerąją pusę&gt;.</p>

		komandoje>. <Puikūs auklėtiniai ir galimybės jiems ruošti labiausiai motyvuotų>..<Geros treniruočių sąlygos motyvuotų labiausiai>	
	<b>Neaiškios motyvacijos stiprinimo galimybės</b>	<Viskas priklausys nuo finansavimo ir galimybės gauti licenciją>... <Tai priklausys nuo pasirinktos organizacijos strategijos>.	<Viskas priklausys nuo finansinės padėties ir žmonių, kurie įstaigai vadovaus>....

Tyrimo dalyvių pateikta informacija leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų motyvacijos stiprinimo galimybių yra ir VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“, ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“. Tiesa, BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai pateikė daugiau informacijos apie jų motyvacijos stiprinimą. Respondentai nurodė, kad labiausiai jų motyvaciją stiprintų „*didesnis vadovų dėmesys*“, „*auklėtinių pastangos ir pasiekimai*“, „*geros darbo sąlygos*“.

Įvertinus tokias nuostatas, galima teigti, kad VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ ir BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ dirbantys vadovai turėtų atsižvelgti į darbuotojų pasiektus rezultatus, juos pastebėti, įvertinti bei padėkoti žmonėms už jų darbą. Taip pat vadovai turėtų dėti visas pastangas kuo stipresnės treniravimosi bazės sukūrimui: salių remontui, aikščių atnaujinimui, infrastruktūros atnaujinimui ir t.t. Tad galima daryti išvadą, kad nors institucijose dirbantiesiems ne materialios vertybės svarbiausios, sportininkus ugdantys specialistai irgi nori būti įvertinti, nori, kad už darbą jiems būtų atlyginta ir toli gražu ne visada yra linkę patirti nuostolių dėl visuomeninės gerovės, todėl vadovai turėtų jų motyvaciją stiprinti ir materialinėmis priemonėmis.

Reziumuojant, galima teigti, kad magistro **baigiamojo darbo hipotezė pasitvirtino iš dalies**. Tiesa, kad daugumai organizacijų, ugdančių sportininkus, darbuotojų, nepriklausomai nuo to, viešame ar privačiame sektoriuje jie dirba, pagrindinis motyvuojuojantis veiksnys mūsų dienomis yra darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamu darbu. Tačiau nors švietimo institucijose dirbantiesiems ne materialios vertybės turėtų būti svarbiausios, treneriai bei kiti sportininkus ugdantys darbuotojai irgi nori būti įvertinti, nori, kad už jų darbą būtų atlyginta ir toli gražu ne visada yra linkę patirti nuostolių.

## IŠVADOS

1. Nors mokslinėje literatūroje *motyvacija* apibrėžiama nevienodai, dažnai akcentuojama, jog tai yra tam tikra sistema. Todėl ją tikslinga apibrėžti kaip *individo vidinių savybių bei jų supančių išorinių veiksnių sistemą, įtakančią individo veiklos kryptingumą siekiant užsibrėžtų tikslų, kuri turi būti nuolat tobulinama, kad vis didėjančių poreikių vedamas individas stengtųsi dirbti kuo efektyviau ir padėtų siekti organizacijos tikslų.*
2. Dėl darbuotojų motyvacijos sudėtingumo ir įvairiapusiškumo, motyvacijos reiškinį aiškinimui kuriama daug teorijų bei koncepcijų. Vienos absoliučiai teisingos ir visais atvejais taikytinos motyvacijos teorijos mokslinėje literatūroje nėra.
3. Tiek VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovybė darbuotojų motyvacijos stiprinimui turėtų skirti didesnę dėmesį.
4. Tiek VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“, tiek BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacijos stiprinimui didelės įtakos turi ir materialieji, ir nematerialieji veiksniai. Daugumai sportininkų rengiančių organizacijų darbuotojų pagrindiniai motyvuojantys veiksniai yra atliekamo darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamu darbu (BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojai daugiau akcentavo nematerialiuosius motyvacijos stiprinimo veiksnius, nurodė didesnę tokių veiksnių skaičių). Tačiau ir tokie motyvuojantys veiksniai kaip atlyginimas, darbo sąlygos ir pan. labai stipriai įtakoja darbuotojų, ugdančių sportininkus, motyvaciją.
5. Darbuotojų motyvacijos **skirtumai** VŠĮ futbolo klube „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ atsiskleidė ir kai buvo kalbama apie organizacijos tikslus. Nemaža dalis BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų akcentavo, jog jų organizacijos tikslas - *„atitikti steigėjo keliamus reikalavimus“*. Tokie respondentų atsakymai leidžia daryti išvadą, kad BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ yra priklausoma nuo Šiaulių miesto savivaldybės.
6. Magistro baigiamojo darbo pradžioje suformuluota hipotezė, kad *pagrindinis motyvuojantis veiksnys mūsų dienomis yra darbo turinys, jo svarba, tenkanti atsakomybė, pasitenkinimas atliekamu darbu ir tai būdinga tiek biudžetinėje įstaigoje, tiek viešojoje organizacijoje dirbantiems sportininkams ugdantiems darbuotojams*, pasitvirtina iš dalies. Darbuotojams svarbūs ir materialieji motyvacijos stiprinimo veiksniai (didesnis atlygis, geresnės darbo sąlygos ir pan.).

## REKOMENDACIJOS

1. VŠĮ futbolo klubo „Šiauliai“ bei BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovams rekomenduotina skirti didesnę dėmesį savo darbuotojams - skatinti darbuotojų iniciatyvą, vertinti dedamas pastangas, pagirti už rezultatus ir pan. Akcentuotina, kad esamos situacijos tobulinimui reikalingos ne tik materialinės darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonės. Galima atkreipti dėmesį į darbuotojų norus, skatinti darbuotojų iniciatyvą bei stengtis formuoti kuo draugiškesnį klimatą organizacijos kolektyve.
2. BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ vadovams rekomenduotina daugiau bendradarbiauti su savo darbuotojais, kelti bendrus veiklos tikslus, formuluoti bendrą strategiją, vėliau ją įgyvendinti ir pan. Tai suteiktų BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojams jų norimą aiškumą bei stiprintų jų motyvaciją.

## LITERATŪRA

1. Bakanauskienė, I. Bendoravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju*. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-24]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/22/12.pdf>.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, Technologija.
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis*. Klaipėda, S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis*. Klaipėda, S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
6. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas, Technologija.
7. Čingienė, V. (2009). *Sporto sektoriaus darbo rinkos situacija Lietuvoje ir Europoje*.
8. Diskienė, D. (2009). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos*, Nr. 4 (20), p. 34–40. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-24]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=db257805-b033-4ae0-8205-961e74a53c3d%40sessionmgr15&vid=8&hid=9>.
9. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, Ciklonas.
10. Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. Pearson, Prentice-Hall.
11. Handy, Ch. (1993). *Understanding Organizations*. London, Penguin Books.
12. Horton, S., Hondengem, A. (2006). Editorial Public Service Motivation and Commitment. *Viešoji politika ir administravimas*, 1 (21), p. 1–12.
13. Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: a Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, p. 713–727.
14. Kardelis, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, Judex.
15. Karoblis, P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. Vilnius, Infoastras.
16. Krupavičius, A. (2005). Valstybės tarnybos įvaizdis Lietuvoje. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 1, p. 17–20.
17. Laskienė, S. (2003). Šiuolaikinės sporto organizacijos vadybiniai aspektai. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 2 (47), p. 37-43.



18. Lewis, G., Frank, S. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 4, p. 395–404.
19. Malinauskas, R. (2008). Krepšinių žaidžiančių studentų sportinės veiklos motyvacija. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 4, p. 57-62.
20. Marcinkevičiūtė, L.(2009). Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, p. 63-68.
21. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius, Apostrofa.
22. Mikalauskas, R. (2007). *Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas*. Kaunas, LKKA.
23. Mikalauskas, R. (2002). *Sporto komandos valdymas*. Kaunas, Technologija.
24. Miškinis, K. (2000). *Kūno kultūros ir sporto specialistų rengimo tobulinimas*. Kaunas, LKKA.
25. Motiejūnas, F. (2001). *Neakivaizdinių studijų Lietuvos kūno kultūros akademijoje veiksniai ir motyvai*. Kaunas, Technologija.
26. Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, p. 73–90. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/14001/14419.pdf>>.
27. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 33–45. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-22]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82353](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82353)>.
28. Peters, G. B. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius, Pradai.
29. *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius, Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
30. Ramonienė, M., Brazauskienė, J., Burneikaitė, N., Daugmaudytė, J., Kontutytė, E., Pribušauskaitė, J. (2012). *Lingvodidaktikos terminų žodynas*. Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla.
31. Rayney, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, Jossey – Bass Publishers.
32. Re'em Y. (2011). *Motivating Public Sector Employees. An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*. Working Papers, No. 60. Berlin, Hertie School of Governance. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.hertie-school.org/fileadmin/images/Downloads/working\\_papers/60.pdf](http://www.hertie-school.org/fileadmin/images/Downloads/working_papers/60.pdf)>.
33. Rilley, D. (2001). *Public Personnel Administration*. Harper Colling college Publisher.
34. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

35. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius, Knygai.
36. Simon, H. A. *Administrative Behavior – A Study of Decision Making in Administrative Organization*. New York, The Free Press.
37. Stoner A.F., Freeman J., Edward R., Gilbert D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas, Poligrafija ir informatika.
38. Stonkus, S. (2002). *Sportinių terminų žodynas*. Kaunas, Lietuvos kūno kultūros akademija.
39. Stoškus S., Beržinskienė D., (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai, VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
40. Субботин, А. (2002). *Программы мотивации в проектно –ориентированной компании*. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_796/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_796/)>.
41. Šavareikienė, D. (2012). *Motyvo interpretacija motyvacijoje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (25). P. 46-51. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2012\\_1\\_25/savareikiene\\_2.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/savareikiene_2.pdf)>.
42. Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai, VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
43. Šuliauskė, F. (2011). *Turinio ir procesų motyvacijos teorijos*. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-24]. Prieiga per internetą: <<http://anemolif.wordpress.com/>>.
44. Tamulaitienė, R., Lukavičienė, V. *Kūno kultūros specialybės studentų sportinės veiklos motyvacija: refleksijų analizė*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-22]. Prieiga per internetą:<[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN\\_1822-119X.N\\_12\\_1.PG\\_85-102/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1822-119X.N_12_1.PG_85-102/DS.002.0.01.ARTIC)>.
45. Tarptautinių žodžių žodynas (2001). Vilnius, Žodynas.
46. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius, Lietuvos teisės universitetas.
47. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius, Ekonomikos mokymo centras.
48. Vaisvalavičiūtė, A. (2009). *Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai*. *Vadyba*, 14 (2), p. 171–178. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-24]. Prieiga per internetą: [http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba\\_2\(14\).pdf](http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2(14).pdf)

49. Valantinienė, I., Eidukaitienė, L. (2007). Sporto vadybininkų profesinės karjeros pasirinkimą lemiantys veiksniai ir asmenybės savybės. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 4, p. 94-102.
50. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius, VU leidykla.

## **PRIEDAI**

**VŠĮ ŠIAULIŲ FUTBOLO KLUBO DARBUOTOJŲ VEIKLOS MOTYVACIJOS  
TYRIMO (INTERVIU) PROTOKOLAS**

Tyrimas atliekamas Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Sporto vadybos specialybės **studento magistro** baigiamojo darbo rengimo metu. Maloniai prašome atsakyti į pateiktus klausimus, kurių tikslas – **išanalizuoti VŠĮ Šiaulių futbolo klubo darbuotojų veiklos motyvaciją ir nustatyti ją įtakojančius veiksnius.**

Šiuo tyrimu siekiama atsakyti į klausimus, *kokiais bruožais pasižymi VŠĮ Šiaulių futbolo klubo darbuotojų motyvacija? Kokie veiksniai stipriausiai įtakoja VŠĮ Šiaulių futbolo klubo darbuotojų motyvaciją?*

Tyrimo rezultatai bus skelbiami tik apibendrinti, neanalizuojant pavienių atvejų atskirai. Interviu dalyvių pageidavimu, jie bus supažindinami su tyrimo rezultatais, išvadomis bei rekomendacijomis.

Iš anksto dėkoju už sugaištą laiką.

Klausimyno rengėjas

**BENDRI DUOMENYS APIE INFORMANTĄ**

**Išsilavinimas**.....

**Pareigos**.....

**Darbo stažas VŠĮ Šiaulių futbolo klubas (metais)** .....

**Trumpa Jūsų veiklos charakteristika**.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**VŠĮ ŠIAULIŲ FUTBOLO KLUBO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR JĄ  
ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI**

**Klausimas:** Kas, Jūsų nuomone, yra asmens motyvacija?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Kokių tikslų siekia organizacija, kurioje dirbate?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Nurodykite darbe sau keliamus tikslus.

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Nurodykite, kokios asmens savybės reikalingiausios Jūsų darbe? Kaip šios savybės skatinamos Jūsų darbovietėje?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Nurodykite, kad paskatintų Jus dirbti dar geriau, kas Jūsų motyvaciją sustiprintų.

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Ar Jums patinka darbas Jūsų darbovietėje? Kodėl?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Įvardykite, kas lėmė, kad Jūs pasirinkote darbą VŠĮ Šiaulių futbolo klube?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Ar Jūsų darbovietėje turite galimybes saviraiškai?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Kokie sunkumai, problemos Jūsų darbovietėje – pačios didžiausios?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Kokios VŠĮ Šiaulių futbolo klubo perspektyvos (Jūsų nuomone).

**Atsakymas:**

Komentaras

Dar kartą dėkoju už pateiktus atsakymus

**BĮ „ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJA“ DARBUOTOJŲ VEIKLOS MOTYVACIJOS  
TYRIMO (INTERVIU) PROTOKOLAS**

Tyrimas atliekamas Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Sporto vadybos specialybės studento magistro baigiamojo darbo rengimo metu. Maloniai prašome atsakyti į pateiktus klausimus, kurių tikslas – išanalizuoti biudžetinės įstaigos „Šiaulių futbolo akademija“ (toliau – BĮ „Šiaulių futbolo akademija“) darbuotojų veiklos motyvaciją ir nustatyti ją įtakojančius veiksnius.

Šiuo tyrimu siekiama atsakyti į klausimus, *kokiais bruožais pasižymi BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvacija? Kokie veiksniai stipriausiai įtakoja BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ darbuotojų motyvaciją?*

Tyrimo rezultatai bus skelbiami tik apibendrinti, neanalizuojant pavienių atvejų atskirai. Interviu dalyvių pageidavimu, jie bus supažindinami su tyrimo rezultatais, išvadomis bei rekomendacijomis.

Iš anksto dėkoju už sugaištą laiką.

Klausimyno rengėjas

**BENDRI DUOMENYS APIE INFORMANTĄ**

**Išsilavinimas**.....

**Pareigos**.....

**Darbo stažas BĮ „Šiaulių futbolo akademija“ (metais)** .....

**Trumpa Jūsų veiklos charakteristika**.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**BĮ „ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJA“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR JĄ  
ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI**

**Klausimas:** Kas, Jūsų nuomone, yra asmens motyvacija?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Kokių tikslų siekia organizacija, kurioje dirbate?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Nurodykite darbe sau keliamus tikslus.

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Nurodykite, kokios asmens savybės reikalingiausios Jūsų darbe? Kaip šios savybės skatinamos Jūsų darbovietėje?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Nurodykite, kad paskatintų Jus dirbti dar geriau, kas Jūsų motyvaciją sustiprintų.

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Ar Jums patinka darbas Jūsų darbovietėje? Kodėl?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Įvardykite, kas lėmė, kad Jūs pasirinkote darbą Šiaulių futbolo akademijoje?

**Atsakymas:**

Komentaras

**Klausimas:** Ar Jūsų darbovietėje turite galimybes saviraiškai?

**Atsakymas:**

--

Komentaras

<b>Klausimas:</b> Kokie sunkumai, problemos Jūsų darbovietėje – pačios didžiausios?
---

<b>Atsakymas:</b>
-------------------

Komentaras

<b>Klausimas:</b> Kokios Šiaulių futbolo akademijos perspektyvos (Jūsų nuomone).
--

<b>Atsakymas:</b>
-------------------

Komentaras

Dar kartą dėkoju už pateiktus atsakymus