

*Žemės ūkio ekonomika ir sociologija •*  
*Agrarian Economics and Sociology •*  
*Экономика и социология сельского хозяйства*

---

## Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos

---

**Lina Marcinkevičiūtė,**

**Rūta Petrauskienė**

*Lietuvos žemės ūkio universitetas,*

*Universiteto g. 10,*

*LT-53361 Akademija, Kauno r.*

*El. paštas: Lina.Marcinkeviciute@lzuu.lt;*

*rrutap@gmail.com*

1991 metais Lietuva realiai pasuko į rinkos ekonomiką. Kartu su ūkio reformomis vyko ir vidiniai procesai darbuotojų sąmonėje, keitėsi požiūris į gyvenimo vertybes ir darbo motyvaciją. Straipsnyje nagrinėjami žemės ūkio bendrovių darbuotojus motyvuojantys veiksniai, motyvavimo priemonės ir būdai. Nustatomi darbuotojų požiūrio į darbą, jų sąžiningumo, atsakomybės, darbinio aktyvumo ir gyvenimo kokybės lygio skirtumai. Išryškunami pokyčiai darbuotojų požiūryje į darbą, jų motyvacija pereinamuoju į rinką laikotarpiu keičiantis socialinėms ekonominėms sąlygoms.

Nustatomi darbuotojų motyvavimo teorinių ir praktinių mokslinių sprendinių skirtumai, išryškinant jų patikimumą konkrečiomis sąlygomis. Remiantis teoriniais ir praktiniais tyrimais, parengtas žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo modelis.

**Raktažodžiai:** darbuotojų motyvai, motyvavimas, poreikiai, motyvavimo priemonės, motyvavimo būdai, motyvavimo modelis, rinkos ekonomika, požiūris į darbą, atsakomybė, darbo užmokestis

---

### ĮVADAS

Apie darbuotojų motyvavimą sukaupia teorinių ir praktinių mokslinių sprendinių, tačiau neaišku ar minėti sprendiniai yra patikimi tomis sąlygomis, kuriomis reikia juos taikyti. Kyla klausimas, kuriuos iš sprendinių, rastų užsienio literatūroje, galima taikyti Lietuvoje.

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios visuomenės, todėl negalima ignoruoti šalies ypatumų. Šių ypatumų įvairovė – motyvavimo raiška, priklausanči nuo įvairių komponentų, t. y. nuo to, kokie yra visuomenės norai. Literatūros šaltinių analizė rodo, kad žemės ūkio sektoriuje darbuotojų motyvavimo tyrimų nėra. Siekiant užpildyti šią spragą, tyrimams pasirinktas žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimas.

Pastaruoju metu daug diskutuojama apie darbuotojų motyvavimo priemonių kompleksinį naudojimą, todėl praktinis požiūris į darbuotojų motyvavimą Lietuvos žemės ūkio bendrovėms tampa vis aktualesnis.

Bendrovių vadovams veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis ir siekiant efektyviau naudoti darbuotojų gebėjimus integruojantis į tarptautinį verslą, reikia įvertinti darbuotojų (tiek vadovaujančiųjų, tiek vykdančiųjų) darbo, kultūrinius ir socialinius

aspektus, kurie dažnai yra sunkiai išmatuojami, tačiau turintys didelę įtaką motyvavimui. Svarbu įvertinti darbuotojų požiūrius į motyvavimą ir numatyti plėtojimo perspektyvas. Šalies darbuotojų motyvavimas yra svarbi ir nauja mokslinių tyrimų kryptis, orientuota į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Motyvavimo tyrimai yra būtini siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų elgseną darbe bei motyvavimo raišką, sąveiką ir įtaką įmonių veiklai. Norint sukurti racionalų darbuotojų motyvavimo modelį, privaloma laikytis tam tikros loginės analizės ir nuoseklumo, kadangi modeliui kurti reikia didelio parengiamojo darbo – esamos darbuotojų motyvavimo būklės įvertinimo ir tyrimo instrumentų nustatymo.

Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. Galima teigti, kad šią problemą palietė žinomų vadybos teoretikų F. Teiloro (F. Taylor), A. Maslou (A. Maslow), F. Herbergo (F. Herzberg) ir jų pasekėjų teorijos.

Daug dėmesio darbo motyvavimui skyrė ne tik minėtų šalių mokslininkai, bet ir buvusių socialistinių valstybių vadybos specialistai. Tarp jų žinomi šiuolaikiniai rusų motyvacijos minties atstovai: E. Iljinas (E. Ильин), D. Uznadzė (Д. Узнадзе), A. Jakovlevas (А. Яковлев) ir kt. Šių mokslininkų darbai išsiskyrė konkretumu ir aktualumu, bet dažniausiai juose buvo nagrinėjami

tik pramonės įmonių darbuotojų veiklos motyvai ir motyvavimo metodai, neteikiant konkrečių siūlymų žemės ūkio bendrovių darbuotojų darbo motyvavimo reguliavimui.

Lietuvoje pirmieji darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti 1927 m. (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas). Darbuotojų motyvavimo problemos vienaip arba kitaip paliestos A. Navicko, R. Razausko, P. Jucevičienės, R. Grigo, A. Seiliaus ir kt. moksliniuose darbuose. Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau nagrinėjo I. Bučiūnienė, A. Sakalas, V. Šilingienė ir kt.

**Tyrimų objektas** – žemės ūkio bendrovių (toliau – ŽŪB) darbuotojai (ŽŪB Žiezmarių sodai, ŽŪB Bernatoniai, ŽŪB Linas, ŽŪB Jonučiai, ŽŪB Voniškiai, ŽŪB Grūduva, ŽŪB Lukšiai).

**Straipsnio tikslas** – parengti ŽŪB darbuotojų motyvavimo modelį.

**Uždaviniai** – išanalizuoti ŽŪB darbuotojų motyvus, motyvavimo būdus ir priemones.

**Tyrimų metodai** – mokslinės literatūros analizė, tiriant darbuotojų motyvavimo ir elgsenos modelių ypatumus, efektyvumą bei jų naudojimo principus ir metodus;

- palyginamosios analizės metodas, tiriant atskirų laikotarpių darbuotojų motyvavimo metodus ir elgseną darbe; išaiškinant atskirų mokslininkų nuomones apie tam tikrų veiksmų įtaką motyvavimui, siūlomų priemonių efektyvumą;

- dokumentų analizės metodas, analizuojant Lietuvos statistikos departamento duomenis apie šalies darbuotojų užmokesčių bei pragyvenimo lygį atskirais laikotarpiais;

- kiekybinio tyrimo metodas – anketinė ŽŪB darbuotojų apklausa (taikytas atliekant pagrindinį praktinį tyrimą. Apklausta 150 ŽŪB darbuotojų);

- loginės analizės ir modeliavimo metodas, konstruojant konceptualų problemos sprendimo modelį.

## TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Vyrauja nuomonė, kad darbo našumas žemės ūkyje gerokai atsilieka nuo pramonės ir kitų ūkio šakų. Kaimo plėtros požiūriu darbo našumas lemia dvi prieštaringas tendencijas. Viena vertus, tai nemenka prielaida gaminamų žemės ūkio produktų konkurencingumui šalies ir užsienio rinkose didėti, kita vertus, tai kaimo gyventojų užimtumo jiems įprastoje ūkio šakoje mažėjimą lemiantis veiksnys.

Persitvarkant ūkiui smarkiai keitėsi teritorinis užimtumo pasiskirstymas, ypač miesto ir kaimo dirbančiųjų struktūra. Prieš prasidedant ūkio reformai (iki 1989 m.), 82% darbuotojų dirbo įmonėse, įstaigose ir organizacijose, kurios buvo miestuose, ir tik 18% – kaimo vietovėse, nors kaimo gyventojai sudarė 32% visų šalies gyventojų. Daugelis įmonių 1992–1993 m. bankrutavo, o darbuotojai atsidūrė labai sunkioje padėtyje. Didelius regioninius užimtumo skirtumus sąlygojo ir tai, kad iki 1990 m. Lietuvai buvo būdinga labai aktyvi švytuoklinė darbo migracija, bet 1991–1993 m. labai pakilus transporto kainoms bei suirus įmonėms, kaimo gyventojai neteko galimybės dirbti didesniuose miestuose.

Pagrindinės likvidavimosi priežastys – neefektyvi gamyba, bendrovių narių sutarimo stoka, turto valdymo ir bendrosios vadybos problemos.

Vyrauja nuomonė, kad kaimo ekonominė ir socialinė plėtra priklauso nuo žemės ūkio gamybos organizavimo formų. Suirus

kolūkiams, kurių veikloje buvo daug neracionalių momentų, kaimas sutriko, kaip socialinė sistema. Buvę kolūkiai, be gamybinės ekonominės veiklos, vykdė aktyvią socialinę bendruomeninę funkciją, teikė kaimo gyventojams plataus spektro socialines paslaugas, atliko tam tikrą kultūrinę ir šviečiamąją misiją, rūpinosi gyvenviečių infrastruktūros plėtra ir priežiūra [7].

Kolūkinė sistema buvo tapusi ne tik gamybos, bet ir kaimo žmonių gyvenimo būdu. Privačia gamybos priemonių nuosavybe pagrįsta pavienių ir neasocijuotų žemės ūkio darbuotojų gamybinė veikla yra ryškiai individualizuota ir neorientuota į kaimo platesnių socialinių funkcijų vykdymą.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad žmonių tarpusavio santykiai turėtų būti grindžiami natūraliais ryšiais. Tai reiškia, jog žmones turėtų sieti ne išoriniai tarpininkai, o vidiniai – jų turinys. Šitaip bendraujant žmogus jaučia žmogų kaip dvasinę vertybę, žadinančią jo paties dvasingumą. Pažindami žmogų kaip dvasinę vertybę, suvokiame jo ryšį su savimi. Taigi žmogaus ryšys su žmogumi iš esmės yra toks pat asmenybės tobulėjimo būdas, kaip ryšys su bet kuriuo kitu gyvenimo reiškiniumi. Straipsnio autorių tyrimu nustatyti esminiai veiksniai, turintys įtakos ŽŪB darbuotojų tarpusavio santykiams: dalykinis bendravimas (50%), draugiškumas (25%), tarpusavio reiklumas (42%), pagalba darbe (32%) bei tarpusavio pagalba (26%).

Tyrimo duomenimis, ŽŪB darbuotojų asmeninius ir profesionalumo bruožus pagal reikšmingumą (skalėje nuo 1 (reikšminga) iki 5 (nereikšminga)) ŽŪB vadovai vertina taip:

- 1) produktyvus ir kūrybinis darbuotojo savarankiškumas atliekant užduotis;
- 2) gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti (socialinė darbuotojo kompetencija);
- 3) individo patikimumas ir sąžiningumas atliekant užduotis;
- 4) greita orientacija pakitusioje veiklos aplinkoje (strateginė darbuotojo kompetencija);
- 5) profesinės žinios, mokėjimai, įgūdžiai (vertinamos ne tik konsultuojamosios, bet ir procedūrinės žinios) bei tolerancija ir geografinis mobilumas atliekant darbdavio užduotis [10].

Rinkos principais grindžiamame veiklos pasaulyje formuojasi žemdirbiškų profesijų darbo rinka, kuri vertinama kaip darbo jėgos pirkimo ir pardavimo ekonominių santykių sistema. Joje formuojasi atitinkamas darbo pasiūlos ir paklausos darbo santykis bei darbo jėgos kaina. Žemdirbiškos profesijos niekuomet nepasizymėjo savo dideliu populiarumu, nes nedaug šios profesijos žmonių orientuoti į aukštesnio lygio poreikių tenkinimą, kai savo profesine veikla siekiama ne tik užsitikrinti sau pragyvenimą, bet ir saugoti, puoselėti nacionalines etnokultūrinės kaimo vertybes, gamtą, ūkio ar bendrovės darbuotojų sveikatą, jų socialinį saugumą [3].

Analizuojant ŽŪB darbuotojų darbo motyvus, pirmenybė teikiama darbo užmokesčiui (80%), įtampos nebuvimui (5%), galimybei naudoti profesinius gebėjimus (10%) ir kolektyvui (5%) [10].

Galima teigti, kad pasirinktieji ŽŪB darbuotojų motyvai yra pakankamai svarbūs ir, tinkamai juos skatinant bei nukreipiant pageidaujama linkme, galima siekti gerų veiklos rezultatų.

Šiandien pragyvenimo lygis, lyginant su 2–3 metų laikotarpiu, pastebimai auga, tačiau rūpesčių jis kelia daugeliui. Susidūrus su materialinėmis problemomis, aktualiausiu darbo motyvu vis dėlto lieka darbo užmokestis. Iš darbuotojų atsaky-

mų sužinota, kad darbo užmokestis dėl sezono kinta nuo 550 Lt (žiemą ir pavasarį) iki 650 Lt (vasarą ir rudenį). Žemės ūkio bendrovių specialistų darbo užmokestis kinta nuo 850 iki 950 Lt.

Būtina akcentuoti, kad agrarinės gamybos sezoniškumas lemia struktūrinius pokyčius ŽŪB darbuotojų biudžetuose, taip pat pajamų dydžio netolygumą tam tikrais metų laikotarpiais. Didžiausią nepriteklių kaimo žmonės patiria pirmąjį metų pusmetį, kai pajamų iš žemės ūkio lyginamoji dalis ženkliai sumažėja.

Neišplėtotą žemės rinką, pasenusi gamybinė infrastruktūra, menkas šalies ekonomikos augimas riboja žemės ūkio vystymąsi. Mažas gyventojų užimtumas, mažos žemės ūkio produkcijos kainos ir atsiskaitymas ne laiku už parduotą produkciją, maža kaimo ekonominės veiklos įvairovė daro neigiamą poveikį kaimo gyvenančių žmonių pajamoms, jų kokybei [8].

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, kaimo gyventojai gauna mažiau pajamų negu miestiečiai. Kaime gyvenančios šeimos nariui per mėnesį tenka vidutiniškai 310 Lt pajamų. Mažos pajamos ir darbo stoka sukelia didelių socialinių sunkumų [14].

Socialinės kaimo gyventojų atramos stoka, sąlygota deformuotų bendruomenės santykių, yra labai svarbi jų sutrikimo priežastis. Kaimo gyventojų dvasingumą ugdo šeima, mokykla, bendruomenė, kultūros įstaigos ir kitos institucijos. Jos vykdo socializaciją, kontroliuoja elgesį, sudaro sąlygas kūrybinei veiklai ir galiausiai lemia žmonių bendravimą. Nepriklausomybės metais Lietuvoje pradėta vykdyti agrarinė reforma Lietuvos kaimui ir jos gyventojams atnešė ne tik teigiamų pokyčių. Uždaromos

mokyklos ir bibliotekos, bankrutuojantys kultūros namai dar labiau atitolina kaimo gyventojus nuo dvasinių vertybių poreikio. Laisvalaikui, pramogoms ir kultūrai viena kaimo šeima išleidžia vidutiniškai 6,1 Lt per mėnesį, arba 2,0% visų vartojimui skirtų išlaidų. Švietimui išleidžiama 0,4 Lt per mėnesį, o tai sudaro 0,1% vartojimo išlaidų. Alkoholiniams gėrimams ir tabako gaminiams viena šeima vidutiniškai per mėnesį išleidžia 15,1 Lt, arba 6,5% vartojimo išlaidų, t. y. trigubai daugiau, nei kultūrai ir švietimui (1 lentelė).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad santykius su žmonėmis formuoja gyvenimo filosofija, t. y. kaip suvokiamas žmogus, jo siekiai, kas lemia tam tikrą jo pasirinkimą [12]. Daug priklauso nuo to, ar sugebama išvelgti žmogaus elgesio motyvus, suprasti poreikius, ar į juos atsižvelgiama. Net kai žmogus nereiškia savo nuomonės apie kitus, ji juntama iš jo elgesio. Pavyzdžiui, jei bendrovės vadovas pasidomi darbuotojo sveikata, paklausia, ar gerai praleido savaitgalį ir pan., sakoma, kad jis rūpinasi pavaldiniais, tiki, kad nuoširdūs asmeniniai santykiai teigiamai veiks darbo rezultatus. Taigi vadovo požiūris į kolektyvą, noras (ar nenoras) žinoti, kas veikia žmonių elgesį darbe, kas žadina ir kas slopina iniciatyvą, atsispindi jo elgesyje. Psichologinis klimatas žemės ūkio bendrovėse buvo įvertintas +8 (10 balų skalėje). Galima daryti išvadą, kad bendrovės vadovai rūpinasi darbuotojais, stengiasi jiems padėti iškilus nenumatytoms kliūtims ar darbo klausimams.

Dažnai tenka girdėti ŽŪB vadovus sakant, kad blogai dirbantį galima bematant atleisti, nes į jo vietą ateis vienas iš

1 lentelė. Vartojimo išlaidos mieste ir kaime 2004 m. (Lt ir %)

Table 1. Living costs in town and rural area 2004 (Lt, %)

| Išlaidų rūšys<br>Types of costs                                 | Mieste Lt<br>In town, Lt | Mieste %<br>In town, % | Kaime Lt<br>In rural area, Lt | Kaime %<br>In rural area, % |
|---|--------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Visos vartojimo išlaidos<br>All living costs                    | 466,7                    | 100                    | 310                           | 100                         |
| Piniginės vartojimo išlaidos<br>Monetary living costs           | 413,3                    | 88,5                   | 232                           | 74,8                        |
| Iš jų: maisto produktai<br>Among them: food                     | 168,3                    | 40,7                   | 101,4                         | 43,7                        |
| Alkoholis, tabakas<br>Alcohol, tobacco                          | 17,4                     | 4,2                    | 15,1                          | 6,5                         |
| Drabužiai, avalynė<br>Clothes, shoes                            | 37                       | 8,9                    | 21,5                          | 9,2                         |
| Būstas, vanduo, kuras<br>Home, water, fuel                      | 62                       | 15                     | 29,3                          | 12,6                        |
| Būsto apstatymas, namų apyvokos įranga<br>Furnishing, houseware | 20,7                     | 5                      | 13,8                          | 5,9                         |
| Sveikatos apsauga<br>Health services                            | 15,1                     | 3,6                    | 10,4                          | 4,4                         |
| Transportas<br>Transport  | 32                       | 7,7                    | 18,7                          | 8                           |
| Ryšiai<br>Communication   | 3,8                      | 0,9                    | 3,9                           | 1,6                         |
| Švietimas<br>Education  | 1,8                      | 0,4                    | 0,4                           | 0,1                         |
| Laisvalaikis, kultūra<br>Leisure, culture                       | 16,4                     | 3,9                    | 6,1                           | 2,6                         |

Šaltinis: Namų ūkio pajamos ir išlaidos 2004–2005. Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės.

Household incomes and costs 2004–2005. Vilnius: Statistical Department under the Government of the Republic of Lithuania.

daugelio neturinčių darbo, bet norinčių dirbti žmonių. Toks vadovas akivaizdžiai remiasi nuostata, kad baimė prarasti darbą skatina gerai dirbti. Tačiau bijodamas netekti darbo, žmogus nebūtinai stengiasi kuo geriau viską padaryti. Jis gali pradėti imituoti intensyvią veiklą, ieško būdų įsiteikti vadovui, pataikauja. Toks elgesys padeda išsaugoti vietą, tačiau darbo rezultatų negerina. Blogą darbuotoją atleidus, panašioje situacijoje atsidūręs naujas žmogus po kurio laiko gali pradėti jaustis bei elgtis panašiai kaip jo pirmtakas, ir istorija ima kartotis. Nemokantis pataikauti – bus atleistas.

Jei vadovas, kontroliuodamas darbą įkyriai pastebi ir fiksuoja klaidas, o paskui griežtai už jas baudžia, žmogus visą savo dėmesį bei energiją ima skirti tam, kad tik nesuklystų. Nuolatinė baimė slopina iniciatyvumą, neleidžia ieškoti naujų veiklos būdų, taigi mokytis ir profesiskai tobulėti.

Lietuvoje vyrauja smulki žemdirbystė, žemas mechanizavimo lygis, daug rankų darbo. Žemės ūkio subjektai nuolat susiduria su kapitalo trūkumu. Vyrauja susidėvėjusi technika, pasenusios technologijos. Nors moderniausioms gamybos priemonėms įsigyti trūksta finansinių išteklių ir į žemės ūkį beveik nepatenka kapitalas iš kitų ekonominės veiklos sferų, tačiau mažėja nekvalifikuotos darbo jėgos paklausa. Pastebima tendencija, kad žemės ūkyje didėja paklausa aukštos kvalifikacijos, naujų profesijų darbuotojų: žemės ūkio buhalterinės apskaitos ir finansų, žemės ūkio verslo vadybos ir paslaugų sferos, tačiau kaimo administravimo gebėjimai šalyje tik formuojasi. Kompetencija bei atsakomybė žemės ūkio ir kaimo plėtros klausimais yra išskaidyta tarp šalies vyriausybės priklausiančių regioninių institucijų, apskrities viršininko administracijos ir vietos savivaldos. Jaučiama koordinavimo ir partnerystės stoka. Ieškant būdų sutrikusiems visuomeniniams ryšiams kaime atkurti, svarbu, kad atsirastų iniciatyviniai socialinių sistemų centrai [3].

Žemės ūkio modernizavimas ir struktūrų pertvarkymas lemia naujus kvalifikacinius kaimo žmonių išteklių reikalavimus. Vykdamas intensyvią mokymą, perkvalifikavimą, konsultavimą ir informacijos teikimą siekiama iš esmės gerinti žmonių išteklių gebėjimus, efektyviai valdyti ūkinę veiklą, kvalifikuotai vykdyti jos pertvarkymus, parengti darbo išteklius naujoms kaimo ir miesto profesijoms, padidinti kaimo darbo išteklių galimybes darbo rinkoje [1].

Analizuojant darbuotojų reikalingiausius asmeninius bruožus, ŽŪB vadovai tyrimo metu įvardijo sąžiningumą ir atsakomybę. Savo darbą kaip reikalaujantį atsakomybės įvardijo 55% respondentų. Tai paaiškinama atliekamo darbo specifiška. Kadangi bendrovių pagrindinė veikla yra žemės ūkio augalų auginimas, todėl nuo darbuotojų sąžiningumo auginant, rūšiuojant ir transportuojant žemės ūkio produkciją priklauso gaunamos bendrovių pajamos. Sveika, nepažeista produkcija turi geresnę prekinę išvaizdą, todėl jos realizavimo kaina gali būti didesnė.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje numatyta, kad kiekvienas pilietis turi teisę į darbą ir švietimą. Darbuotojai, įgiję specialybę, dirbdami gali mokytis, tobulinti kvalifikaciją. *Profesinės kvalifikacijos tobulinimas* yra mokymo ir mokymosi procesas, orientuotas išplėsti išmoktas arba įgytas profesines žinias, gebėjimus, nuostatas bei elgesius. Tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyse profesinės kvalifikacijos tobulinimas yra glaudžiai persipynęs su įvairiomis bendrojo suaugusių žmonių lavinimo,

besitęsiančio visą jų gyvenimą ir dažniausiai vadinamo tęstiniu arba nepertraukiamu ugdymu, formomis [7].

Vyrauja nuomonė, kad profesinio tobulinimo pagrindas dažniausiai yra susijęs su vienu iš vidinių prieštaravimų, kuriuos darbuotojas patiria dėl sąveikos su tam tikrais ar norimais pokyčiais. Profesinės kvalifikacijos tobulinimas įgalina darbuotoją judėti „horizontaliai“ arba „vertikaliai“, t. y. pradėti vykdyti veiklos funkcijas, kurias atitinka papildomai įgytos kvalifikacijos. „Horizontalusis“ judėjimas dažniausiai susijęs su profesiniu specializavimusi, „vertikalusis“ – su pareigų, reikalaujančių naujų mokėjimų, užėmimu (pvz., vadovaujančių pareigų). Šiuo atveju postūmį profesinės kvalifikacijos tobulinimui suteikia bendrovių vadovai, atkreipdami dėmesį į darbuotoją, savo savybėmis tinkantį tam tikrai funkciniai vietai.

Personalo kvalifikacijos tobulinimo politika turėtų būti susijusi su jos tikslais ir vystymusi. Gaila, bet dauguma vadovų tai vertina tik iš finansinės – kaštų pusės, tuo tarpu tai gali tapti rentabiliomis investicijomis [15].

Tiriant ŽŪB darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo aspektus, nustatyta, kad tik 18% respondentų dalyvauja specializuotuose mokymo kursuose, seminaruose ir dalykinėse konferencijose. Kitų respondentų nesuinteresuotumą kvalifikacijos tobulinimu būtų galima paaiškinti per mažą darbo užmokesčiu, nes darbuotojai negali tobulintis gaudami minimalias pajamas. Bendrovės kol kas nėra pajėgios kompensuoti darbuotojams kvalifikacijos tobulinimo išlaidų. Antrąją priežastimi būtų galima įvardyti iš praeities susiformavusį požiūrį apie kvalifikaciją. Prieš dešimtmetį profesiniai interesai, darbinė veikla gana glaudžiai siejosi su ekonominės gerovės siekimu (nes atlyginimo galimybės turėjo išankstines ribas) ir buvo grindžiama elementarių pragyvenimo sąlygų garantijų, socialinio legalumo įgijimo bei savęs realizavimo ir savęs įtvirtinimo. Profesionalumo, kvalifikacijos siekimas, t. y. interesas tobulėti specialioje srityje, gerai ją išmanyti, kvalifikuotai, kūrybiškai atlikti savo darbą, jei ir buvo aktualus, bet visai negyvenimiškai būtinas reikalas. Socialinių garantijų, konkurencijos ir ekonominių stimulų nebuvimas sąlygojo tai, kad profesinė darbinė veikla galėjo nebūti intensyvi, visus žmogaus siekius jungianti veikla. Jai paprastai buvo būdingas nedidelis fizinis krūvis, apylygės materialinės buitinės sąlygos ir pakankamo pragyvenimo lygio užtikrinimas.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą šalies gyventojams sukuriama prielaidos vienodomis sąlygomis migruoti jos valstybių darbo rinkose, išvengti ryškaus darbo jėgos išnaudojimo, skatinti perimti naujausias pažangias gamybos technologijas. Žemdirbiškų profesijų veikloje yra ryškūs specifiniai veiksniai, turintys tiesioginės įtakos jų profesinio ugdymo turiniui, struktūrai ir metodologijai. Todėl labai svarbi yra žemdirbiškų profesijų ugdymo turinio metodologija bei veiksniai, kuriais pastaroji yra grindžiama [8].

Būtinai suderinamumas valstybės ekonomikos strategijoje bei žemdirbiškų profesijų rengimo sistemoje, darbdaviams mažai rūpi kultūrinis būsimųjų žemės ūkio kvalifikuotų darbininkų ir specialistų ugdymas, neįvertinus vertybinių orientacijų jaunam žmogui, įgijusiam nepopuliarią žemdirbišką specialybę, sunku prisitaikyti gyvenime.

Šiuolaikinei kaimo socialinei aplinkai būdinga tai, kad pagrindinis profesinės veiklos proceso organizatorius yra pats ŽŪB darbuotojas. Jo kompetencijos raiškioje turi būti ne tik gebėjimai

atlikti techninius, technologinius žemės ūkio produktų gamybos veiksmus, bet ir gebėjimai reguliuoti socialinius santykius visuose socialinės aplinkos lygiuose bei strateginė kompetencija, kuri pasireiškia apibendrintu žemdirbišku veiklos vertinimu, racionaliu procesų planavimu, efektyvios veiklos praktiniu demonstravimu.

Vyrauja nuomonė, kad atviros informacinės visuomenės kūrimas – visų lygių komunikavimo tarp profesinio ugdymo sistemos dalyvių galimybių užtikrinimas. Šiuo atveju labai svarbi yra aktyvi sąveika su pačiais ŽŪB darbuotojais, siekiant racionaliai panaudoti jų gamybinę bazę mokymui išvengiant didelių išlaidų.

Nagrinėjant darbuotojų ankstesnių interesų specifiką ir grindžiant jų pažintinį, kultūrinį aktyvumą, reikėtų atsižvelgti ne tik į buvusias ekonomines, bet ir į politines tuometinės visuomenės sąlygas. Visuomenė buvo uždara, t. y. egzistavo vadinamoji „geležinė uždanga“, kuri apribojo informaciją, neleido žengti koją kojon su pasauliniais pasiekimais, stabdė naujų, originalių tendencijų paplitimą, saugojo nuo „persisotinimo“. Siekimas veržtis iš apibrėžto rato didino imlumą naujovėms, nepilnavertiškumo komplekso kompensavimas skatino domėtis viskuo, kas buvo pasiekama. Paprastai pasiekdavo tos naujovės, kurios jau buvo pripažintos pasauliniu mastu. Taip buvo apsiribojama nuo vietinių menkaverčių reiškinų srauto [2].

ŽŪB vadovai socializmo sąlygomis nesukaupe reikiamo patyrimo darbuotojų motyvavime, nes, kol nebuvo konkurencijos ir bankroto pavojaus, jie nebuvo suinteresuoti motyvavimu taip, kaip jų kolegos Vakaruose. Todėl greitai surasti optimalius ir garantuotus ŽŪB darbuotojų motyvavimo problemos sprendimus vilties nedaug. Svarbiausia geriau panaudoti turimus išteklius, sugriežtinti darbo įvertinimo sąlygas, patikslinti kokybės reikalavimus, siekti, kad įvertinimai būtų teisingesni, o reikalavimai logiški, visiems žinomi ir suprantami.

Kaip teigia užsienio šalių ekspertai [5, 6, 9], problema, susieta su gebėjimų realizavimu, egzistuoja ne tik žemės ūkio sektoriuje, bet ir visoje šalyje. Šiuo metu Lietuvoje ekonominių sistemų transformacijos laikotarpiu reiškiasi akivaizdi disproporcija tarp įgimtų ir įgytų gebėjimų. Pereinamojo laikotarpio pradžioje vyravo įgimti gebėjimai – avantiūrizmas, greitas ir besąlygiškas pasipelnymas, naudos siekimas dėl ekonominės aplinkos nesuiformavimo. Savaiame suprantama, kad pereinamojo laikotarpio pradžioje labai mažai žmonių ugdė kvalifikacinius gebėjimus. Dauguma jų buvo užtikrinti (tiksliau juos aplinka vertė taip tikėti ir veikti) savo įgimtų sugebėjimų pranašumais ir galia.

Vis pilniau besiformuojant rinkos ekonominei sistemai, reikšmingesniais tapo *įgyti gebėjimai* (žinios bei praktinis patyrimas, padedantys žmogui surasti unikalias prasmes unikaliose situacijose, priimti nepriklausomus autentiškus sprendimus).

Besikeičiantis darbo pobūdis skatina ŽŪB vadovus ieškoti tokių darbuotojų, kurie gebėtų: spręsti darbdavio veiklos srities problemas; dirbti komandoje; būti komandos lyderiu; rodyti iniciatyvą ir laiku atlikti darbus; atsakingai vykdyti užduotis; būti pasirengę nuolatos mokytis; laikytis taisyklių ir atitinkamų elgsenos normų; sumaniai daryti poveikį kitiems žmonėms; vengti konfliktų arba gebėti juos reguliuoti; daugiausia dėmesio skirti klientams; racionaliai adaptuotis prie pakitusių arba naujų veiklos sąlygų; išlaikyti teigiamą ir entuziastingą požiūrį į profesinę veiklą, netgi jei situacija yra sudėtinga.

Šaliai gyvenant rinkos sąlygomis, ŽŪB darbuotojų profesijas būtina vertinti kaip dėl kaimo socialinės, ekonominės aplinkos įtakos susiformavusias atitinkamas veiklos rūšių kombinacijas, pagrįstas jose vyraujančiomis profesinėmis žiniomis, reikalingais mokėjimais bei gebėjimais ir sukuriančias prielaidas tenkinti savo ar asmenų grupės savisaugos ir saviraiškos poreikius. Saviraiškos poreikių tenkinimo profesinėje veikloje aspektas užtikrina nuostatas, kad žmogus gali tapti tuo ir vykdyti tokią veiklą, kiek jis yra talentingas, gabus, valingas, savarankiškas. Žemdirbiškų profesijų atstovams tai ypač aktualu. Nesant valstybinio profesinės veiklos reguliavimo, ŽŪB darbuotojams svarbu patiems savarankiškai matyti galimas jų veiklos rūšių kombinacijas, kurios atsiranda rinkos veiksmų pagrindu. Šiuo atveju darbuotojai turi pasižymėti produktyviu ir kūrybišku savarankiškumu, nes jiems dažnai tenka savarankiškai daryti atitinkamas veiklos rūšių kombinacijas, kurioms turi įtakos dinamiški pokyčiai.

Vyrauja nuomonė, kad kiekvienas žmogus ateina dirbti su savais lūkesčiais, todėl negalima tikėtis, jog vadovo pasirinkti motyvavimo būdai visus veiks vienodai. Taip pat negalima tikėtis, jog po kiekvieno paskatinimo darbo motyvacija sustiprės, tačiau vadovas gali daug prisidėti prie motyvacijos paskatų kūrimo.

Pažymėtina, kad kaip paskirstymo pagal darbą forma, darbo užmokestis užtikrina asmeninį materialinį darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti gamyboje. Darbo užmokesčio priklausomybė nuo atlikto darbo kiekio ir kokybės rodo, kad jis yra priemonė, skatinanti visuomenės narius dirbti pagal gebėjimus, taip pat vystyti tuos gebėjimus, tobulinti kvalifikaciją. Kvalifikuotas darbas per laiko vienetą sukuria daug materialinių vertybių ir geresnės kokybės. Todėl už kvalifikuotą, sudėtingą darbą turi būti mokama daugiau, negu už paprastą.

Analizuojant ŽŪB darbuotojų požiūrius, nustatyta, kad 67% stengiasi gerai dirbti ir norėtų būti pervesti į geriau apmokamą darbą. Šis faktas įrodo, kad bendrovės darbuotojų našumo didinimas, susietas su darbo užmokesčiu, yra pagrindinė priemonė.

Galima teigti, kad ŽŪB vis dar pasireiškia trumparegiškos politikos bruožai. Vidinė politika vis dar nemotyvuoja darbuotojų dalyvauti gerinant darbo procesą. Gyvenimas šia diena ir gerovė, siejama vien su finansinėmis investicijomis ir materialinėmis priemonėmis, nesuvokiant ir pakankamai nevertinant žmonių kūrybiškumo ir vidinių potencialių galių, atspindi teiloristinius vadybos metodus, kurie Vakaruose klestėjo šio šimtmečio pradžioje. Iš papildomų atsakymų susidaryta nuomonė, kad užmokestis už darbą neužtikrina pragyvenimo darbuotojui ir jo šeimai, todėl jie yra priversti ieškoti kitų pajamų šaltinių.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad ne visos paskatos darbuotojams turi vienodą įtaką. Tačiau nustatyti, kuri yra veiksmingiausia, nelengva. Tyrimo duomenimis, 80% ŽŪB darbuotojų vertina tik materialines, o 20% respondentų renkasi ir materialines, ir psichologines motyvavimo priemones. Siekiant savo darbuotojus tinkamai motyvuoti, bendrovių vadovai pirmiausia turėtų išsiaiškinti motyvų rūšis. Kuriant motyvavimo sistemą, privaloma atsakyti į klausimus: „Kas džiugina darbuotojus? Kokie jų poreikiai?“. Tai sužinoti nėra paprasta. Tačiau motyvuojant netinkamai galima sulaukti atvirkštinio rezultato – žmogus dirbs ne geriau, o blogiau. 95% respondentų nurodė, kad jokių paskatinimų bendrovėse netaikoma.

Kaip žinoma, Lietuvos Respublikos darbo įstatymų kodekse nustatyta paskatinimų už sėkmingą darbą sistema. Tai padėkos paskelbimas, premija, apdovanojimas vertinga dovana. Be išvardytų, galima taikyti ir kitus paskatinimus. Tai gali būti priedai prie atlyginimo, priemoka už išdirbtus metus, lengvatų suteikimas, kai kuriose bendrovėse dar išlikęs tryliktasis atlyginimas, mokamos kalėdinės atostogos ir panašiai.

Sovietmečiu psichologinio motyvavimo priemonės buvo dirbtinai „išpūstos“, šiuo metu per dažnai menkinamos. Tyrimų duomenimis, psichologinės paskatos nesusijusios su aiškiai išmatuojamomis ir įvertinamomis materialinėmis vertybėmis, o vyresnio amžiaus darbuotojų dažnai būna vertinamos. O jei paremiamos koku nors paskatos ženklų (suvenyru), jos turi su materialinėmis paskatomis nesulyginamą išliekamąją vertę. Lietuvos ŽŪB vis dar toleruojamas požiūris, jog vienintelis darbo skatinamasis veiksnys turi būti pinigai, yra labai paviršutiniškas ir neatitinka stiprios ekonomikos šalių vadybos teorijos ir praktikos [10].

Teigiama, kad nesant paskatų reikalavimai darbuotojams yra neveiklūs. Tiesa, socialinių garantijų išnykimas, nedarbo didėjimas šalyje priverčia žmones labiau branginti savo darbo vietą, tačiau toli gražu ne kiekvienas gali sau leisti ramiai ir rimtai dirbti tiesioginį darbą, negalvodamas apie tai, kur ir kaip galima pelningiau parduoti savo gebėjimus. Nerimas dėl ateities, užgriuvę materialiniai buitiniai sunkumai žlugdo Lietuvos gyventojus. Poreikių „sumaterialėjimas“ susijęs su ekonominių problemų gausumu, užgožiančiu visas kitas gyvenimo puses, kai žmogus negali atsiplėšti nuo jų nuolat slegiančių ribotų finansinių galimybių. Visa tai dar labiau paaštrėja bendrame besiplečiančio vartojimo pasiūlos fone, lyginant kuo toliau tuo labiau ekonominiu pagrindu diferencijuotas žmonių gyvenimo sąlygas. Bendras vertybių hierarchijos poslinkis į materialinių vertybių pusę, didžiosios dalies nagrinėjamos grupės atstovų savo menko ekonominio statuso suvokimas ir neturėjimas ką priešpastatyti tam, nes ir patys yra nusivylę daugeliu anksčiau išpažintų, puoselėtų idealų, dažnai sukelia nepasitenkinimą gyvenimu, savimi, formuoja prastą savęs vertinimą. Tai grįžtamoju ryšiu pasireiškia kaip negebėjimas prisitaikyti visuomenėje, galimybė tapti naromanijos, alkoholizmo, kitų socialinių problemų priežastimi.

## ŽŪB DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO MODELIS

Visuotinai pripažįstama, kad įvairių tautų darbuotojai yra skirtingų charakterių ir nuostatų. Pasaulyje egzistuoja nevienodos darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios lemia pasitenkinimą darbu. Pasirinkti efektyvias motyvavimo priemones vadovams yra gana sudėtinga, nes ne visos priemonės teigiamai veikia tam tikros šalies darbuotojus. Istoriniais laikotarpiais darbuotojų motyvavimo priemonės skyrėsi.

1930–1970 metais daugiausia dėmesio buvo skiriama darbuotojų saugumo bei materialiniams motyvams, todėl motyvavimo priemonės apsiribodavo nekintamu darbo užmokesčiu, griežta kontrole, reglamentacija ir nuobaudomis.

1970–1980 metais didesnę reikšmę įgavo bendravimo bei afiliacijos motyvai, todėl darbuotojai buvo motyvuojami tokio- mis priemonėmis kaip bendri darbuotojų susirinkimai, šventės, teigiama psichologinio klimato tarp darbuotojų formavimu, individualių laimėjimų įvertinimu ir t. t.

1980–1990 metais darbuotojai įtraukiami į valdymą, nustatomi individualūs ir grupiniai tikslai, tinkamai ir teisingai vertinami darbo rezultatai. Šiam periodui būdingi socialiniai pagarbos bei pripažinimo motyvai.

1990–2000 metais koncentruojamasi į darbuotojų saviraiškos bei potencialių savo galimybių realizavimo motyvus. Pradedamos taikyti tokios motyvavimo priemonės kaip karjeros galimybės, kvalifikacijos tobulinimas, įgaliojimų delegavimas ir t. t.

Išanalizavus darbuotojų veiklos motyvavimo priemones nustatyta, kad ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik atskiros motyvavimo priemonės. Šiuo metu motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai.

Galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Aktualiausias tampa išsivysčiusių Vakarų šalių patirties darbuotojų motyvavimo srityje studijavimas ir adaptavimas mūsų sąlygomis. Nė viena motyvavimo teorija nėra tobula, tačiau, žinant jas, galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones bei metodus Lietuvos darbuotojams [10].

Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu: kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Žmogaus darbo motyvacijos supratimas yra sudėtingas. Asmens motyvai jam pačiam gali būti aiškūs, bet pakankamai keblūs kitiems. Kita vertus, asmuo, patyręs stresą, gali pats gerai nesuprasti savo veiklos motyvų, tačiau jie suprantami apmokytam stebėtoju. Savo ir kitų žmonių motyvų supratimas yra gana svarbus vadovaujantiems žmonėms. Nenuostabu, kad kiekvieno supratimas apie kitų žmonių darbo motyvaciją ir motyvus yra stipriai veikiamas (turi didelę įtaką) pačių požiūrio ar nuostatų į tuos žmones.

Tyrimo duomenimis, ŽŪB darbuotojų motyvavimui skiriama nepakankamai dėmesio. Geriausiu atveju bendrovėje darbuotojams skatinti bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Skirtingiems darbuotojams yra aktualūs skirtingi motyvai. Vadovai privalo žinoti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keisis. Motyvacinės veiklos galimybių hierarchija padėtų vadovams asmenybės mechanizmus-motyvus nukreipti bendrovės ir pačių darbuotojų labui. Motyvacinės vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkantis darbuotojų motyvavimo schemas.

Tyrimų duomenimis [10], kol kas Lietuvos ŽŪB darbuotojų motyvavimo modeliai nėra taikomi. Besikeičiančios rinkos sąlygos, sunki ekonominė padėtis, nuolatinė bankroto grėsmė, silpna įstatymų bazė, patirties gyvenimo rinkos sąlygomis stoka, mažas darbuotojų aktyvumas riboja racionalių motyvavimo modelių diegimo galimybes žemės ūkio bendrovėse. ŽŪB vadovai, perimdami patirtį iš kitų valstybių, pradeda naudoti užsienio šalių motyvavimo modelių elementus, tačiau ne visiems tai sekasi, nes dėl nepakankamų teorinių žinių ir praktikos stokos motyvavimo modelių diegimas, be pakankamai išsamios analizės,

mechaniškas arba visai ignoruojamas darbuotojų. Žinių ir patirties stoka, taikant motyvavimo modelius ŽŪB, yra viena svarbiausių vadybos problemų. Teorinių koncepcijų, užsienio šalių motyvavimo sistemų ir Lietuvos darbo motyvacijos, elgesio bei ŽŪB darbuotojų motyvavimo tyrimu nustatyta, kad egzistuoja bendrieji (visuotiniai) motyvavimo dėsniniai.

Darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios ŽŪB vadovams ir darbuotojams.

Remiantis teoriniais ir praktiniais tyrimais, parengtas ŽŪB darbuotojų motyvavimo modelis. Pagrindiniai modelio elementai pateikiami 2 lentelėje.

Siūlomo motyvavimo modelio pagrindas – ekonominiai poreikiai ir bendrovės pelno maksimizavimas. Darbuotojai būtų motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant minėtą modelį, nuolat kintama darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytų užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Konkrečiais kriterijais vertinant darbo užmokestį galėtų būti darbuotojų produktyvumas ir darbo kokybė.

Darbų įvairovė priklausomai nuo galimybių leistų darbuotojams įvertinti savo pastangas. Gerų rodiklių galima pasiekti tik

2 lentelė. ŽŪB darbuotojų motyvavimo modelis

Table 2. Model of employees' motivation in agricultural companies

| <b>Materialinis atlyginimas</b><br><i>Salary</i>  | <b>Saugumo garantijos</b><br><i>Security assurance</i>   | <b>Socialiniai poreikiai</b><br><i>Social needs</i>  | <b>Pripažinimas</b><br><i>Acknowledgement</i>   | <b>Saviraiškos poreikiai</b><br><i>Needs of self-expression</i>  |
|---|--|--|---|--|
| 1. Nuolat kintama darbo užmokesčio dalis /<br><i>Continually changing part of salary</i>                | 1. Fizinės darbo sąlygos tenkinančios higienos normatyvus ir darbuotojų reikalavimus /<br><i>Physical conditions of work meeting hygiene norms and requirements of employees</i> | 1. Vadovavimo metodikos užtikrinančios darbo našumą /<br><i>Management methods ensuring working efficiency</i>   | 1. Konkretūs darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą principai /<br><i>Particular principles of employees' involvement in decision-making</i> | 1. Darbo pobūdžio pajavairinimas /<br><i>Variation of the character of work</i>                        |
| 2. Fiksuotos ar kintamos premijos /<br><i>Fixed and alternating premiums</i>                            | 2. Socialinis draudimas užtikrinantis darbuotojų socialinę apsaugą /<br><i>Social insurance for employees' social security</i>   | 2. Neformalių santykių palaikymas, užtikrinantis gerą psichologinį klimatą darbe /<br><i>Maintenance of informal relations ensuring positive psychological climate</i> | 2. Karjeros galimybės /<br><i>Career possibilities</i>  | 2. Specializuotų užduočių skyrimas /<br><i>Assignment of specialized tasks</i>                         |
| 3. Priedai prie darbo užmokesčio /<br><i>Extra pays to salary</i>                                       | 3. Darbo laikas garantuojantis darbingumą /<br><i>Labour hours ensuring working capacity</i>   | 3. Informacijos sklaida visoje bendrovėje /<br><i>Information spread in all organization</i>   | 3. Individualių ir grupinių pasiekimų vertinimas /<br><i>Evaluation of individual and group achievements</i>                                    | 3. Įgaliojimų delegavimas /<br><i>Delegation of powers</i>   |
| 4. Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės /<br><i>Links between salary and work quality</i>             | 4. Nemokamas darbuotojų sveikatos tikrinimas /<br><i>Free health control</i>   |  |   | 4. Profesinių gebėjimų ir veiklos suderinamumas /<br><i>Compatibility of abilities and performance</i> |
| 5. Konkretūs kriterijai įvertinant darbo užmokestį /<br><i>Particular criteria of salary evaluation</i> |  |  |   |  |
| 6. Papildomos įmokos į pensijų fondą /<br><i>Extra pays to pension fund</i>                             |  |  |   |  |

tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir bendrovės interesus.

Modelyje akcentuotinas ŽŪB teigiamas vadovų elgesys, apimantis pavaldinių nuomonių ir siūlymų išklausymą, dalyvavimą priimančiais sprendimais, susitikimus su pavaldiniais jų darbo vietose.

Darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimas keistų darbuotojų požiūrius į atliekamą darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas suteiktų galimybę kilti karjeros laiptais. Vadovai, skirstydami apdovanojimus, turėtų atsižvelgti į užduočių sudėtingumą, jų reikšmę, darbo sąlygas, darbuotojų gebėjimus bei kvalifikaciją ir – svarbiausia – darbuotojų aspiracijų ir lūkesčių lygį: apdovanojimai turėtų atitikti darbuotojų indėlius (įnašus) į darbą.

Darbuotojų informavimą ir grįžtamąjį ryšį ŽŪB užtikrintų detalesnė dalykinė informacija. Nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas turėtų būti ne vien formalus, bet ir realus, paremtas individualia, motyvuota darbuotojų iniciatyva, jų aktyvia pozicija ir atsakomybe. Dėl to mokymo procese turėtų vyrauti pažangūs mokymosi metodai. Profesinės kvalifikacijos tobulinimas turėtų tapti individualus, mokymosi formų, metodų ir būdų parinkimas priklausyti nuo besimokančiųjų individualios pozicijos. Pažangios technologijos atnaujinimas laiku leistų mokymą or

ganizuoti įvairiomis, nuo mokymo vietos, laiko, mokymo programos ir kitų parametrų nepriklausančiomis, formomis.

Motyvacijos teorijų ir darbuotojų motyvavimą stiprinančių būdų įvairovė rodo šios problemos svarbą sprendžiant įvairius bendrovių gyvavimo klausimus. Šie būdai praktiškai realizuojami jau daugelyje industrinių šalių, tačiau Lietuvoje jie dar nėra sistemingai taikomi.

Darbo motyvacija ir darbuotojų motyvavimas – labai plati tema. Čia negalima pateikti konkrečių receptų. Tačiau gilintis į ją tikrai verta. Vadovas, kuris tuo nesidomi, rizikuoja bendrovės veiklos sėkme.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Motyvacijos specialistų teoriniai darbai ir atlikti eksperimentai įrodo darbuotojų motyvacijos svarbą darbo rezultatams, t. y. darbuotojų motyvacija yra vienas darbo efektyvumo rezervų.

2. Darbuotojų motyvacija ir elgesys priklauso ne vien nuo jų individualių savybių, santykio su užduotimi, bet ir nuo jų aplinkos. Todėl kintant vienam iš šios sistemos elementų, kinta darbuotojo motyvacija.

3. Motyvavimo priemonės yra efektyvios tik tada, kai jos atitinka stipriausius tam tikru momentu darbuotojų motyvus, keičiantis socialinėms ekonominėms sąlygoms, kinta darbuotojo motyvacija, todėl būtina keisti ir motyvavimo metodus, t. y. motyvavimo metodai turi būti lankstūs.

4. Darbuotojų motyvavimas turi būti tiesiogiai susijęs su bendrovės bendrąja politika, strategija ir taktika. Galima teigti, kad jis yra tiesiog organiškai suaugęs su vykdoma veikla, nes visur dalyvauja žmonės.

5. Formuojantis rinkos santykiams pagrindinis darbo motyvus ŽŪB yra darbo užmokestis. Esant žemam gyvenimo lygiui ir nepatenkintiems materialiniams poreikiams, vyrauja materialiniai darbo motyvai. Socialinis nestabilumas ir įtampa visuomenėje aktyvuoja socialinius ir bendravimo poreikius.

6. Darbo motyvacijos tyrimų rezultatų analizė parodė, kad pirmiausia būtina pakeisti ŽŪB vyraujančią požiūrį į darbuotojus, kaip į nurodymų ir užduočių vykdytojus. Toks sąmonės lūžis negali įvykti staiga, to reikia siekti bendromis Vyriausybės ir mokslo įstaigų pastangomis, skleidžiant pažangius vadybos ir darbuotojų motyvavimo metodus, kurių tikslas yra didinti darbuotojų darbo motyvaciją, paversti juos iš vykdytojų – dalyviais.

Gauta 2007 02 24

Priimta 2007 05 03

## Literatūra

1. Bunkus A. Darbuotojų motyvai // Vadyba ir rinkos ekonomika. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 1992. P. 19–24.
2. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. 500 p.
3. Christauskas Č., Čaplikas J., Pūkas V. Kaimo plėtros prioritetai Kauno regione. Klaipėda: Tiltai, 2002. P. 25–33.
4. Dubauskas G. Organizacijos elgsena. Vilnius: Krašto apsaugos ministerijos leidykla, 2006. 162 p.
5. Hinrichs J. The Motivation Crisis. New York, 1998. 235 p.

6. Hofstade G., Lesmann N. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Limberg, 1999. 158 p.
7. Jaskelvičius K. Žemės ūkio gamybinės funkcijos sureikšminimas, kaip kaimo plėtros stabdys. Kaunas: LŽŪU leidybos centras, 2003. 76 p.
8. Kličius A. Kaimo gyventojų padėtis darbo rinkoje // Agrarinė ekonomika ir vadyba 2000: Mokslinių straipsnių rinkinys. Kaunas: LŽŪU leidybos centras, 2000. P. 18–24.
9. Landier H. Motivation in Work Organizations. Brooks, 2000. 123 p.
10. Marcinkevičiūtė L. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis / Daktaro disertacija. Kaunas: LŽŪU leidybos centras, 2003. 150 p.
11. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas: LŽŪU leidybos centras, 2003. 43 p.
12. Maslow A. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006. 400 p.
13. Misevičius V. Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Technologija, 2005. 215 p.
14. Statistika apie darbo rinką ir gyventojų užimtumą 2003–2004. Vilnius: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2005. P. 46–56.
15. Šavareikienė D., Dubinas V. Integruota vadybos proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003. 180 p.
16. Vijeikienė B., Vijeikis J. Inovacijų vadyba. Vilnius: Rosma, 2000. 112 p.
17. Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma, 2000. 80 p.
18. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU, 2003. 175 p.

Lina Marcinkevičiūtė, Rūta Petrauskienė

## EXPERIENCE AND PROBLEMS OF EMPLOYEES' MOTIVATION IN AGRICULTURAL INDUSTRY

### Summary

The real turn to market economy in Lithuania started in 1991. The economy reforms were accompanied by the inner processes in employees' consciousness: their attitude towards life values and work motivation changed. The article is meant to analyse the factors, means and manners of employees' motivation in agricultural industry. Differences in employees' attitude towards work, their honesty, responsibility, working activity and quality of life were established. Changes of employees' attitude towards work, their motivation during the transitional period to market economy are highlighted.

Differences in theoretical and practical scientific decisions of employees' motivation were established while developing their reliability in particular conditions. On the grounds of theoretical and empirical investigations, the employees' motivation model in agricultural industry was developed.

**Key words:** employees' motives, motivation, needs, motivation means, motivation model, market economy, attitude towards work, responsibility, wage



Лина Марцинкявичюте, Рута Пятраускене

## ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ МОТИВИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

### *Резюме*

В 1991 г. начался реальный поворот к рыночной экономике. Наряду с хозяйственными реформами протекали внешние процессы и в сознании работников, менялся взгляд на жизненные приоритеты и на мотивацию. В статье рассматриваются средства и способы мотивирования работников сельскохозяйственных предприятий. Установлены различия во взглядах персонала на работу, честность и ответственность за качество работы и жизни. Обосновываются

изменения отношения рабочих к работе и мотивации при переходе к рыночной экономике при смене социально-экономических условий. Установлено несоответствие теоретических и практических решений, принятых в данных условиях. Возникает вопрос о том, какие решения, предлагаемые в зарубежной литературе, перспективны в Литве. На основании теоретических и практических исследований создана модель мотивирования работников на сельскохозяйственных предприятиях.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивы рабочих, потребности, средства мотивирования, способы мотивирования, модель мотивирования, рыночная экономика, отношение к работе, ответственность, зарплата