

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

DOMANTAS SAVICKAS

**VILNIAUS MIESTO VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO  
SEKTORIŲ SPORTO TRENERIŲ MOTYVACIJOS  
YPATUMAI IR PASITENKINIMAS DARBU**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Doc. dr. *Rūta Dačiulytė*

VILNIUS

2022

## TURINYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>ĮVADAS</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>1. SPORTO TRENERIŲ MOTYVACIJOS TEORINĖS PRIELAIDOS</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata ir jos svarba</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>1.2. Motyvacijos rūšys ir skatinimo priemonės</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>1.4. Pasitenkinimo darbu ypatumai</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>1.5. Motyvacija ir pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiajame sporto sektoriuje</b> .....                                  | <b>29</b> |
| <b>2. VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO SEKTORIŲ SPORTO TRENERIŲ MOTYVACIJOS<br/>YPATUMŲ IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODOLOGIJA</b> ..... | <b>34</b> |
| <b>2.1. Tyrimo instrumentas</b> .....   | <b>34</b> |
| <b>2.2. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas</b> .....   | <b>36</b> |
| <b>2.3. Respondentų charakteristikos</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>3. TYRIMO REZULTATAI</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>3.1. Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ypatumai</b> ..                                | <b>39</b> |
| <b>3.2. Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu<br/>ypatumai</b> .....                 | <b>51</b> |
| <b>3.3. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu<br/>sasajos</b> .....                   | <b>65</b> |
| <b>TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS</b> .....   | <b>67</b> |
| <b>IŠVADOS</b> .....  | <b>69</b> |
| <b>REKOMENDACIJOS</b> .....   | <b>71</b> |
| <b>LITERATŪRA</b> .....   | <b>72</b> |
| <b>SANTRAUKA</b> .....  | <b>79</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....  | <b>81</b> |
| <b>PRIEDAI</b> .....  | <b>83</b> |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija .....   | 17 |
| 2 lentelė. Motyvacijos teorijos ir svarbiausi aspektai .....  | 26 |
| 3 lentelė. Statistinių duomenų reikšmingumo lygis (Bitinas, 1998).....  | 37 |
| 4 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys.....  | 38 |
| 5 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių motyvacijos subskalių ir amotyvacijos rodikliai. 39  | 39 |
| 6 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos subskalių koreliacija.....  | 40 |
| 7 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai (balai) .....   | 41 |
| 8 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales lyties aspektu (balai) .....  | 42 |
| 9 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales amžiaus aspektu (balai) .....   | 43 |
| 10 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales treniruojamų amžiaus aspektu (balai).....                                  | 44 |
| 11 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales darbo stažo aspektu (balai) .....  | 45 |
| 12 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių vyrų motyvacijos palyginimas pagal subskales..  | 46 |
| 13 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių moterų motyvacijos palyginimas pagal subskales .....  | 47 |
| 14 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 5 metų darbo stažą motyvacijos palyginimas pagal subskales .....  | 48 |
| 15 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 6-15 metų darbo stažą motyvacijos palyginimas pagal subskales .....   | 49 |
| 16 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 16 ir daugiau metų darbo stažą motyvacijos palyginimas pagal subskales.....                                   | 49 |
| 17 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimu darbu rodikliai.....                                       | 51 |
| 18 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu subskalių koreliacija .....  | 52 |
| 19 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales .....  | 54 |
| 20 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales lyties aspektu .....   | 54 |
| 21 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales amžiaus aspektu (balai).....                                       | 55 |
| 22 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales sportininkų amžiaus aspektu (balai).....                           | 56 |
| 23 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių bendro pasitenkinimo darbu palyginimas .....  | 58 |
| 24 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių vyrų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu .....                              | 59 |
| 25 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių moterų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu .....                            | 60 |
| 26 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 5 metų darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu ..... | 61 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>27 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 6-15 metų darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu .....</b>     | <b>62</b> |
| <b>28 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 16 metų ir daugiau darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu.....</b> | <b>63</b> |
| <b>29 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sasajos .....</b>  | <b>65</b> |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 pav. Bendroji žmonių motyvacijos proceso schema .....</b>                                     | <b>13</b> |
| <b>2 pav. Murray psichologiniai poreikiai.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4 pav. Trenerių motyvacijos subskalių vidurkiai .....</b>                                       | <b>39</b> |
| <b>5 pav. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių pasitenkinimo darbu subskalių rodikliai.....</b> | <b>52</b> |

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 PRIEDAS. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales darbo stažo aspektu (balai) .....</b>                 | <b>83</b> |
| <b>2 PRIEDAS. McLean ir kt. (2012) Trenerių motyvacijos klausimyno (angl. Coach Motivation Questionnaire(CMQ)) teiginiai ir Kronbacho alfa reikšmės .....</b>    | <b>84</b> |
| <b>3 PRIEDAS. Paul E. Spector (1994) Pasitenkinimo darbu klausimyno teiginiai ir subskalių Kronbacho alfa reikšmės (angl. The job Satisfaction Survey) .....</b> | <b>85</b> |
| <b>4 PRIEDAS. Demografiniai anketos klausimai.....</b>   | <b>86</b> |

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

**Amotyvacija** – motyvacijos nebūvimas (Deci ir Ryan, 2008)

**Identifikuota motyvacija** – žmogus atlieka veiksmus suvokdamas darbo naudą, siekia tikslų ir asmenybės tobulėjimo, nors kartais veikla gali būti nemaloni, bet individas iš jos pasiimti viską, kas geriausia (Deci ir Ryan, 2008)

**Integruota motyvacija** – tai pačio savęs reguliuojama motyvacija, abipusiu ryšiu susijusi su kitais poreikiais, vertybėmis, tikslais, tapatumu (Deci ir Ryan, 2008)

**Introjekcinė motyvacija** – jai veikiant, veiksmai atliekami jaučiant pareigą, norint išvengti kaltės ar gėdos jausmo, spaudimo (Deci ir Ryan, 2008)

**Išorinė motyvacija** – tai noras siekti išorinio atlygio ar noras išvengti bausmės. Tai motyvacija veikianti išorinių veiksnių – visuomenės pagyrimų, pinigų, apdovanojimų, visuomenės pripažinimo (Mertens, 1999)

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

**Vidinė motyvacija** – tai veikimas dėl pačios veiklos, noro būti veiksmingam, naudingam (Mertens, 1999)

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Šiomis dienomis, sportas, visame pasaulyje, yra vienas iš svarbiausių gyvenimo aspektų. Pradžioje vadinta tiesiog socialiniu reiškiniu, sporto sąvoka po truputėlį perraugo į vieną iš stipriausių ekonominių bei politinių sferų. Nepaisant to, sparčiai auganti sporto industrija yra ne tik viena sėkmingiausių ir pelningiausių pramogų verslo šakų, tačiau taip pat ir sfera, kuri pritraukia stulbinančius žmonių skaičius – nuo viešinimo, administravimo bei valdymo darbuotojų iki pačių sportininkų (Watt, 2003). Dėl tokio didelio žmonių įsitraukimo skaičiaus labai išaugo organizacijų konkurencija, todėl kiekvienas sporto sektorius siekia, kaip įmanoma labiau, išsiskirti iš konkurentų, nori pritraukti daugiau rėmėjų, populiarumo, visuomenės bei žiniasklaidos dėmesio. Kad tai pasiektų stengiasi imtis visų esminių priemonių, tvirtų santykių palaikymo su esama ir būsima gerbėjų auditorija. Vienas iš svarbiausių žingsnių yra motyvuoti darbuotojus tam, kad jie būtų suinteresuoti gerai atlikti savo darbą (Rak, 2013).

Darbuotojų motyvavimo tema yra aktuali ir viešojo, ir privačiojo sektoriaus organizacijoms. Viešojo sektoriaus veiklai, sklandžiai gyvuoti, reikalingi kompetetingi valstybės tarnautojai, gebantys išspręsti pasitaikančias problemas bei dirbti visuomenės naudai. Privačiajame sektoriuje siekiama turėti lojalių ir įsipareigojančių organizacijai darbuotojų. Todėl, tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus darbuotojams yra reikšminga, nustatyti juos motyvuojančius veiksniai. Kadangi skirtingi individai turi skirtingus motyvus, poreikius ir nuostatas, todėl juos motyvuoti gali visai kitokie veiksniai. Vienus darbuotojus gali skatinti vidiniai motyvai, tokie kaip: noras užsiimti mėgstama veikla, savirealizacija, savęs tobulinimas (Marcinkevičiūtė, 2010). Kitus gali skatinti išoriniai motyvai: socialinis statusas, gaunamas atlyginimas, apdovanojimai (Bondareva, Sabaliauskas, 2018).

Anot Labanauskaitės ir Fominienės (2016), darbuotojo pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo jo motyvacijos, kuri dažnai gali svyruoti tiek į gerąją, tiek į blogąją pusę, todėl svarbu ją periodiškai didinti. O pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną bei nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksniai bei svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis (Bankauskienė ir kt., 2010). Kiekvienas vadovas neišvengiamai turi domėtis savo darbuotojais ir surasti išorinius arba vidinius motyvus, padedančius darbuotojui jausti didesnę pasitenkinimą darbu (Labanauskaitė ir Fominienė, 2016).



Darbuotojų motyvacijos procesas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti yra pateikiama daugybė teorijų. Jau nuo senų laikų darbuotojų motyvacija buvo plačiai analizuojama mokslininkų bei specialistų. Šį procesą analizavo vadybos teorikai, tokie kaip: Maslow, 1954; Alderfer, 1969; Murray, 1938; Taylor, 1911; Herzberg, 1966; McClelland, 1961; Vroom, 1964; ir kt. Lietuvoje šią temą nagrinėjo ir: Šavareikienė, 2008; Kareckaitė, 2006; Korsakienė, 2011; Bručkutė 2012; Palidauskaitės, 2008; Miškinis, 2006; Dubauskas, 2006; Žiogelytė, 2014 ir kt. Teigiama, kad darbuotojų darbo našumą ir produktyvumą lemia motyvacija dirbti, todėl tam kad organizacija sėkmingai gyvuotų, nuolatiniai ir savalaikiai motyvacijos tyrimai leidžia lengviau atskleisti, kokie nustatyti veiksniai turi įtakos darbuotojų poreikiams tenkinti, veikia jų elgesį, sumažina darbinį stresą ir išvengia darbuotojų kaitos, taip sutaupant organizacijos lėšas.

Šiuolaikinės organizacijos vis labiau yra suinteresuotos išvengti darbuotojų kaitos ir stengtis išlaikyti jau turimus. Jose dažnai pasireiškia žmogiškųjų išteklių valdymo koordinavimas, kuriam svarbiausia – užtikrinti bei palaikyti geras sąlygas darbo vietoje, tam, kad darbuotojai galėtų patogiai ir nevaržomai jaustis bei taip efektyviai siektų geriausių rezultatų organizacijoje.

Pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra tarpusavyje susiję veiksniai. Reikšmingi aspektai, kurie turi įtakos renkantis darbą, yra saugumo, savigarbos, saviraiškos poreikiai, geras darbo atlyginimas, suteiktas savarankiškumas, profesinės veiklos lūkesčiai, pasitenkinimas laisvalaikiu. Teikianti pasitenkinimą darbinė veikla, su ja susijusios teigiamos asmeninės emocijos, noras tobulėti turi reikšmės profesinės elgsenos pokyčiams. Pasitenkinimas darbu lemia didžiavimąsi juo, skatina profesinį ir intelektualinį augimą, savirealizaciją ir įsitvirtinimą (Ožeraitienė ir kt., 2014).

**Tyrimo problema.** Darbuotojų motyvacija ir jų pasitenkinimas darbu bei jo sąlygomis yra vienas reikšmingiausių aspektų sėkmingam organizacijos gyvavimui. Sporto treneriai atlieka svarbią funkciją tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje ugdant įvairius sportininkus. Todėl labai svarbu juos tinkamai motyvuoti bei sudaryti geras sąlygas jų tobulėjimui. Lietuvoje atlikta nepakankamai tyrimų, kurie atskleidžia sporto trenerių motyvacijos ypatumus. Taigi svarbu išsiaiškinti, kokie motyvacijos veiksniai veikia skirtingų sektorių darbuotojus.

**Tyrimo objektas:** Viešojo ir privataus sektoriaus sporto trenerių motyvacija ir pasitenkinimas darbu.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti viešojo ir privatačiojo sektoriaus sporto trenerių motyvacijos ypatumus ir pasitenkinimą darbu.

**Uždaviniai:**

1. Remiantis literatūros šaltiniais, atskleisti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu svarbiausius aspektus.
2. Išanalizuoti Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektoriaus sporto trenerių motyvacijos ypatumus.
3. Išanalizuoti Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektoriaus sporto trenerių pasitenkinimo darbu ypatumus.
4. Nustatyti Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

**Tyrimo metodika:** Mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, matematinės statistikos analizė.

# 1. SPORTO TRENERIŲ MOTYVACIJOS TEORINĖS PRIELAIDOS

## 1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata ir jos svarba

Kalbant apie motyvacijos sampratą ir motyvavimo priemones visų pirma reikėtų apžvelgti apibūdinimus bei sąvokas, kurios lengviau leis suvokti, kas yra motyvacija ir dėl ko ji tokia reikšminga sporto bei kituose sektoriuose (Mulerenkienė, Rimkus, 2021).

Kaip teigia Erdem ir Cicekdemir (2016) „Motyvacija gali būti apibrėžta kaip veiksmas nukreipti žmogaus elgesį pageidautina linkme“ (p.11). Ji parodo dėl kokių priežasčių darome vieną ar kitą, ko mes norime, ko mums reikia. Psichologijoje motyvacija – tai didžiulis noras ar poreikis, kuris suteikia elgesiui paskatą ir nukreipia jį tikslo link (Myers 2000). Taip pat Stonkaus (2002) sporto terminų žodyne galima rasti motyvacijos apibūdinimą kaip motyvų visumą, įtakojančią sportininko ar trenerio aktyvumą norint pasiekti išsikeltų tikslų. Motyvacija yra vienas iš aktualiausių ir reikšmingiausių komponentų, darančių įtaką veiklos efektyvumui (Šavareikienė, 2012).

Marcinkevičiūtė (2010) teigia, jog sąvoka „Motyvacija“ daugeliui asocijuojasi su aktyvumu, siekimu tobulėti, entuziazmu. Toks suvokimas išskiria tris pagrindinius aspektus, susijusius su motyvacija:

- 1) Motyvacija įtakoja tam tikrų žmonių veiksmų trukmę bei intensyvumą;
- 2) Motyvacija artimai susijusi su žmonių veiksmingumu;
- 3) Kryptingumu galima laikyti tikslingą ir pagrįstą veiksmų, lemiamų, kurio nors motyvo atlikimą (Adomaitytė, Girdvainytė, 2016).

Pagal Stankevičienę, ir Lobanovą (2006) motyvacijos sąvoką ir jos problemas, paskatinti organizacijų, vieni pirmųjų aiškintis ėmėsi darbo psichologai ir sociologai. Pirmieji klausimai, į kuriuos tyrinėtojai pradėjo ieškoti atsakymų buvo: Kas motyvuoja? Kaip motyvuoja? Kas skatina veikti?

Pastebėta, kad mokslininkai pateikia pačius įvairiausių motyvacijos termino apibūdinimus. Autoriai Sutanto ir kt., (2018) teigia, jog į motyvacijos sąvoką sutelpa potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja bei paaiškina žmogaus elgesį. Dar kitais žodžiais, motyvacija kyla iš asmens noro veikti ar daryti kažką, savo laisva valia. Lipinskienė (2012) motyvaciją dar vadina vidiniu impulsu, siekiančiu patenkinti dar nepatenkintus poreikius. O motyvacijos pamatas ir yra žmonių poreikiai. Kaip teigia Dubauskas (2006), poreikiai yra suprantami kaip fiziologiniai arba psichologiniai trūkumai, kurie įtakoja tam tikrus veiksmus ir atrodo patraukiančiai. Jeigu poreikis nepatenkina lūkesčių,

tuomet pradeda kilti įtampa taip priverčiant žmogų imtis veiksmų, kurie patenkintų esamą poreikį ir sumažintų atsiradusią įtampą. Poreikiai skirstomi į pirminius (pagrindinius fizinius) ir antrinius (socialinius ir psichologinius). Jie yra priklausantys nuo to, kokių motyvų veikiamas žmogus, ką nors veikia, veiklos veiksmas arba rezultatai gali paskatinti pasitenkinimą arba priešingai – nusivylimą, abejotinę reakciją. Pagal Stankevičienę ir Lobanovą (2006) motyvai, kurie sudaro kasdieninio darbo situacijų motyvacijos pagrindą:

- 1) Aprūpinimo motyvai. Jie susieti su materialiais dalykais, reikalingais darbuotojo labui, skatinant susikoncentravimą į aukštesnį atlyginimą.
- 2) Pripažinimo motyvai. Su šiais motyvais darbuotojas gali labiau siekti įgyvendinti savo galimybes darbo aplinkoje.
- 3) Prestižo motyvai. Jie padeda darbuotojo tikslus įgyvendinti savo socialinį vaidmenį, įsitraukti į darbo veiklą.

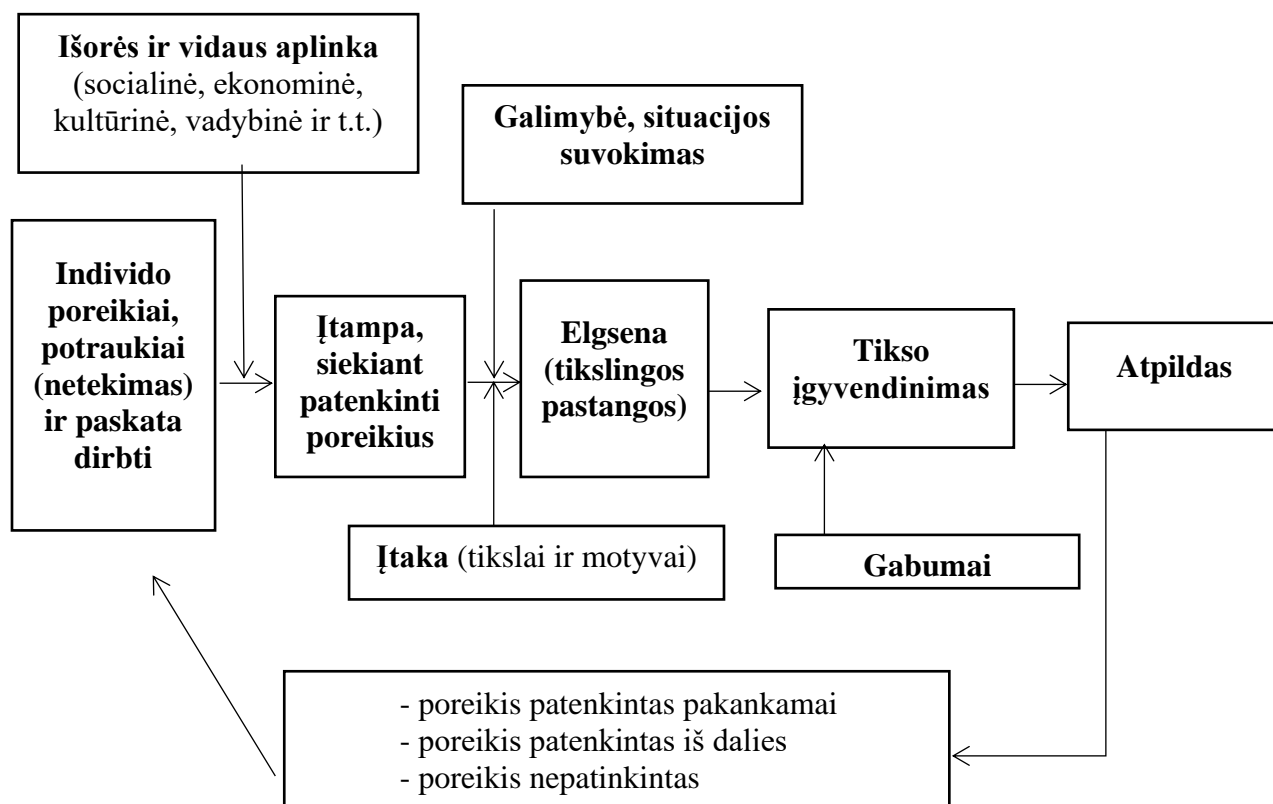
Taigi, motyvai yra veiklos stimulai, kurie stipriai susiję su žmogaus poreikių patenkinimu. Dėl to kiekviena organizacija, kuri nori pasiekti savo išsikeltus tikslus, turi imtis tinkamų priemonių motyvuojant savo darbuotojus (Griciūtė, Senkevičiūtė ir Doviltė, 2018). Motyvacijos procesas reikalauja daug pastangų, kadangi svarbu išanalizuoti darbuotojų motyvus dirbti, tinkamai įvertinti ekonominę bei socialinę padėtį šalyje (regione, vietovėje), teisingai pateikti įmonėje esančią vertybių sistemą, išsiaiškinti esamas galimybes ir tuo vadovaujantis motyvus panaudoti siekiančiam darbuotojų elgesiu ir tikslui įvykdyti ir žinoma skirti atitinkamą atpildą. Yra teiginių, jog išpildyti visus darbuotojų lūkesčius bei poreikius yra neįmanoma, bet visgi remiantis šiuolaikiniu mokslu, tyrimais ekonomikoje ir socialinėje aplinkoje galima rasti informacijos kaip pagerinti ir patenkinti bent jau didžiąją dalį jų poreikių (Lukaševičius, Martinkus, 2002).

Darbuotojo elgesys priklauso nuo sunkiai paaiškinamų veiksnių, kurie gali būti suskirti, taip:

- Pats individas (jo metų skaičius, darbo trukmė, įgytos, paveldėtos savybės, sugebėjimai, gyvenimiška patirtis, auklėjimas ir pan.);
- Darbo grupė (joje vyraujančios normos, tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškumas);
- Organizacija (veiklos pobūdis, tikslas, kultūra);
- Visuomenė (ekonominė, socialinė, technologinė, bei ekologinė aplinka, jos veiksniai, kurie veikia anksčiau išvardytus lygmenis.

Kad būtų galima dar lengviau suprasti motyvacijos eigą Gražulis ir kt. (2012) pavaizdavo bendrą jos proceso schemą (žr. 1 pav.):

Bručkutė ir kt. (2012) teigia, kad darbuotojai suprantantys savo organizacijos tikslus bei siekius yra atkaklesni jeigu yra įsitikinę, jog bus įvertinti arba apdovanoti už savo pastangas. Panašiai apie motyvaciją kalba ir Šavareikienė (2008) vadindama ją - skatinimo procesu, kai pasitelkiant vidinius bei išorinius veiksnius, darbuotojas yra skatinamas daryti konkrečią veiklą.



**1 pav. Bendroji žmonių motyvacijos proceso schema**

Šaltinis: Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sadnickas T. *Darbuotojas koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Mokslo studija, Vilnius, 2012.

Jau nuo senų laikų yra suprantama, kad sėkminga organizacijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimų ir motyvacijos derinys. Visas organizacijos personalas yra ne tik darbo jėga, o pats pagrindinis jos resursas bei kapitalas. Šių dienų visuomenėje komercinę sėkmę lemia būtent darbuotojas, todėl požiūris į jį ir motyvavimo priemonės keičiasi: nuo kontroliavimo, įsakinėjimo, baudimo pereinama prie šiuolaikinių motyvacijos būdų, kurie teigia, kad labai svarbu išsiaiškinti ir suprasti individualius

konkreto darbuotojo poreikius būtent tam, kad organizacija sėkmingai vykdytų veiklą bei suvienytų visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti (Adomaitytė, Girdvainytė 2016).

Kalbant apie sporto organizacijų, o ypač sporto ir sveikatingumo centrų veiklos efektyvumą ir konkurencingumą rinkoje labai svarbu paminėti apie efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą. Ši organizacijos valdymo veikla didele dalimi leidžia efektyviai pasiekti užsibrėžtus tikslus, susijusius su klientų pasitenkinimu teikiamomis sporto ir sveikatingumo paslaugomis, o darbuotojams patenkinti savo lūkesčius ir taip tapti įsipareigojusiais organizacijai. Darbuotojų motyvacija bei motyvavimas yra išskiriama kaip viena iš reikšmingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų.

Kiekviena sporto organizacija siekdama geresnio veiksmingumo bei veiklos efektyvumo, turėtų stengtis sukurti tokią aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų skatinami veikti efektyviai. Tai reiškia, kad organizacijoje turėtų būti sukurta motyvavimo sistema, orientuota į organizacijos tikslus, o darbuotojų atlygis būtų adekvatus jo pastangoms bei rezultatams siekiant organizacijos tikslų (Korsakienė ir kt., 2011).

Būtent motyvavimą gana plačiai analizuoja tiek užsienio, tiek pačios Lietuvos mokslininkai norėdami surasti optimaliausius sprendimo būdus ir išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės turi didžiausią poveikį darbuotojams. Motyvavimas apibūdinamas kaip procesas, skatinantis darbuotojus atlikti veiksmus, kurie patenkintų jų asmeninius lūkesčius (Bručkutė ir kt. 2012).

Teigiama, jog stipriai motyvuoti žmonės dirba efektyviau, o efektyviau dirbantys žmonės gali pasiekti didesnę veiklos naudingumą, dėl šių priežasčių organizacijoms derėtų motyvuoti darbuotojus taip, jog stengdamiesi pasiekti savo tikslus, taip pat būtų siekiami ir įmonės tikslai. Aptariant darbuotojų elgesį įtakojančius veiksnius, labiausiai naudojamos yra materialinės ir moralinės motyvavimo priemonės, spaudimas, bausmės, todėl suprantama, jog motyvavimo būdai gali būti ne tik teigiami, bet ir neigiami. Šiandieniniame pasaulyje galima pamatyti, kad poveikis yra žymiai stipresnis, kai naudojami tinkami motyvavimo būdai, kurie ne tik inspiruoja darbuotojus labiau stengtis įmonės labui, tačiau leidžia turėti galimybę pasijusti svarbesniems bei laimingesniems. Įmonės, kurios nesigilina bei nesikoncentruoja į motyvacijos svarbą, tinkamai nesirūpina savo darbuotojų gerove dažniau patiria didelę darbuotojų kaitą bei intensyvėjančią konkurenciją. Keičiantis sąlygomis organizacijoms vadovaujantys asmenys turi nelengvą iššūkį sutelkti darbuotojų dėmesį ir energiją, būtent dėl to jie privalo daugiau dėmesio skirti darbuotojų motyvavimui (Klupšas, 2009).

Pagal Lenkauskaitę (2010) darbuotojų motyvavimas suvokiamas kaip tarpusavyje susijusių tikslų, skatinimo būdų ir priemonių visuma, naudojama susidomėjimui bei aktyvinimui padidinti. Motyvuotas

darbuotojų elgesys yra labai reikšmingas siekiant aukštų įmonės rezultatų, kadangi darbuotojai turi didžiulę įtaką įmonės rezultatų pasiekimams. Motyvacija darbe yra iš sąmoningų bei nesąmoningų jėgų atsirandanti energija, kuri įtakoja individo darbo rezultatus ir veikia jo elgesio orientaciją bei pokyčius darbo vietoje (Šalkauskienė ir kt., 2006).

Darbuotojai, turintys daugiau motyvacijos yra labiau suinteresuoti pasiekti gerų įmonės rezultatų, jie stengiasi įdėti daugiau pastangų, kad organizacija gyvuotų sklandžiai ir sėkmingai, tokie darbuotojai yra pasiryžę atsakingiau ir atidžiau atlikti pavestus darbus. Ir atvirkščiai – darbuotojai bus nesuinteresuoti stengtis dėl geresnių darbo rezultatų ir įmonės gerovės, jeigu jiems už tai nebus jokios naudos ir taip nepatenkins savo poreikių (Sledge ir kt. 2008). Kaip teigia Stuhlfaut (2010) motyvavimas gali būti apibūdinamas lyg pamatas kūrybiškumui. Pagal Kareckaitę (2006) ir Dargužytę (2007) darbuotojų sugebėjimai bei galimybės atskleidžiami juos motyvuojant, nes tai skatina naudingiau panaudoti išteklius bei pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Tinkamos motyvacijos neturintys darbuotojai nėra taip susitelkę į organizacijoje vykstančius procesus. Jie apdoroja žymiai mažiau informacijos ir dažnai su ja dirba ne itin kokybiškai (Sharon, 2010). Motyvacijos mažėjimą darbe lemia nuolat patiriamas stresas, sunkiai išsprendžiami iššūkiai ir tai tik formuoja darbuotojų motyvavimo reikšmingumą įmonėje (Sledge ir kt. 2008). Dargužytė (2007) teigia, kad asmenims, kurie vadovauja savo organizacijoms, skiriant didesnę dėmesį darbuotojams ir investuojant į jų motyvavimo sistemą, visada gaunama naudos, kadangi darbuotojai pasijaučia įvertinti, labiau tampa lojalūs savo įmonei ir gerai atsiliepia visuomenėje, taip kurdami tvirtesnę įmonės įvaizdį.

*Apibendrinant, galima teigti, kad motyvacijos sąvoka yra gana plati, apimanti individo motyvus, poreikius, lūkesčius, troškimus, nuostatas ir atlygius. Tai procesas, kuris įtakoja visus žmogaus veiksmus veikti. Dauguma rašytojų atskleidė motyvacijos svarbą organizacijose. Darbuotojai žinodami, kad už atliktus darbus jie bus tinkamai įvertinti, taip dirbs žymiai efektyviau ir profesionaliau, nei tie, kurie yra visiškai neskatinami ir neturintys motyvacijos. Kiekvienos organizacijos tikslas, norint išlaikyti gerus specialistus, turėtų būti – visų tinkamų sąlygų sudarymas jų darbui atlikti.*

## **1.2. Motyvacijos rūšys ir skatinimo priemonės**

Motyvacija yra gana sudėtinga sąvoka, todėl nėra lengva vienareikšmiškai atsakyti kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus dirbančius sporto ar kitose organizacijose. Norint teisingai suprasti motyvacijos procesą, labai svarbu įsigilinti į šio proceso sudedamųjų elementų sąvokas, nes tik tokiu būdu galima

atskleisti darbo motyvaciją. Teorinė motyvacijos analizė parodo motyvo ir poreikių definicijų įvairumą. Motyvacijos samprata kyla iš sąvokos motyvas (lot. k. *motivum*). Tai veiksmo priežastis, kuri susieta su objektyvių poreikių ir norų išpildymu, t.y. išsiaiškinus priežastis, kurios sukėlė įtampą ir suradus objektą, kuris gali ją pašalinti, poreikis tampa veiksmo motyvu. Nepaisant to, motyvas įmonės vadyboje analizuojamas dvejopai, kaip veiklos stimulus, susietas su žmogaus poreikių įgyvendinimu ir kaip skatinamoji priežastis, todėl, kad motyvacija interpretuojama kaip elgesio veiksmų, veiklos spartinimo procesas, sukeltas motyvų ar jų visumos. Būtent iš motyvo sąvokos kildinamas konstruktas motyvacija, kuris ir yra toks reikšmingas procesas organizacijų plėtrai ir išlikimui (Šavareinienė 2012).

Motyvaciniai veiksniai, spartinantys tam tikrą, tikslingą darbuotojų organizacijos veiklą, dažniausiai susiję su motyvavimo priemonėmis. Miškinio (2006) nuomone, motyvacija gali būti ir vidinė, ir išorinė. Tai reiškia, kad skirtinga motyvacinė sistema ir jos priemonės skirtingai įtakos darbuotojo motyvacijos dalis.

Vidinė motyvacija – skatinimas iš vidaus. Kai individas užsiima tam tikra veikla, dėl to nes tai jam teikia malonumą. Būtent veikti, jį skatina didžiulis troškimas siekti geresnių rezultatų taip pat ir vidinis pasididžiavimas. Kaip teigia Erdem ir Cicekdemir (2016) dėl vidinės motyvacijos stimulo individo elgesys vykdomas saviems poreikiams. Vidinę motyvaciją galima apibrėžti asmeniniais troškimais ir siekiais, kai žmogui pačiam yra įdomu ir jo smalsumas ima jį skatinti. Pagal Ryan ir Deci (cit. Sabaliauskas, 2011), vidinė motyvacija kyla iš to, kai individas įsitraukia į veiklos procesą su nuoširdžiu mėgavimusi ir tikru malonumu, kurie atsiranda mokantis, nagrinėjant bei stengiantis išsiaiškinti naujus dalykus. Pažintinė veikla yra siejama su didelėmis pastangomis ir noru suprasti. Dėl vidinės motyvacijos veikimo, individas rodo pastangas ir norą, siekdamas sukurti kažką naujo, stengiasi tobulėti, daugiau sužinoti. Tokie asmenys, kuriuos galima priskirti prie šios motyvacijos rūšies, koncentruojasi ne į užsiimančios veiklos rezultatus, tačiau į pačio proceso atlikimą ir taip siekia elgtis kūrybiškai. Individas skatinamas šios motyvacijos, trokšta įsitraukti į veiklą, tam, kad pajustų teigiamas emocijas, gerus pojūčius bei pasitenkinimą. Kadangi jis daro, tai, kas jam teikia malonumą, taip yra vystomas atsakomybės jausmas už savo veiklos rezultatus, didėja kompetencija ir meistriškumas. Veikla, kuria užsiima darbuotojas jam yra žymiai įdomesnė, suteikianti pasitikėjimo savimi jausmą taip pat ir džiaugsmą už įvairiausių išorinius apdovanojimus. Visi šie emociniai veiksniai yra skatinantys individo kūrybiškąją pusę, jo ryžtingumą, todėl darbai yra vykdomi kokybiškiau bei efektyviau.

Išorinė motyvacija – skatinimas iš išorės. Teigiama, kad išorinę darbuotojų motyvaciją stipriau veikia materialinės – apmokamos ir neapmokamos motyvavimo priemonės (tai pinigai, pagyrimai,



prizai, visuomenės pripažinimas ir pan.) (Miškinis, 2006). Esant išorinei motyvacijai darbuotojai yra labiau susikongcentravę į veiksmą dėl galutinio rezultato, už jį laukiamo atlygio, kartais norint išvengti bausmės, bet ne dėl pačio veiksmo ar veiklos (Kingston ir kt., 2006), būtent dėl to ši motyvacijos rūšis buvo mažiau tyrinėjama mokslininkų. Išorinės motyvacijos šaltiniai, tokie kaip darbo sąlygos, aplinka ir pan., priskiriami organizacijos lygmeniui, o individo lygmenyje yra vidinė darbuotojų motyvacija, ją labai įtakoja psichologinės motyvavimo priemonės tokios kaip - darbo pobūdis, darbo įvertinimas, seminarų lankymas, kvalifikacijos žinių tobulinimas, tinkamas psichologinis klimatas ir kt. (Korsakienė ir kt., 2011). Tai patvirtina, kad visų organizacijų vadovai privalo efektyviai motyvuoti darbuotojus išlaikant balansą tarp vidinės ir išorinės jų motyvacijos.

**1 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija**

| <b>Materialinės</b>        |                            | <b>Nematerialinės</b>      |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Piniginės</b>           | <b>Nepiniginės</b>         | <b>Psichologinės</b>       |
| Premijos                   | Dovanos                    | Dalyvavimas valdyme        |
| Darbo užmokestis           | Draudimas                  | Darbo įvertinimas          |
| Su darbu susijusių išlaidų | Fizinės darbo sąlygos      | Darbo pobūdis, režimas     |
| apmokėjims                 | Įmonės akcijos             | Dėmesys darbuotojams,      |
| Dalyvavimas pelno          | Įmonės automobilis         | pasitikėjimas              |
| pasidalinime               | Laisvalaikio organizavimas | Įmonės prestižas, užimtumo |
|                            | įmonės lėšomis             | garantijos                 |
|                            | Papildomos atostogos       | Karjeros galimybės         |
|                            |                            | Tinkamas psichologinis ir  |
|                            |                            | socialinis klimatas        |
|                            |                            | Vadovo elgesys             |

Šaltinis: Korsakienė ir kt., 2011, p. 184. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius

Pirmoje lentelėje galima pamatyti, kad motyvavimo priemonės yra skirstomos į materialines (pinigines ir nepinigines) ir nematerialines (psichologines). Žiogelytė ir kt. (2014) tvirtina, jog darbuotojus labiausiai skatinantis būdas naudingiau atlikti savo darbą yra, būtent, materialinių priemonių panaudojimas. Marcinkevičiūtė (2010) teigia, jog materialinės skatinimo priemonės yra pačios reikšmingiausios motyvavimo priemonės, priklausančios nuo darbuotojo atliekamų darbų sunkumo ir krūvio. Pačios pagrindinės pinigines skatinimo priemonės – tai gaunamas atlygis bei premijos arba

priedai. Visgi šias motyvavimo priemones galima labiau priskirti prie išorinės darbuotojų motyvacijos. Aptariant materialinį motyvavimą reikšminga išskirti kelis aspektus: gaunamas darbo užmokestis privalo būti konkurencingas, teisingas ir atitinkantis pastangų kiekį. Palidauskaitė (2008) tvirtina, jog darbo užmokestis dažniausiai įtakoja darbo vietos pasirinkimą bei jo patrauklumą. Gaunamas atlygis pavaizduoja ne vien profesinės veiklos vertę plačiojoje rinkoje tačiau tuo pačiu yra ir profesijos įvaizdžio dalis (ne retai pagal tai sudaromas požiūris apie profesijos statusą). Dažnai darbuotojui nesuteikus atitinkamo ir verto atlyginimo, gali būti iššaukiamas rimtas nepasitenkinimas savo darbo vieta taip pat nesistengiama efektyviai ir kokybiškai atlikti pavestus darbus (Conroy ir kt., 2006). Atvirkštiniu atveju, darbuotojui jaučiant, kad jo indėlis į darbą yra proporcingas materialiniam atlygiui, gali iššaukti teigiamas reakcijas. Visgi norint palaikyti darbuotojo motyvaciją ilgesnį laiką, darbo užmokestis po tam tikro laiko turėtų būti didinamas arba reguliariai skiriamos premijos bei priedai. Jeigu atlygis nėra didinamas, darbuotojo motyvacija gali greitai ir lengvai sumažėti. Žinoma, darbo užmokestis turėtų būti adekvatus lyginant su kitų darbuotojų atžvilgiu, nes dirbančiajam yra svarbu jausti įvertinimą kaip visaverčio organizacijos nario ir būti svarbia jos dalimi. Teigiama, kad materialinės motyvavimo priemonės gali paveikti ir psichologinį klimatą darbo vietoje.

Organizacijos vadovas arba kitas darbdavys, šalia tiesioginių (ekonominių) materialinių skatinimo priemonių, turi galimybę pritaikyti ir netiesiogines motyvavimo priemones, tokias kaip: transporto priemonės davimas vykstant į darbą ir iš jo, sveikatos paslaugų padengimas, seminarų, studijų ar kitų veiklų apmokėjimas ir pan. Žinoma, organizacijai visa tai kainuoja, bet pats darbuotojas tiesioginio piniginių atlygio negauna (Šostakas, Guščinskienė, 2019). Nepiniginės motyvavimo priemonės tenkina darbuotojų poreikius, tokius kaip socialinius ir saugumo, taip pat organizacijoje palaiko tvirtą komunikaciją, bendradarbiavimą, skatina plėsti žinių ratą, ugdo darbuotojų įgūdžius. Darbuotoją skatinant tokiomis priemonėmis, didelė nauda yra ir pačiai įmonei, kadangi į teigiamą pusę keičiasi darbuotojo požiūris į darbovietę ir jam pavestus darbus.

Darbuotojams, iš kurių kiekvienas turi savo skirtingus poreikius, ne visada yra galimybė suteikti motyvaciją pinigėmis bei nepiniginėmis skatinimo priemonėmis, todėl yra išskiriama ir trečioji nematerialinė priemonė – tai psichologija. Pagal Lipinskienę (2012) nematerialinės motyvavimo priemonės priskiriamos prie vidinės žmogaus motyvacijos. Šios motyvavimo priemonės yra labai reikšmingos, kadangi įtakoja požiūrį į pavestas užduotis, darbuotojo kūrybingumą ir pan. Šios priemonės siejamos su:

- savirealizacija (atliekant užduotis žmogus išbanda savo galimybes, lavina bei ugdo gabumus bei sugebėjimus);
- pripažinimu ir atitinkamu įvertinimu (darbuotojas siekia dėmesio, įvertinimo, rūpesčio);
- efektingu komunikavimu (naudingai ir aiškiai pateikta informacija apie įmonės misiją ir viziją);
- galimybe kilti karjeros laiptais (žmogaus tobulėjimo galimybės, nauji iššūkiai, karjeros planavimas);
- Pozityvia darbo aplinka (kolektyvo ir vadovo ryšys su darbuotoju);

Dažnai pasitaiko, kad šiuolaikinis darbuotojas yra labiau sudomintas plėsti savo galimybes: realizuoti save jam priimtinoje aplinkoje, suinteresuotas sužinoti, kuo daugiau naujų dalykų bei tobulėti. Materialinės skatinimo priemonės darbuotojus motyvuoja iki jų fiziologinių bei saugumo poreikių išpildymo. O nematerialinės (psichologinės) yra neapčiuopiamos ir turi labai stiprų psichologinį poveikį žmogui (Adomaitytė, Girdvainytė, 2016).

Sabaliauskas ir Poteliūnienė (2010) išskiria ir dar vieną rūšį – amotyvaciją. Ji apibūdinama kaip bejėgiškumo būseną, kai individas neranda sąryšio tarp savo elgesio bei veiklos rezultatų. Tokiu atveju darbuotojas pasijaučia be kompetencijos taip pat jo vykdoma veikla praranda prasmę. Būtent sporto srityje, amotyvacija išryškėja suvokiant: jog individui neužtenka gebėjimų ir talento; tada kai noras pasiekti tikslą reikalauja per daug pastangų; kai veikiant atsiranda nepasitikėjimas, dvejojimas dėl pasirinktos veiklos strategijos sėkmės; tada kai individas neturi galimybių pasiekti norimų rezultatų net ir dedant visas pastangas.

Kadangi kiekvienas žmogus yra skirtingas ir turintis skirtingus motyvus, todėl tai veikia motyvacinio proceso nenuspėjamumą. Vieni darbuotojai gali turėti stiprius rezultatų poreikius, kiti palyginus silpnesnius. Todėl tai paveiks elgseną, kuri bus skirtinga, nors veiksniai bus tokie patys. Galimas variantas, kad keli darbuotojai, turintys tokį pat stiprų rezultatų troškimo laipsnį, elgsis visai skirtingai, kadangi vieniems iš jų motyvas bus prioritetas, o kitiems ne. Darbuotojui, kurio motyvas bus prioritetas, jis ims bet kokių priemonių pasiekti išsikeltą tikslą. Šavareikienė (2008) teigia, jog motyvacijos procesas yra labai painus ir nevienareikšmis. Vyrauja galybės motyvacijos teorijų, siekiančių paaiškinti šį procesą. Šios motyvavimo sistemos nagrinėjimas yra pakankamai sąlygiškas, todėl nes realiame gyvenime neegzistuoja griežtos ribos tarp skirtingo proceso stadijų, nėra konkretaus motyvacijos proceso.

Pagal Šorytę ir Pajarskienę (2014) darbuotojams yra labai reikšminga atvira bei patikima komunikacija su kolegomis ir vadovaujančiais asmenimis. Dirbantiesiems taip pat svarbu, kad

aplinkiniai būtų pasirengę padėti, palaikyti. Pasitikėjimu ir atvirumu paremti kolektyvo santykiai, suteikia prasmingą darbo aplinkos jausmą ir tai labai teigiamai veikia darbuotojų gerovę.

Prie labiausiai išskiriamų motyvavimo priemonių taip pat priskiriama ir lankstus darbo laikas bei darbo praturtinimas. Lankstus darbo laikas stipriai neįtakoja darbuotojų autonomijos darbe, bet suteikia daugiau laisvės už organizacijos ribų. Antra vertus, dirbdami neįprastu laiku, jie leidžia tam tikrą laiko tarpą be tiesioginės vadovo priežiūros. Ir tai parodo, kad įmonė pasikliauja darbuotojais. Sekantis darbuotojų autonomijos gerinimo būdas yra darbo praturtinimas. Norint darbą paversti įdomesniu, ne tokiu monotonišku, darbuotojui galima suteikti daugiau atsakomybių (Palidauskaitė 2008).

Aptariant visas motyvavimo priemonių sistemas, galima teigti, jog svarbiausias veiksnys yra vadovų supratimas, kad motyvavimo būdai tarpusavyje yra susiję ir gali vienas kitą įtakoti. Kadangi darbuotojo motyvaciją apima ir vidinė, ir išorinė, tai skirtingos motyvavimo priemonės paveiks skirtingas darbuotojo motyvacijos dalis. Vidinę motyvaciją labiau veikia nematerialiosios (psichologinės) motyvavimo priemonės, o išorinę – materialinės (piniginės ir nepiniginės) motyvavimo priemonės. Organizacijos vadovams siekiant tinkamai motyvuoti svarbu palaikyti balansą tarp vidinės bei išorinės motyvacijos, būtent dėl to yra reikšminga atsižvelgti, kokie veiksniai jas lemia (Adomaitytė, Girdvainytė, 2016).

*Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog labai svarbu išsiaiškinti individualiai kiekvieno asmens motyvavimo priemones, atsižvelgiant į konkrečias darbuotojo savybes, jo poreikius, vertybes, interesus, lūkesčius. Sužinoti, kokia motyvacijos rūšis veikia dirbančius asmenis bei imtis atitinkamų veiksmų didinti jų motyvaciją. Suprasti, kad kiekvienas darbuotojas yra individualus ir vieni veiksniai skatinatys vieną asmenį, nebūtinai skatins ir kitą.*

### **1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga**

Darbuotojų motyvacija, jos veiksniai bei motyvai yra patraukę įvairių specialistų, mokslininkų dėmesį. Jie stengėsi kuo plačiau išanalizuoti šias temas. Aptarinėjant motyvacijos teorijas dažniausiai kalbama, kad jos išsiskiria į dvi grupes, priklausomai nuo to, kaip yra analizuojamas darbuotojų elgesys ir kaip aiškinamas motyvacijos procesas bei jos turinys (Gražulis, 2012). Motyvacijos teorijos išskiriamos į turinio (poreikių) ir proceso (kognityvines) motyvavimo teorijas. Turinio arba poreikių teorijos labiau koncentruojasi į motyvuojantįjį veiksmų poreikį (siejamą su asmens poreikiais, lūkesčiais, pasekmėmis įvertinti). Proceso (kognityvinė) teorija skiria dėmesį į poreikius, tačiau individo elgesys

yra jo supratimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimais jo pasirinkto elgesio rezultatais, funkcija (Sakalas ir Virbickaitė, 2003). Pagal McKenna (2006), proceso teorijos vadovaujasi į tai kaip individo elgesys keičiasi, kaip yra priimamas, nukreipiamas ir užbaigiamas. Šios teorijos labiausiai susijusios su pasirinkimais, vertinimo kriterijais, paremtais lūkesčiais bei lygybės ir nelygybės teorijomis. Turbūt labiausiai aptariami motyvacijos teorijų autoriai buvo, tokie kaip: F. W. Taylor, Maslow, C. P. Alderfer, H. A. Murray, D. J. McClelland, F. Herzberg, V. Vroom. Jie motyvacijos teorijas klasifikavo pagal tam tikrus kriterijus.

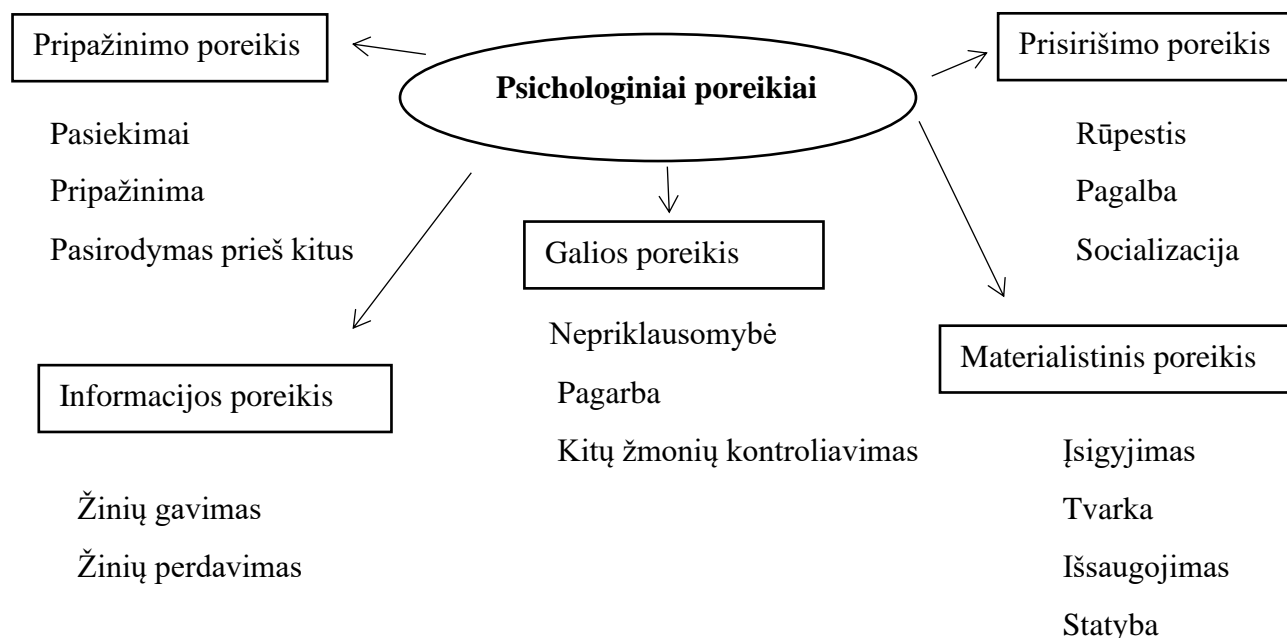
Pats pirmasis motyvacijos teorijos pradininku laikomas Taylor, 1911 m. jis sukūrė „Tradicinį modelį“, kuriame aiškinosi, kaip ir nuo ko priklauso darbuotojų produktyvumas (Fisher, 2015). Jo motyvacijos teorija siejama su gaunamu materialiu atlyginimu už atliktą darbą. F. Taylor pabrėžė darbo proceso bei poreikių svarbą - norint, kad darbuotojai savo darbus atliktų efektyviau, neužtenka jų motyvuoti ir skatinti finansiškai, vadovams būtina aiškiai ir suprantamai suteikti visą reikiamą informaciją apie pavestus darbus bei užduotis. Motyvacijos teorijoje F. Taylor išskyrė keturis svarbiausius kriterijus, reikalingus, tam, kad darbas būtų atliktas efektyviai:

1. Remtis moksline analize ir matavimais, siekiant surasti naudingiausią būdą pabaigti reikiamą užduotį.
2. Darbuotojus priskirti prie konkrečios užduoties pagal jų sugebėjimus bei kompetencijas.
3. Analizuoti darbuotojų pavestų darbų našumą bei pateikti nurodymus kaip dar efektyviau jį atlikti.
4. Naudingai paskirstyti darbus, kad vadybininkai turėtų laiko mokytis ir planuoti, o darbuotojai efektyviai dirbti.

Kaip teigia Fisher (2015) šios motyvacijos teorija svarbi tuo, jog F. Taylor atskleidė materialiujų motyvavimo priemonių svarbą darbuotojams bei pačioms organizacijoms. Šiomis dienomis atsižvelgiant į organizacijas, galima pamatyti, kad ši teorija yra neginčijama bei taikoma ir dabar.

Tyrinėjant darbuotojų motyvaciją psichologine prasme, Murray, (1938) atskleidė idėją apie individų psichologinius poreikius. Mokslininkas labiausiai analizavo individų asmenybės tipus ir veiksnius, skatinančius pagrindinius komunikavimo būdus su aplinkos objektais bei organizacijomis, individo lūkesčių patenkinimą bei nepatenkinimą, taip pat aiškinosi, kaip individas gali keistis. Murray (1938) atskleidė 20 pagrindinių psichologinių individo poreikių, kuriuos galima išskirti į penkias grupes: pripažinimo poreikis, prisirišimo poreikis, informacijos poreikis, galios poreikis ir materialistinis poreikis (žr. 2 pav.).

Pagal Fisher (2015) pripažinimo poreikio elementai yra pagrindinis motyvas, kuris įtakoja daugumą profesionalų siekti kuo geriau pasirodyti bei pagerinti socialinį statusą. Kaip teigia Latham (2012), turimi darbo santykiai lemia ir darbo rezultatus. Kai darbuotojas yra įvertintas ir pripažintas, tai skatina pozityvius darbo santykius, kurie įtakoja darbuotojų efektyvumą bei pasiekimus darbe. Prisiiršimo poreikis siejamas su tarpasmeniniais santykiais bei ryšių kūrimu. Organizacijose dažnai rengiamos šventės, kurios ir padeda formuoti kolektyvo santykius, aplinką bei taip patenkina šiuos poreikius. Esant skirtingų tipų žmonėms, vieniems gali labiau sektis dirbti komandoje, kitiems - individualiai. Todėl darbo aplinkoje, priklausomai nuo individų poreikių ir tipų, vieni nori kurti tarpasmeninius ryšius ir laikyti tai savo pagrindiniu poreikiu, kiti nori atsiskleisti būdami vieni. Kaip ir prieš tai minėtoje F. Taylor motyvacijos teorijoje, materialiesiems poreikiams pabrėžiamas svarbus vaidmuo, tačiau Murray pateikia daugiau galimų poreikių variantų: įsigyjimas, statyba, tvarka ir išsaugojimas. Fisher (2015) teigia, kad kiekvienas elementas turi savo reikšmę, kaip pvz.: statyba – kūrybiškumas, noras kurti dalykus, tvarka – organizavimas, išsaugojimas – nenoras atsisveikinti su konkrečiu daiktu ir t.t. Pasak Pinder (2015) svarbiausias šių poreikių aspektas yra tas, kad jie ragina individų elgesį, kuris siekia sumažinti šių poreikių svarbą.



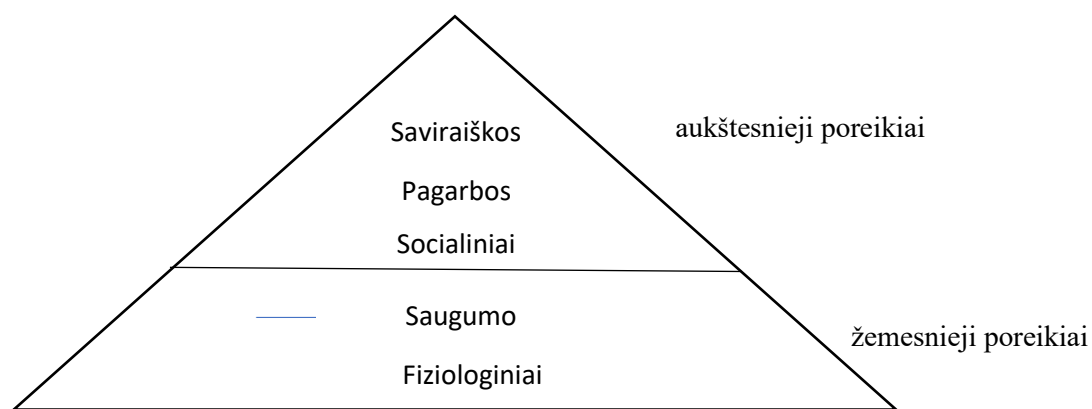
2 pav. **Murray psichologiniai poreikiai**

(sudaryta remiantis Fisher'iu, (2015))

Kita vos tik pasirodžiusi 1943 metais A. H. Maslow hierarchijos poreikių teorija sulaukė didžiulio dėmesio. Toliau plačiai analizuojama ir tyrinėjama 1954 metais ji tapo garsi visame pasaulyje. A. H. Maslow suformulavo pagrindines šios teorijos idėjas:

Individo poreikius suskirstė į grupes ir sudarė 5 lygmenių piramidę:

- Fiziologiniai poreikiai (maistas, poilsis, miegas ir kt);
- Saugumo poreikiai (fizinis ir socialinis saugumas);
- Socialiniai poreikiai (draugystė, prisirišimo jausmas);
- Pagarbos poreikiai (savigarba, dėmesys, pripažinimas ir pan.)
- Saviraiškos poreikiai (savirealizacija, savarankiškumas) (žr. 3 pav.)



**3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija**

Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V., Vadovavimo psichologija, vadovėlis, Kaunas, Technologijos, 2005, p. 28.

Iki tol, kol poreikis yra nepatenkinamas, jis vadinamas motyvacijos šaltiniu. O kai poreikis yra patenkinamas, motyvacijos šaltinis virsta aukštesnio lygmens poreikiu (McCleskey, Ruddell, 2020). Kaip teigia A. H. Maslow (2006) piramidės laipteliu kylama aukštyn tik tada kai yra pakankamai patenkinamas žemesnis poreikis. Jo teorija teigia, kad visi poreikiai negali būti pilnai patenkinti, nes tada tas poreikis nebeskatina. Aukštesnio lygmens poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra reikšmingiausi stimulai veikiantys individą dirbti organizacijose. Pagal Vveinhardt ir Gulbovaitę (2013) ši teorija atkleidė, kokie veiksniai yra skatinantys darbą bei paaikškino, kad darbo motyvus lemia poreikių įvairumas. Fisher (2015) nuomone, net ir šiomis dienomis poreikių piramidė yra viena iš efektyviausių

motyvacijos teorijų, kuria remdamiesi vadovai norėdami labiau suvokti darbuotojų motyvus gali pritaikyti ir dabar.

Maslow teorija buvo ne kartą analizuojama bei koreguojama, kitų tyrėjų: C. Alderfer, F. Herzberg, J. Atkinson, D. J. McClelland. C. P. Alderfer (1969 m.) išdėstė savo teoriją, pavadinimu ERG, panašią į A. H. Maslow, kurioje yra išskirti tik trys poreikių lygmenys:

- Egzistencijos poreikiai. Šie poreikiai siejami su Maslow žemesniųjų lygmeniu – saugumo bei fiziologiniais poreikiais.
- Sąveikos poreikiai. Siejami su Maslow saugumo, socialiniais bei šie tiek pagarbos poreikiais. Galima apibūdinti kaip – tarpasmeninių santykių poreikiais.
- Augimo poreikiai. Susiję su Maslow poreikių hierarchijos, aukštesniaisiais poreikiais – pagarbos ir saviraiškos – tai asmeninio tobulėjimo, lavinimo ir išradingumo poreikiai.

Net ir matant A. Maslow ir C. P. Alderfer teorijos panašumus, galima nesunkiai atskirti ir jų skirtumus. McKenna (2006) teigia, jog visų pirma, kad nėra konkrečios demarkacijos linijos, išskyrimo tarp ERG teorijos poreikių. Reikšminga, kad A. P. Alderfer teorijoje individas susidurdamas su tam tikra frustracija, gali žengti atgal į žemesnįjį poreikių lygmenį. C. P. Alderfer teigia, jog patenkinus poreikius, tai yra ne vien tik progresas, tačiau ir regreso procesas, pavyzdžiui, kai aukštesnio lygio poreikiai yra nepatenkinti, žmogus nukreipia visas savo pastangas patenkinti jau žemesnio lygio poreikius (Kareckaitė, 2006). Akcentuojama dar ir tai, jog šioje teorijoje tuo pačiu metu gali veikti ir daugiau nei vienas poreikis.

Vėliau mokslininkas McClelland (1961) savo poreikių teorijoje, išskyrė tris pagrindinius poreikius – valdžios, sėkmės bei priklausymo, manydamas, jog šiuolaikinėje visuomenėje visi turimi pirminiai individo poreikiai yra patenkinti (Sakalas, Šilingienė, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 2003). D. McClelland savo tyrinėjimuose, didžiausią dėmesį skyrė valdžios poreikiui. Jo teigimu, šis poreikis išryškėja kaip didžiulis noras daryti įtaką kitiems, juos kontroliuoti bei jausti valdžią. Tokie individai, kurie turi stiprų pasiekimų (sėkmės) poreikį, išsiskiria iš kitų tuo, jog trokšta geresnių rezultatų bei kuo geriau pasirodyti už kitus. Jie stengiasi visas problemines ar sudėtingesnes situacijas spręsti patys, būti už jas atsakingi bei prisiimti visą sėkmę ir nuopelnus, o ne leisti, kad rezultatus lemtų laimingos aplinkybės ar kitų veiksmai. Žmonės, kurie siekia priklausyti, bando ieškoti draugystės, jie mėgaujasi situacijomis, kuriose dirbama komandoje, o ne ten, kur jaučiama konkurencija, jie siekia tarpusavio ryšio, kuris būtų pagrįstas supratimu ir rūpestingumu.



Kitas tyrėjas Herzberg (1966), pateikė savo teoriją apie darbuotojų pasitenkinimą bei nepasitenkinimą. Motyvacinius veiksnius jis išskyrė į dvi grupes: higieninius (darbo aplinkos) ir motyvacinius. Higienos veiksnius apibūdina kaip organizacijos teikiamą administravimą ir vykdomą politiką, t.y. darbo priežiūra, darbo saugumas bei sąlygos, darbiniai tarpusavio santykiai (su vadovais, kolegomis, pavaldiniais), darbo užmokestis, darbo kontrolė bei statusas. Keliamas klausimas „kodėl dirbti čia?“ parodo šių veiksnių stiprumą. Neigiamos emocijos ir jausmai kyla tada, kai šie veiksniai būna nepakankamai įgyvendinti arba jų nebūna išvis. Jeigu išvardyti veiksniai neiššaukia darbuotojui naujų problemų, jis dažnu atveju jų gali nepastebėti ar nevertinti, kitais žodžiais, šie veiksniai neįtakoja jausmų ar emocijų (Palidauskaitė 2007).

Vyrauja ir kita veiksnių grupė, kuriems ir neteikiant užtektinai dėmesio, darbuotojai atlieka savo darbą. Motyvaciniai veiksniai siejami su pačiu darbu bei jo kokybe. Prie jų yra priskiriamos karjeros, profesinio tobulėjimo, savirealizacijos galimybės, pripažinimas, darbo turinys, atsakomybė, paaukštinimas, laimėjimai, pasiekimas. Tinkamai panaudojami šie veiksniai tampa darbuotojų pasitenkinimo šaltiniu. Vertinant motyvacinius veiksnius, pagrindinis keliamas klausimas yra - „Kodėl dirbti geriau?“. Kaip teigia Malašauskaitė ir kt. (2019) motyvaciniai veiksniai stiprina vidinę motyvaciją, kuri yra viena svarbiausių žmogaus tobulėjimo veiksnių, o higieniniai – išorinę motyvaciją. F. Herzbergas pasitenkinimą ir nepasitenkinimą atskiria kaip du skirtingus dalykus, o ne atskiras vieno dalyko kryptis. Jo teigimu, higieniniai (išorinio poveikio) veiksniai gali nuslopinti nepasitenkinimą darbu net ir neturėdami motyvacinio potencialo. Kitu atveju – motyvaciniai (vidinio poveikio) veiksniai – gali suteikti pilnavertį pasitenkinimą darbu. Tie veiksniai, kurie kelia nepasitenkinimą yra siejami su darbine aplinka, o keliantys pasitenkinimą – su turiniu darbe. Atsižvelgus į šią teoriją, teigiama, jog aukštesni pasitenkinimą darbu įtakoiantys rodikliai, gali būti pasiekiami naudojant pasiekimų pripažinimo sistemą, kadangi Herzberg'o (1966) atliktas tyrimas rodo, jog darbo atlygis bei aplinka teikia tik ribotą lygį darbo pasitenkinimu. Šią idėją paantrina ir Fisher (2015), sakydamas, kad didesnę reikšmę turi pasiekimų paskatos, pripažinimo sistema taip pat ir organizuotas darbo vietų planavimas nei investavimas į dirbančiųjų išmokas ar darbo aplinką. Jeigu darbuotojai žinos, kad po kurio laiko gaus teigiamų rezultatų, pavyzdžiui kaip, paaukštinimas pareigose, svarbesnių atsakomybių suteikimas bei jų norų patenkinimas, jie dirbs daugiau ir efektyviau. Pagal Latham (2012), Herzberg'o teorija parodė, kad higienos (palaikymo) veiksniai yra būtini norint išvengti nepasitenkinimo bei neigiamų emocijų darbo aplinkoje, o motyvaciniai veiksniai, visai kitaip nei šie, yra reikšmingiausi darbuotojus skatinantys elementai.

Veiksmingai dirbančio vadovo, svarbiausia misija organizacijoje – šalinti nepasitenkinimo priežastis ir pateikti daugiau pasirinkimų pasitenkinimui darbu.

1960 – aisiais metais didžioji dalis tyrėjų artėjo link motyvacinių poreikių išaiškinimo darbo vietos aplinkoje ir darbo vaidmuo bei pasitenkinimas darbu tapo svarbia ir aktualia problema, kai organizacijos ėmė skaičiuoti darbuotojų įdarbinimo bei išlaikymo išlaidas (Fisher, 2015). Kitas mokslininkas, laikomas proceso motyvacijos teorijos pradininku, Vroom (1960) pateikė „Lūkesčių teoriją“, kurioje tyrinėjo dirbančiųjų lūkesčių įtaką jų darbo kokybei, t.y. žmonės, priimdami sprendimą, iš elgesio alternatyvų renkasi tą, kuri, pagal juos, padės pasiekti geriausią rezultatą (Šnapštienė, 2009). Fisher (2015) teigia, jog remiantis šia teorija, teigiami rezultatai yra svarbiausias dalykas, kuris motyvuoja darbuotojus dirbti produktyviau. Vroom (1964) atskleidžia tris pagrindinius kintamuosius, kurie teikia pagalbą apskaičiuojant darbuotojų motyvaciją, tai: valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai. Valentingumą paaikškina kaip tikimosi atlygio vertę individui, kuri parodo žmogaus poreikius ir atlygio reikšmę skirtingiems individams. Valentingumą įtakoja asmens poreikiai, vertybės bei prioritetai. Instrumentalumas pateikiamas kaip supratimas, jog pasiekti rezultatai turės atlygį, jis atskleidžia žmogaus siekius už darbą ir tinkamai atliktas užduotis įvertintas atlygiu. Lūkesčiai atskleidžia asmens tikėjimą ir tikimybės pripažinimą, jog daugiau pastangų lems teigiamų pasiekimų rezultatą.

Atkinson'o (1980) teigimu, individo elgesys yra visą laiką motyvuotas. Jo manymu, derėtų mąstyti apie tai, kaip žmogus nuo vienos aktyvumo būsenos pereina prie kitos. Elgesį jis apibūdina lyg tekančią upę, kuri keičiasi atsižvelgiant į aplinkos veiksnius.

## 2 lentelė. Motyvacijos teorijos ir svarbiausi aspektai

| <b>Autorius</b>   | <b>Teorija</b>  | <b>Svarbiausi aspektai</b>  |
|-------------------|---|---|
| Taylor (1911)     | Turinio teorija<br>(Tradicinis modelis)   | Materialinės skatinimo priemonės  |
| Murray (1938)     | Turinio teorija<br>(Psichologiniai poreikiai)   | Pripažinimo, prisirišimo, materialinis, informacijos, galios poreikis               |
| Maslow (1943)     | Turinio teorija<br>Poreikių hierarchijos<br>piramidė                                    | Fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pripažinimo ir pagarbos, saviraiškos poreikiai |
| McClelland (1961) | Turinio teorija<br>Poreikių teorija   | Valdžios, sėkmės bei priklausymo poreikis   |
| Hezberg (1966)    | Turinio teorija<br>(Dviejų veiksnių teorija,<br>higienos ir<br>motyvuojantys veiksniai) | Savirealizacija, profesinio tobulėjimo galimybės, laimėjimai, įvertinimo veiksniai  |

|                 |                                       |   |
|-----------------|---------------------------------------|---|
| Vroom (1964)    | Proceso teorija<br>(Lūkesčių teorija) | Valentingumas, instrumentalumas, lūkesčiai<br>(žinojimas, jog bus gaunamas atlygis už<br>atliktą darbą) |
| Alderfer (1969) | Turinio teorija<br>(ERG teorija)      | Egzistencijos, sąveikos ir augimo poreikis  |

Aptartos motyvacijos teorijos turi ir panašumų ir skirtumų, jos viena kitą ir papildančios, tačiau ir parodančios kitokią motyvacijos reikšmę. Taylor (1911) pabrėžė darbo sistemingumą bei materialųjų priemonių skatinimo svarbą. Murray (1938) koncentravosi į individo psichologiją ir jo poreikių įgyvendinimą, panašiai dėmesį atkreipė ir Maslow (1943), pateikdamas poreikių hierarchijos piramidę. taip pat jo poreikius pakomentavo ir Alderfer (1969), išskirdamas jau tik tris grupes. McClelland (1961) išskyrė aiškų valdžios poreikį. Herzberg (1966) atskleidė žmogaus pasitenkinimo bei nepasitenkinimo poreikius ir pagrindinius motyvacijos veiksnius. Apie dirbančiųjų lūkesčius bei jų skatinimus kalbėjo Vroom (1964) (žr. 2 lentelė). Kiekvienoje teorijoje išryškėjo savotiški motyvacijos elementai. Vieni kitų nuomonei pritarė, o kiti prieštaravo.

*Apibendrinant galima teigti, kad teorijos yra skirstomos į turinio ir proceso. Jos atskleidžia, kad dirbančiojo motyvacija atsiranda dėl tam tikrų veiksnių, kurie, priklausomai nuo žmogaus, gali būti tiek vidiniai, tiek išoriniai (priklausantys nuo aplinkos). Vidiniai veiksniai atsiranda nuo to, kas motyvuoja individą veikti – įvairūs lūkesčiai, noras tobulėti, savirealizacija, pripažinimo siekis, pagarbos poreikis. Išoriniai – tai, ką įtakoja ne pats individas – materialinės skatinimo priemonės, priedai, karjeros paaukštinimo galimybės, apdovanojimai. Galima teigti, kad visos motyvacijos teorijos iš dalies skirstomos į dvi grupes: pagrindinius fizinius (pirminius) poreikius ir psichologinius – socialinius (antrinius) poreikius.*

#### **1.4. Pasitenkinimo darbu ypatumai**

Šiuolaikiniame pasaulyje organizacijos tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje susiduria su iššūkiais dėl dinamiškos aplinkos prigimties. Vienas iš daugelio iššūkių verslui yra patenkinti savo darbuotojus, tam, kad galėtų lengviau prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, pasiektų optimalaus produktyvumo ir padidintų organizacijos efektyvumą konkurencingoje rinkoje. Siekdamas skatinti darbuotojų efektyvumą, našumą ir įsipareigojimą darbui, verslas turi tenkinti savo darbuotojų poreikius, sudarydamas jiems geras darbo sąlygas (Raziq, Maulabakhsh, 2015).

Kadangi didžiausią laiko dalį užimanti veikla, kuri reikalauja daug jėgų ir pastangų, suaugusiojo gyvenime yra – darbinė veikla - kiekvienam individui daugiau ar mažiau yra svarbu sėkmingai pasirinkti veiklą, kuri keltų pasitenkinimą. Darbas, keliantis pasitenkinimo pojūtį, suteikia daugiau jėgų, optimizmo, teigiamai skatina žmonių bendravimo santykius (Ožeraitienė ir kt., 2014). Mokslininkų teigimu, pasitenkinimas darbu šiuo metu yra pasaulinė sąvoka, kurią sudaro arba nurodo įvairūs aspektai. Pasak Vroom (1964), pasitenkinimas darbu yra darbuotojų emocijų sutelkimas į vaidmenį, kurį jie atlieka darbo vietoje. Šis reiškinys yra esminis darbuotojų motyvacijos ir skatinimo siekti geresnių rezultatų komponentas. Hoppok ir Spielgler (1938) šią sąvoką apibrėžia kaip integruotą psichologinių, fiziologinių ir aplinkos veiksnių visumą, skatinančią darbuotojus pripažinti, kaip jie jaučiasi dėl savo darbo. Taip pat pasak Kaliski (2007), pasitenkinimas darbu gali būti suvokiamas kaip pasitenkinimo jausmas priklausantis nuo to, kaip darbuotojui sekasi dirbti. Panašiai teigia ir George su Jones (2008), jog pasitenkinimą darbu sudaro įsitikinimai bei jausmai, kuriuos asmenys suvokia atlikdami savo darbą. Visgi manoma, kad pasitenkinimas darbu yra daugiareikšmis ir sudėtingas, skirtingi asmenys į jį gali žiūrėti visiškai kitaip, be to teigiama, kad ši sąvoka dažniausiai siejama su motyvacija (Inuwa, 2016).

Pasitenkinimą darbu, Jonaitytė (2007) apibūdina kaip individo emocinę reakciją į savo darbą. Jos teigimu, kiekvienas darbuotojas pradėjęs dirbti ateina kartu su savo vertybėmis. Jeigu darbo aplinkoje puoselėjamos tokios pačios vertybės, tada žmogus jaučia pasitenkinimą. Priešingu atveju, kai darbuotojas nejaučia pasitenkinimo ir yra nepakankamai motyvuojamas, jis yra suinteresuotas rinktis kitą, patrauklesnę darbo vietą. Individo požiūriai į tai, kas reikšminga taip pat į tai, kas suteikia pasitenkinimą yra visiškai skirtingi. Todėl vienas iš dažniausiai analizuojamų elgsenos dalykų organizacijose yra žmogaus nuostata į darbą – pasitenkinimas ar nepasitenkinimas savo darbine veikla. Pagal Toločkienę (2002) organizacijose išylančios problemos beveik visada siejasi su menku darbo pasitenkinimu. Dėl to, labai svarbu taikyti tinkamas motyvavimo priemones, kurios keltų darbuotojams pasitenkinimą.

Išanalizavus literatūrą Valiūnas ir Drejeris (2019) teigia, jog pagal mokslininkų padarytas išvadas, veiksniai, kurie skatina pasitenkinimą darbu yra skirstomi į išorinius ir vidinius. Vidiniai veiksniai siejami su žmogaus asmeninėmis demografinėmis savybėmis, tokiomis kaip: lytis, amžius, išsilavinimas, gebėjimas komunikuoti su kolegomis, įgyta patirtis. Ožeraitienė ir kt. (2014) šiuos veiksnius apibūdina kaip asmeninį siekį būti naudingam ir veikti dėl pačios organizacijos veiklos. Išoriniai veiksniai siejami su organizacijoje esančia stimulų sistema, kaip pavyzdžiui, darbo užmokestis, darbo sąlygos, ryšys su vadovu, darbo laikas, vieta ar paaukštinimo galimybės.

Dubauskas (2006) nagrinėdamas darbuotojo pasitenkinimą darbu pabrėžia individo požiūrį į amatą. Autoriaus teigimu, šis reiškinys leidžia įvertinti žmogaus dirbančio organizacijoje nuomonę apie jo profesinį darbą: jeigu nuomonė pozityvi, tai reiškia, jog darbuotojas patenkintas savo veikla, jeigu – negatyvi, iš to galima spręsti, kad ne. Remiantis autoriaus nuomone, šis vertinimas yra įtakojamas nuo teikiamų galimybių darbo vietoje panaudoti savo sugebėjimus, įgūdžius, laisvai veikti, siūlyti savo sprendimus ar užduotis (Valiūnas ir Drejeris, 2019).

Pagal Lesnicką (2014) pagrindiniai motyvuojantys veiksniai, sportininkus rengiančių organizacijų darbuotojams, yra atliekamo darbo turinys, jo aktualumas, svarba, atsakomybė bei pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu – teigiamų ir neigiamų individo jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas myli ir vertina savo darbą. Tai yra labai svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojo emocinę būseną darbe, požiūrį į organizacijos tvirtumą. Dažniausiai kliento apsisprendimą lemia darbuotojas, todėl labai svarbu, jog darbuotojai būtų patenkinti savo darbu ir, kad visą darbo laiką išnaudotų produktyviai (Labanauskaitė ir Fominienė, 2016).

*Apibendrinant galima teigti, jog pasitenkinimas darbu, tai išskirtinė kiekvieno individo vidinė būseną, kuriai įtakos turi labai daug veiksnių. Kadangi darbas žmogaus gyvenime užima labai daug laiko, svarbu, kad jis tenkintų, nes tai įtakoja ir visą žmogaus gyvenimą. Darbuotojo atliekama veikla nėra vien tik darbdavio išskeltos užduotys, o tai apima daug daugiau dalykų, tokių kaip pavyzdžiui, palaikomas ryšys su kolegomis, viršininkais, organizacijoje galiojančios taisyklės ir vertybės, darbo atlikimo standartai, turimos darbo sąlygos ir kt. Todėl labai svarbu patenkinti šias darbo sąlygas, norint, kad darbuotojas atliktų savo darbą profesionaliai bei efektyviai.*

## **1.5. Motyvacija ir pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiajame sporto sektoriuje**

Fizinis aktyvumas yra vienas iš pagrindinių individo fizinės, emocinės ir socialinės gerovės sąlygų. Manytina, kad didėjantis poreikis fiziniam aktyvumui įtakoja ir įvairių sporto paslaugų augimą. Kadangi sporto sektoriai siūlo vis daugiau darbo vietų, iškyla ir sporto trenerių bei instruktorių kompetencijos problema (Jankauskienė, 2008). Šių specialistų kompetencija yra viena iš svarbiausių teikiamų paslaugų kokybei, todėl organizacijoms dažnai atsiranda užduotis surasti ir išlaikyti kompetentingus, klientų poreikius patenkinančius specialistus (Fominienė, 2014). Motyvuoti darbuotojai yra svarbūs kiekvienai organizacijai, tiek privačiajame, tiek viešajame sektoriuje. Taip yra todėl, nes jie dirba daug efektyviau,

profesionaliau ir naudingiau nei tie darbuotojai, kuriems trūksta motyvacijos. Skatinimas dirbti yra vienas reikšmingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Todėl esminė darbdavio misija – sužinoti, kokie yra svarbiausi darbuotojų motyvai, skatinantys juos veikti.

Remiantis Lietuvos profesijų klasifikatoriumi (1999) trenerio funkcijas galima apibrėžti kaip tam tikros sporto šakos specialistus, kurie ruošia sportininkus varžyboms, profesionaliai sportiniai veiklai. Jie gana sunkiai dirba, vesdami intensyvias ir produktyvias treniruotes, prižiūri, kad sportininkai panaudotų maksimaliai savo fizinę jėgą. Sporto treneriai dirba su labai skirtingais ir įvairaus amžiaus žmonėmis, jų grupėmis, jie stengiasi atstatyti bei pagerinti individų fizinį pajėgumą. Šie specialistai dirba sporto, fizinės reabilitacijos, sveikatingumo centruose, bendrojo lavinimo, profesinėse, vaikų ugdymo sportinėse įstaigos ir pan. Jų darbo tikslas yra komunikuoti su moksleiviais, studentais, vesti sportines veiklas (žaidimus, mankštas, varžybas, sportinius testus) taip pat dirbti individualiai atsižvelgiant į kiekvieno individo poreikius.

Kalbant apie viešąjį sektorių, jį galima apibūdinti taip – tai viešoji įstaiga, pagal įstatymus nesiekianti pelno, kurios tikslas atitikti viešuosius interesus, vykdant švietimo, mokymo, sveikatos priežiūros, sporto plėtojimo, visuomenei naudingą veiklą. Viešasis sektorius privalo užtikrinti, jog būtų kuriama ne tik privati, tačiau ir viešoji vertė, kurią vartotų visa visuomenė. Šis sektorius naudoja įvairius išteklius, kurie apsiriboja ne tik pinigais, bet taip pat ir galia, juos naudoja pasiekti maksimalią naudą visuomenėje stengdamiesi minimizuoti išteklių kainą (Ottlewski ir kt. 2019).

Perry ir kt. (2009), teigimu, individai, kurie renkasi dirbti viešajame sektoriuje, yra skatinami pačios organizacijos veikla bei jos tikslais. Autorius atskleidžia, kad pagrindinės šio sektoriaus darbuotojų veiklos užduotys vadovaujasi socialinio teisingumo koncepcija, kuri sudaryta iš veiklų, pagerinančių sąlygas asmenų mažumai, kuriai trūksta ekonominių bei politinių išteklių. Asmenys, dirbantys viešajame sektoriuje, koncentruojasi į aspektus, kaip – tarnavimas viešiesiems interesams, politinis susidomėjimas ir gailestis. Tokie darbuotojai dažnai atstovauja kitų interesams, stengiasi prisidėti prie socialinės gerovės kūrimo taip pat teikti pagalbą kitiems. Pagal Žiliukaitę ir kt. (2016), darbo vertybės yra kaip pamatinė vertybė kiekvienam individui, kuri siejama su profesine veikla, socialine ir fizine aplinka ir teigia, kad jos yra visai nepriklausančios nuo įvairiausių situacijų ar aplinkos veiksnių, kadangi pasižymi stabilumu. Palidaukaitė (2008) pažymi, jog viešajame sektoriuje dirbančiųjų veiklą labiau įtakoja vidiniai motyvai, kaip pavyzdžiui, darbo turinys, atsakomybės jausmas, noras daryti įtaką valdžios politikai, bei rūpestis bendriems visuomenės reikalams. Dažna problema, lemianti darbuotojų motyvaciją viešojo sektoriaus organizacijose yra ribojamas atlyginimų didinimas. Kadangi

ne retai šių organizacijų finansavimas yra nepakankamas, tai atsiliepia darbuotojų gaunamoms mažesnėms pajamoms. Diskienė ir Marčinskas (2007) šio sektoriaus darbuotojų poreikius susiejo su A. Maslow teorija. Jų teigimu, dirbančiųjų lūkesčiai susiję su antriniais poreikiais, tokiais kaip: savigarbos, kolegų, vadovybės, visuomenės bei kitų aplinkinių pripažinimo patenkinimu. Dėl šių priežasčių viešojo sektoriaus darbuotojai neturėtų būti apribojami tik su materialinėmis skatinimo priemonėmis. Palidaskaitės (2008) nuomone, darbuotojų dalyvavimas priiminėjant sprendimus, pagrindžia nauda, jog taip dirbantieji jaučiasi turintys daugiau galimybių kontroliuoti darbą bei jaustis svarbesniu ir įvertintu jo aplinkoje. Šis veiksnys padeda dirbantiems susitapatinti su organizacijos siekiais, tai labiau skatina jų pastangas spręsti problemas ir labiau atsiduoti bendram organizacijos tikslui.

Autorių Gullu ir kt. (2018) atliktame tyrime, kuriame jie tyrė vienos iš Bursos miesto valstybinių sporto institucijų darbuotojų, tame tarpe ir trenerių, motyvacijos ypatumus, nustatyta, jog vidinė ir išorinė motyvacija lemia pasitikėjimą organizacija. Nustatyta, jog vidinę motyvaciją reikšmingai lemia organizacijos vadovo veiksmai, kurie respondentams buvo svarbesni, nei jų bendradarbių. Šis tyrimas yra svarbus norint parodyti vadovo svarbą organizacijoje, kuri gali lemti darbuotojų darbo našumą. Kita vertus, tyrimas parodė jog užsiimti organizaciniais veiksmais ir pasitikėti pačia organizacija įtakos turėjo materialūs organizacijos veiksmai, tačiau tai nebuvo pagrindinis individų motyvacijos variklis. Šiam tyrimui netiesiogiai antrina ir kiti Turkijos autoriai Yildizhan ir Yazici (2019), kurie tyrė septynių Turkijos miestų valstybinių sporto institucijų ryšį tarp organizacijų vadovų valdymo stiliaus ir darbuotojų motyvacijos. Tyrime buvo nustatyta, jog sporto organizacijų vadovų valdymo stilius turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui. Nustatyti priimtini valdymo stiliai turėjo įtakos ne tik vidinei ir išorinei darbuotojų motyvacijai, bet ir jų veiklai, moralei, organizaciniam prisirišimui ir pasitenkinimui darbu.

Pagal visuotinę Lietuvių enciklopediją (2022), privatusis sektorius – tai, šalies ūkio dalis, apimanti juridinių ir fizinių asmenų veiklą, kuri atitinka jų privačius interesus – gauti pelno ar pajamų. Šio sektoriaus tarnavimas visuomenei daugiau skatinamas saviems tikslams pasiekti, kadangi tai yra rinkos dalies ir pelno didinimo bei organizacijos vystymosi sąlyga. Privatusis sektorius yra mažiau apribotas įstatymais, taisyklėmis taip pat ir norminiais aktais, jo veikla yra laisvesnė už viešojo sektoriaus organizacijų.

Passak Ožeraitienės ir kt. (2014), darbuotojų motyvaciją įtakoja ir jų amžius, pavyzdžiui, vieniems labiau rūpi karjeros galimybės, kitiems gaunamas atlyginimas, dar kitiems iššūkiai, savęs tobulinimas, pripažinimas ir pan. Palidaskaitės (2008) teigimu, privačiajame sektoriuje dirbantys darbuotojai yra labiau priskiriami prie išorinių motyvacijos veiksnių. Esminė, materialinė skatinimo priemonė yra

gaunamas darbo užmokestis, todėl autorė teigia, jog dažniausiai šis motyvas ir lemia individo darbo vietos pasirinkimą. Tiesa, autoriai Van Hoya ir kt. (2015), tyrę Prancūzijos populiariausių sporto šakų trenerių motyvaciją, nustatė, įdomų dalyką, jog trenerius stipriai motyvuoja suvokimas, kad jų sporto klubai suteikia žmonėms sveikatos gerinimo paslaugas. T.y. treneriams nemažą įtaką gali turėti suvokimas, jog sportuojant, užsiiminėjant fizine veikla, gerėja ir jų klientų sveikata, kas gali suteikti motyvacijos dirbti ir eiti į priekį.

Autorius Lakis (2003) atskleidė, kad vis naujesnių ir subtilesnių užduočių paskyrimas, papildomų įgaliavimų suteikimas, taip pat sumažėjusi kontrolė yra puiki skatinimo priemonė, kuri nesunkiai taikoma privačiajame sektoriuje. Jo manymu, organizacija efektyviau skatina dirbti, kai yra linkusi netaikyti išorinės kontrolės bei priežiūros veiksnių, taip ugdant darbuotojų kūrybiškumą, atsakomybes, iniciatyvumą. Tam antrina ir mokslininkai Rocchi ir kt. (2013) tyrę krepšinio trenerių, dirbančių vietos regionų privačiose krepšinio organizacijose, motyvaciją ir savarankiškumą skatinančius trenerio darbe skatinančius veiksnius, nustatė, kad spaudimas iš vadovybės, slopinantis trenerio savarankiškumą, neigiamai veikia trenerio motyvaciją darbui. Konkrečiai, rezultatai rodo, jog motyvuoti treneriai yra linkę į savarankiškumą palaikančią elgesį, o ne vadovybės ar kitų aplinkinių kišimąsi į treniravimo procesą.

Bumblio (2009), tyrusio sporto klubų darbuotojų pasitenkinimą darbu, teigimu, pasitenkinimas pasirinkta profesija didina pasitikėjimą, lojalumą, gerina atliekamo darbo našumą, o esant geriems organizaciniam gebėjimams bei produktyviai komunikacijai, žmonės savo darbovietėje jaučia didesnę pasitenkinimą. Taip pat autorius teigia, jog sporto klubų vadybininkų vyrų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei sporto vadybininkų moterų. Šalnienė (2022) išskyrė veiksnius, neigiamai veikiančius norą palikti savo darbovietę sporto klube. t.y. lojalumas, retai kintantis kolektyvas, nepatiriamas stresas bei nerimas darbe, motyvuojantis atlyginimas, didesnis darbo stažas. Autorė taip pat teigia, kad jaunesni sporto klubų darbuotojai linkę dažniau keisti darbovietes, o darbuotojai, kurie yra patenkinti savo vadovų kompetencijomis, priimamais sprendimais, yra linkę nekeisti savo darbovietės.

Lyginat viešąjį ir privatųjį sporto sektorius, galima rasti darbo organizavimo panašumų, nors pačios veiklos, jų siekiai, poreikiai, tikslai bei paslaugų kokybė gali skirtis. Privačiojo sporto sektoriaus tikslas siekti pelno, rezultatų, o viešąjį sektorių tai įtakoja ne itin stipriai (Liu ir kt., 2011). Darbuotojai, atliekantys veiklą, viešajame sektoriuje turi galimybę sutelkti savo jėgas darbui dėl visuomenei naudingo tikslo, daugiausiai atstovauja asmenų interesams, atvirkščiai nei privačiajame sektoriuje, kuris orientuojasi į organizacijos pelną bei kaštus. Kjeldesens ir Hansen (2013) nuomone, motyvacija ir pasitenkinimas darbu turi tvirtesnę ryšį viešajame sporto sektoriuje, nes tai dar labiau pasirodo, kai šio



sektoriaus darbuotojai žino, jog savo darbu turi galimybę padėti kitiems bei daryti pokyčius visuomenėje. Taip pat Ritz ir kt. (2016) pažymi, jog visgi daugiau individų teikia pirmenybę darbui viešajame sektoriuje, kadangi yra galimybės gauti stabilų atlyginimą su papildomomis garantijomis, socialinį draudimą, organizacijos automobilį bei kitas naudas. Tačiau net ir neatsižvelgiant į šias teikiamas naudas, autoriai mano, jog labiausiai tikėtinos priežastys dirbant šiame sektoriuje yra noras padėti kitiems, taip patenkinant ir savo asmeninius poreikius.

Kaip teigia Bakanauskienė ir Brazaitytė (2014), kas tinka vienam individui nebūtinai turi tikti ir kitam, kiekvienas asmuo skirtingas ir turi skirtingus prioritetus. Kiekviena sporto organizacija, norėdama pasiekti didesnę veiklos efektyvumą bei veiksmingumą, privalo sukurti tokią aplinką, kurioje dirbantieji turėtų stiprią motyvavimo sistemą, koncentruotą organizacijos tikslams pasiekti ir taip pat kad darbuotojų atlygis būtų atitinkamas jų pastangoms bei rezultatams įvertinti (Korsakienė ir kt., 2011).

*Apibendrinant, galima teigti, jog tiek viešajame, tiek privačiajame sporto sektoriuje nesunku išvelgti motyvacijos veiksnių panašumų, kadangi darbuotojai turi ir tų pačių žmogiškųjų poreikių. Galima išskirti tam tikrus skirtumus tarp skirtingų sektorių darbuotojų motyvacijos ypatumų. Pavyzdžiui, viešajame sektoriuje išryškėja vidinės motyvacijos aspektai, privačiajame sektoriuje – išorinės motyvacijos aspektai, didesnis vadovų kontroliavimas. Tačiau išskirti, kokios būtent motyvavimo priemonės skatina veikti tiek viename, tiek kitame sektoriuje yra nelengva, kadangi reikia vertinti kiekvieną individą skirtingai, pagal jo poreikių svarbą bei lūkesčius.*

## 2. VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO SEKTORIŲ SPORTO TRENERIŲ MOTYVACIJOS YPATUMŲ IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo instrumentas

Trenerių motyvacijos ypatumams ir jų pasitenkinimui darbu nustatyti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tam padaryti buvo naudojami užsienio autorių sudaryti klausimynai. Anketą sudaro trys dalys: pirmoje dalyje buvo pateikti demografiniai klausimai, po jų sekė trenerių motyvacijos klausimynas ir pasitenkinimo darbu klausimynas. Prieš pateikiant apklausą tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais ir užtikrinti, jog anketa yra anoniminė, o gauti duomenys bus panaudoti tik šio tyrimo tikslais.

Trenerių motyvacijos ypatumams buvo naudojamas autorių McLean ir kt. (2012) Trenerių motyvacijos klausimynas (angl. *Coach Motivation Questionnaire (CMQ)*). Ši anketa sudaryta iš 7 subskalių ir 22 jas apibūdinančių teiginių. Subskales sudaro: vidinė motyvacija, integruota motyvacija, identifiukuota motyvacija, introjekcinė motyvacija, išorinė motyvacija ir amotyvacija (nei išorinių, nei vidinių motyvų nebūvimas). Pasirenkant atsakymus į kiekvieną teiginį tiriamieji turėjo pažymėti atsakymo variantus Likerto skalėje su rangais nuo 1 iki 5, nuo „visiškai nesutinku“ (1) iki „visiškai sutinku“ (5).

Autorių Mclean ir kt. Trenerių motyvacijos klausimyno angliška versija yra laisvai prieinama internetiniu adresu: [https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/35129/1/Rocchi\\_Meredith\\_2016\\_Thesis.pdf](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/35129/1/Rocchi_Meredith_2016_Thesis.pdf). Kadangi internete anketos lietuviškos versijos nėra, jei išversti buvo pasitelkta anglų kalbos mokytojos metodininkės A.Čebalienės pagalba.

Trenerių pasitenkinimą darbu įvertinti buvo naudotas Paul E. Spector (1994) Pasitenkinimo darbu klausimynas (angl. *The job Satisfaction Survey*). Klausimynas yra skirtas matuoti tiriamųjų bendrąjį pasitenkinimą darbu ir devynis pasitenkinimo darbu aspektus: darbo užmokesčio, paaukštinimo galimybės, vadovavimo, privilegijomis ir lengvatomis, pripažinimo, darbo organizavimo, bendradarbių, darbo pobūdžio ir ryšių darbe (komunikacijos). Klausimyno kūrėjas pabrėžia, kad šio tyrimo instrumentas gali būti pritaikomas įvairaus pobūdžio tiek viešojo tiek privačiojo sektorių organizacijose.

Pasitenkinimo darbu klausimyną anglų kalba galima rasti oficialioje autoriaus internetinėje svetainėje, adresu <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>. Joje autorius pabrėžia, kad nemokamai klausimynas gali būti naudojamas edukaciniais ir moksliniais tikslais. Šioje svetainėje taip pat pateikta

lietuviška klausimyno versija išversta 2006 metais L.Gustaitienės ir patikslinta 2009 metais autorių L. Gustaitienė, J.Liesienė ir R.Kern). Tyrime buvo naudojama pastaroji minėta versija.

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

Klausimyno skalės vidiniam suderinamumui įvertinti buvo naudojamas Kronbacho alfa (angl. Cronbach's Alfa) koeficientas. Jis įvertina ar visi skalės teiginiai atspindi tiriamojo darbo problemą. Mažiausia reikalaujama skalės Kronbacho alfa reikšmė yra 0,7 arba daugiau, bet naudojant skalę statistinei analizei reikšmė gali būti ir mažesnė, tačiau ne mažesnė nei 0,5 (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006). Pagal pasitenkinimo darbo klausimyno autorių Spector (1997), klausimyno originalaus varianto bendras Kronbach alfa koeficientas yra 0,91, o atskirų subskalių Kronbach alfa reikšmės pateiktos 3 priede.

Atlikus tyrimą su SPSS Statistics 22 statistine programa nustatyta, kad Trenerių motyvacijos klausimyno atskirų subskalių Kronbach alfa koeficientai svyravo nuo 0,689 iki 0,846: vidinės motyvacijos skalės Kronbach alfa – 0,829, integruota motyvacija – 0,817, identifikuota motyvacija – 0,809, introjekcinė motyvacija – 0,689, išorinė motyvacija – 0,844, amotyvacija – 0,846. Kalbant apie pasitenkinimo darbu klausimyno Kronbacho alfa rodiklius, bendro pasitenkinimo darbu koeficientas lygus 0,947, o tai reiškia, kad tyrimo instrumentas yra patikimas. Kalbant apie atskirų subskalių Kronbach alfa reikšmes, jos kinta nuo 0,605 iki 0,841: pasitenkinimo darbo užmokesčiu skalės Kronbacho alfa – 0,813, pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis skalė – 0,611, pasitenkinimo vadovavimu skalė – 0,886, pasitenkinimo privilegijomis ir lengvatomis skalė – 0,654, pasitenkinimo pripažinimu (įvertinimu) skalė – 0,821, pasitenkinimo darbo organizavimu skalė – 0,605, pasitenkinimo bendradarbiais skalė – 0,739, pasitenkinimo darbo pobūdžiu skalė – 0,660, pasitenkinimo ryšiais darbe (komunikacija) skalė – 0,841.

## 2.2. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas

Tyrimo organizavimas. Magistro darbas buvo vykdomas keturiais etapais:

*Pirmasis etapas* – mokslinės literatūros analizė. Šiame etape buvo analizuojama darbuotojų motyvacijos aspektai, pasitenkinimo darbu ypatumai, viešojo ir privačiojo sektorių darbo ypatumai. Mokslinės literatūros analizės metodas padėjo suformuluoti darbo temos aktualumą, išsikelti tyrimo tikslą, uždavinius, parinkti tyrimo instrumentą. Remiantis literatūros šaltiniais buvo atliktas tyrimo rezultatų apibendrinimas.

*Antrasis etapas* – jame buvo sudaryta anketa, empiriniu tyrimo metodu apklausti 110 respondentų. Anketa buvo platinama elektroniniu paštu, per jį siunčiama įstaigų administracijai, su prašymu, jog ši anketas išsiuntinėtų savo įstaigų treneriams. Anketa buvo siunčiama šioms Vilniaus viešojo sektoriaus sporto įstaigoms: Vilniaus miesto sporto mokykla „Sostinės tauras“, Vilniaus miesto krepšinio mokykla „VKM“, Vilniaus miesto sporto centras. Privačiojo sektoriaus: Baltijos futbolo akademija, FA „Žalgirietis“, Vilniaus FA, Tinklinio Akademija, Sostinės krepšinio mokykla, Tinklinio mokymo centras, „Hockey punks“ akademija, Vilniaus sportinių šokių klubas „Ratuto“.

*Trečiasis etapas* – gauti duomenys buvo apdorojami ir analizuojami naudojant SPSS (IBM SPSS Statistics 22) statistinę programą. Lentelės, grafikus, paveikslus atlikti buvo pasitelktos Microsoft Office Excel 2016 ir Microsoft Office Word 2016 programos.

*Ketvirtasis etapas* – išvadų bei rekomendacijų formulavimas

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą (anketinę apklausą) buvo laikomasi pagrindinių mokslinių tyrimo atlikimo etikos normų: anonimiškumo, privatumo, sąžiningumo, objektyvumo, konfidencialumo (Kardelis, 2016). Tyrimo dalyviai turėjo teisę rinktis, ar dalyvauti tyrime, t.y. jiems nebuvo daromas spaudimas.

Prieš pradėdant pildyti tyrimo anketą, respondentams buvo paaiškinama kokių tikslu atliekamas tyrimas, pateikiamas tyrimo tikslas, akcentuojamas anonimiškumas, pateikta trumpa instrukcija kaip pildyti anketą, o pabaigoje išreiškiama padėka.

**Tyrimo duomenų statistinė analizė.** Tyrimo duomenims analizuoti buvo naudojama programa SPSS IBM Statistics 22. Jos pagalba buvo apskaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas, skirtas nustatyti klausimynų skalių vidiniam suderinamumui. Taip pat nustatant tiriamųjų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikas pagal subskales, buvo apskaičiuojami subskalių teiginių aritmetiniai vidurkiai,

standartiniai nuokrypiai, Stjudento t-kriterijus, vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA, korealiacinė analizė. Skirtumai tarp tyrimo kintamųjų laikyti statistiškai reikšmingais, esant ne didesnei kaip 5 proc. paklaidai ( $p < 0,05$ ). Gautiems rezultatams aptarti buvo naudota Bitino (1998) statistinių hipotezių tikrinimo reikšmingumo lygio interpretavimas (3 lentelė)

**3 lentelė. Statistinių duomenų reikšmingumo lygis (Bitinas, 1998).**

| <b>P</b> | <b>Interpretavimas</b>               |
|----------|--------------------------------------|
| >0,05    | Skirtumas statistiškai nereikšmingas |
| <0,05    | Skirtumas statistiškai reikšmingas   |
| <0,01    | Skirtumas esminis                    |
| <0,001   | Skirtumas labai ryškus               |
| <0,0001  | Skirtumas visiškas                   |
| <<0,0001 | Skirtumas absoliutus                 |

### **2.3. Respondentų charakteristikos**

Tyrimo dalyvavo Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto treneriai. Anoniminę anketą užpildė 125 trenerių, iš jų 5 anketą užpildė nepilnai arba netinkamai, todėl į statistinę analizę jų duomenys nebuvo įtraukti. Respondentų demografiniai duomenys aprašyti 4 lentelėje. Viešojo sektoriaus respondentai sudarė 50,9 proc. visų apklaustųjų ( $n = 56$ ), o privačiojo 49,1 proc. ( $n = 54$ ). Lyties aspektu respondentai pasiskirstė taip: vyrų 51,8 proc. ( $n = 57$ ), moterų 48,2 proc. ( $n = 53$ ). Respondentų amžius buvo klausiamas amžiaus tarpsniais iki 25 metų (24,5 proc.,  $n = 27$ ), nuo 25 iki 35 (34,5 proc.,  $n = 38$ ), nuo 36 iki 45 (18 proc.,  $n = 20$ ) ir nuo 46 ir daugiau (22,8 proc.,  $n = 25$ ). Žvelgiant į darbo stažą, daugiausiai trenerių dirba nuo 3 iki 5 metų (30,9 proc.,  $n = 34$ ), o mažiausiai respondentų turi 16-20 metų darbo stažą (7,3 proc.,  $n = 8$ ).

4 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

|                                       |               | <b>N</b> | <b>Proc.</b> |
|---------------------------------------|---------------|----------|--------------|
| <b>Lytis</b>                          | Vyras         | 57       | 51,8         |
|                                       | moteris       | 53       | 48,2         |
| <b>Darbo sektorius</b>                | Viešasis      | 56       | 50,9         |
|                                       | Privatusis    | 54       | 49,1         |
| <b>Amžius</b>                         | Iki 25 metų   | 27       | 24,5         |
|                                       | 25-35 metai   | 38       | 34,5         |
|                                       | 36-45 metai   | 20       | 18           |
|                                       | 45 ir daugiau | 25       | 22,8         |
| <b>Darbo stažas</b>                   | Iki 2 metų    | 17       | 15,5         |
|                                       | 3-5 metai     | 34       | 30,9         |
|                                       | 6-10 metų     | 18       | 16,4         |
|                                       | 11-15 metų    | 13       | 11,8         |
|                                       | 16-20 metų    | 8        | 7,3          |
|                                       | 21 ir daugiau | 20       | 18,2         |
| <b>Treniruojamų auklėtinių amžius</b> | 7-10 metų     | 22       | 20           |
|                                       | 11-14 metų    | 36       | 32,7         |
|                                       | 15-18 metų    | 29       | 26,4         |
|                                       | 18 ir daugiau | 23       | 20,9         |

Treniruojamų auklėtinių amžius pasiskirstė labai panašiai, tiesa, daugiausiai apklaustų trenerių treniruoja 11-14 metų sportininkus (32,7 proc., n = 36), o mažiausiai treniruoja mažuosius 7-10 metų sportininkus (20 proc. n = 22).

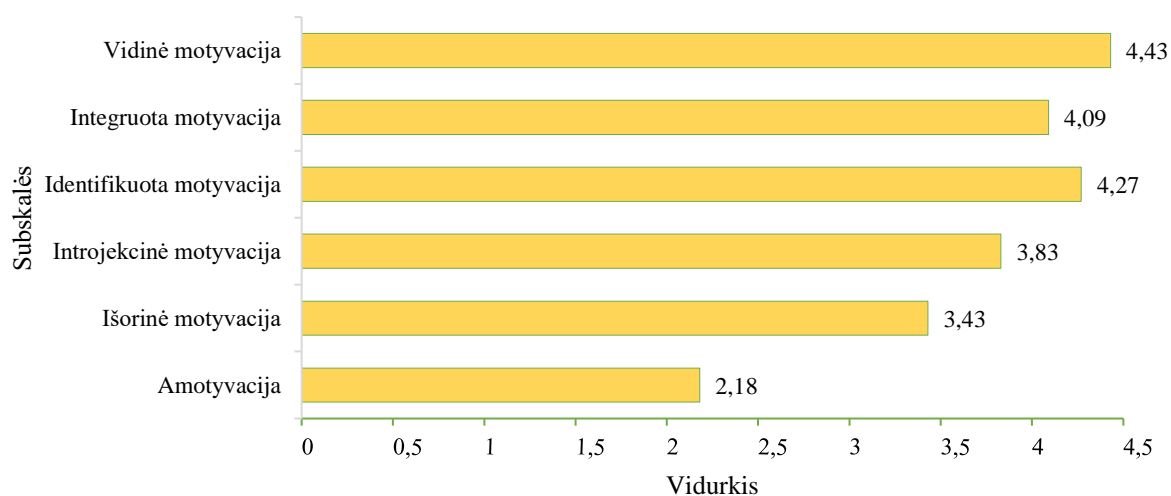
### 3. TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ypatumai

Magistro darbe buvo tiriama trenerių motyvacijos komponentai, o jų statistinė analizė pateikiama 5 lentelėje ir 4 paveiksle.

5 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių motyvacijos subskalių ir amotyvacijos rodikliai

|                          | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | Mažiausia reikšmė | Didžiausia reikšmė |
|--------------------------|----------|------------------------|-------------------|--------------------|
| Vidinė motyvacija        | 4,43     | 0,5                    | 3                 | 5                  |
| Integruota motyvacija    | 4,09     | 0,68                   | 2,33              | 5                  |
| Identifikuota motyvacija | 4,27     | 0,6                    | 1,67              | 5                  |
| Introjekcinė motyvacija  | 3,83     | 0,68                   | 2                 | 5                  |
| Išorinė motyvacija       | 3,43     | 0,94                   | 1                 | 5                  |
| Amotyvacija              | 2,18     | 0,85                   | 1                 | 5                  |



4 pav. Trenerių motyvacijos subskalių vidurkiai

4 pav. matyti, jog viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerius labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija ( $4,43 \pm 0,5$ ). Tai rodo jog trenerių varomoji jėga yra jų pačių didelis noras ir meilė šiai specialybei. Mažiausias vidurkis matomas išorinės motyvacijos grafoje ( $3,43 \pm 0,94$ ), o tai reiškia, jog trenerių motyvacijai mažiausiai įtakos turi įvairūs apdovanojimai ar aplinkinių pripažinimas. Amotyvacija pasireiškia neaukštu balu ( $2,18 \pm 0,85$ ), tai reiškia jog treneriai nejaučia apatijos savo darbui ir mėgaujasi tuo ka daro.

**6 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos subskalių koreliacija**

| Subskalės                | Vidinė motyvacija | Integruota motyvacija | Identifikuota motyvacija | Introjekcinė motyvacija | Išorinė motyvacija |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|
| Integruota motyvacija    | 0,564**           |                       |                          |                         |                    |
| Identifikuota motyvacija | 0,393**           | 0,565**               |                          |                         |                    |
| Introjekcinė motyvacija  | 0,169             | 0,389**               | 0,419**                  |                         |                    |
| Išorinė motyvacija       | 0,201*            | 0,174                 | 0,253**                  | 0,547**                 |                    |
| Amotyvacija              | -0,259**          | -0,207*               | -0,009                   | 0,079                   | 0,097              |

Pastaba: r - Pearson koreliacijos koeficientas; \* - statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ( $p < 0,05$ ); \*\* statistiškai reikšmingas stiprus koreliacinis ryšys ( $p < 0,0001$ )

Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos subskalių koreliacijos lentelės (6 lentelė) duomenys rodo, jog stipriausią koreliacinį ryšį laiduoja integruota ir vidinė motyvacijos ( $r = 0,564$ ) ir identifikuota su integruota ( $r = 0,565$ ). Abi koreliacijos statistiškai stipriai reikšmingos ( $p < 0,0001$ ). Statistiškai stiprus koreliacinis ryšys nustatytas tarp amotyvacijos ir vidinės motyvacijos subskalių ( $r = -0,259$ ) ( $p < 0,0001$ ). Nustatytas ryšys yra neigiamas, kas reiškia jog kuo stipresnė vidinė motyvacija pas trenerius, tuo silpnesnė amotyvacija.

Analizuojant tyrimo duomenis (7 lentelė) matyti, kad labiausiai tiek viešojo, tiek privačiojo sektoriaus trenerius dirbti motyvuoja vidinė motyvacija. Kitaip tariant respondentai jaučiasi gerai treniruodami, mano, kad tai įkvepianti veikla ir jiems patinka skirti pastangas būtent treniravimui (Deci ir Ryan, 2008). Viešajame sektoriuje ji siekia  $4,5 \pm 0,48$  balo, o privačiajame  $4,37 \pm 0,51$  balo. Statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo nustatyta,  $t = 1,35$ ;  $p = 0,178$ .

Gana ryškiai, lyginant su kitomis motyvacijos rūšimis tarp viešojo ir privačiojo sektorių trenerių skiriasi integruota motyvacija, kuri, pasak Deci ir Ryan (2000) atsiranda įvykus pilnam išorės



reikalavimų priėmimui ir integravimui į savo vertybių sistemą bei patirtį. Viešajame sektoriuje ji pasireiškia  $4,19 \pm 0,64$  balo, o privačiajame  $4,37 \pm 0,72$ . Nors skirtumas, lyginant su kitomis motyvacijos rūšimis, yra gana nemažas, tačiau reikšmingai jis nesiskiria,  $t = 1,56$ ;  $p = 0,12$ .

Artima integruotai motyvacijai yra ir dar viena nagrinėta motyvacijos rūšis – identifikuota motyvacija. Ši motyvacija atsiranda labiau iš paties individo supratimo apie atliekamo darbo ar tam tikros veiklos naudą (Vansteenkiste, Lens, Deci, 2006). Pavyzdžiui treneriai suvokia, kad treniravimas prisideda prie jų asmenybės tobulėjimo ar padeda siekti ir pasiekti tam tikrus tikslus. Ši motyvacijos rūšis nežymiai labiau pasireiškia treneriams viešajame sektoriuje ( $4,32 \pm 0,62$ ) balo, nei privačiajame ( $4,2 \pm 0,58$  balo). Statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta,  $t = 1,22$ ,  $p = 0,223$ .

Vienintelis statistiškai reikšmingas skirtumas, tarp tirtų viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių, nustatytas vertinant introjekcinę motyvacija. Tai motyvacijos rūšis, kuri pasireiškia dėl vidinio spaudimo, nenoro nuvilti savo auklėtinių ar noro išvengti tam tikro kaltės prieš kažką jausmo (Deci ir Ryan, 2008). Ji neginčijamai labiau pasireiškia viešojo sektoriaus treneriams ( $4,07 \pm 0,6$  balo), nei privačiojo sektoriaus ( $3,59 \pm 0,68$  balo). Remiantis Bitino (1998) statistinio reikšmingumo lygių lentele (3 lentelė) nustatytas statistiškai visiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,0001$ ),  $t = 3,88$ ,  $p = 0,0000$ .

**7 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai (balai)**

| Subskalės                | Viešasis sektorius (n=56) |      | Privatus sektorius (n=54) |      | t     | p              |
|--------------------------|---------------------------|------|---------------------------|------|-------|----------------|
|                          | M                         | SD   | M                         | SD   |       |                |
| Vidinė motyvacija        | 4,5                       | 0,48 | 4,37                      | 0,51 | 1,357 | 0,178          |
| Integruota motyvacija    | 4,19                      | 0,64 | 3,98                      | 0,72 | 1,564 | 0,121          |
| Identifikuota motyvacija | 4,32                      | 0,62 | 4,2                       | 0,58 | 1,226 | 0,223          |
| Introjekcinė motyvacija  | 4,07                      | 0,6  | 3,59                      | 0,68 | 3,884 | <b>0,0001*</b> |
| Išorinė motyvacija       | 3,54                      | 0,89 | 3,32                      | 0,99 | 1,202 | 0,232          |
| Amotyvcija               | 2,19                      | 0,79 | 2,16                      | 0,91 | 0,182 | 0,856          |

Tyrimo metu buvo tiriama dar viena motyvacijos rūšis – išorinė motyvacija. Tai motyvacija, kurią lemia išoriniai paskatinimai (prizai, apdovanojimai, pinigai), tam tikros baismės, noras būti įvertintam ar sulaukti pripažinimo (Deci ir Ryan, 2008). Ši motyvacijos rūšis, vėl gi, šiek tiek labiau pasireiškia viešajame sektoriuje ( $3,54 \pm 0,89$  balo) nei privačiajame ( $3,32 \pm 0,99$  balo), tačiau šis skirtumas pernelyg mažas, jog būtų statistiškai reikšmingas,  $t = 1,2$ ;  $p = 0,23$

Taip pat tyrime buvo siekiama išsiaiškinti trenerių amotyvacija – tai nenoras siekti užsibrėžtų tikslų, kitaip tariant nei išorinių, nei vidinių motyvų nebūvimas (Deci ir Ryan, 2008). Ji pasireiškia praktiškai vienoda tiek privačiajame, tiek viešajame sektoriuje. Atitinkamai ( $2,19 \pm 0,79$ ) ir ( $2,16 \pm 0,91$ ), statistinio reikšmingumo nenustatyta,  $t = 0,18$ ;  $p = 0,856$ .

**8 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales lyties aspektu (balai)**

| Subskalės                       | Vyrai<br>(n=57) |      | Moterys<br>(n=53) |      | t      | p     |
|---------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|--------|-------|
|                                 | M               | SD   | M                 | SD   |        |       |
| <b>Vidinė motyvacija</b>        | 4,46            | 0,52 | 4,4               | 0,47 | 0,616  | 0,539 |
| <b>Integruota motyvacija</b>    | 4,03            | 0,74 | 4,15              | 0,62 | -0,889 | 0,376 |
| <b>Identifikuota motyvacija</b> | 4,28            | 0,73 | 4,27              | 0,43 | 0,093  | 0,926 |
| <b>Introjekcinė motyvacija</b>  | 3,86            | 0,73 | 3,80              | 0,64 | 0,506  | 0,614 |
| <b>Išorinė motyvacija</b>       | 3,41            | 0,99 | 3,46              | 0,89 | -0,302 | 0,763 |
| <b>Amotyvacija</b>              | 2,18            | 0,85 | 2,18              | 0,85 | -0,081 | 0,936 |

Kalbant apie viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodiklius pagal subskales lyties aspektu (8 lentelė), matyti, kad tiek vyrų, tiek moterų rodikliai yra labai panašūs. Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Abi lytis labiausiai treniruoti motyvuoja vidinė motyvacija, vyrus  $4,46 \pm 0,52$  balo, moteris  $4,4 \pm 0,47$  balo. Mažiausiai motyvuoja išorinė motyvacija, atitinkamai  $3,41 \pm 0,99$  balo vyrus ir  $3,46 \pm 0,89$  balo moteris. Didžiausias skirtumas nustatytas tarp vyrų ir moterų, kuriuos motyvuoja integruota motyvacija,  $t = -0,88$ ;  $p = 0,37$ , mažiausiai skirtumas – tarp identifikuotos

motyvacijos teiginių pasirinkimo:  $t = 0,09$ ;  $p = 0,92$ . Amotyvacija pasireiškia identiška:  $t = -0,08$ ;  $p = 0,93$ . Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

**9 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales amžiaus aspektu (balai)**

| Subskalės                       | Trenerių amžius | N  | Vidurkis | Stand. Nuokrypis (SN) | Statistinio kriterijaus reikšmė | P reikšmė |
|---------------------------------|-----------------|----|----------|-----------------------|---------------------------------|-----------|
| <b>Vidinė motyvacija</b>        | Iki 25 metų     | 27 | 4,45     | 0,62                  | F = 0,303                       | P = 0,823 |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 4,48     | 0,45                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 4,37     | 0,34                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 4,39     | 0,55                  |                                 |           |
| <b>Integruota motyvacija</b>    | Iki 25 metų     | 27 | 4        | 0,86                  | F = 0,367                       | P = 0,777 |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 4,12     | 0,68                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 4,2      | 0,49                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 4,05     | 0,62                  |                                 |           |
| <b>Identifikuota motyvacija</b> | Iki 25 metų     | 27 | 4,09     | 0,71                  | F = 2,401                       | P = 0,072 |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 4,32     | 0,47                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 4,33     | 0,39                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 4        | 0,74                  |                                 |           |
| <b>Introjekcinė motyvacija</b>  | Iki 25 metų     | 27 | 4,27     | 0,7                   | F = 0,276                       | P = 0,842 |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 3,76     | 0,74                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 3,77     | 0,54                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 3,92     | 0,7                   |                                 |           |
| <b>Išorinė motyvacija</b>       | Iki 25 metų     | 27 | 3,53     | 0,98                  | F = 0,665                       | P = 0,576 |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 3,54     | 0,99                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 3,33     | 0,78                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 3,25     | 0,95                  |                                 |           |
| <b>Amotyvacija</b>              | Iki 25 metų     | 27 | 2,06     | 0,74                  | F = 0,306                       | P = 0,821 |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 2,26     | 0,91                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 2,2      | 0,94                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 2,16     | 0,81                  |                                 |           |

9 lentelėje duomenys rodo viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodiklius pagal subskales amžiaus aspektu, kuris buvo suskirstytas į keturias grupes: iki 25 metų; 25-35 metai; 36-45 metai; 45 ir daugiau metų. Analizuojant duomenis, matyti, jog visas keturias amžiaus grupes labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija, atitinkamai  $4,45 \pm 0,62$ ;  $4,48 \pm 0,45$ ;  $4,37 \pm 0,34$ ;  $4,39 \pm 0,55$  balo. Mažiausiai motyvuoja išorinė motyvacija – atitinkamai  $3,53 \pm 0,98$ ;  $3,54 \pm 0,99$ ;  $3,33 \pm 0,78$ ;  $3,25 \pm 0,95$  balo. Pritaikius ANOVA kriterijaus testą galima pastebėti, amžiaus aspektas neturi didelės įtakos viešojo ir privačiojo sektorių trenerių motyvacijos specifikai, nes statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

( $p > 0,05$ ). Tiesa, labai arti to buvo identifikuotos motyvacijos subskalės rodikliai: treneriams, kuriems yra iki 25 metų arba 45 ir daugiau, identifikuota motyvacija pasireiškia rečiau nei treneriams, kuriems yra nuo 25 iki 45 metų ( $F = 2,401$ ;  $p = 0,072$ )

**10 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales treniruojamų amžiaus aspektu (balai)**

| Subskalės                | Sportininkų amžius | N         | Vidurkis    | Stand. Nuokrypis (SN) | Statistinio kriterijaus reikšmė | P reikšmė |
|--------------------------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|---------------------------------|-----------|
| Vidinė motyvacija        | 7-10 metų          | 22        | 4,52        | 0,45                  | F = 1,83                        | P = 0,146 |
|                          | 11-14 metų         | 36        | 4,53        | 0,47                  |                                 |           |
|                          | 15-18 metų         | 29        | 4,39        | 0,4                   |                                 |           |
|                          | 19 ir daugiau      | 23        | 4,25        | 0,65                  |                                 |           |
| Integruota motyvacija    | 7-10 metų          | 22        | 4,1         | 0,53                  | F = 1,386                       | P = 0,251 |
|                          | 11-14 metų         | 36        | 4,21        | 0,67                  |                                 |           |
|                          | 15-18 metų         | 29        | 4,06        | 0,62                  |                                 |           |
|                          | 19 ir daugiau      | 23        | 3,85        | 0,88                  |                                 |           |
| Identifikuota motyvacija | <b>7-10 metų</b>   | <b>22</b> | <b>4,59</b> | <b>0,37</b>           | F = 2,917                       | P = 0,038 |
|                          | 11-14 metų         | 36        | 4,26        | 0,64                  |                                 |           |
|                          | <b>15-18 metų</b>  | <b>29</b> | <b>4,12</b> | <b>0,62</b>           |                                 |           |
|                          | 19 ir daugiau      | 23        | 4,17        | 0,63                  |                                 |           |
| Introjekcinė motyvacija  | 7-10 metų          | 22        | 3,97        | 0,53                  | F = 0,777                       | P = 0,510 |
|                          | 11-14 metų         | 36        | 3,89        | 0,67                  |                                 |           |
|                          | 15-18 metų         | 29        | 3,75        | 0,71                  |                                 |           |
|                          | 19 ir daugiau      | 23        | 3,71        | 0,8                   |                                 |           |
| Išorinė motyvacija       | 7-10 metų          | 22        | 3,53        | 0,95                  | F = 1,213                       | P = 0,309 |
|                          | 11-14 metų         | 36        | 3,48        | 0,91                  |                                 |           |
|                          | 15-18 metų         | 29        | 3,16        | 0,98                  |                                 |           |
|                          | 19 ir daugiau      | 23        | 3,61        | 0,9                   |                                 |           |
| Amotyvacija              | 7-10 metų          | 22        | 2,07        | 0,92                  | F = 0,708                       | P = 0,549 |
|                          | 11-14 metų         | 36        | 2,06        | 0,75                  |                                 |           |
|                          | 15-18 metų         | 29        | 2,34        | 0,91                  |                                 |           |
|                          | 19 ir daugiau      | 23        | 2,25        | 0,85                  |                                 |           |

Analizuojant viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodiklius pagal subskales treniruojamų sportininkų amžiaus aspektu (10 lentelė), matyti, jog trenerius, treniruojančius 7-10 metų sportininkus labiausiai motyvuoja identifikuota motyvacija ( $4,59 \pm 0,37$  balo), o tiek 11-14, tiek 15-18, tiek ir 19 < metų amžiaus grupių treniruojamų vaikų trenerius labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija, atitinkamai  $4,53 \pm 0,47$ ;  $4,39 \pm 0,4$ ;  $4,25 \pm 0,65$  balo. Išorinė motyvacija – tai motyvacijos rūšis, kuri, lyginant su kitomis analizuojamomis rūšimis, mažiausiai motyvuoja visų, jau minėtų amžiaus grupių,

treniruojamų vaikų trenerius: 7-10 metų  $3,53 \pm 0,95$ ; 11-14 metų  $3,48 \pm 0,91$ ; 15-18 metų  $3,16 \pm 0,98$ ; 19 ir daugiau metų  $3,61 \pm 0,91$  balo. Taip pat, lyginant trenerių motyvacijos subskalių rodiklius, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp identifikuotos motyvacijos subskalės teiginių pasirinkimo. Ši motyvacijos rūšis statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) labiau veikia trenerius, kurie treniruoja 7-10 metų sportininkus, nei trenerius, kurių auklėtiniai yra 15-18 metų ( $F = 2,917$ ;  $p = 0,038$ ). Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo aptikta, kad, išskyrus identifikuotą motyvaciją, visos kitos motyvacijos rūšys, taip pat ir amotyvacija tiek viešojo, tiek privačiojo sektorių trenerius veikia gana panašiai, nepriklausomai nuo treniruojamų sportininkų amžiaus.

11 lentelėje matyti viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales, trenerių darbo stažo aspektu. Analizuojant duomenis galima spręsti, kad trenerių darbo stažo aspektu statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Kaip ir pagal anksčiau minėtus aspektus, taip ir pagal darbo stažą dominuojanti motyvacijos rūšis – vidinė motyvacija, atitinkamai balais pasireiškianti  $4,26 \pm 0,6$  balo iki 2 metų darbo stažą turintiems treneriams,  $4,52 \pm 0,5$  balo 2-5 metus darbo stažą turintiems treneriams,  $4,5 \pm 0,42$  balo 6-10 metų darbo stažą turintiems treneriams,

**11 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos rodikliai pagal subskales darbo stažo aspektu (balai)**

| Subskalės                       | Trenerių amžius | N  | Vidurkis | Stand. Nuokrypis (SN) | Statistinio kriterijaus reikšmė | P reikšmė |
|---------------------------------|-----------------|----|----------|-----------------------|---------------------------------|-----------|
| <b>Vidinė motyvacija</b>        | Iki 2 metų      | 17 | 4,26     | 0,6                   | F = 0,754                       | P = 0,585 |
|                                 | 2-5 metai       | 34 | 4,52     | 0,5                   |                                 |           |
|                                 | 6-10 metų       | 18 | 4,5      | 0,42                  |                                 |           |
|                                 | 11-15 metų      | 13 | 4,36     | 0,42                  |                                 |           |
|                                 | 16-20 metų      | 8  | 4,37     | 0,37                  |                                 |           |
|                                 | 21 <            | 20 | 4,43     | 0,56                  |                                 |           |
| <b>Integruota motyvacija</b>    | Iki 2 metų      | 17 | 3,93     | 0,86                  | F = 0,458                       | P = 0,806 |
|                                 | 2-5 metai       | 34 | 4,04     | 0,76                  |                                 |           |
|                                 | 6-10 metai      | 18 | 4,14     | 0,46                  |                                 |           |
|                                 | 11-15 metų      | 13 | 4,28     | 0,57                  |                                 |           |
|                                 | 16-20 metų      | 8  | 4        | 0,47                  |                                 |           |
|                                 | 21 <            | 20 | 4,15     | 0,62                  |                                 |           |
| <b>Identifikuota motyvacija</b> | Iki 2 metų      | 17 | 4,31     | 0,76                  | F = 1,505                       | P = 0,195 |
|                                 | 2-5 metai       | 34 | 4,36     | 0,51                  |                                 |           |
|                                 | 6-10 metų       | 18 | 4,48     | 0,44                  |                                 |           |
|                                 | 11-15 metų      | 13 | 4,23     | 0,36                  |                                 |           |
|                                 | 16-20 metų      | 8  | 4,08     | 0,52                  |                                 |           |
|                                 | 21 <            | 20 | 4,01     | 0,8                   |                                 |           |

|                                |            |    |      |      |           |           |
|--------------------------------|------------|----|------|------|-----------|-----------|
| <b>Introjekcinė motyvacija</b> | Iki 2 metų | 17 | 3,67 | 0,6  | F = 0,901 | P = 0,483 |
|                                | 2-5 metai  | 34 | 3,92 | 0,78 |           |           |
|                                | 6-10 metų  | 18 | 3,69 | 0,67 |           |           |
|                                | 11-15 metų | 13 | 4,01 | 0,59 |           |           |
|                                | 16-20 metų | 8  | 3,59 | 0,64 |           |           |
|                                | 21 <       | 20 | 3,92 | 0,8  |           |           |
| <b>Išorinė motyvacija</b>      | Iki 2 metų | 17 | 3,13 | 1,01 | F = 1,17  | P = 0,329 |
|                                | 2-5 metai  | 34 | 3,72 | 0,98 |           |           |
|                                | 6-10 metų  | 18 | 3,45 | 1,03 |           |           |
|                                | 11-15 metų | 13 | 3,3  | 0,73 |           |           |
|                                | 16-20 metų | 8  | 3,21 | 0,73 |           |           |
|                                | 21 <       | 20 | 3,36 | 0,88 |           |           |
| <b>Amotyvacija</b>             | Iki 2 metų | 17 | 2,14 | 0,88 | F = 0,971 | P = 0,439 |
|                                | 2-5 metai  | 34 | 2,27 | 0,89 |           |           |
|                                | 5-10 metų  | 18 | 2,11 | 0,95 |           |           |
|                                | 11-15 metų | 13 | 2,51 | 0,94 |           |           |
|                                | 16-20 metų | 8  | 1,78 | 0,33 |           |           |
|                                | 21 <       | 20 | 2,05 | 0,72 |           |           |

4,36 ± 0,42 balo 11-15 metų darbo stažą turintiems treneriams, 4,37 ± 0,37 balo 16-20 metų darbo stažą turintiems treneriams, bei 4,43 ± 0,56 balo 21 ir daugiau metų darbo stažą turintiems treneriams. Išorinė motyvacija – ir pagal darbo stažą mažiausiai dominuojanti motyvacijos rūšis tarp visų darbo stažo grupių. Aukščiausiu balu ji pasireiškia 2-5 metus darbo stažą turintiems treneriams 3,72 ± 0,98 balo, žemiausiu – iki 2 metų dirbantiems treneriams 3,13 ± 1,01 balo. Didžiausią amotyvaciją darbui turi 11-15 metų dirbantys treneriai 2,51 ± 0,94 balo, mažiausią – 16-20 metų dirbantys treneriai 1,78 ± 0,33 balo. (11 lentelė).

**12 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių vyru motyvacijos palyginimas pagal subskales**

| Subskalės                       | Viešasis sektorius (n=28) |      | Privatusis sektorius (n=29) |      | t     | p     |
|---------------------------------|---------------------------|------|-----------------------------|------|-------|-------|
|                                 | M                         | SD   | M                           | SD   |       |       |
| <b>Vidinė motyvacija</b>        | 4,59                      | 0,42 | 4,33                        | 0,59 | 1,913 | 0,061 |
| <b>Integruota motyvacija</b>    | 4,15                      | 0,71 | 3,91                        | 0,75 | 1,207 | 0,233 |
| <b>Identifikuota motyvacija</b> | 4,38                      | 0,78 | 4,18                        | 0,67 | 1,016 | 0,314 |

|                                |      |      |      |      |       |              |
|--------------------------------|------|------|------|------|-------|--------------|
| <b>Introjekcinė motyvacija</b> | 4,17 | 0,58 | 3,56 | 0,74 | 3,441 | <b>0,001</b> |
| <b>Išorinė motyvacija</b>      | 3,68 | 0,9  | 3,14 | 1,01 | 2,120 | <b>0,039</b> |
| <b>Amotyvacija</b>             | 2,27 | 0,92 | 2,07 | 0,76 | 0,873 | 0,387        |

Analizuojant duomenis dar platesniu spektru, buvo išskirti ir apskaičiuoti viešojo ir privačiojo sektorių, kaip atskirų darbo grupių, duomenys lyties bei darbo stažo apsektais. (12 lentelėje) matyti viešojo ir privačiojo sektorių trenerių vyrų motyvacijos palyginimas pagal subskales. Tiek viešojo, tiek privačiojo sektorių trenerius labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija, atitinkamai  $4,59 \pm 0,42$  ir  $4,33 \pm 0,59$  balo. Amotyvacija nežymiai daugiau jaučia viešojo sektoriaus treneriai vyrai ( $2,27 \pm 0,92$  balo), nei privačiojo sektoriaus ( $2,07 \pm 0,76$  balo). Tyrinėjant duomenis taip pat buvo nustatyti reikšmingi skirtumai tarp viešojo ir privačiojo sektorių trenerių vyrų introjekcinės motyvacijos ( $t = 3,441$ ;  $p=0,001$ ) ir išorinės motyvacijos ( $t = 3,68$ ;  $p = 0,039$ ). Abi šios motyvacijos rūšys statistiškai reikšmingai pasireškia viešojo sektoriaus treneriams.

Tyrinėjant viešojo ir privačiojo sektorių trenerių moterų motyvacijos palyginimo pagal subskales lentelę (13 lentelė) galima pastebėti, jog vėl gi, dominuojanti motyvacijos rūšis – vidinė motyvacija, tiek viešojo, tiek privačiojo sektorių trenerėms atitinkamai pasireiškianti  $4,4 \pm 0,53$  ir  $4,41 \pm 0,4$  balo. Amotyvacija pasireiškia beveik vienodai –  $2,11 \pm 0,64$  balo viešajame sektoriuje ir  $2,27 \pm 1,05$  privačiame. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp viešojo ir privačiojo sektorių trenerių moterų introjekcinės motyvacijos, ji statistiškai reikšmingai labiau pasireiškia viešojo sektoriaus trenerėms ( $t=2,005$ ;  $p = 0,045$ ).

**13 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių moterų motyvacijos palyginimas pagal subskales**

| Subskalės                    | Viešasis sektorius (n=28) |      | Privatusis sektorius (n=25) |      | t      | p     |
|------------------------------|---------------------------|------|-----------------------------|------|--------|-------|
|                              | M                         | SD   | M                           | SD   |        |       |
| <b>Vidinė motyvacija</b>     | 4,4                       | 0,53 | 4,41                        | 0,4  | -0,062 | 0,951 |
| <b>Integruota motyvacija</b> | 4,22                      | 0,56 | 4,06                        | 0,69 | 0,93   | 0,357 |

|                                 |      |      |      |      |        |              |
|---------------------------------|------|------|------|------|--------|--------------|
| <b>Identifikuota motyvacija</b> | 4,3  | 0,4  | 4,22 | 0,47 | 0,68   | 0,499        |
| <b>Introjekcinė motyvacija</b>  | 3,96 | 0,61 | 3,42 | 0,63 | 2,005  | <b>0,045</b> |
| <b>Išorinė motyvacija</b>       | 3,4  | 0,87 | 3,54 | 0,93 | -0,556 | 0,581        |
| <b>Amotyvacija</b>              | 2,11 | 0,64 | 2,27 | 1,05 | -0,65  | 0,519        |

Taip pat buvo analizuojami duomenys, tarp viešojo ir privačiojo sektorių, pagal darbo stažą. 14 lentelėje aprašyti duomenys parodo viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 5 metų darbo stažą, motyvacijos palyginimą pagal subskales.

**14 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 5 metų darbo stažą motyvacijos palyginimas pagal subskales**

| Subskalės                       | Viešasis sektorius (n=24) |      | Privatusis sektorius (n=27) |      | t     | p            |
|---------------------------------|---------------------------|------|-----------------------------|------|-------|--------------|
|                                 | M                         | SD   | M                           | SD   |       |              |
| <b>Vidinė motyvacija</b>        | 4,54                      | 0,45 | 4,33                        | 0,61 | 1,244 | 0,219        |
| <b>Integruota motyvacija</b>    | 4,19                      | 0,67 | 3,85                        | 0,86 | 1,566 | 0,124        |
| <b>Identifikuota motyvacija</b> | 4,54                      | 0,43 | 4,17                        | 0,68 | 2,267 | <b>0,028</b> |
| <b>Introjekcinė motyvacija</b>  | 4,09                      | 0,57 | 3,62                        | 0,79 | 2,416 | <b>0,019</b> |
| <b>Išorinė motyvacija</b>       | 3,77                      | 0,9  | 3,31                        | 1,09 | 1,608 | 0,114        |
| <b>Amotyvacija</b>              | 2,39                      | 0,85 | 2,09                        | 0,9  | 1,227 | 0,226        |

Nustatyta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi identifikuota ir introjekcinė motyvacija, atitinkamai  $t=2,267$ ;  $p=0,028$  ir  $t=2,416$ ;  $p=0,019$ , ji labiau pasireiškia viešojo sektoriaus treneriams, turintiems iki 5 metų darbo stažą (14 lentelė)

15 lentelėje galima pamatyti viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 6-15 metų darbo stažą, motyvacijos palyginimą pagal subskales. Nustatyta, jog ir 6-15 metų darbo stažą turinčius viešojo sektoriaus trenerius statistiškai reikšmingai labiau motyvuoja introjekcinė motyvacija nei privataus sektoriaus trenerius ( $t=2,736$ ;  $p=0,011$ ).



15 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 6-15 metų darbo stažą motyvacijos palyginimas pagal subskales

| Subskalės                | Viešasis sektorius (n=13) |      | Privatusis sektorius (n=18) |      | t      | p            |
|--------------------------|---------------------------|------|-----------------------------|------|--------|--------------|
|                          | M                         | SD   | M                           | SD   |        |              |
| Vidinė motyvacija        | 4,46                      | 0,47 | 4,43                        | 0,4  | 0,196  | 0,846        |
| Integruota motyvacija    | 4,23                      | 0,71 | 4,18                        | 0,5  | 0,219  | 0,828        |
| Identifikuota motyvacija | 4,48                      | 0,37 | 4,29                        | 0,45 | 1,231  | 0,228        |
| Introjekcinė motyvacija  | 4,17                      | 0,53 | 3,58                        | 0,63 | 2,736  | <b>0,011</b> |
| Išorinė motyvacija       | 3,42                      | 0,85 | 3,42                        | 0,97 | 0,143  | 0,887        |
| Amotyvacija              | 2,17                      | 0,7  | 2,36                        | 1,11 | -0,535 | 0,597        |

16 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 16 ir daugiau metų darbo stažą motyvacijos palyginimas pagal subskales

| Subskalės                | Viešasis sektorius (n=19) |      | Privatusis sektorius (n=13) |      | t      | p     |
|--------------------------|---------------------------|------|-----------------------------|------|--------|-------|
|                          | M                         | SD   | M                           | SD   |        |       |
| Vidinė motyvacija        | 4,47                      | 0,55 | 4,3                         | 0,4  | 0,803  | 0,429 |
| Integruota motyvacija    | 4,15                      | 0,58 | 4                           | 0,5  | 0,664  | 0,512 |
| Identifikuota motyvacija | 4                         | 0,8  | 4,11                        | 0,45 | -0,368 | 0,716 |
| Introjekcinė motyvacija  | 3,97                      | 0,69 | 3,62                        | 0,63 | 1,72   | 0,107 |
| Išorinė motyvacija       | 3,34                      | 0,88 | 3,27                        | 0,97 | 0,187  | 0,853 |
| Amotyvacija              | 1,96                      | 0,74 | 2                           | 1,11 | -0,148 | 0,883 |

Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 16 ir daugiau metų darbo stažą motyvacijos palyginimas pagal subskales matomas 16 lentelėje. Joje galima pastebėti, jog lyginant trenerių, turinčius

didelį darbo stažą, motyvacijos palyginime pagal subskales, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ).

*Apibendrinant galima teigti, jog Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių trenerius labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija – tai didelis noras, entuziazmas, meilė ir pasisšventimas darbui. Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas darbo sektoriaus aspektu – viešojo sektoriaus trenerius labiau motyvuoja introjekcinė motyvacija, kurią apibūdina vidinis spaudimas, nenoras nuvilti savo sportininkų. Dar vienas statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas sportininkų amžiaus aspektu – 7-10 metų sportininkus treniruojančius trenerius statistiškai reikšmingai labiau, nei 15-18 metų auklėtinius turinčius trenerius, motyvuoja identifikuota motyvacija, kuri priklauso nuo suvokimo apie darbo naudą, t.y. darbo pagalba pasiekiami asmeniniai tikslai, tobulinama pati asmenybė. Lyties, darbo stažo ir amžiaus aspektais statistiškai reikšmingų skirtumų neaptikta. Atskirų sektorių derbuotojų palyginimas lyties aspektu, rodo, kad viešojo sektoriaus vyrus trenerius statistiškai reikšmingai labiau nei privačiojo motyvuoja jau minėta introjekcinė motyvacija ir išorinė motyvacija – tai motyvacija, kurią veikia išoriniai atlygiai, pripažinimas. Darbo stažo aspektu apskaičiuoti duomenys rodo, kad mažą darbo stažą turinčius viešojo sektoriaus trenerius labiau motyvuoja identifikuota motyvacija ir introjekcinė motyvacija.*

### 3.2. Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu ypatumai

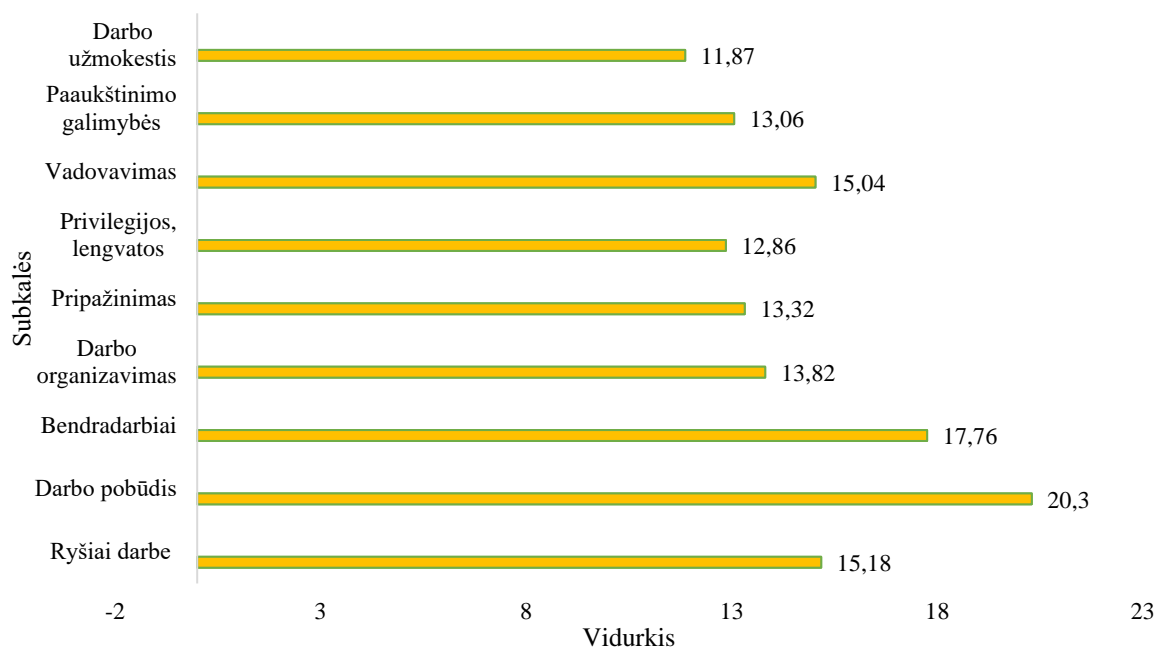
Vienas iš magistrinio darbo tyrimo objektų buvo viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimas darbu. Jo sudedamųjų komponentų statistinė analizė pateikiama 17 lentelėje ir 5 paveiksle.

**17 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimu darbu rodikliai.**

|                                     | <b>Vidurkis</b> | <b>Standartinis nuokrypis</b> | <b>Mažiausia reikšmė</b> | <b>Didžiausia reikšmė</b> |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>Darbo užmokestis</b>             | 11,87           | 3,81                          | 4                        | 20                        |
| <b>Paaukštino galimybės</b>         | 13,06           | 3,03                          | 5                        | 22                        |
| <b>Vadovavimas</b>                  | 15,04           | 4,5                           | 4                        | 24                        |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>      | 12,86           | 3,38                          | 4                        | 23                        |
| <b>Pripažinimas</b>                 | 13,32           | 3,92                          | 4                        | 23                        |
| <b>Darbo organizavimas</b>          | 13,82           | 3,51                          | 5                        | 23                        |
| <b>Bendradarbiai</b>                | 17,76           | 3,56                          | 4                        | 24                        |
| <b>Darbo pobūdis</b>                | 20,3            | 2,64                          | 13                       | 24                        |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b>  | 15,18           | 4,16                          | 4                        | 24                        |
| <b>Bendras pasitenkinimas darbu</b> | <b>133,22</b>   | <b>24,21</b>                  | <b>68</b>                | <b>193</b>                |

Analizuojant tyrimo duomenis (5 pav.) paaiškėjo, kad viešojo ir privačiojo sektorių treneriai labiausiai jaučia pasitenkinimą darbo pobūdžiu ( $20,3 \pm 2,64$  balo), mažiausiai – pasitenkinimą darbo užmokesčiu ( $11,87 \pm 3,81$  balo). Tai parodo, jog Lietuvoje yra aktuali problema maži sporto trenerių, ugdančių vaikus ir jaunimą. Ši problema dažnai neleidžia pritraukti jaunų žmonių dirbti treneriais bei silpnina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu jau dabar dirbančių trenerių.

Visgi, didžiausią pasitenkinimą darbu treneriams lemia pats darbo pobūdis, kas parodo, jog treneriai didžiuojasi ir mėgsta savo darbą, kas kažkiek atsveria nepasitenkinimą mažu darbo užmokesčiu. Taip pat treneriai nurodė, jog jaučia didesnę pasitenkinimą bendradarbiais ( $17,76 \pm 3,56$  balo) ir ryšiais darbe ( $15,18 \pm 4,16$  balo).



5 pav. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių pasitenkinimo darbu subskalių rodikliai

18 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu subskalių koreliacija

| Subskalės              | Darbo užmokestis | Paaukštinimo galimybės | Vadovavimas | Privilegijos | Pripažinimas | Darbo organizavimas | Bendradarbiai | Darbo pobūdis | Ryšiai darbe |
|------------------------|------------------|------------------------|-------------|--------------|--------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|
| Paaukštinimo galimybės | 0,632*           |                        |             |              |              |                     |               |               |              |
| Vadovavimas            | 0,589*           | 0,351*                 |             |              |              |                     |               |               |              |
| Privilegijos           | 0,626*           | 0,459*                 | 0,532*      |              |              |                     |               |               |              |
| Pripažinimas           | 0,711*           | 0,595*                 | 0,729*      | 0,680*       |              |                     |               |               |              |
| Darbo organizavimas    | 0,341*           | 0,371*                 | 0,205*      | 0,337*       | 0,431*       |                     |               |               |              |
| Bendradarbiai          | 0,341*           | 0,317*                 | 0,675       | 0,466        | 0,566*       | 0,216*              |               |               |              |

|                              |          |         |         |         |         |         |         |        |        |
|------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| Darbo pobūdis                | - 0,275* | 0,342*  | 0,336*  | 0,313*  | 0,495*  | 0,265*  | 0,483*  |        |        |
| Ryšiai darbe                 | 0,538*   | 0,352*  | 0,744*  | 0,594*  | 0,719*  | 0,317*  | 0,702*  | 0,389  |        |
| Bendras pasitenkinimas darbu | 0,794**  | 0,649** | 0,815** | 0,759** | 0,903** | 0,516** | 0,750** | 0,585* | 0,836* |

Pastaba: r - Pearson koreliacijos koeficientas; \* - statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ( $p < 0,05$ ); \*\* statistiškai reikšmingas stiprus koreliacinis ryšys ( $p < 0,0001$ )

Remiantis 18 lentelės duomenimis, kurie parodo viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu subskalių koreliaciją galima teigti, kad beveik tarp visų pasitenkinimo darbu subskalių nustatyti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai. Koreliacija neaptikta tik tarp pasitenkinimo ryšiais darbe (komunikacija) ir darbo pobūdžiu subskalių ( $r = 0,389$ ), pasitenkinimo bendradarbiais ir vadovavimu subskalių ( $r = 0,675$ ) bei pasitenkinimo bendradarbiais ir privilegijomis subskalių ( $r = 0,466$ ).

Žvelgiant į bendro pasitenkinimo darbu ryšį su kitomis subskalėmis, visus nustatyti statistiškai reikšmingi stiprūs koreliaciniai ryšiai. Visgi stipriausią statistiškai reikšmingą ryšį su bendru pasitenkinimu darbu laiduoja pripažinimo aspektas ( $r = 0,903$ ) bei pasitenkinimas ryšiais darbe (komunikacija) ( $r = 0,836$ ). Taip pat dideliais balais pasireiškia bendro pasitenkinimo darbu koreliacija su pasitenkinimu vadovavimu ( $r = 0,815$ ), darbo užmokesčiu ( $r = 0,794$ ), privilegijomis ( $r = 0,759$ ) ir bendradarbiais ( $r = 0,750$ ).

Analizuojant viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodiklius pagal subskales (19 lentelė) paaiškėjo, jog reikšmingai skiriasi pasitenkinimas vadovavimu. Jį labiau jaučia viešojo sektoriaus treneriai, nei privačiojo ( $t = 1,838$ ,  $p = 0,049$ ). Arti reikšmingo skirtumo buvo ir pasitenkinimas komunikacija, kuri labiau pasireiškia taip pat viešajame sektoriuje ( $t = 1,750$ ,  $p = 0,083$ ).

19 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales

| Subskalės                   | Viešasis sektorius (n=56) |      | Privatus sektorius (n=54) |      | t      | p            |
|-----------------------------|---------------------------|------|---------------------------|------|--------|--------------|
|                             | M                         | SD   | M                         | SD   |        |              |
| Darbo užmokestis            | 11,86                     | 3,54 | 11,89                     | 4,12 | -0,043 | 0,965        |
| Paaukštinimo galimybės      | 12,75                     | 3,1  | 13,39                     | 2,94 | -1,107 | 0,271        |
| Vadovavimas                 | 15,8                      | 4,86 | 14,01                     | 4    | 1,838  | <b>0,049</b> |
| Privilegijos, lengvatos     | 12,91                     | 3,42 | 12,81                     | 3,42 | 0,148  | 0,883        |
| Pripažinimas (įvertinimas)  | 13,34                     | 4,17 | 13,3                      | 3,68 | 0,057  | 0,955        |
| Darbo organizavimas         | 13,45                     | 3,56 | 14,2                      | 3,45 | -1,131 | 0,260        |
| Bendradarbiai               | 17,86                     | 3,93 | 17,67                     | 3,15 | 0,279  | 0,781        |
| Darbo pobūdis               | 20,27                     | 2,86 | 20,33                     | 2,42 | -0,129 | 0,897        |
| Ryšiai darbe (komunikacija) | 15,86                     | 4,69 | 14,48                     | 3,42 | 1,750  | 0,083        |

20 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales lyties aspektu

| Subskalės                  | Vyrai (n=57) |      | Moterys (n=53) |      | t      | p     |
|----------------------------|--------------|------|----------------|------|--------|-------|
|                            | M            | SD   | M              | SD   |        |       |
| Darbo užmokestis           | 11,79        | 4    | 11,96          | 3,63 | -0,236 | 0,814 |
| Paaukštinimo galimybės     | 13,05        | 3    | 13,08          | 3,08 | -0,039 | 0,969 |
| Vadovavimas                | 14,88        | 4,79 | 15,21          | 4,29 | -0,383 | 0,703 |
| Privilegijos, lengvatos    | 12,67        | 3,15 | 13,08          | 3,62 | -0,632 | 0,529 |
| Pripažinimas (įvertinimas) | 13,23        | 4,14 | 13,42          | 3,7  | -0,249 | 0,804 |
| Darbo organizavimas        | 13,93        | 3,46 | 13,7           | 3,59 | 0,344  | 0,731 |

|                                    |       |      |       |      |        |       |
|------------------------------------|-------|------|-------|------|--------|-------|
| <b>Bendradarbiai</b>               | 17,42 | 3,83 | 18,13 | 3,23 | -1,047 | 0,297 |
| <b>Darbo pobūdis</b>               | 20,25 | 2,64 | 20,36 | 2,66 | -0,223 | 0,824 |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b> | 14,88 | 4,31 | 15,51 | 4    | -0,795 | 0,428 |

Lyginant viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodiklius pagal subskales lyties aspektu (20 lentelė), reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ( $p > 0,05$ ). Tai reiškia, kad lyties aspektas neturi didelės reikšmės trenerių pasitenkinimui darbu.

21 lentelės duomenys rodo viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodiklius pagal subskales trenerių amžiaus aspektu. Nustatyta, jog reikšmingai skiriasi pasitenkinimas vadovavimu tarp viešojo ir privačiojo sektorių trenerių kuriems yra 36-45 metai ( $12,6 \pm 2,9$ ) ir iki 25 metų ( $16,81 \pm 4,22$  balo). Būtent pastarieji jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą vadovavimu ( $F = 3,59$ ,  $p = 0,016$ ). Taip pat nustatyta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi pasitenkinimas darbo organizavimu. Treneriai, kuriems yra iki 35 metų, jaučia didesnę pasitenkinimą darbo organizavimu, nei treneriai, kuriems yra 36 ir daugiau metų ( $F = 8,753$ ;  $p = 0,011$ ). Dar vienas reikšmingas skirtumas trenerių amžiaus aspektu nustatytas pasitenkinimo komunikacija subskalėje. Treneriai, kuriems yra iki 25 metų ( $16,41 \pm 3,99$ ) jaučia didesnę pasitenkinimą ryšiais darbe (komunikacija), nei treneriai, kurių amžius 36-45 metai ( $13,05 \pm 3,15$ ) ( $F = 2,709$ ;  $p = 0,049$ ). Verta paminėti, jog arti statistiškai reikšmingo skirtumo buvo ir pasitenkinimo pripažinimu, įvertinimu darbe subskalėje. Jį taip pat labiau jaučia treneriai, kuriems yra iki 25 metų, nei 36-45 metų viešojo ir privačiojo sektorių treneriai ( $F = 2,697$   $p = 0,06$ )

**21 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales amžiaus aspektu (balai)**

| Subskalės                       | Trenerių amžius | N  | Vidurkis | Stand. Nuokrypis (SN) | Statistinio kriterijaus reikšmė | P reikšmė |
|---------------------------------|-----------------|----|----------|-----------------------|---------------------------------|-----------|
| <b>Darbo užmokestis</b>         | Iki 25 metų     | 27 | 13,33    | 3,78                  | F = 1,934                       | P = 0,129 |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 11,68    | 4,12                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 11,25    | 3,32                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 11,08    | 3,51                  |                                 |           |
| <b>Paaukštini mo gali mybės</b> | Iki 25 metų     | 27 | 14       | 2,96                  | F = 2,426                       | P = 0,07  |
|                                 | 25-35 metai     | 38 | 13,18    | 3,21                  |                                 |           |
|                                 | 36-45 metai     | 20 | 13,15    | 2,18                  |                                 |           |
|                                 | 45 ir daugiau   | 25 | 11,8     | 3,13                  |                                 |           |

|                                    |               |    |       |      |           |                  |
|------------------------------------|---------------|----|-------|------|-----------|------------------|
| <b>Vadovavimas</b>                 | Iki 25 metų   | 27 | 16,81 | 4,22 | F = 3,59  | <b>P = 0,016</b> |
|                                    | 25-35 metai   | 38 | 15,03 | 4,57 |           |                  |
|                                    | 36-45 metai   | 20 | 12,6  | 2,9  |           |                  |
|                                    | 45 ir daugiau | 25 | 15,08 | 5,04 |           |                  |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>     | Iki 25 metų   | 27 | 14    | 3,24 | F = 1,376 | P = 0,254        |
|                                    | 25-35 metai   | 38 | 12,58 | 3,99 |           |                  |
|                                    | 36-45 metai   | 20 | 12,4  | 2,83 |           |                  |
|                                    | 45 ir daugiau | 25 | 12,86 | 2,77 |           |                  |
| <b>Pripažinimas, įvertinimas</b>   | Iki 25 metų   | 27 | 14,96 | 4,02 | F = 2,697 | P = 0,06         |
|                                    | 25-35 metai   | 38 | 13,34 | 4,06 |           |                  |
|                                    | 36-45 metai   | 20 | 12,2  | 3,08 |           |                  |
|                                    | 45 ir daugiau | 25 | 12,4  | 3,80 |           |                  |
| <b>Darbo organizavimas</b>         | Iki 25 metų   | 27 | 15,33 | 3,27 | F = 8,753 | <b>P = 0,011</b> |
|                                    | 25-35 metai   | 38 | 14,96 | 3,48 |           |                  |
|                                    | 36-45 metai   | 20 | 12,1  | 2,04 |           |                  |
|                                    | 45 ir daugiau | 25 | 11,84 | 3,36 |           |                  |
| <b>Bendradarbiai</b>               | Iki 25 metų   | 27 | 17,74 | 4,23 | F = 0,205 | P = 0,893        |
|                                    | 25-35 metai   | 38 | 18,11 | 2,98 |           |                  |
|                                    | 36-45 metai   | 20 | 17,55 | 2,41 |           |                  |
|                                    | 45 ir daugiau | 25 | 17,44 | 4,41 |           |                  |
| <b>Darbo pobūdis</b>               | Iki 25 metų   | 27 | 20,11 | 2,83 | F = 0,086 | P = 0,968        |
|                                    | 25-35 metai   | 38 | 20,45 | 2,7  |           |                  |
|                                    | 36-45 metai   | 20 | 20,25 | 2,19 |           |                  |
|                                    | 45 ir daugiau | 25 | 20,32 | 2,81 |           |                  |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b> | Iki 25 metų   | 27 | 16,41 | 3,99 | F = 2,709 | <b>P = 0,049</b> |
|                                    | 25-35 metai   | 38 | 15,21 | 4,18 |           |                  |
|                                    | 36-45 metai   | 20 | 13,05 | 3,15 |           |                  |
|                                    | 45 ir daugiau | 25 | 15,52 | 4,56 |           |                  |

Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales jų treniruojamų sportininkų amžiaus aspektu duomenys, matomi (22 lentelėje), parodo jog reikšmingai skiriasi pasitenkinimas darbo organizavimu. Reikšmingas skirtumas nustatytas tarp 15-18 metų ( $12,41 \pm 2,61$ ) ir 7-10 metų ( $15,18 \pm 3,31$ ) sportininkus treniruojančių trenerių. Būtent pastarieji jaučia didesnę pasitenkinimą darbo organizavimu savo darbovietėje ( $F = 3,478$ ;  $p = 0,019$ )

**22 lentelė Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales sportininkų amžiaus aspektu (balai)**

| Subskalės               | Trenerių amžius | N  | Vidurkis | Stand. Nuokrypis (SN) | Statistinio kriterijaus reikšmė | P reikšmė |
|-------------------------|-----------------|----|----------|-----------------------|---------------------------------|-----------|
| <b>Darbo užmokestis</b> | 7-10 metų       | 22 | 12,32    | 3,6                   | F = 0,489                       | P = 0,129 |
|                         | 11-14 metų      | 36 | 11,36    | 4,04                  |                                 |           |



|  |               |    |       |      |           |                  |
|--|---------------|----|-------|------|-----------|------------------|
|  | 15-18 metų    | 29 | 11,72 | 3,44 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 12,43 | 4,2  |           |                  |
| <b>Paaukštini-<br/>nimo gali-<br/>mybės</b>  | 7-10 metų     | 22 | 13,77 | 3,13 | F = 0,788 | P = 0,69         |
|  | 11-14 metų    | 36 | 12,92 | 3,12 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 12,52 | 2,69 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 13,3  | 3,21 |           |                  |
| <b>Vadovavi-<br/>mas</b>                     | 7-10 metų     | 22 | 14,18 | 4,64 | F = 1,025 | P = 0,503        |
|  | 11-14 metų    | 36 | 15,5  | 4,34 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 14,31 | 4,8  |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 16,04 | 4,21 |           |                  |
| <b>Privilegijos,<br/>lengvatos</b>           | 7-10 metų     | 22 | 13    | 3,26 | F = 1,064 | P = 0,368        |
|  | 11-14 metų    | 36 | 13,06 | 3,67 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 11,97 | 2,88 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 13,57 | 3,57 |           |                  |
| <b>Pripažini-<br/>mas, įverti-<br/>nimas</b> | 7-10 metų     | 22 | 13,32 | 4,02 | F = 0,447 | P = 0,72         |
|  | 11-14 metų    | 36 | 13,36 | 4,06 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 12,72 | 3,89 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 14    | 3,72 |           |                  |
| <b>Darbo orga-<br/>nizavimas</b>             | 7-10 metų     | 22 | 15,18 | 3,31 | F = 3,478 | <b>P = 0,019</b> |
|  | 11-14 metų    | 36 | 13,53 | 3,96 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 12,41 | 2,61 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 14,41 | 3,38 |           |                  |
| <b>Bendradar-<br/>biai</b>                   | 7-10 metų     | 22 | 17,82 | 3,27 | F = 0,174 | P = 0,913        |
|  | 11-14 metų    | 36 | 18,06 | 3,37 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 17,41 | 4,08 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 17,7  | 3,59 |           |                  |
| <b>Darbo<br/>pobūdis</b>                     | 7-10 metų     | 22 | 20,68 | 2,45 | F = 1,679 | P = 0,176        |
|  | 11-14 metų    | 36 | 20,61 | 2,15 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 20,48 | 2,62 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 19,22 | 3,34 |           |                  |
| <b>Ryšiai<br/>darbe</b>                      | 7-10 metų     | 22 | 14,59 | 4,29 | F = 1,93  | P = 0,129        |
|  | 11-14 metų    | 36 | 15,58 | 4,44 |           |                  |
|  | 15-18 metų    | 29 | 14,03 | 4,21 |           |                  |
|  | 19 ir daugiau | 23 | 16,61 | 3,11 |           |                  |

Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales darbo stažo aspektu (1 priedas) rodo, jog reikšmingas skirtumas buvo nustatyti reikšmingi skirtumai pasitenkinimo darbo organizavimu subskalėje. Treneriai, kurių darbo stažas yra 11-15 ir 21 < metų, jaučia mažesnę pasitenkinimą minėtu aspektu nei treneriai, kurie šį darbą dirba iki 2 metų, 2-5 metų ir 6-10 metų laikotarpius (F = 6,258; p = 0,0001). Kitaip tariant, treneriai turintys mažesnę darbo stažą, jaučia žymiai didesnę pasitenkinimą darbo organizavimu savo darbovietėje, nei ilgiau dirbantys treneriai.

23 lentelės duomenys rodo viešojo ir privačiojo sektorių trenerių bendro pasitenkinimo darbu palyginimą. Labai nežymiai didesnę pasitenkinimą darbu jaučia viešojo sektoriaus treneriai nei privačiojo, atitinkamai  $134,09 \pm 25,92$  ir  $132,31 \pm 22,52$  balo. Tačiau šis skirtumas pernelyg menkas, jog būtų statistiškai reikšmingas ( $t=0,083$ ;  $p=0,703$ ;  $p>0,05$ ). Lyginant duomenis lyties aspektu, truputį didesnę pasitenkinimą darbu jaučia moterys ( $134,43 \pm 24,89$ ), nei vyrai ( $132,09 \pm 23,74$ ), tačiau vėl gi, statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta ( $t= -0,506$ ;  $p = 0,615$ ;  $p>0,05$ ). Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas trenerių amžiaus aspektu, tai yra treneriai, kuriems yra iki 25 metų ( $142,7 \pm 24,51$ ) jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą darbu nei treneriai, kurių amžius 36-45 metai ( $124,55 \pm 20,01$ ) ( $F=2,806$ ;  $p = 0,043$ ,  $p<0,05$ ).

**23 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių bendro pasitenkinimo darbu palyginimas**

| Kriterijai                |               | N  | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | Statistinio kriterijaus reikšmė | P reikšmė        |
|---------------------------|---------------|----|----------|------------------------|---------------------------------|------------------|
| <b>Darbo sektorius</b>    | Viešasis      | 56 | 134,09   | 25,92                  | T = 0,383                       | P = 0,703        |
|                           | Privatusis    | 54 | 132,31   | 22,52                  |                                 |                  |
| <b>Lytis</b>              | Vyras         | 57 | 132,09   | 23,74                  | T = -0,506                      | P = 0,614        |
|                           | Moteris       | 53 | 134,43   | 24,89                  |                                 |                  |
| <b>Amžius</b>             | Iki 25 metų   | 27 | 142,7    | 24,51                  | F = 2,806                       | <b>P = 0,043</b> |
|                           | 25-35 metai   | 38 | 134,53   | 23,79                  |                                 |                  |
|                           | 36-45 metai   | 20 | 124,55   | 20,01                  |                                 |                  |
|                           | 46 ir daugiau | 25 | 127,92   | 25,04                  |                                 |                  |
| <b>Sportininkų amžius</b> | 7-10 metų     | 22 | 134,86   | 23,38                  | F = 0,815                       | P = 0,488        |
|                           | 11-14 metų    | 36 | 133,94   | 25,68                  |                                 |                  |
|                           | 15-18 metų    | 29 | 127,59   | 23,84                  |                                 |                  |
|                           | 19 ir daugiau | 23 | 137,61   | 23,36                  |                                 |                  |
| <b>Darbo stažas</b>       | Iki 2 metų    | 17 | 134,04   | 24,27                  | F = 1,474                       | P = 0,205        |
|                           | 2-5 metai     | 34 | 138,76   | 25,37                  |                                 |                  |
|                           | 6-10 metų     | 18 | 138,78   | 25,46                  |                                 |                  |
|                           | 11-15 metų    | 13 | 121,38   | 16,23                  |                                 |                  |
|                           | 16-20 metų    | 8  | 127,38   | 20,2                   |                                 |                  |
|                           | 21 ir daugiau | 20 | 128,1    | 25,12                  |                                 |                  |

Treniruojamų sportininkų amžiaus aspektu bendro pasitenkinimo darbu rodiklių analizėje statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $F = 2,806$ ,  $p = 0,488$ ). Didžiausią pasitenkinimą jaučia treneriai, kurie treniruoja vyresnius nei 19 metų sportininkus ( $137,61 \pm 23,36$ ), o mažiausią – 15-18 metų sportininkus

(127,59 ± 23,84). Paskutinis nagrinėtas aspektas – trenerių darbo stažas. Jo aspektu statistiškai reikšmingu skirtumų taip pat nenustatyta (F= 1,474; p= 0,205), o didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia 2-5 ir 6-10 metų darbo stažą turintys treneriai (atitinkamai 138,76 ± 25,37 ir 138,78 ± 25,46), mažiausią – 11-15 metų darbo stažą turintys treneriai (121,38 ± 16,23)

Kaip ir prieš tai aprašyta trenerių motyvacijos analizė, taip ir pasitenkinimo darbu duomeys buvo išanalizuoti giliau, tai yra buvo išskirti ir apskaičiuoti viešojo ir privačiojo sektorių, kaip atskirų grupių, duomenys lyties bei darbo stažo aspektu. 24 lentelės duomenys parodo viešojo ir privačiojo sektorių trenerių vyrų pasitenkinimo darbu palyginimą pagal subskales ir bendro pasitenkinimo darbu rodiklius. Nustatyta, kad vyrų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai nesiskiria lyginant duomenys pagal darbo sektorius. Lyginant bendro pasitenkinimo darbu rodiklius, matyti, jog nežymiai didesnę pasitenkinimą darbu jaučia privačiojo sektoriaus treneriai vyrai (133 ± 21,24) nei viešojo sektoriaus treneriai vyrai (130,71 ± 26,4).

**24 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių vyrų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu**

| Subskalės                          | Viešasis sektorius (n=28) |      | Privatus sektorius (n=29) |      | t      | P     |
|------------------------------------|---------------------------|------|---------------------------|------|--------|-------|
|                                    | M                         | SD   | M                         | SD   |        |       |
| <b>Darbo užmokestis</b>            | 11,5                      | 3,83 | 12,07                     | 4,21 | -0,533 | 0,597 |
| <b>Paaukštino galimybės</b>        | 12,36                     | 2,93 | 13,72                     | 2,96 | -1,75  | 0,086 |
| <b>Vadovavimas</b>                 | 15,68                     | 5,68 | 14,10                     | 3,5  | 1,26   | 0,212 |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>     | 12,5                      | 2,9  | 12,83                     | 3,43 | -0,388 | 0,699 |
| <b>Pripažinimas (įvertinimas)</b>  | 13,25                     | 4,56 | 13,21                     | 3,78 | 0,039  | 0,969 |
| <b>Darbo organizavimas</b>         | 13,07                     | 3,24 | 14,76                     | 3,52 | -1,88  | 0,065 |
| <b>Bendradarbiai</b>               | 17,21                     | 4,34 | 17,62                     | 3,34 | -0,397 | 0,693 |
| <b>Darbo pobūdis</b>               | 20                        | 2,7  | 20,48                     | 2,61 | -0,685 | 0,496 |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b> | 15,14                     | 5,17 | 14,62                     | 3,35 | 0,454  | 0,652 |

|                                     |        |      |     |       |        |       |
|-------------------------------------|--------|------|-----|-------|--------|-------|
| <b>Bendras pasitenkinimas darbu</b> | 130,71 | 26,4 | 133 | 21,24 | -0,426 | 0,672 |
|-------------------------------------|--------|------|-----|-------|--------|-------|

Lyginant viešojo ir privačiojo sektorių trenerių moterų pasitenkinimo darbu rodiklius pagal subskales ir bendrą pasitenkinimą darbu (25 lentelė) galima pastebėti, jog nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas pasitenkinimo ryšiais darbe (komunikacija). Būtent viešojo sektoriaus trenerės moterys jaučia didesnę pasitenkinimą šiuo aspektu, nei privačiojo sektoriaus trenerės ( $t = 2,111$ ;  $p = 0,04$ ,  $p < 0,05$ ). Priešingai nei trenerių vyrų, trenerių moterų bendro pasitenkinimo darbu vidurkis aukštesnis viešajame sektoriuje ( $137,46 \pm 25,46$ ) nei privačiajame sektoriuje ( $131,04 \pm 24,29$ )

**25 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių moterų pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu**

| Subskalės                           | Viešasis sektorius (n=28) |       | Privatus sektorius (n=25) |       | t     | P           |
|-------------------------------------|---------------------------|-------|---------------------------|-------|-------|-------------|
|                                     | M                         | SD    | M                         | SD    |       |             |
| <b>Darbo užmokestis</b>             | 12,21                     | 3,23  | 11,68                     | 4,09  | 0,53  | 0,598       |
| <b>Paaukštino galimybės</b>         | 13,14                     | 3,27  | 13                        | 2,93  | 0,167 | 0,868       |
| <b>Vadovavimas</b>                  | 15,93                     | 3,97  | 14,4                      | 4,57  | 1,302 | 0,199       |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>      | 13,32                     | 3,89  | 12,8                      | 3,35  | 0,519 | 0,606       |
| <b>Pripažinimas (įvertinimas)</b>   | 13,43                     | 3,83  | 13,4                      | 3,64  | 0,028 | 0,978       |
| <b>Darbo organizavimas</b>          | 13,82                     | 3,87  | 13,56                     | 3,33  | 0,262 | 0,795       |
| <b>Bendradarbiai</b>                | 18,5                      | 3,44  | 17,72                     | 2,99  | 0,874 | 0,386       |
| <b>Darbo pobūdis</b>                | 20,54                     | 3,03  | 20,16                     | 2,23  | 0,508 | 0,614       |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b>  | 16,57                     | 4,13  | 14,62                     | 3,35  | 2,111 | <b>0,04</b> |
| <b>Bendras pasitenkinimas darbu</b> | 137,46                    | 25,46 | 131,04                    | 24,29 | 0,937 | 0,353       |

Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 5 metų darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimo pagal subskales ir bendro pasitenkinimo darbu rodikliai, aprašyti 26 lentelėje, rodo, jog šiuo aspektu statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Treneriai, turintys iki 5 metų darbo stažą, nežymiai didesnę bendrą pasitenkinimą darbu jaučia privačiajame sektoriuje ( $138,23 \pm 23,7$ ), nei viešajame ( $135,96 \pm 26,57$ ).

**26 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 5 metų darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu**

| Subskalės                           | Viešasis sektorius (n=24) |       | Privatus sektorius (n=27) |      | t      | P     |
|-------------------------------------|---------------------------|-------|---------------------------|------|--------|-------|
|                                     | M                         | SD    | M                         | SD   |        |       |
| <b>Darbo užmokestis</b>             | 12,08                     | 3,7   | 12,74                     | 4,03 | -0,603 | 0,549 |
| <b>Paaukštino galimybės</b>         | 12,96                     | 3,19  | 13,67                     | 2,74 | -0,851 | 0,399 |
| <b>Vadovavimas</b>                  | 16,04                     | 5,14  | 15,44                     | 4,39 | 0,447  | 0,657 |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>      | 13,25                     | 3,37  | 13,33                     | 3,88 | -0,081 | 0,936 |
| <b>Pripažinimas (įvertinimas)</b>   | 13,88                     | 4,64  | 14,33                     | 4,11 | -0,374 | 0,710 |
| <b>Darbo organizavimas</b>          | 14,63                     | 3,07  | 15,74                     | 3,07 | -1,294 | 0,202 |
| <b>Bendradarbiai</b>                | 17,46                     | 4,05  | 17,7                      | 3,41 | -0,235 | 0,816 |
| <b>Darbo pobūdis</b>                | 19,71                     | 2,91  | 20,11                     | 2,76 | -0,507 | 0,615 |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b>  | 15,96                     | 4,9   | 15,22                     | 3,86 | 0,599  | 0,552 |
| <b>Bendras pasitenkinimas darbu</b> | 135,96                    | 26,57 | 138,3                     | 23,7 | -0,332 | 0,741 |

**27 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių iki 6-15 metų darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu**

| Subskalės                           | Viešasis sektorius (n=13) |       | Privatus sektorius (n=18) |       | t      | P     |
|-------------------------------------|---------------------------|-------|---------------------------|-------|--------|-------|
|                                     | M                         | SD    | M                         | SD    |        |       |
| <b>Darbo užmokestis</b>             | 11,62                     | 3,7   | 11,83                     | 4,21  | -0,148 | 0,863 |
| <b>Paaukštino galimybės</b>         | 13,15                     | 3,77  | 13,72                     | 3,35  | -0,471 | 0,641 |
| <b>Vadovavimas</b>                  | 15,31                     | 3,26  | 13,78                     | 3,35  | 1,089  | 0,285 |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>      | 12,54                     | 4,47  | 12,78                     | 2,66  | -0,187 | 0,853 |
| <b>Pripažinimas (įvertinimas)</b>   | 12,69                     | 4,46  | 12,5                      | 3,11  | 0,15   | 0,882 |
| <b>Darbo organizavimas</b>          | 12,92                     | 4,04  | 13,5                      | 2,93  | -0,433 | 0,669 |
| <b>Bendradarbiai</b>                | 18,62                     | 4,49  | 18                        | 2,93  | 0,568  | 0,575 |
| <b>Darbo pobūdis</b>                | 21,08                     | 3,04  | 20,44                     | 2,2   | 0,756  | 0,456 |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b>  | 15,08                     | 4,78  | 13,83                     | 3,13  | 0,876  | 0,388 |
| <b>Bendras pasitenkinimas darbu</b> | 133                       | 29,24 | 130,39                    | 19,02 | 0,302  | 0,765 |

Trenerių, turinčių 6-15 metų darbo stažą, duomenų lentelėje (27 lentelė), matyti, jog ir šiame darbo stažo laikotarpyje statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Žvelgiant į bendro pasitenkinimo darbu rodiklius, matomas nedidelis skirtumas, didesnę pasitenkinimą darbu 6-15 metų darbo stažą turintys treneriai jaučia viešajame sektoriuje ( $133 \pm 29,24$ ) nei privačiajame ( $130,39 \pm 19,02$ ).

**28 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 16 metų ir daugiau darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendras pasitenkinimas darbu**

| Subskalės                           | Viešasis sektorius (n=19) |       | Privatus sektorius (n=10) |      | t      | P     |
|-------------------------------------|---------------------------|-------|---------------------------|------|--------|-------|
|                                     | M                         | SD    | M                         | SD   |        |       |
| <b>Darbo užmokestis</b>             | 11,74                     | 3,31  | 9,44                      | 3,57 | 1,668  | 0,107 |
| <b>Paaukštino galimybės</b>         | 12,21                     | 2,97  | 11,89                     | 2,42 | 0,282  | 0,780 |
| <b>Vadovavimas</b>                  | 15,84                     | 4,96  | 11,56                     | 2,4  | 2,438  | 0,022 |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>      | 12,74                     | 2,8   | 11,33                     | 2,73 | 1,245  | 0,224 |
| <b>Pripažinimas (įvertinimas)</b>   | 13,11                     | 3,75  | 11,78                     | 2,58 | 0,954  | 0,349 |
| <b>Darbo organizavimas</b>          | 12,32                     | 3,12  | 11                        | 3,08 | 1,044  | 0,306 |
| <b>Bendradarbiai</b>                | 17,84                     | 4,42  | 16,89                     | 2,97 | 0,584  | 0,564 |
| <b>Darbo pobūdis</b>                | 20,42                     | 3,07  | 20,78                     | 1,78 | -0,321 | 0,751 |
| <b>Ryšiai darbe (komunikacija)</b>  | 16,26                     | 4,55  | 13,56                     | 2,12 | 1,685  | 0,104 |
| <b>Bendras pasitenkinimas darbu</b> | 132,47                    | 23,93 | 120,22                    | 20,3 | 1,539  | 0,136 |

28 lentelėje matomi viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, turinčių 16 metų ir daugiau darbo stažą, pasitenkinimo darbu palyginimas pagal subskales ir bendro pasitenkinimo darbu duomenys. Čia taip pat statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, o lyginant 16 metų ir daugiau trenerių bendro pasitenkinimo darbu rodiklius matomas gana ženklius skirtumas. Didesnį pasitenkinimą darbu treneriai, turintys didelį darbo stažą jaučia viešojo sektoriaus treneriai ( $132,47 \pm 23,93$ ), nei privačiojo sektoriaus treneriai ( $120,22 \pm 20,3$ ).

*Apibendrinant galima teigti, jog tiek viešojo, tiek privačiojo sektorių Vilniaus miesto treneriai didžiausią pasitenkinimą jaučia darbo pobūdžiu, kas reiškia, jog treneriai didžiuojasi ir mėgaujasi savo darbu. Mažiausią pasitenkinimą treneriai jaučia darbo užmokesčiu, kas parodo, jog treneriai nesijaučia tinkamai įvertinti piniginiu aspektu, o tai jau yra vieša ir didelė šalies sporto problema norint pritraukti jaunus trenerius rinktis šio darbo. Taip pat buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp*

*viešojo ir privačiojo sektorių pasitenkinimo vadovavimu – didesnę pasitenkinimą šiuo aspektu išreiškia viešojo sektoriaus treneriai. Lyties aspektu statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Amžiaus aspektu nustatyti trys statistiškai reikšmingi skirtumai. Iki 25 metų treneriai jaučia didesnę pasitenkinimą vadovavimu ir komunikacija darbe, nei 36-45 metų treneriai. Taip pat jaunesni treneriai (iki 35 metų) jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą darbo organizavimu nei vyresni nei 35 metų treneriai. Sportininkų amžiaus aspektu nustatytas reikšmingas skirtumas pasitenkinimu darbo organizavimu tarp 15-18 metų ir 7-10 metų sportininkus treniruojančių trenerių. Didesnę pasitenkinimą jaučia pastarieji. Lyginant atskirų sektorių trenerių pasitenkinimo darbu rodiklius, nustatytas reikšmingas skirtumas tik tarp viešojo ir privačiojo sektorių moterų pasitenkinimo komunikacija, didesnę pasitenkinimą šiuo aspektu jaučia viešojo sektoriaus trenerės. Bendras pasitenkinimas darbu visais aspektais panašus tarp abiejų sektorių trenerių, statistiškai reikšmingai skiriasi tik tarp 36-45 metų trenerių ir iki 25 metų trenerių, kurie jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu.*



### 3.3. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sasajos

29 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sasajos

|     |                          | 1                   | 2                   | 3                   | 4                   | 5                   | 6                     | 7                     | 8                   | 9                   | 10                  | 11                  | 12                  | 13                  | 14 | 15 |
|-----|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----|----|
| 1.  | Vidinė motyvacija        |                     |                     |                     |                     |                     |                       |                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 2.  | Integruota motyvacija    | <b>,564*</b><br>*   |                     |                     |                     |                     |                       |                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 3.  | Identifikuota motyvacija | <b>,393*</b><br>*   | <b>,565*</b><br>*   |                     |                     |                     |                       |                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 4.  | Introjekcinė motyvacija  | 0,0169              | <b>,389*</b><br>*   | <b>,419**</b><br>** |                     |                     |                       |                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 5.  | Išorinė motyvacija       | <b>,201*</b><br>*   | 0,174               | <b>,253**</b><br>** | <b>,547*</b><br>*   |                     |                       |                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 6.  | Amotyvacija              | - <b>,259*</b><br>* | - <b>,207*</b><br>* | -0,09               | 0,079               | 0,097               |                       |                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 7.  | Darbo užmokestis         | 0,084               | 0,095               | 0,004               | 0,090               | 0,169               | - <b>,207*</b><br>*   |                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 8.  | Paaukštėjimas            | 0,119               | 0,170               | 0,013               | 0,176               | 0,179               | - <b>,288*</b><br>*   | <b>,632**</b><br>**   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 9.  | Vadovavimas              | <b>,224*</b><br>*   | 0,186               | 0,017               | <b>,275*</b><br>*   | <b>,223*</b><br>*   | - <b>,284*</b><br>*   | <b>,589**</b><br>**   | <b>,351**</b><br>** |                     |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 10. | Privilegijos             | 0,008               | 0,104               | 0,004               | 0,037               | 0,078               | - <b>,219*</b><br>*   | <b>,626**</b><br>**   | <b>,459**</b><br>** | <b>,532**</b><br>** |                     |                     |                     |                     |    |    |
| 11. | Pripažinimas             | <b>,224*</b><br>*   | 0,167               | <b>,193*</b><br>*   | - <b>,206*</b><br>* | <b>,295**</b><br>** | - <b>,381**</b><br>** | <b>,711**</b><br>**   | <b>,595*</b><br>*   | <b>,729**</b><br>** | <b>,680**</b><br>** |                     |                     |                     |    |    |
| 12. | Darbo organizavimas      | 0,038               | -0,074              | 0,017               | -0,012              | 0,131               | - <b>,191*</b><br>*   | <b>,341**</b><br>**   | <b>,371**</b><br>** | <b>,205*</b><br>*   | <b>,337**</b><br>** | <b>,431**</b><br>** |                     |                     |    |    |
| 13. | Bendradarbiai            | 0,185               | 0,170               | 0,006               | 0,109               | 0,086               | - <b>,358**</b><br>** | <b>,486**</b><br>**   | <b>,317**</b><br>** | ,675                | ,466                | <b>,566**</b><br>** | <b>0,216*</b><br>*  |                     |    |    |
| 14. | Darbo pobūdis            | <b>,269*</b><br>*   | <b>,261*</b><br>*   | <b>,200*</b><br>*   | 0,034               | 0,112               | - <b>,663**</b><br>** | - <b>,275**</b><br>** | <b>,342**</b><br>** | <b>,336**</b><br>** | <b>,313**</b><br>** | <b>,495**</b><br>** | <b>,265**</b><br>** | <b>,483**</b><br>** |    |    |

|    |                              |       |       |       |        |        |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----|------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 15 | Ryšiai darbe                 | 0,125 | 0,064 | -0,09 | 0,218* | 0,265* | -0,361** | ,538** | ,352** | ,744** | ,594** | ,719** | ,317** | ,702** | 0,389  |        |
| 16 | Bendras pasitenkinimas darbu | ,194* | 0,166 | 0,152 | 0,181  | ,239*  | -0,429** | ,794** | ,649** | ,815** | ,759** | ,903** | ,516** | ,750** | ,558** | ,836** |

Pastaba: r - Pearson koreliacijos koeficientas; \* - statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ( $p < 0,05$ ); \*\* statistiškai reikšmingas stiprus koreliacinis ryšys ( $p < 0,0001$ )

Analizuojant viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas, nustatyta nemažai statistiškai stipriai reikšmingų koreliacinių ryšių. Pearson koreliacijos koeficientų pasiskirstymas pateiktas 29 lentelėje

Statistiškai reikšmingu ryšiu viešojo ir privačiojo sektorių trenerių bendras pasitenkinimas darbu susijęs su vidine motyvacija ( $r = 0,194$ ) ir išorine motyvacija ( $r = 0,239$ ). Statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu bendras trenerių pasitenkinimas susijęs su amotyvacija ( $r = -0,429$ ).

Analizuojant duomenis tarp subskalių, nustatyta, jog trenerių pasitenkinimas ryšiais darbe statistiškai reikšmingai susijęs su introjekcine motyvacija ( $r = 0,218$ ), o statistiškai reikšmingai stipriai susijęs su išorine motyvacija ( $r = 0,265$ ) ir su amotyvacija ( $r = -0,361$ ). Pasitenkinimas darbo pobūdžiu statistiškai reikšmingai koreliuoja su identifikuota motyvacija ( $r = 0,200$ ), statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu koreliuoja su vidine motyvacija ( $r = 0,269$ ), integruota motyvacija ( $r = 0,261$ ) ir amotyvacija ( $r = -0,663$ ). Pasitenkinimas bendradarbiais ir darbo organizavimu taip pat statistiškai reikšmingai koreliuoja su amotyvacija (atitinkamai  $r = -0,358$  ir  $r = 0,191$ ). Pasitenkinimas pripažinimu statistiškai reikšmingai siejasi su vidine motyvacija ( $r = 0,224$ ), identifikuota motyvacija ( $r = 0,193$ ) ir introjekcinė motyvacija ( $r = -0,206$ ). Taip pat nustatytas ir statistiškai reikšmingai stipriai susiję ryšiai tarp pasitenkinimo pripažinimu ir išorinės motyvacijos ( $r = 0,295$ ) ir amotyvacijos ( $r = -0,381$ ). Statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp pasitenkinimo vadovavimu ir vidine motyvacija ( $r = 0,224$ ), išorine motyvacija ( $r = 0,223$ ) ir amotyvacijos ( $r = -0,284$ ). Statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu susijęs pasitenkinimas vadovavimu ir introjekcinės motyvacijos ( $r = 0,275$ ). Pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir paaukštinimo galimybėmis subskalių rodikliai statistiškai reikšmingai koreliuoja su amotyvacija (atitinkamai  $r = -0,207$  ir  $r = -0,282$ )

## TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimai yra svarbūs norint padidinti darbuotojų darbo našumą, pastovumą ir balanso išlaikymą. Taip pat tai turi didelę reikšmę sportininkų pasiekiamiems rezultatams ir tobulėjimui.

Vertinant šio tyrimo rezultatus, išryškėja tam tikros tendencijos, kurios siejasi su kitų autorių tyrimais. Nors didelio tų pačių empirinių tyrimo rezultatų, išvadų pasikartojimų moksliniuose tyrimuose reikėtų vengti, tačiau šiuo atveju, kai vertinama viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacija ir pasitenkinimas darbu, tyrimų, ypač Lietuvos mastu, yra atlikta labai nedaug. Todėl tam tikri sutapimai ar pasikartojimai kaip tik padeda išsiaiškinti ir moksliskai patvirtinti ir išsiaiškinti tam tikras tendencijas, kurios vėliau gali padėti ieškoti problemų sprendimo būdų.

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad pagrindinė trenerių varomoji jėga yra vidinė motyvacija. Kas parodo, jog treneriai yra vedini troškimo įsitraukti į veiklą dėl noro pajusti teigiamas emocijas, pasitenkinimą, dėl noro tobulėti, atrasti kažką naujo. Kitaip tariant treneriai sutelkia dėmesį ne į užsiimančios veiklos rezultatus, o į patį darbo procesą, jo atlikimą, kūrybiškumo ieškojimą (Erdem ir Cicekdemir, 2016).

Gautas statistiškai reikšmingas absoliutus skirtumas tarp viešojo ir privačiojo sektorių trenerių introjekcinės motyvacijos, kuri pasak Deci ir Ryan (2008) atsiranda dėl vidinio spaudimo ar nenoro nuvilti savo sportininkų. Tyrimas parodė, kad ši motyvacija žymiai dažniau pasireiškia viešojo sektoriaus treneriams. Tą galima paaiškinti tuo, jog Lietuvoje, daugumoje viešojo sektoriaus sporto įstaigų vis dar galioja nuo sportininkų rezultatų priklausantis vaikų meistriskumo pakopų rodiklis bei trenerių kategorijos, o visa tai smarkiai įtakoja trenerių atlyginimus. Būtent todėl viešojo sektoriaus treneriai gali jausti savikontrolę ir vidinį spaudimą laimėti. Taip pat tyrimas parodė, kad ši motyvacijos rūšis labiau veikia vyrus nei moteris.

Tyrimu nustatytas dar vienas statistiškai reikšmingas identifikuotos motyvacijos skirtumas tarp viešojo ir privačiojo sektorių trenerių, sportininkų amžiaus aspektu. Nustatyta, jog ši motyvacija labiau pasireiškia treneriams, kurie treniruoja 7-10 metų sportininkus, nei 15-18 metų sportininkus. Identifikuota motyvacija, pasak Deci ir Ryan (2008), atsiranda iš paties savęs, t. y. sąmoningo veiklos vertinimo, jos tikslų bei galimų rezultatų įvertinimo bei noro tobulinti save siekiant tam tikrų tikslų. Galima daryti prielaidą, kad treneriai, dirbantys su jauno amžiaus sportininkais turi didesnę motyvaciją siekti tikslų ir iš to pasisemti kuo daugiau patirties.

Žvelgiant į pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatus pirmiausia į akis krenta, jog mažiausias viešojo ir privačiojo sektorių trenerių pasitenkinimas yra darbo užmokesčiu. Šį rezultatą galima lyginti su Guobos (2018) atlikto tyrimo kuriame buvo tirtas mokytojų pasitenkinimas darbu. Jame nustatyta, kad mokytojai taip pat mažiausią pasitenkinimą jaučia būtent darbo užmokesčiu. Tai tik įrodo, jog Lietuvoje, pedagoginį darbą dirbančių žmonių atlyginimai jų netenkina ir tai yra didelė problema norint pritraukti jaunų žmonių dirbti šį darbą. Didžiausią pasitenkinimą treneriai jaučia darbo pobūdžiu, kas įrodo, jog treneriai myli savo darbą, jiems jis malonus ir patinkantis.

Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo vadovavimu. Didesnį pasitenkinimą šiuo aspektu jaučia viešojo sektoriaus treneriai. Tai galima sieti su autorių Rocchi ir kt. (2013) atlikto tyrimu, kuriame privačiojo sektoriaus sporto darbuotojai dažniau jaučia spaudimą iš vadovybės, kas slopina jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

Amžiaus aspektu nustatyti trys statistiškai reikšmingi skirtumai. Iki 25 metų treneriai jaučia didesnį pasitenkinimą vadovavimu ir komunikacija darbe, nei 36-45 metų treneriai. Taip pat jaunesni treneriai (iki 35 metų) jaučia statistiškai reikšmingai didesnį pasitenkinimą darbo organizavimu nei vyresni nei 35 metų treneriai.

Tyrimu nustatyta, kad bendras pasitenkinimas darbu nuo darbo sektoriaus praktiškai nepriklauso, išskyrus trenerių amžiaus aspektą – treneriai kuriems yra iki 25 metų jaučia statistiškai reikšmingai didesnį pasitenkinimą darbu nei 36-45 metų treneriai. Kas įrodo, jog jauni treneriai į darbą ateina kupini entuziazmo ir noro nuversti kalnus.

Nagrinėjant viešojo ir privačiojo sektorių trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, nustatyta, kad bendras pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingu stipriu neigiamu ryšiu susijęs su amotyvacija. Tai parodo, jog kuo didesnį pasitenkinimą darbu jaučia treneriai, tuo jų amotyvacija (nei vidinių nei išorinių motyvų nebūvimas) mažesnė. Taip pat statistiškai reikšmingu ryšiu stipriu ryšiu koreliuoja labiausiai vyraujanti trenerių motyvacijos rūšis – vidinė motyvacija ir pasitenkinimo darbu labiausiai vyraujanti subskalė – pasitenkinimas darbo pobūdžiu. Galime daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatai atspindi tinkamą skalių vidinį patikimumą

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog pagrindiniai motyvacijos veiksniai, motyvuojantys sporto organizacijų darbuotojus yra atliekamo darbo pobūdis, jo svarba ir aktualumas bei pasitenkinimas darbu, kuris yra svarbus reiškinys, lemiantis darbuotojo emocinę būseną ir efektyvumą darbe.

2. Tyrimu nustatyta, kad tiek viešojo, tiek privačiojo sektorių trenerius labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija, t.y. „Treniruoju, nes manau, kad tai įkvepianti veikla“, „Treniruoju, nes man patinka tam skirti pastangas“. Viešojo sektoriaus trenerius, statistiškai reikšmingai labiau nei privačiojo, motyvuoja introjekcinė motyvacija, t.y. „Treniruoju, nes nenoriu nuvilti savo sportininkų“, „Treniruoju, nes jaučiu vidinį spaudimą laimėti“. 7-10 metų sportininkus treniruojančius trenerius statistiškai reikšmingai labiau nei 15-18 metų, motyvuoja identifikuota motyvacija, t.y. „Treniruoju, nes tai skatina mane siekti asmeninių tikslų“. Atskirų sektorių darbuotojų palyginimas rodo, jog viešojo sektoriaus trenerius vyrus statistiškai reikšmingai labiau, nei privačiojo sektoriaus, motyvuoja introjekcinė motyvacija ir išorinė motyvacija, t.y. „Treniruoju, nes man patinka išoriniai atlygiai (pinigai, prizai ir kt.)“. Taip pat nustatyta, jog iki 5 metų darbo stažą turinčius viešojo sektoriaus trenerius labiau motyvuoja identifikuota ir introjekcinė motyvacijos.

3. Tyrimu atskleista, jog ir viešojo, ir privačiojo sektorių treneriai didžiausią pasitenkinimą jaučia darbo pobūdžiu, t.y. „Man patinka tai, kuo užsiimu darbe“, o mažiausią – darbo užmokesčiu, t.y. „Jaučiuosi neįvertintas, kai pagalvoju apie savo atlyginimą“. Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp trenerių pasitenkinimo vadovavimu, t. y. „Man patinka mano vadovas“, kurį labiau jaučia viešojo sektoriaus treneriai. Treneriai, kuriems yra iki 25 metų jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą vadovavimu ir komunikacija darbe, t. y. „Bendravimas darbiniais klausimais šioje įstaigoje yra veiksmingas“, nei 36-45 metų treneriai. Taip pat, treneriai kuriems yra iki 35 metų, jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą darbo organizavimu t. y. „Mano darbe pernelyg daug popierizmo“, nei virš 35 metų esantys treneriai. Lyginant atskirų sektorių pasitenkinimo darbu rodiklius paaiškėjo, jog statistiškai reikšmingai skiriasi moterų pasitenkinimas komunikacija, didesnę pasitenkinimą jaučia viešojo sektoriaus trenerės. Bendras pasitenkinimas darbu visais aspektais panašus tarp abiejų sektorių trenerių, statistiškai reikšmingai skiriasi tik tarp 36-45 metų trenerių ir iki 25 metų trenerių, kurie jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu.

4. Įvertinus viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas nustatyta, jog dominuojančios motyvacijos ir pasitenkinimu subskalės, t. y. vidinė motyvacija ir

pasitenkinimas darbo pobūdžiu, tarpusavyje koreliuoja statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu. Taip pat statistiškai reikšmingai stipriu neigiamu ryšiu laidoja ir bendras pasitenkinimas darbu ir amotyvacija, o tai reiškia, jog kuo didesnis trenerių pasitenkinimas darbu, tuo jų motyvacija yra didesnė.

## REKOMENDACIJOS

1. Viena pagrindinių problemų yra trenerių nepasitenkinimas darbo užmokesčiu. Viešojo sektoriaus sporto organizacijų vadovai turėtų stengtis pergalvoti biudžeto skirstymą, ieškoti vidinių rezervų atsižvelgiant ir dėmesį skiriant trenerių atlyginimų didinimui. Privataus sektoriaus vadovai skirstant atlyginimus turėtų atsižvelgti į organizacijos gaunamą pelną, t. y. didėjant įmonės pelnui turėtų atitinkamai didėti ir darbuotojų (trenerių) atlyginimai. Taip pat nusimatyti rizikas ir biudžeto rezervus atlyginimams esant neplanuotiems pelno mažėjimams. Nesant galimybei didinti atlyginimų siūloma kitos pasitenkinimo darbu ir motyvacijos skatinimo priemonės, tokios kaip darbuotojų (trenerių) kvalifikacijos kėlimas, tam tikri priedai, paskatinimai, darbuotojų susibūrimai, tam tikros kolektyvinės pramogos, mikroklimate gerinimas.

2. Tyrimas rodo, jog jauni treneriai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nei vyresni (virš 35 metų). Šią problemą įstaigų vadovams galima būtų spręsti vyresnių trenerių kasdienės rutinos pajvairinimu, dažnesniais kolektyvo susibūrimais, motyvacijos ir psichologinės būsenos gerinimo seminarais ar tam tikromis veiklomis, kadangi tikėtina, jog vyresni žmonės, dirbantys pedagoginį darbą turi silpnesnę emocinę ir psichinę sveikatą.

3. Tiek nagrinėti moksliniai šaltiniai, tiek atliktas tyrimas parodė, jog privačiojo sektoriaus treneriai jaučia mažesnę pasitenkinimą vadovavimu. Šią problemą privačiojo sektoriaus vadovai turėtų spręsti suteikdami daugiau laisvumo ir savarankiškumo treneriams. Taip pat dažniau pasidomėti savo darbuotojų jausmais, darbo sunkumais, bei nesikišti į treniruočių procesą.

4. Viešojo sektoriaus trenerių introjekcinės motyvacijos dominavimas išryškina problemą, jog šio sektoriaus treneriai jaučia vidinį spaudimą laimėti, o tai susiję su tuo, kad trenerių atlyginimai priklauso nuo sportininkų rezultatų. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija turėtų pergalvoti arba panaikinti trenerių kvalifikacinių kategorijų modelį, kuriame už rezultatus skiriamos kategorijos didinančios trenerių atlyginimo koeficientą. Nūdienos kontekste, nuosekliai mažėjant vaikų fiziniam aktyvumui, turėtų būti atsižvelgiama ne tik į rezultato siekimą, o ir į masiškumą, skatinti natūralų vaikų poreikį judėti, užsiimti fizine veikla, stiprinti jų sveikatą ir nebūtinai siekti aukšto meistriskumo. Tačiau dabartinėje situacijoje, viešojo sektoriaus treneriai tam nėra suinteresuoti, kadangi nuo to nukentėtų jų darbo užmokestis.

## LITERATŪRA

1. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V., & Martinkienė, J. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos*, 32-40. Prieiga per internetą: URL: [https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII osios tarptautines studentu mokslines praktines konferencijos straipiniu rinkinys 2016.pdf](https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipiniu_rinkinys_2016.pdf)
2. Bakanauskienė, I., & Brazaitytė, G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas*, 69 (2014). Prieiga per internetą: URL: [https://cris6.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1041/1/ISSN2335-8750\\_2014\\_N\\_69.PG\\_7\\_17.pdf](https://cris6.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1041/1/ISSN2335-8750_2014_N_69.PG_7_17.pdf)
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, Technologija.
4. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius. Jošara.
5. Bondareva, E., Sabaliauskas, S. (2018). 16-19 metų merginų, sportuojančių futbolą ir šaudymo sportą, sportinės veiklos motyvai. *Sporto mokslas*, Nr. 1 (91), P. 11–18. Prieiga per internetą: URL: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2018~1534856371834/J.04~2018~1534856371834.pdf>
6. Bručkutė, R., Paužuolienė, J., Docienė, V., & Vaitiekus, A. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*, (1), 29-36.
7. Bumblys, V. (2009). *Panevėžio miesto sporto klubų vadybininkų socialinės kompetencijos ir pasitenkinimo lygio pasirinktoje profesijoje nustatymas*. Magistro baigiamasis darbas.
8. Conroy, D. E., Kaye, M. P., & Coatsworth, J. D. (2006). Coaching climates and the destructive effects of mastery-avoidance achievement goals on situational motivation. *Journal of sport and Exercise Psychology*, 28(1), 69-92.
9. Dargužytė, G. (2007). Konsultantų motyvavimo sistema. *Jaunasis mokslininkas*.
10. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. doi:10.1037/a0012801
11. Diskienė, D., & Marčinskas, A. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos.



12. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. *Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.*
13. Erdem, A. R., & Cicekdemir, I. (2016). Opinions of primary and secondary school principals about internal and external motivation. *Eurasian Journal of Educational Research, 16(64)*. Prieiga per internetą: URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1121888.pdf>
14. Fisher, J. G. (2015). *Strategic reward and recognition: Improving employee performance through non-monetary incentives*. Kogan Page Publishers.
15. Fominienė, V. B. (2014). Sporto organizacijos darbuotojų praktiniai motyvacijos aspektai. *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai (VII)*, 105. Prieiga per internetą: URL: [https://www.lsu.lt/wp-content/uploads/2018/01/trs\\_konfrencijos\\_sraipsniai\\_2014\\_12\\_20\\_.pdf](https://www.lsu.lt/wp-content/uploads/2018/01/trs_konfrencijos_sraipsniai_2014_12_20_.pdf)
16. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., & Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Mokslo studija, Vilnius, 2012. 406 p.
17. Griciūtė, J., & Senkevičiūtė-Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai, 2018, nr. 21 (1), p. 35-56.*
18. Gullu, S., Sahin, S., & Kiziloglu, E. (2018). The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education, 7(5)*, 127-137.
19. Jankauskienė, R. (2008). Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo skatinimo strategija: kūno kultūra ar kūno kultas. *Medicina (Kaunas), 44(5)*, 346-355.
20. Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal, 1(1)*, 90-103. Prieiga per internetą: URL: <http://www.themillenniumuniversity.edu.bd/journal/index.php/TMUJ/article/view/10/10>
21. Jonaitytė, A. (2007). Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu.
22. Yildizhan, Y. Ç., & Yazici, M. (2019). The Relationship between Management Style Perceptions and Motivation Levels of the Employees Working in Provincial Organizations of the General Directorate of Sports. *Journal of Education and Learning, 8(2)*, 117-131.
23. Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance, Second edition*, Thompson Gale, Detroit, p. 446

24. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vadovėlis. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
25. Kareckaitė, D. (2006). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste: mokslinės–praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija. Prieiga per internetą: URL: [http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/12.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf)
26. Kingston, K. M., Horrocks, Ch. S., Hanton, Sh. (2006). Do multidimensional intrinsic and extrinsic motivation profiles discriminate between athlete scholarship status and gender? *European Journal of Sport Science*, 6(1), 53—63.
27. Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. Prieiga per internetą: URL: <http://vadyba.asu.lt/19a/36.pdf>
28. Korsakienė, R., Lobanova, L., & Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. *Vilnius: Technika*, 74-77. Prieiga per internetą: URL: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16808/9789955197232.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
29. Kregždė, S. (2003). Sportininko motyvacija ir trenerio psichologinė strategija. Vilnius.
30. Labanauskaitė, I., & Fominienė, V. B. (2016). Sveikatingumo industrijos specialistų pasitenkinimas darbu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(45), 16-21.
31. Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
32. Lenkauskaitė, J. (2011). Probleminio mokymosi aukštojoje mokykloje bruožų ir studentų kompetencijų sąsajos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (3), 39-48.
33. Lesnickas, S. (2014). Sporto ugdymo įstaigų darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė.
34. Lietuvos profesijų klasifikatorius. (1999). Vilnius.
35. Lipinskienė, D. (2012). Motyvuojanti atlygio sistema. *Kaunas: Technologija*, 201.
36. Liu, B. C., Du, L. Y., Wen, H., & Fan, B. (2011). Public service motivation of public and private employees in Chinese context: A comparative study. In *ICSSSM11* (pp. 1-6). IEEE.
37. Lukasevicius, K., & Martinkus, B. (2002). Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. *Kaunas: Technologija*.
38. Malašauskaitė, K., Vaškelytė, A., & Jarienė, K. (2019). Akušerių motyvavimas, siekiant pasitenkinimo darbu, remiantis F. Herzbergo teorija ir LW Porterio–EE Lawlerio modeliu. *Socialinė sveikata= Social health*. Utena: *VšĮ Reabilitacijos technika*, 2019, Nr. 1 (9).

39. Marcinkevičiūtė, L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija.
40. McCleskey, J. A., & Ruddell, L. (2020). Taking a Step Back—Maslow's Theory of Motivation: A Christian Critical Perspective. *Journal of Biblical Integration in Business*, 23(1).
41. McKenna, F. P., & Horswill, M. S. (2006). Risk taking from the participant's perspective: The case of driving and accident risk. *Health Psychology*, 25(2), 163.
42. McLean, K. N., Mallett, C. J., & Newcombe, P. (2012). Assessing coach motivation: The development of the Coach Motivation Questionnaire (CMQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 34(2), 184-207.
43. Miškinis, K. (2006). *Trenerio pagalbininkas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
44. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
45. Ottlewski, L., & Gollnhofer, J. F. (2019). Private and Public Sector Platforms Characteristics and Differences. *Marketing Review St. Gallen*, 2.
46. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., & Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292-298.
47. Palidauskaitė, J. (2014). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje.
48. Perry J. L., Hondeghem A. ir Wise L. R (2009). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. Paper prepared for presentation at the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, 2009
49. Pinder C. C. (2015). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd. ed.). UK: Psychology Press
50. Rak, A. (2013). Brand and corporate image of a sport organization as a factor of building loyalty. *Strategic Management Department, Faculty of Economics*. Wroclaw University of Economics, Poland. Prieiga per internetą: [http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-07-9/papers/S4\\_54-65.pdf](http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-07-9/papers/S4_54-65.pdf)
51. Raziq, A., Maulabakhsh, R., (2014). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic*. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/ksevcenkaite/Downloads/The\\_Impact\\_of\\_Working\\_Environment\\_on\\_Job\\_Satisfact.pdf](file:///C:/Users/ksevcenkaite/Downloads/The_Impact_of_Working_Environment_on_Job_Satisfact.pdf)
52. Riley, D. (2001). *Public Personnel Administration*. Harper Collins college Publisher.

53. Rimkus, E., ir Mulerenkienė, L. I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI. *Studentų taikomieji tyrimai*, 93.
54. Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
55. Rocchi, M. A., Pelletier, L. G., & Couture, A. L. (2013). Determinants of coach motivation and autonomy supportive coaching behaviours. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(6), 852-859.
56. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
57. Sabaliauskas, S. (2011). Sportininkų motyvacijos siekti didelio meistriskumo edukacinės prielaidos. *Vilniaus. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla*.
58. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
59. Sakalas, A., & Virbickaitė, R. (2003). Bankroto teorija ir praktika. *Inžinerinė ekonomika*, (2), 106-111.
60. Sharon, N. G. (2010). Cultural orientation and brand dilution: Impact of motivation level and extension typicality. *Journal of marketing research*, 47(1), 186-198.
61. Sledge, S., Miles, A. K., Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The international journal of human resource management*, p. 1667-1682.
62. Spector, Paul E. 1997. *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Advanced Topics in Organizational Behavior. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.
63. Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). *Organizational justice, work environment, and motivation* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
64. Stankeviciene, A., & Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. *Vilnius: Technika*.
65. Stuhlfaut, M. W. (2010). Evaluating the work preference inventory and its measurement of motivation in creative advertising professionals. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 32(1), 81-93.
66. Stonkus, S. (2002). Sporto terminų žodynas: aiškinamasis žodynas. Angliški, vokiški ir rusiški terminų atitikmenys. Būtiniausias žinios kūno kultūros ir sporto specialistams, sportininkams,

žurnalistams, sporto mėgėjams-sporto organizacijos, klubai, varžybos, taurės, prizai. Senovės atletikos ir mūsų laikų sporto įdomybės.

67. Šavareikienė, D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

68. Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J., & Gedvilienė, M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 156-162.

69. Šalnienė, Ž. (2022). *Valdymo sprendimų įtaka darbuotojų ketinimui keisti darbą sporto klube Covid-19 pandemijos metu*. Magistro baigiamasis darbas

70. Šavareikienė, D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 46-51.

71. Šnapštienė R. (2009). *Viešojo sektoriaus išteklių valdymas*. Kn.: A. Raipa (Red.). Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija 120-132.

72. Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Redaktorių taryba*, 8.

73. Šostakas, H., & Guščinskienė, J. (2019). Šauktinių motyvavimo priemonės ir jų taikymas Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS*. p. 118-135

74. Taločkienė, V. (2002). Pasitenkinimo darbu veiksniai. Prieiga internetu: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark. full/3d889566595eb>

75. Van Hoye, A., Sarrazin, P., Heuzé, J. P., & Kokko, S. (2015). Coaches' perceptions of French sports clubs: Health-promotion activities, aims and coach motivation. *Health Education Journal*, 74(2), 231-243.

76. Vansteenkiste, M., Lens, W., Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41, 19–31. doi:10.1207/s15326985ep4101\_4

77. Watt, D. C. (2003). *Sports management and administration*. London: Routledge, EBSCOhost.

78. Valiūnas, D., Drejeris, R., (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*. Prieiga per intrnetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/414/178>

79. Vaitkevičius R., Saudargienė A. (2010). Psichologinių tyrimų duomenų analizė. VDU leidykla: Kaunas
80. Visuotinė Lietuvių enciklopedija (2022). *Privatus sektorius*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/privatus-sektorius/>
81. Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
82. Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste. *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, (4), 143-162.
83. Žilinskaitė, D. (2009). *Darbuotojų vertybinių orientacijų, darbo ir šeimos vaidmenų sąveikos bei pasitenkinimo darbu sąsajos* (Master's thesis).
84. Žiogelytė, L. (2014). The Evaluation of needs and expectations in business enterprises: the gap between the actual and desired wage. *Verslo sistemos ir ekonomika [elektroninis išteklius]*, (4), 78-

## SANTRAUKA

Anot Labanauskaitės ir Fominienės (2016), darbuotojo pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo jo motyvacijos, kuri dažnai gali svyruoti tiek į gerąją, tiek į blogąją pusę, todėl svarbu ją periodiškai didinti. O pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną bei nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius bei svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis (Bankauskienė ir kt., 2010). Kiekvienas vadovas neišvengiamai turi domėtis savo darbuotojais ir surasti išorinius arba vidinius motyvus, padedančius darbuotojui jausti didesnę pasitenkinimą darbu (Labanauskaitė ir Fominienė, 2016).

Darbe keliama mokslinė tyrimo problema Darbuotojų motyvacija ir jų pasitenkinimas darbu bei jo sąlygomis yra vienas reikšmingiausių aspektų sėkmingam organizacijos gyvavimui. Sporto treneriai atlieka svarbią funkciją tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje ugdant įvairius sportininkus. Todėl labai svarbu juos tinkamai motyvuoti bei sudaryti geras sąlygas jų tobulėjimui. Lietuvoje jaučiamas didelis trenerių trūkumas ir aktuali problema išlieka jaunų trenerių pritraukimas imtis šio darbo. Taip pat atlikta nepakankamai tyrimų, kurie atskleidžia sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ypatumus. Taigi svarbu išsiaiškinti, kokie motyvacijos ir pasitenkinimo darbu veiksniai veikia skirtingų sektorių darbuotojus.

Šio tyrimo objektu pasirinktas Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Darbo tikslas yra nustatyti viešojo ir privačiojo sektoriaus sporto trenerių motyvacijos ypatumus ir pasitenkinimą darbu. Šiam tikslui pasiekti išsikelti keturi uždaviniai: 1) remiantis literatūros šaltiniais, atskleisti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu svarbiausius aspektus, 2) išanalizuoti Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ypatumus, 3) išanalizuoti Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu ypatumus, 4) nustatyti Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

Darbe naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, matematinės statistikos analizė.

Teorinėje magistro dalyje buvo atskleidžiama motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sampratos, bei jų sąsajos, motyvacijos rūšys bei skatinimo priemonės, remiantis Lietuvos ir užsienio autoriais.

Tyrimo instrumentas – anoniminė anketinė apklausa. Anketa sudaryta iš trijų dalių: demografiniai klausimai; trenerių motyvacijai tirti buvo naudojamas McLean ir kt. (2012) Trenerių motyvacijos klausimynas; Pasitenkinimui darbu tirti buvo naudojama Paul E. Spector (1994) Pasitenkinimo darbu klausimynas. Tyrime dalyvavo 110 Vilniaus miesto viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių.

### **Tyrimo išvados:**

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog pagrindiniai motyvacijos veiksniai, motyvuojantys sporto organizacijų darbuotojus yra atliekamo darbo pobūdis, jo svarba ir aktualumas bei pasitenkinimas darbu, kuris yra svarbus reiškinys, lemiantis darbuotojo emocinę būseną ir efektyvumą darbe.

2. Tyrimu nustatyta, kad tiek viešojo, tiek privačiojo sektorių trenerius labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija, Viešojo sektoriaus trenerius, statistiškai reikšmingai labiau nei privačiojo, motyvuoja introjekcinė motyvacija 7-10 metų sportininkus treniruojančius trenerius statistiškai reikšmingai labiau nei 15-18 metų, motyvuoja identifikuota motyvacija, Atskirų sektorių darbuotojų palyginimas rodo, jog viešojo sektoriaus trenerius vyrus statistiškai reikšmingai labiau, nei privačiojo sektoriaus, motyvuoja introjekcinė motyvacija ir išorinė motyvacija,. Taip pat nustatyta, jog iki 5 metų darbo stažą turinčius viešojo sektoriaus trenerius labiau motyvuoja identifikuota ir introjekcinė motyvacijos.

3. Tyrimu atskleista, jog ir viešojo, ir privačiojo sektorių treneriai didžiausią pasitenkinimą jaučia darbo pobūdžiu, o mažiausią – darbo užmokesčiu, Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp trenerių pasitenkinimo vadovavimu, kurį labiau jaučia viešojo sektoriaus treneriai. Treneriai, kuriems yra iki 25 metų jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą vadovavimu ir komunikacija darbe, nei 36-45 metų treneriai. Taip pat, treneriai kuriems yra iki 35 metų, jaučia statistiškai reikšmingai didesnę pasitenkinimą darbo organizavimu, nei virš 35 metų esantys treneriai. Lyginant atskirų sektorių pasitenkinimo darbu rodiklius paaiškėjo, jog statistiškai reikšmingai skiriasi moterų pasitenkinimas komunikacija, didesnę pasitenkinimą jaučia viešojo sektoriaus trenerės. Bendras pasitenkinimas darbu visais aspektais panašus tarp abiejų sektorių trenerių, statistiškai reikšmingai skiriasi tik tarp 36-45 metų trenerių ir iki 25 metų trenerių, kurie jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu.

4. Įvertinus viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas nustatyta, jog dominuojančios motyvacijos ir pasitenkinimu subskalės, t. y. vidinė motyvacija ir pasitenkinimas darbo pobūdžiu, tarpusavyje koreliuoja statistiškai reikšmingai stipriu ryšiu. Taip pat statistiškai reikšmingai stipriu neigiamu ryšiu laiduoja ir bendras pasitenkinimas darbu ir amotyvacija, o tai reiškia, jog kuo didesnis trenerių pasitenkinimas darbu, tuo jų motyvacija yra didesnė.



## SUMMARY

According to Labanauskaitė and Fominienė (2016), an employee's job satisfaction is highly dependent on his or her motivation, which can often fluctuate for both good and bad, so it is important to increase it periodically. And job satisfaction research, as a diagnostic tool, allows to determine employees' motivational status and attitudes towards work, to identify factors that cause job satisfaction and dissatisfaction, and most importantly, to correct organizational discrepancies in a timely and appropriate manner (Bankauskienė ir kt., 2010). Every manager inevitably has to take an interest in their employees and find external or internal motives that help the employee feel greater job satisfaction (Labanauskaitė and Fominienė, 2016).

Research problem raised in the work Motivation of employees and their satisfaction with the work and its conditions is one of the most significant aspects for the successful existence of the organization. Sports coaches play an important role in educating a variety of athletes in both the public and private sectors. Therefore, it is very important to motivate them properly and create good conditions for their development. There is a great shortage of coaches in Lithuania and the attraction of young coaches to take up this job remains a topical problem. There is also a lack of research that reveals the peculiarities of sports coaches' motivation and job satisfaction. Thus, it is important to find out what motivation and job satisfaction factors affect workers in different sectors.

The object of this research was the motivation and job satisfaction of Vilnius city public and private sector sports coaches. The aim of the work is to determine the peculiarities of motivation and job satisfaction of sports coaches in the public and private sector. To achieve this goal, four tasks have been set: 1) to reveal the most important aspects of motivation and job satisfaction based on literature sources, 2) to analyze the peculiarities of Vilnius city public and private sector sports coach motivation, 3) to analyze Vilnius city public and private sector sports coach job satisfaction, 4) to determine the links between the motivation and job satisfaction of sports coaches in the public and private sectors of Vilnius.

Research methods used in the work: analysis of scientific literature, questionnaire survey, analysis of mathematical statistics.

The theoretical part of the master's degree revealed the concepts of motivation and job satisfaction, as well as their connections, types of motivation and incentives, based on Lithuanian and foreign authors.

The research tool is an anonymous questionnaire. The questionnaire consists of three parts: demographic issues; McLean et al. (2012) Coach Motivation Questionnaire; The Paul E. Spector (1994)

Job Satisfaction Questionnaire was used to examine job satisfaction. 110 sports coaches from the public and private sectors of Vilnius participated in the study.

### **Conclusions**

1. The analysis of the scientific literature revealed that the main motivating factors that motivate employees of sports organizations are the nature of the work performed, its importance and relevance, and job satisfaction, which is an important phenomenon that determines the employee's emotional state and efficiency at work.

2. The study found that coaches in both the public and private sectors are most motivated by intrinsic motivation. The public sector coach, statistically significantly more than the private sector, is motivated by introjective motivation. Coaches training athletes aged 7-10 are statistically significantly more motivated than those aged 15-18. A comparison of employees in individual sectors shows that men in the public sector are motivated statistically significantly more than in the private sector by introjective motivation and external motivation. It was also found that public sector trainers with up to 5 years of experience are more motivated by identified and introjective motivation.

3. The study revealed that coaches in both the public and private sectors feel the greatest satisfaction with the nature of their work, and the least I get paid, i.e. A statistically significant difference was found between coach satisfaction with leadership. Which is more felt by public sector coaches. Coaches under the age of 25 feel statistically significantly more satisfied with leadership and communication at work. Than coaches aged 36-45. Also, coaches under the age of 35 feel statistically significantly higher job satisfaction. Comparing the job satisfaction indicators of individual sectors, it became clear that there is a statistically significant difference in women's satisfaction with communication, and public sector coaches feel greater satisfaction. Overall job satisfaction is similar in all respects between coaches in both sectors differs statistically significantly only between 36-45 year old coaches and up to 25 year old coaches who feel higher overall job satisfaction

4. After evaluating the links between motivation and job satisfaction of sports coaches in the public and private sectors, it was found that the dominant motivations and satisfaction subscales, i. y. internal motivation and satisfaction with the nature of the work correlate with a statistically significant strong relationship. The statistically significant strong negative relationship is also guaranteed by the general job satisfaction and motivation, which means that the higher the job satisfaction of the coaches, the higher their motivation.

## PRIEDAI

**IPRIEDAS. Viešojo ir privačiojo sektorių sporto trenerių pasitenkinimo darbu rodikliai pagal subskales darbo stažo aspektu (balai)**

| Subskalės                        | Trenerių amžius | N  | Vidurkis | Stand. Nuokrypis (SN) | Statistinio kriterijaus reikšmė | P reikšmė         |
|----------------------------------|-----------------|----|----------|-----------------------|---------------------------------|-------------------|
| <b>Darbo užmokestis</b>          | Iki 2 metų      | 17 | 12,53    | 4,01                  | F = 0,908                       | P = 0,479         |
|                                  | 2-5 metai       | 34 | 12,38    | 3,83                  |                                 |                   |
|                                  | 6-10 metų       | 18 | 12,56    | 4                     |                                 |                   |
|                                  | 11-15 metų      | 13 | 10,62    | 3,79                  |                                 |                   |
|                                  | 16-20 metų      | 8  | 11       | 3,2                   |                                 |                   |
|                                  | 21 ir daugiau   | 20 | 11       | 3,69                  |                                 |                   |
| <b>Paaukštinimo galimybės</b>    | Iki 2 metų      | 17 | 13,18    | 2,53                  | F = 1,648                       | P = 0,154         |
|                                  | 2-5 metai       | 34 | 13,41    | 3,18                  |                                 |                   |
|                                  | 6-10 metų       | 18 | 14,17    | 3,93                  |                                 |                   |
|                                  | 11-15 metų      | 13 | 12,54    | 1,8                   |                                 |                   |
|                                  | 16-20 metų      | 8  | 13,38    | 2,44                  |                                 |                   |
|                                  | 21 ir daugiau   | 20 | 11,6     | 2,78                  |                                 |                   |
| <b>Vadovavimas</b>               | Iki 2 metų      | 17 | 12,76    | 5,43                  | F = 1,221                       | P = 0,304         |
|                                  | 2-5 metai       | 34 | 13,56    | 4,37                  |                                 |                   |
|                                  | 6-10 metų       | 18 | 13,17    | 3,9                   |                                 |                   |
|                                  | 11-15 metų      | 13 | 12       | 3,79                  |                                 |                   |
|                                  | 16-20 metų      | 8  | 12,25    | 2,38                  |                                 |                   |
|                                  | 21 ir daugiau   | 20 | 12,30    | 5,2                   |                                 |                   |
| <b>Privilegijos, lengvatos</b>   | Iki 2 metų      | 17 | 13,24    | 3,49                  | F = 0,642                       | P = 0,668         |
|                                  | 2-5 metai       | 34 | 14,56    | 3,7                   |                                 |                   |
|                                  | 6-10 metų       | 18 | 13,39    | 4,01                  |                                 |                   |
|                                  | 11-15 metų      | 13 | 11,46    | 2,48                  |                                 |                   |
|                                  | 16-20 metų      | 8  | 12,13    | 2,12                  |                                 |                   |
|                                  | 19 ir daugiau   | 20 | 12,9     | 3,09                  |                                 |                   |
| <b>Pripažinimas, įvertinimas</b> | Iki 2 metų      | 17 | 13,24    | 4,19                  | F = 1,489                       | P = 0,2           |
|                                  | 2-5 metai       | 34 | 14,56    | 4,38                  |                                 |                   |
|                                  | 6-10 metų       | 18 | 13,39    | 3,91                  |                                 |                   |
|                                  | 11-15 metų      | 13 | 11,46    | 2,47                  |                                 |                   |
|                                  | 16-20 metų      | 8  | 12,13    | 2,74                  |                                 |                   |
|                                  | 21 ir daugiau   | 20 | 12,9     | 3,71                  |                                 |                   |
| <b>Darbo organizavimas</b>       | Iki 2 metų      | 17 | 15,12    | 3,82                  | F = 6,258                       | <b>P = 0,0001</b> |
|                                  | 2-5 metai       | 34 | 15,26    | 2,72                  |                                 |                   |
|                                  | 6-10 metų       | 18 | 14,72    | 3,67                  |                                 |                   |
|                                  | 11-15 metų      | 13 | 11,23    | 2,42                  |                                 |                   |

|                      |               |    |       |      |           |           |
|----------------------|---------------|----|-------|------|-----------|-----------|
|                      | 16-20 metų    | 8  | 12,63 | 3,11 |           |           |
|                      | 21 ir daugiau | 20 | 11,6  | 3,15 |           |           |
| <b>Bendradarbiai</b> | Iki 2 metų    | 17 | 17,35 | 3,7  | F = 0,571 | P = 0,722 |
|                      | 2-5 metai     | 34 | 17,71 | 3,73 |           |           |
|                      | 6-10 metų     | 18 | 19    | 3,25 |           |           |
|                      | 11-15 metų    | 13 | 17,23 | 2,16 |           |           |
|                      | 16-20 metų    | 8  | 17,88 | 2,29 |           |           |
|                      | 21 ir daugiau | 20 | 17,4  | 4,53 |           |           |
| <b>Darbo pobūdis</b> | Iki 2 metų    | 17 | 19,59 | 2,55 | F = 0,898 | P = 0,486 |
|                      | 2-5 metai     | 34 | 20,09 | 2,95 |           |           |
|                      | 6-10 metų     | 18 | 21,17 | 2,5  |           |           |
|                      | 11-15 metų    | 13 | 20,08 | 1,84 |           |           |
|                      | 16-20 metų    | 8  | 21,25 | 1,75 |           |           |
|                      | 21 ir daugiau | 20 | 20,25 | 2,98 |           |           |
| <b>Ryšiai darbe</b>  | Iki 2 metų    | 17 | 15,24 | 4,98 | F = 1,21  | P = 0,310 |
|                      | 2-5 metai     | 34 | 15,74 | 4,07 |           |           |
|                      | 6-10 metų     | 18 | 15,56 | 3,92 |           |           |
|                      | 11-15 metų    | 13 | 12,69 | 3,27 |           |           |
|                      | 16-20 metų    | 8  | 14,5  | 2,44 |           |           |
|                      | 21 ir daugiau | 20 | 15,75 | 4,61 |           |           |

**2 PRIEDAS. McLean ir kt. (2012) Trenerių motyvacijos klausimyno (angl. Coach Motivation Questionnaire(CMQ)) teiginiai ir Kronbacho alfa reikšmės**

| <b>Subskalės</b>         | <b>Kronbacho alfa</b> | <b>Teiginiai ir jų numeravimas</b>                                 |
|--------------------------|-----------------------|--|
| Vidinė motyvacija        | 0,829                 | Treniruoju, nes manau, kad tai įkvepianti veikla                   |
|                          |                       | Treniruoju, nes jaučiuosi gerai treniruodamas                      |
|                          |                       | Treniruoju, nes man patinka tam skirti pastangas                   |
|                          |                       | Treniruoju, nes man patinka bendravimas su sportininkais           |
| Integruota motyvacija    | 0,817                 | Treniravimas yra mano asmenybei esminis dalykas                    |
|                          |                       | Treniravimas yra neatsiejama mano gyvenimo dalis                   |
|                          |                       | Treniruoju, nes tai atspindi mano vertybes ir įsitikinimus         |
| Identifikuota motyvacija | 0,809                 | Treniruoju, nes tai prisideda prie mano, kaip asmenybės tobulėjimo |
|                          |                       | Treniruoju, nes tai skatina mane siekti asmeninių tikslų           |
|                          |                       | Treniruoju, nes tai skatina mane pasiekti asmeninius tikslus       |
|                          |                       | Treniruoju, nes nenoriu nuvilti savo sportininkų                   |

|                         |       |  |
|-------------------------|-------|--|
| Introjekcinė motyvacija | 0,689 | Jei aš pasitraukčiau, tai reikštų, kad man nepavyko                              |
|                         |       | Treniruoju, nes jaučiuosi atsakingas už sportininkų rezultatus                   |
|                         |       | Treniruoju, nes jaučiu vidinį spaudimą laimėti                                   |
| Išorinė motyvacija      | 0,846 | Treniruoju, nes man patinka būti gerbiamam kitų                                  |
|                         |       | Treniruoju, nes man patinka sulaukti kitų pripažinimo                            |
|                         |       | Treniruoju, nes noriu, kad mane įvertintų kiti                                   |
|                         |       | Treniruoju, nes man patinka išoriniai atlygiai (pinigai, apdovanojimai, titulai) |
| Amotyvacija             | 0,846 | Dažnai manau, kad mano trenerio pastangos yra laiko švaistymas                   |
|                         |       | Kartais nebežinau kodėl treniruoju   |
|                         |       | Kartais jaučiu, kad išlaidos viršija naudą                                       |
|                         |       | Kartais suabejoju savo noru tęsti trenerio karjerą                               |

**3 PRIEDAS. Paul E. Spector (1994) Pasitenkinimo darbu klausimyno teiginiai ir subskalių Kronbacho alfa reikšmės (angl. The Job Satisfaction Survey)**

| Subskalės              | Kronbacho alfa | Teiginiai ir jų numeriai   |
|------------------------|----------------|--|
| Darbo užmokestis       | 0,813          | Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą (1)  |
|                        |                | Atlyginimai didėja pernelyg lėtai ir mažai (10)  |
|                        |                | Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo įstaigos darbdavių, kai pagalvoju apie savo atlyginimą (19) |
|                        |                | Esu patinkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis (28)                                    |
| Paaukštinimo galimybės | 0,611          | Mano darbe iš tiesų mažai paaukštinimo galimybių (2)   |
|                        |                | Tie, kurie gerai atlieka darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti (11)                   |
|                        |                | Žmonės čia pasiekia tiek, kiek ir kitose įstaigose (20)                                      |
|                        |                | Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis (33)                                      |
| Vadovavimas            | 0,886          | Mano vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą (3)                                |
|                        |                | Mano vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu   |
|                        |                | Mano vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais (21)                                  |
|                        |                | Man patinka mano vadovas (30)  |

|                             |       |  |
|-----------------------------|-------|--|
| Privilegijos, lengvatos     | 0,654 | Aš nesu patenkintas (-a) papildomomis lengvatomis, kurias gaunu darbe (pvz.: priedais) (4) |
|                             |       | Papildomos lengvatos yra tokios pat geros kaip ir kitose įstaigose (13)                    |
|                             |       | Papildomos lengvatos yra teisingos (22)  |
|                             |       | Kai kurių lengvatų mes negauname, nors turėtume gauti (29)                                 |
| Pripažinimas                | 0,821 | Kai aš gerai atlieku darbą, už jį gaunu tinkamą įvertinimą, pripažinimą (5)                |
|                             |       | Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas) (14)                  |
|                             |       | Čia dirbantieji gauna mažai apdovanojimų (paskatinimų) (23)                                |
|                             |       | Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos (32)                                   |
| Darbo organizavimas         | 0,605 | Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina mano darbo atlikimą (6)                           |
|                             |       | Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą (15)                       |
|                             |       | Aš turiu atlikti per daug darbų (24)   |
|                             |       | Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo) (31)                             |
| Bendradarbiai               | 0,739 | Man patinka žmonės su kuriais dirbu (7)  |
|                             |       | Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos man tenka dirbti sunkiau (16)             |
|                             |       | Man patinka mano bendradarbiai (25)  |
|                             |       | Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų (34)   |
| Darbo pobūdis               | 0,660 | Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis (8)   |
|                             |       | Man patinka tai, kuo užsiimu darbe (17)  |
|                             |       | Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta įstaigos viduje (26)                                 |
|                             |       | Mano darbas man yra malonus (35)   |
| Ryšiai darbe (komunikacija) | 0,841 | Bendravimas (darbinės informacijos perteikimas) šioje įstaigoje yra veiksmingas (9)        |
|                             |       | Man neaiškūs šios įstaigos tikslai (18)  |
|                             |       | Didžiuojuosi savo darbu (27)   |
|                             |       | Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos (36)   |

#### 4 PRIEDAS. Demografiniai anketos klausimai

| Nr. | Klausimas.                              | Atsakymo variantai   |
|-----|---|----------------------|
| 1.  | Kokiame darbo sektoriuje dirbate?       | Viešajame            |
|     |   | Privačiajame         |
| 2.  | Jūsų lytis                              | Vyras                |
|     |   | Moteris              |
| 3.  | Jūsų amžius                             | Iki 25 metų          |
|     |   | 25-35 metai          |
|     |   | 36-45 metai          |
|     |   | Daugiau nei 45 metai |
| 4.  | Su kokio amžiaus sportininkais dirbate? | 7-10 metų            |
|     |   | 11-14 metų           |
|     |   | 15-18 metų           |
|     |   | Vyresni nei 18 metų  |
| 5.  | Jūsų darbo stažas                       | Iki 2 metų           |
|     |   | 2-5 metai            |
|     |   | 6-10 metų            |
|     |   | 11-15 metų           |
|     |   | 16-20 metų           |
|     |   | 21 ir daugiau metų   |