

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Kristina NIKARTIENĖ

**PERSONALO MOTYVAVIMAS: VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS
LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS
ATVEJIS**

Magistro darbas

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Kristina NIKARTIENĖ

**PERSONALO MOTYVAVIMAS: VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS
LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS
ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka – viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autor **Kristina Nikartienė**.....

Vadovas **doc. dr. Alfredas Lankauskas**.....

Recenzentas.....

SANTRAUKA

Kristina Nikartien

Personalo motyvavimas: viešosios įstaigos Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos atvejis.
Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas - ištirti ir vertinti darbuotojų motyvavimo ypatumus ir sukurti motyvavimo sistemą pasirinktoje staigoje. Tikslui pasiekti išanalizuota su darbo tema susijusi mokslinė literatūra, išanalizuota Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos išorinė bei vidinė aplinka, atlikta darbuotojų apklausa. Gauti duomenys apdoroti naudojant statistinę SPSS programą. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra bei atliktos apklausos rezultatais, pateiktos rekomendacijos dėl motyvavimo sistemos taikymo Konsultavimo tarnyboje. Išaiškėjo, kad Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos personalui svarbūs ne tik materialiniai, bet ir moraliniai motyvai, kurie paskatintų dirbti efektyviau ir padidintų pasitenkinimą darbu. Dauguma darbuotojų pageidauja draugiško kolektyvo, palankios darbo atmosferos, poreikius atitinkančio darbo užmokesčio bei piniginių paskatinimų.

SUMMARY

Kristina Nikartien

Staff Motivation: the Case of the Public Institution Lithuanian Agricultural Advisory Service.
Master's work.

The master's thesis is aimed at investigation and assessment of the peculiarities of motivation of the employees and at creation of the motivation system in the selected establishment. The scientific literature, related with the theme of the thesis, as well as the external and internal environment of the Lithuanian agricultural consulting service were analyzed, seeking for achievement of the goal; polling of the employees was carried out. The obtained results were processed with the help of the statistical SPSS program. The recommendations on application of the motivation system in the Consulting service were submitted, with taking into consideration the analyzed scientific literature and the results of the effected polling. It was revealed that both the material and moral motives, which would encourage the staff to work more efficiently and would increase satisfaction with their work, are important for the staff of the Lithuanian agricultural consulting service. The majority of the employees wish to work in a friendly team and in the atmosphere, which is favorable for work; they wish their demands to meet their salaries as well as to be monetarily induced.

TURINYS

VADAS.....	5
1. MOTYVAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1. Motyvavimo teorijos.....	7
1.2. Motyvavimo priemonės ir būdai	14
1.3. Motyvavimo modeliai.....	17
1.3.1. Motyvavimo modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus.....	19
1.3.2. Motyvavimo modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavio galimybes	20
2. LIETUVOS ŪKINIO KONSULTAVIMO TARNYBOS VEIKLOS SITUACIJOS ANALIZ	23
2.1. Išorės (PEST) veiksniai analiz	23
2.1.1. Politiniai veiksniai.....	24
2.1.2. Ekonominiai veiksniai.....	26
2.1.3. Socialiniai veiksniai	27
2.1.4. Technologiniai (instituciniai) veiksniai.....	28
2.2. Vidinių veiksniai analiz	29
2.2.1. Teisinė bazė	29
2.2.2. Organizacinė struktūra	29
2.2.3. Darbuotojai	30
2.2.4. Ryšio sistema, techniniai išteklių.....	31
3. LIETUVOS ŪKINIO KONSULTAVIMO TARNYBOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TYRIMAS.....	32
3.1. Tyrimo metodologija	32
3.2. Tyrimo rezultatų analiz	33
IVADAS.....	49
REKOMENDACIJOS	51
LITERATŪRA	52
PRIEDAI	55

IVADAS

Tyrimo problema. Jau apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus pradėtos kurti darbuotojų motyvavimo teorijos, buvo atliekami tyrimai apie motyvavimo taktiką darbuotojams, darbuotojų grupoms, organizacijų veiklai.

Tuo metu yra flinoma daug motyvavimo priemonių bei skatinimo formų. Tačiau ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios priemonės, jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos tikslų, darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų asmeninių savybių bei tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių. Būtina prisiminti, kad kiekviename motyvacijos raidos etape svarbiausias yra flmogus, jo poreikiai. Motyvacijos koncepcija visada susijusi su flmogumi, bet kartu susimaišiusi ir su tam tikro laikotarpio kultūra arba vertybėmis, kurios tuo metu pripaflstamos konkrečioje organizacijoje. Todėl kiekvienas vadovas turi suprasti, kad svarbu ne vien akla taikyti kafiški motyvavimo techniką, o bandyti sigilinti ir išmokyti valdyti sudingus darbuotojų, profesinę aplinkos ir organizacijos vertybių sistemas. Organizacijos kultūra turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti. Darbuotojams būtina suteikti daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kolektyviškai. Tai slygos inovacijoms, efektyvesnei visos organizacijos veiklai.

Inovatyvios ir efektyvios veiklos siekia kiekvienos organizacijos vadovas, ne išimtis ir viešoji staiga šLietuvos flmės kio konsultavimo tarnyba (toliau ó Konsultavimo tarnyba arba Tarnyba).

Praktinį šios problemos aspektą galima formuluoti šiais klausimais: Ko reikia ir kas yra svarbu konkrečiam darbuotojui Konsultavimo tarnyboje? Kokie turi būti Konsultavimo tarnybos administracijos veiksmai, kad darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, kupini idėjų, kad nebijotų atsiskleisti ir norėtų siekti vis naujų tikslų? Kokios motyvacijos tikisi darbuotojai?

Šandieninis flalies ekonomikos kilimas, konkurencingumo globalioje ekonomikoje gijimas labai priklauso nuo spartaus flini visuomenės vystymosi, kuo pilnesnio flmogiškų resursų potencialo panaudojimo. Todėl vadovai turi siekti, kad visiškai atsiskleistų darbuotojų galimybės, sugebėjimai, kad darbuotojai būtų energingi, veiklūs, iniciatyvūs, norint tobulėti.

Tyrimo aktualumas. 2008 metais sukurtoje Konsultavimo tarnybos strategijoje numatoma, kad siektinas neprognozuotos darbuotojų kaitos procentas iki 2013 m. (kasmet) neturėtų viršyti 3 procentų (2007m. buvo 6,5 proc.). Vienas iš Konsultavimo tarnybos strateginių tikslų ó išlaikyti gerai dirbančius darbuotojus ó yra darbuotojų perspektyvos tikslas, kuris nurodo, kad reikia daryti, kad būtų parengta ir motyvuota darbo jėga, uftikrinta galimybė greitai keistis, tobulėti. Strateginiai sprendimai, nukreipti motyvavimo sistemos tobulinimui, turi ne tik padėti išlaikyti darbuotojų branduolį, bet ir sudaryti slygas jiems tobulėti ir išreikšti save.

Atlikto Konsultavimo tarnybos darbuotoj motyvavimo tyrimo i–vados bei rekomendacijos leis administracijai priimti teisingus sprendimus d l motyvavimo sistemos tobulinimo galimybi . Juk didfiulis vaidmuo tenka vadovams, nuo kuri teisingo motyvavimo proceso supratimo, darbuotoj poreiki vertinimo priklauso organizacijos veiklos s kmingumas.

Tyrimo objektas. Konsultavimo tarnybos darbuotoj motyvavimas.

Tyrimo tikslas. I–tirti ir vertinti darbuotoj motyvavimo ypatumus ir sukurti motyvavimo sistem pasirinktoje staigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriniais –altniais pagr sti motyvavimo samprat .
2. I–tirti Konsultavimo tarnybos darbuotoj motyvavimo ypatumus.
3. vertinti veiksnius, takojan ius darbuotoj motyvacij .
4. Sukurti Konsultavimo tarnybos darbuotoj motyvavimo sistem .

Tyrimo bazė. Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotoj motyvavimo ypatumai i–tirti ir apibendrinti remiantis moksline literat ra. Motyvacija yra sud tingas rei–kinys, tod l sukurta daug j paai–kinan i motyvacijos teorij . Darbe nagrin tos motyvacijos turin analizuojan ios teorijos ir motyvacijos proces analizuojan ios teorijos (A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom, J.S. Adams). Taip pat darbe i–analizuotos motyvavimo priemon s ir b dai, i–nagrin ti motyvavimo modeliai, remiantis L. Stankevi iene, L. Lobanova, L. Marcinkevi i t , I. Bu i niene ir kitais Lietuvos bei ufsienio autoriais.

Tyrimo metodai

- Mokslin s literat ros analiz ;
- Teis s akt analiz ;
- Anketin apklausa;
- Kiekybiniai ir kokybiniai duomen apdorojimo metodai: statistin duomen analiz standartin mis kompiuterin mis programomis EXCEL ir SPSS;

Tiriamieji. Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje buvo vykdoma anketin apklausa, kuria buvo siekta i–siai–kinti veiksnius, takojan ius darbuotoj motyvacij . Respondentai ó Konsultavimo tarnybos padalini (rajon) darbuotojai bei administracijos darbuotojai. Tyrimo imtis ó 110 darbuotoj . Tyrimo imtis sudaryta pagal atsitiktin (tikimybin) schem .

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Tyrimas yra taikomojo pob dffio, t.y. remiantis rezultatais gali b ti pritaikyta rekomenduojama motyvavimo sistema, kuri atitiks Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotoj l kes ius.

1. MOTYVAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

Motyvacija ó tai vienas iš keleto veiksnis, suslygojantis asmens veiklos rezultatus. Yra teigiama, jog motyvacija nėra pastoviai besena, todėl ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacija yra priemonė, kuriai padedant vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje (Stoner, A.F.J., Freeman, R.E., Gilbert, Jr.D.R., 1999). Pats žodis šmotyvacija atsirado tik apie XX a. dvidešimtuosius metus. Jis yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *movere*, kuris reiškia šjudinti (A. Stankevičius, L. Lobanova, 2006).

I. Bučiulis (1996) siūlo pasinaudoti lietuvių kalbos galimybėmis ir skirti dviem vokus: motyvacija ir motyvavimas: ūdarbo motyvacija yra išsmoning ir nesmoning j g kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su ūfduotimi ir suslygoja jo elgesio darbe orientacij ir pokyčius; špoveik darbuotoj motyvacijai vadinsime darbuotoj motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis. Motyvacij nagrinjantys mokslininkai sutinka, kad flmog skatina veikti tam tikr jo poreiki visuma. Motyvacijos terminas kyla iš žodžio motyvas. Motyvas ó sudtingas darinys, tai veiksmo ir jo krypties priešlasis. A.Stankevičius (2006, p. 154) pateikia tokio apibrflim : šmotyvas ó tai veiksmo priešlasis, kylanti d l asmenybs veikos su objektu, patenkinančiu jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus.

Šiame skyriuje bus apflvelgtos motyvavimo teorijos, j raidos etapai, bus išanalizuota, k m gina paaiškinti motyvavimo teorijos, kaip jos yra skirstomos. Taip pat bus plaiau paanalizuotos motyvavimo priemonės, b d i bei darbuotoj motyvavimo modeliai.

1.1. Motyvavimo teorijos

Darbuotoj motyvacija yra sudtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorij . Visos jos išdalies teisingos, taiau iki šiol nėra sukurta visiems priimtina motyvacijos teorijos. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinis flmogaus elgesio priešlasis lygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, suslyg ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. D l tokio motyvacijos sudtingumo ne manoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Taiau kiekvienas naujas pofflis praplečia supratim apie motyvacij ir suteikia papildom galimybi praktiniam personalo motyvavimui. Taigi, nors nėra viena motyvacijos teorija nėra tobula, taiau jas flinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus (A. Sakalas, V. Mingien, 2000).

Motyvacijos teorijos pradėjo formuotis XX amfiuje. Jas atskleidžia motyvacijos koncepcij (škonceptija - paflir kuriuos nors rei-kinius sistemaõ (Tarptautini flodfliflodynlis, 1999)) raidos etapai ir pagrindin s charakteristikos, kurios pateiktos 1 lentel je.

1 lentel

Motyvacijos koncepcij raidos etapai ir pagrindin s charakteristikos

	PIRMOSIOS KARTOS MOTYVACIJOS KONCEPCIJOS (1900 – 1950)	ANTROS KARTOS MOTYVACIJOS KONCEPCIJOS (1950 – 1990)	TREČIOS KARTOS MOTYVACIJOS KONCEPCIJOS (po 1990 m.)
EPOCHA	Industrializacija flymiausias atstovas ó F. Taylor)	Žmogiškųjų santykių judėjimas flymiausieji atstovai ó A. Maslow, F. Herzberg	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
POŽIŪRIS Į DARBUOTOJĄ	Visi darbuotojai panašūs Identiški sprendimai visiems darbuotojams	Sprendimus sąlygoja situacijos	Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialin s – ekonomin s sistemos asmeniui
SVARBIAUSIEJI MOTYVACIJOS SVERTAI	Baimė / Lūkesčiai Materialin s arba finansin s priemon s	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškios galimyb s Vidinė motyvacija

Šaltinis: sudaryta autor s remiantis Bagdonu E., Bagdoniene L. (2000). Administravimo principai, 2, p. 125

E. Bagdonas, L. Bagdonien (2000, p. 128) teigia, kad pagal turin motyvacijos teorijas s lygi-kai galima suskirstyti i dvi grupes:

teorijos, grindfliamos flmoni *poreikiais*, nuo kuri priklauso j elgsena. Jos stengiasi rasti atsakym , kod l atsiranda motyvacija, kas j s lygoja;

teorijos, pagr stos flmoni *lūkesčiais*, kurie s lygoja j elges ir jo pasekmi suvokim . Tš teorijos paai-kina kaip veikia motyvacija, kaip ji pl tojasi ir daro tak darbuotoj elgesiui.

B tina paflym ti, kad abiej grupi teorijos n ra viena kit pakei ian ios, nors kai kuriuos klausimus ir ai-kina skirtingai.

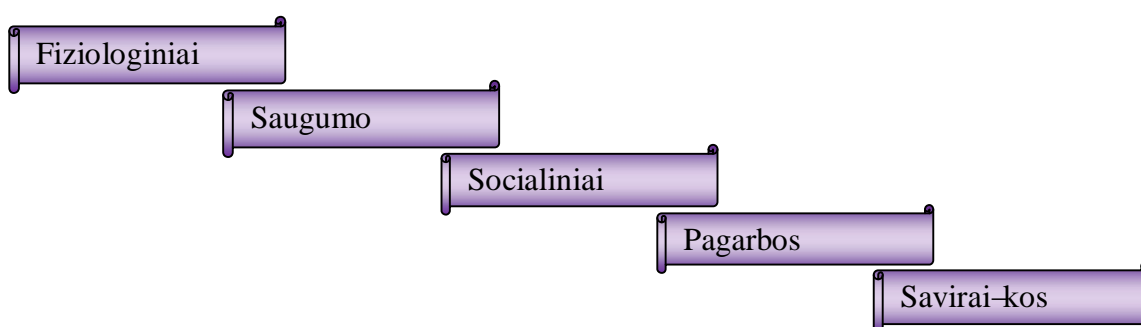
Pasak B. Leonien s (2001, p. 144) motyvacijos teorijos m gina paai-kinti, koki tiksl siekia individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato, kokie yra j poreikiai. vertinant tai, kuo grindfliamas flmogaus elgesys darbe, kokios vidin s tokio elgesio prieffastys, motyvacijos teorijas galima suskirstyti i dvi pagrindines kryptis: *motyvacijos turinį* analizuojan ios teorijos bei *motyvacijos procesą* analizuojan ios teorijos.

Reikia pasteb ti, kad –i krypti atstovai skirtingai apib dina pa i motyvacij ir su ja susijusias s vokas, nes turin analizuojan ios teorijos stengiasi atsakyti klausim , kod l atsiranda motyvacija, o proces analizuojan ios teorijos siekia paai-kinti, kaip vyksta motyvacija, kaip ji s lygoja individ elges (B. Leonien , 2001).

Motyvacijos turin analizuojan ios teorijos grindfliamos vidini flmogaus paskat , vadinam poreikiais, nustatymu. Tšai krypti atstovaujan i motyvacijos teorij k r j nuomone, flmogaus

darbin s veiklos strukt roje pradiniai yra poreikiai, kurie per interesus ir motyvus skatina veikti (B. Leonien , 2001, p. 177).

Žmogaus poreikiais pagrįstos motyvacijos teorijos. Pasak D. Mavareikien s, V. Dubino (2003), norint padidinti darbuotoj motyvacij darbu, labai svarbu suprasti darbuotoj poreikius bei tikslus, organizacija privalo suprasti tinkam j panaudojim organizacijos naudai. Poreikiai ó tai visa tai, kas pafladina flog veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip ufdaras ciklas: flogus sis monina poreikius, deda pastangas iems poreikiams gyvendinti, gr ftamojo ry-io d ka gauna signal , kuris sukelia nauj poreik . fymiausia ios grup s teorija ó A. Maslow (1954) *poreikiu hierarchija*. Pagal A. Maslow, flmon s turi daugyb vairi poreiki , kuriuos galima suskirstyti 5 kategorijas, i-rikuotas skatinamojo poveikio mafl jimo tvarka (flr. 1 pav.).



1 pav. Poreiki hierarchija

Šaltinis: sudaryta autor s, remiantis Bagdonas, E., Bagdonien , L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija

1. Fiziologiniai poreikiai. Juos b tina patenkinti, kad flogus gal t gyventi.
2. Saugumo poreikiai. J patenkinimas apsaugo flog nuo fizini ir psichologini pavoj bei suteikia garantij , kad ateityje bus patenkinti ir fiziologiniai poreikiai (pavyzdffiui, draudimas, gerai apmokamas darbas, nes nuo darbo ufmokes io dydffio priklauso ir pensijos dydis, nedarbo pa-alpos, galimyb sigyti ir i-laikyti b st).
3. Socialiniai poreikiai (kai kada dar vadinami priklausomyb s poreikiais) ó tai poreikis priklausyti kokiai nors grupei ir jausti, kad – grup asmen pripafl sta, ir pan.
4. Pagarbos poreikiai ó tai aplinkini flmoni asmens pasiekim ir kompetencijos pripaflinimo ir pagarbos poreikiai.
5. Savirai-kos poreikiai ó tai poreikiai realizuoti flogaus kaip asmenyb s galimybes ir i galimybi pripaflinimas (E. Bagdonas, L. Bagdonien , 2000, p. 128).

Anot E. Bagdono, L. Bagdonien s (2000), pateikdamas poreiki hierarchij , A. Maslow nor jo pabr fti, kad pirmiausia turi b ti patenkinti flemesnieji poreikiai, o tai rei-kia, kad flogaus elges jie lemia anks iau negu auk-tesni j lygi poreikiai. Be to, hierarchijoje A. Maslow i-skyr *deficitinius* (fiziologinius, saugumo ir socialinius arba priklausomyb s) bei *augimo ir tobulėjimo* (pagarbos ir pripaflinimo bei savirai-kos) poreikius. Pasak autoriaus, deficitiniai poreikiai

patenkinami išorini veiksniai, o augimo ir tobulėjimo poreikis patenkinimas priklauso nuo paties asmens ir jo savybi. Tobulėjant žmogui, didėja jo potencialios galimybės, vadinasi, saviraiškos poreikis niekada negali būti visiškai patenkintas.

Taigi A. Maslowo teorija paaiškina, kad poreikiai skatina žmogų veikti. Todėl būtina motyvuoti darbuotojus, nes, tenkindami savo poreikius darbe, jie dalyvauja gyvendinant ir organizacijos tikslus. Pafllym tina, kad laikui bėgant darbuotojų poreikiai keičiasi, todėl jiems motyvuoti prireikia vairesni ekonomini ir moralini svertai (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000).

A. Sakalas, V. Milingienė (2000, p. 110-111) aiškina, kad nors A. Maslowo poreikių hierarchija gana išsamiai aprašo žmonių poreikius, tačiau tolesni tyrimai juos ne visai patvirtino. Pirmiausia, liko nepaaiškinta pačių poreikių kilmė. Jeigu fiziologinius poreikius išlygoja egzistencijos užtikrinimas, tai iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai? Iš principo žmogaus galima priskirti kuriai nors poreikių kategorijai, bet ne kiekvienam būdingi visi 5 lygiai, jie nebūtinai tokia tvarka išsidėstę. Poreikiai yra labai individualūs. Be to, kurio nors lygio poreikių patenkinimas neslygoja automatiškai perėjimo prie aukštesnio lygio poreikių: žmogus vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai. Nėra numatytas poreikių patenkinimas žmonių degradavimo atveju. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes, pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslowo teorijoje nėra numatytas; arba kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuoti pereiti aukštesnės motyvacijos lygį? Maslowo teorija gal pilnai priimtina ekonomikams žmogui, bet tikrai netinka idealistui, o tokie mūsų visuomenėje nemažai.

A. Maslowo teoriją toliau vystė Frederick Herzberg (1968). Ji pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzberg pavadino *higieniniais veiksniais* (tiksliau, matyt, būtų juos pavadinti darbo aplinkos veiksniais), o veiksnius, turinčius tokios pasitenkinimui, - *motyvacijos veiksniais* (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000).



2 pav. Veiksnių klasifikacija

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija

Kaip matome antrame paveiksle, darbo aplinkos (higieniniai) veiksniai ó tai organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos ryšys su darbuotojais; motyvacijos veiksniai: saviraiška,

paflanga, atsakomyb , pripaffinimas, s km . TŲ veiksniai poffi riu visus flmoni poreikius galima suskirstyti dvi grupes: poreikiai, susij su bado, trokŲulio, skausmo numalŲinimu bei panaŲi poreiki patenkinimu. Asmuo gali juos patenkinti, jeigu ufl darb gaus atitinkam darbo uflmokest . TŲ poreiki gyvendinimas priklauso nuo darbo aplinkos veiksniai . Dvasiniai poreikiai. J patenkinimas s lygoja asmenyb s tobul jim . Galimybes gyvendinti dvasinius poreikius sudaro motyvacijos veiksniai (E. Bagdonas, L Bagdonien , 2000).

Robert C. Appleby (2003, p. 206-207) teigimu, pasitenkinim suteikiantys veiksniai i-plaukia i-vidinio darbo turinio. Pripaffinimas ir atsakomyb , prasm ir i- kis ó visi Ųie dalykai patenkina auktesnius poreikius. Nepasitenkinim sukelian ius veiksniai (nepasitenkinimas arba higieniniai veiksniai) lemia i-orin darbo aplinka (darbo s lygos, uflmokestis, priffi ra) ó visa tai patenkina flmesnius poreikius. Svarbus Ųios teorijos aspektas tas, kad patenkinus d l nepatenkint flmesni poreiki atsiradus nepasitenkinim , pa-alinamas vien tik nepasitenkinimas, ta iau motyvacijos tai nesustiprina. Jeigu higieniniai veiksniai (atlyginimas, darbo s lygos, darb sauga, priffi ra) nepasiekia tam tikro standarto, darbininkai b na prastos nuomon s apie savo darb ir jau iasi nepatenkinti. Pozityvios motyvacijos ir geros savijautos pasiekama pagerinus ne vien higieninius veiksniai, bet ir tikruosius motyvacijos veiksniai ó pripaffinim , laim jimus, atsakomyb , paauktinimo galimyb ir pat darb .

F. Herzberg nustat , kad darbo uflduo i turinys veikia motyvuojamai ir suformulavo pasi lymus, kaip padaryti turiningesnes pasikartojan ias uflduotis, kad darbuotojas pajust jam patik to darbo svarb , vert , sud tingum , tur t galimyb savaranki-kai priimti sprendimus, o tai rei-kia ir atsakyt ufl uflduoties vykdym , suvokt , kad atlieka savaranki-k darb . Dauguma organizacij panaudojo Ųiuos teiginius gyvendinti darbo turiningumo programoms, kuri esm ta, kad i-ple iamos darbuotojo veiklos ribos, darbas pertvarkomas taip, kad teikt didesn pasitenkinim . Nors darbo turiningumo koncepcija s kmingai taikoma daugeliu atvej , ta iau ji tinka ne visiems flmon ms motyvuoti (E. Bagdonas, L. Bagdonien , 2000).

P. Jucevi en (1996) teigia, kad Herzberg higieniniai veiksniai (santykiai su vadovais, valdymo stilius, darbo vietos apr pinimas, atlyginimas, statusas, ry-iai su kolegomis, darbo laikas) Lietuvoje gali b ti ne tik higieniniai, bet ir motyvaciniai, nes j buvimas ar nebuvimas taip pat gali lemti darbuotoj pasitenkinim ar nepasitenkinim darbu. Herzberg motyvaciniai veiksniai (pats darbo turinys, savirai-kos galimyb , pripaffinimas, atsakomyb s augimas, galimyb kelti kvalifikacij , darbo prestiflas) Lietuvoje turi skirting svor skatinant geriau dirbti. Visgi geriausiai flmogus dirba tada, kai darbas jam kelia pasitenkinim .

Anot A. Sakalo, V. TŲlingien s (2000), Herzberg teorija yra vertinama prie-taringai. Pirmiausia, Ųi teorija kritikuojama d l paties tyrimo metodo. flmon s, pra-omi apra-yti, kada jiems buvo gerai arba blogai po atlikto darbo, instinktyviai susieja palankias situacijas su savo vaidmeniu,

o nepalankias ó su nuo j nepriklausaniais veiksniais. Taigi, F. Herzberg gautus rezultatus i–dalis s lygojo tai, kaip buvo ufdudami klausimai. Mokslininkai, band patikrinti jo teorij ir naudoj kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus. Be to, ne visiems flmon ms tinka toks higienini ir motyvacinis veiksnis suskirstymas. Vienas ir tas pats veiksnys vienam flmogui gali suteikti pasitenkinim darbu, kitam ó nepasitenkinim . Taip pat negalima higienini ir motyvacinis veiksnis apib dinti kaip atskir , nepriklausom veiksnis . Higieniniai veiksniai, ypa darbo uflmokestis, gali b ti naudojami darbuotoj motyvavimui. Tik –iuo atveju reikia d mes sutelkti ne kiekybinius, o kokybinius aspektus.

Taip pat yra i–skiriamos *žmonių lūkesčiais pagrįstos motyvacijos teorijos*. Tšs teorijos analizuoja, kaip flmogus paskirsto savo pastangas vairiems tikslams gyvendinti ir kaip pasirenka konkret elgesio b d . Teorijos neatmeta flmogaus poreiki svarbos, ta iau tvirtina, jog flmogaus elgesiui tokos turi ne tik jie. Labiausiai flnomos yra V. Vroom (1964) *lūkesčių* ir J.S. Adams (1965) teisingumo *teorijos* (E. Bagdonas, L. Bagdonien , 2000, p. 130).

Pasak B. Leonien s (2001, p. 145), l kes i teorija ó tai motyvacijos teorija, teigianti, kad individai, priimdami sprendim , kuri i–elgesio alternatyv pasirinkti, renkasi t , kuri, j manymu, pad s pasiekti pageidaujam rezultat . Anot E. Bagdono, L. Bagdonien s (2000, p. 130), l kes iai i–rei–kia flmogaus viltis d l ateities. Pvz., studentai tikisi, kad baig studijas universitete, gal s gauti geresn (domesn , geriau apmokam , prestiflin ir t.t.) darb . L kes i teorija, analizuodama darbo motyvacij , pabr flia trij tarpusavyje susijusi ry–i svarb :

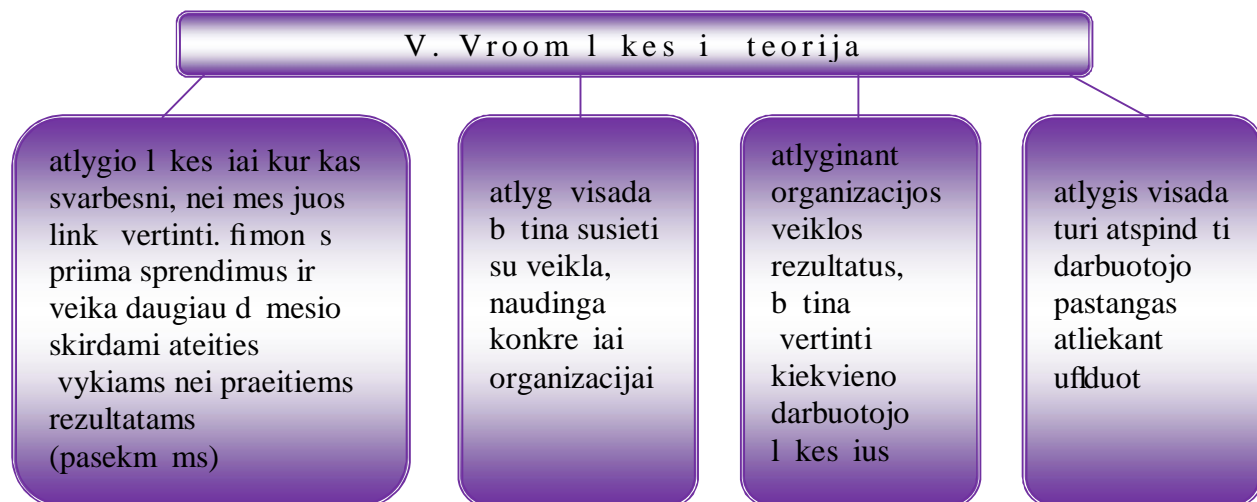
- darbo s naudos ó rezultatas;
- rezultatai ó atlygis;
- atlygis ó atlygio valentingumas.

E. Bagdonas, L. Bagdonien (2000) teigia, kad kalbant apie darbo s naud ir rezultato ry–, galima teigti, kad tai d to darbo ir pasiekt rezultat santykis (pvz., jeigu studentas paskait konspekt perskaito ne vien , o du kartus, jis tikisi ir geresni flini). Pasak V. Vroom, jeigu darbuotojas pajus, kad n ra –io, tai jo darbo motyvacija susilpn s. Tšs ry–io gali neb ti d l darbuotojo kalt s, sakykim, d l neteisingo savo j g vertinimo, blogo pasirengimo ir pan. arba d l to, kad darbuotojui nebuvo perduoti galiojimais vykdyti ufduoti . *Rezultato ir atlygio ryšys* ó tai l kes iai d l rezultat atlyginimo arba paskatinimo (nagrin jant toliau besiruo–ian io egzaminui studento atvej , – ry– iliustruos studento l kes iai gauti 10 bal vertinim). Motyvacija bus tuo stipresn , kuo glaudesnis –is ry–ys.

Atlygis turi skirting poveikio j g ne tik atskiroms darbuotoj grup ms, bet ir darbuotojams, uflimantiems vienodas pareigas. Kadangi vairi flmoni norai d l atlygio skiriasi, tai konkretus atlygis (paskatinimas) gali netur ti jokios vert s. Pavyzdffiui, vadybininkas, vykds sud ting

užduotį, gauna priedė prie darbo užmokesčio, tačiau jam –is papildomas užmokestis neteikia jokio didžiausmo, nes jis tik josi b tį perkeltas aukštesnes pareigas (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000).

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) taip apibendrina V. Vroom l kes i teorij :



3 pav. V. Vroom l kes i teorijos apib dinimas

Šaltinis: sudaryta autor s, remiantis Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija

Didžiausias V. Vroom l kes i teorijos tr kumas ó pernelyg didelis f mogi–kosios prigimties racionalumo akcentavimas. Vargu ar visada f mोगus, ypa stokodamas informacijos, –iandienos elges renkasi vertindamas tik tinus rytdienos rezultatus (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000).

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2003, p. 34) teigia, kad E. Lawler ir L. Porter (1968) i–ved motyvacijos modelį, naudodamiesi V. Vroom ir J. Adams teorijomis. Tame modelyje i–skiriami penki pagrindiniai kintamieji: pastangos naudos, suvokimas, rezultatai, atpildas, pasitenkinimo laipsnis. Teigiama, kad gauti rezultatai priklauso nuo darbuotojų pastangų, gabumų bei darbo s kmei b tinos savybių, darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimo. Tame modelio esm ó tvirtinimas, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reik–mingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tik jimo, kad jis bus gautas, vertinimo. Taip pat reik–minga i–vada galime laikyti tai, jog rezultatyvus darbas suteikia darbuotojui pasitenkinimą. Pasak E. Lawler ir L. Porter, baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi tokios tolesniam rezultatyvumui.

B. Leonienė (2001, p. 145) teigia, kad l kes i teorija padeda suprasti, kad individo elges organizacijoje s lygoja daugelis veiksniai, kuriuos vadovui labai svarbu deramai reaguoti. L. V. Porteris ir E. Lavlerris i–pl tojo V. Vroom teoriją, analizuodami, kaip darbo motyvacijai daro tak –ie veiksniai: darbuotojo pastangos, gabumai bei darbo s kmei b tinos savybės, darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas.

L. V. Porteris ir E. Lavleris atkreipia dėmesį tai, kad ufl laim jimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

- i-orinio (premijos, pagyrimo, pareig paauk-tinimo), kuriuos suteikti gali vadovas ar darbo grup ;
- vidinio, kur kaip psichologin atpild pajunta pats individas, didffiuodamasis savo s kme, l kes i i-sipildymu, laim jimais asmeninio tobul jimo srityje (B. Leonien , 2001, p. 146).

Motyvacijos teorijas analizav autoriai akcentuoja, kad, nepriklausomai nuo motyvacijos –altinio, motyvacijos j ga veikia d l suvokiamo ry-io tarp siekim ir rezultato. Ta iau taikant proceso teorij model reikia nepamir-ti apie individualius darbuotoj skirtumus.

1.2. Motyvavimo priemonės ir būdai

Pasak F. S. Butkaus, (2003, p. 126), flogus, suprat s, kad vienas negal s patenkinti koki nors savo poreiki , ima ie-koti organizacij ó flmoni bendrij , siekian i kaffkokio vieno tikslo, kur gal t t savo poreik patenkinti. Nepaisant to, kad bendras organizacijos tikslas, prasminantis jos egzistavim ir leidffiantis jai tam tikr laik gyvuoti, negali sutapti su organizacij susivienijusi flmoni tikslais, flogus daffniausiai susiranda organizacijas, kur gali patenkinti visus svarbiausius savo poreikius, ir sijungia jas.

Darbuotoj veiklai skatinti vadovai daffnai griebiasi vis t pa i priemoni -pinig ar komandavimo, tuo parodydami per daug supaprastint , beveik niekinam poffi r pavaldin . O kiekvienas flogus, nesvarbu, kokio i-silavinimo b t , turi vairiausi poreiki : jam gali reik ti ir pinig , ir saugumo, ir patrauklaus darbo, ir galimybi tobul ti, ir pad kos, ir pagarbos, ir savo vert s suvokimo, ir gilesn s prasm s savo darbe. Tod l skatinant reikia darbuotojams taikyti vis vadybos metod kompleks : taip ir asmenyb skatinama harmoningiau tobul ti, ir vadovyb gauna daugiau galimybi pasiekti visus jos tikslus (F. S. Butkus, 2002).

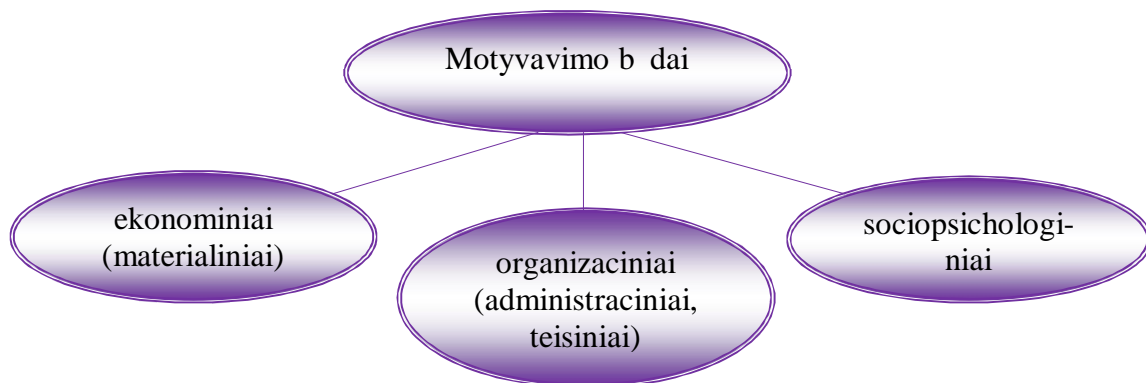
vair s autoriai nagrin jo motyvavimo priemones, b dus bei pateikia skirtingas j klasifikacijas. Yra flnomos ekonomin s, teisin s, psichologin s motyvavimo priemon s, nepinigin s, pinigin s ir materialin s bei demotyvuojan ios, pinigin s ir socialin s, formalios, neformalios, pinigin s ir moralin s. Lietuvi autor s A. Stankevi en ir L. Lobanova (2006) darbin je veikloje i-skiria glaudffiai tarpusavyje susijusius, flog skatinan ius dirbti motyvus:

1. **tiesioginiai** - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individas pasitenkina pa iu darbo procesu ir jo rezultatais;

2. **netiesioginiai** - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individ skatina dirbti ne pats darbas ar jo rezultatai, o pa-aliniai dalykai: darbo uflmokestis, pripaffinimas, pad tis visuomen je ir pana-iai.

Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietą, mažiau aukšta darbo kokybė.

Tyrinėtojai nevienodai supranta ir apibūdina vairius motyvavimo būdus ir priemones, grupuoja juos vienokias ar kitokias grupes, vadovaudamiesi skirtingais klasifikavimo kriterijais. Zakarevičius (2003) savo monografijoje siūlo juos suklasifikuoti taip:



4 pav. Motyvavimo būdai ir priemonės

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Robert C. Appleby (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Mintis

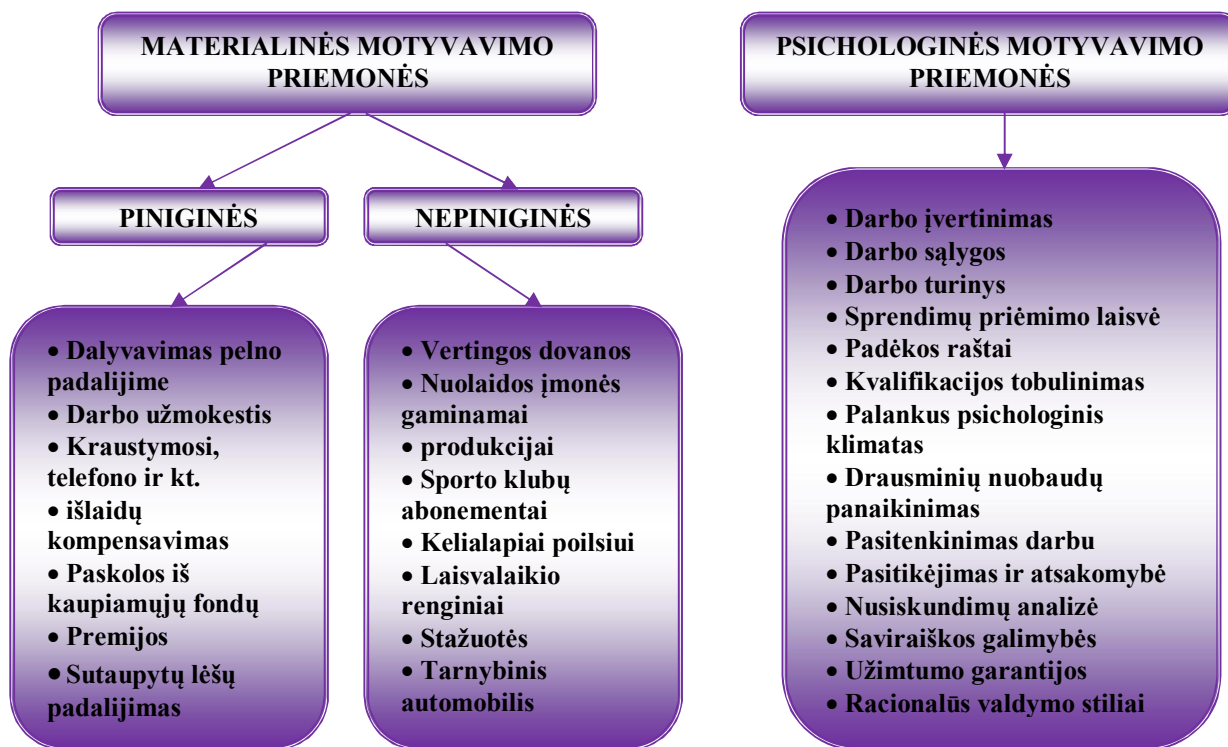
Ekonominiai (materialiniai) būdai. Piniginiai – darbo užmokestis, išmokėjimai – pelno, sutaupyti – padalijimas, –ventinės premijos, fiksuotos išmokos ryšiai, transporto, reprezentaciniai išlaidoms, paskolos be palkanų. **Nepiniginiai** – nemokamas maitinimas, nuolaidos, perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimas firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai (Robert C. Appleby, 2003).

Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai – tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbo koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, sakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas (Robert C. Appleby, 2003).

Sociopsichologiniai būdai – užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, domus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos rašai), tobulėjimo saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas.

Stiprios ekonomikos sąlyse tiek piniginius, tiek ir nepiniguos ekonominio (materialinio) motyvavimo priemones išplėtotos visapusiškai. Lygiai taip pat išbandyta ir naudojama daugybė organizacinių priemonių. Todėl šiose sąlyse tokio pobūdžio priemonių veiksmingumas nebe toks ryškus kaip XX amžiaus viduryje. JAV, Vakarų Europoje, Japonijoje pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama sociopsichologiniams motyvavimo priemonių arsenalo plėtrai, organizacijose stiprinamos personalo valdymo, konkrečiai sociologiniams tyrimams, psichologinės tarnybos, atliekami specialūs sociopsichologiniai metodų taikymo darbai (Robert C. Appleby, 2003).

Visas motyvavimo priemones galima suskirstyti materialines ir psichologines motyvavimo priemones (fr. 5 pav.).



5 pav. Motyvavimo priemonės

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiais, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla

Anot R. Ginevičiaus, V. Šedžiaus (2008), viena geriausiai finom ir plačiausiai taikom motyvavimo priemonė yra darbo užmokestis. Tai ó materialin (pinigin) motyvavimo priemonė. Priklausomai nuo darbo pobūdžio darbo užmokestis gali būti vienetinis arba laikinis, tačiau dažniausiai pasitaiko mišrios darbo užmokesčio sistemos. Toki sistem sudaro bazinis darbo užmokestis, priedai už individualias savybes bei priedai už darbo našumą. Nors darbo užmokestis yra viena efektyviausi motyvavimo priemonė, ji pasiŕymi trumpalaikiu poveikiu. Norint pasiekti ilgalaik darbuotojų motyvavimo efekt, rekomenduojama taikyti vairesnes, ir daugiau psichologines motyvavimo priemones. Svarbiausia, kad didinant darbo našumą svarbiausi yra ne materialiniai ar finansiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai. Tai buvo eksperimento būdu patvirtinta 1926 metais.

1.3. Motyvavimo modeliai

Pasak P. Leedy (1989), modeliai ó grafiniai arba vizualiniai tam tikro reiki-ningo pateikimai. Jie tiksl s ir nei-kraipyti fakt , padeda siekti ai-kumo koncentruojant d mes pagrindinius reiki-ningo esm s faktus.

Darbuotoj motyvavimas traktuojamas kaip konkre ios veiklos modelis, tod l jo strukt rinei analizei atlikti taikomi bendri modeliavimo principai (Garalis, 2001): sistemingumo, visuotinum, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, i-rai-kingumo, alternatyvumo ir kompleks-i-kumo.

Mokslin je literat roje galima aptikti motyvavimo teorij modeli , kurie nurodo darbuotoj veiklos motyvus ir j alternatyvas. Pagal darbuotoj motyvus ir vadov elgsen motyvavimo teorijas galima apib dinti -iais modeliais (fr. 2 lentel).

2 lentel

Darbuotoj motyvavimo modeliai

TRADICINIS MODELIS	DARBUOTOJŲ SANTYKIŲ MODELIS	DARBUOTOJŲ IŠTEKLIŲ MODELIS	DARBUOTOJŲ POREIKIŲ MODELIS
TEIGINIAI			
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonu dalykas. 2. Tai ką daro žmonės, yra ne taip svarbu kaip tai, kiek jiems sumokės už darbą. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja darbuotoją.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie pagrindinių tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuoti. 2. Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save.	1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, identifikavimu. 2. Veiklos strategija apibrėžta socialinėmis vertybėmis elgesio normomis.
VADOVŲ ELGSENA			
1. Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras bei operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonės ar prieštaravimų. 2. Pavaldinių suteikti savivaldos ir savikontrolės rutininuose darbuose.	1. Taikyti darbuotojų sugebėjimus darbe. 2. Sukurti jaukią darbinę aplinką. 3. Skatinti darbuotojus dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę.	1. Sujungti darbuotojų santykius su socialine aplinka ir visuomene. 2. Norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas laiku priklausytų nuo atitinkamų poreikių lygių.
REZULTATAI			
1. Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, jei atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.	1. Patenkinus darbuotojų interesus, pagerės psichologinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai.	1. Plečiant pavaldinių įtaką, padidės darbo našumas. 2. Realizuojant profesinius sugebėjimus – didėja pasitenkinimas darbu.	1. Poreikiai verčia žmogų pasirinkti atitinkamą elgesį. 2. Iš poreikių aktualizacijos išplaukia dėmesio kryptingumas. Stabilūs ir stiprūs poreikiai subrandina žmogaus veiklos motyvus.

Šaltinis: sudaryta autor s, remiantis Marcinkevi i t , L. (2003). *Darbuotoj motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija

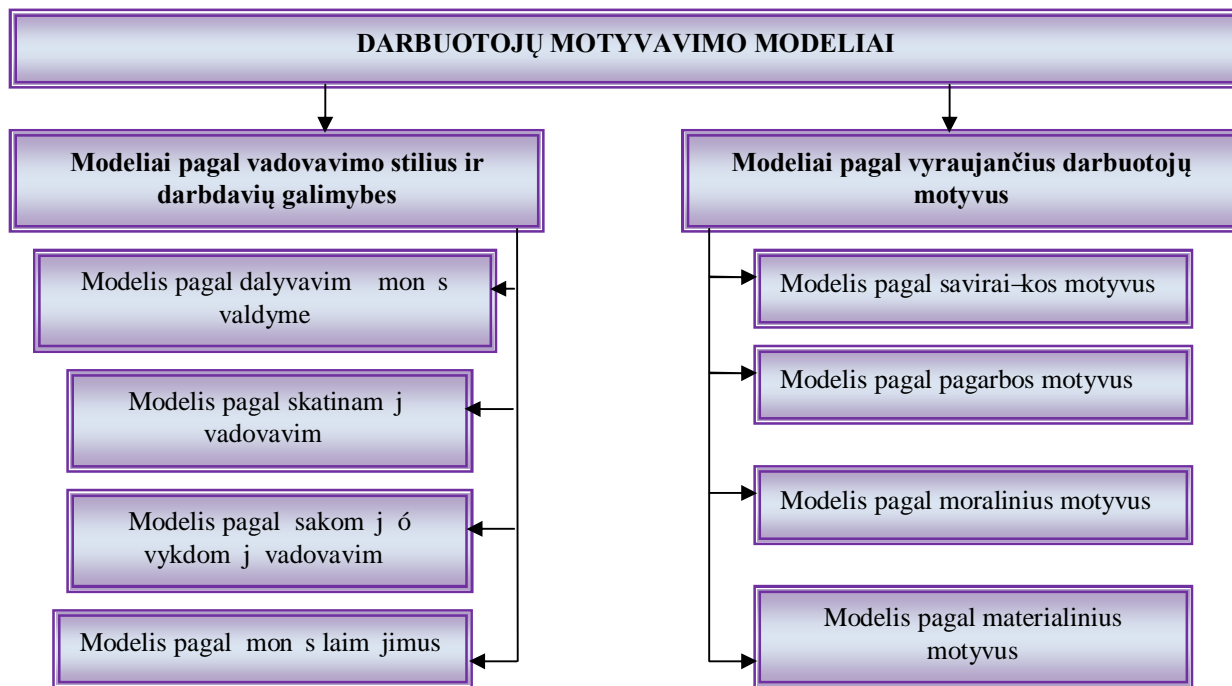
L. Marcinkevičiūtė (2003) teigia, kad nagrinėjant pasaulinį motyvavimo modelių sandarumą nustatyta, kad kiekvienas iš minėtų modelių aktualizuoja vieną iš darbuotojų motyvavimo elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar poreikius. Šie lėmiami modelio elementai (darbuotojų santykiai, ištekliai ar poreikiai) veikia firmos psichiką ne atskirai, o susijungę įvairius kompleksus. Modelio elementai branduoliai turi savo branduolius: jie jungia giminingus ir net asimiliuoja įvairius veiklos motyvus, kol kompleksas pasiekia tokį dinamiškumą, kad firmą būtų galima valdyti vieną ar kitaip pasiegti.

Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu: kodėl firma skatina daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Firmos 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 stebėtojui. Savo ir kitų firmos motyvų supratimas yra gana svarbus vadovaujantiems firmoms (L. Marcinkevičiūtė, 2003).

Firmos darbuotojų motyvavimo modeliai turi apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečiai firmos vadovams ir darbuotojams. Todėl būtina atlikti firmos, organizacijos išorinį ir vidinį veiksmų analizę; taip pat būtina vykdyti apklausas, kitokius tyrimus firmoje, kurie suteiktų kuo daugiau informacijos apie darbuotojų norus, lėkesius; apie tai, kokių motyvavimo priemonių jie tikisi.

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

- modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus,
- modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (žr. 6 pav.)



6 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Tyrim duomenimis, Lietuvos mon se darbuotoj motyvavimo modeliai kol kas n ra taikomi, taiau ekonomi–kai i–sivys iusiose –alyse, kaip pavyzdffiui TMedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, TMeicarijoje, naudojantis pana–iais modeliais buvo prad tos kurti darbuotoj motyvavimo praturtinimo koncepcijos, kuri tikslas ó suteikti darbuotojams atsakomyb s, autonomijos, sprendim pri mimo laisv s (L. Marcinkevi i t , 2003, p. 26).

TMuolaikin je Lietuvos situacijoje pastebima, kad labai i–ry–k ja vadov elgsenos skirtumai priva iame ir vie–ajame sektoriuje. Priva iame sektoriuje viskas priklauso nuo vadovo, o pavaldini nuomon , siekiai bei poreikiai yra slopinami, juos atsiffvelgiama minimaliai. Vie–ajame sektoriuje vadovai yra ribojami, nes yra riboti finansiniai i–tekliai. O vadovo apribojimai taip pat riboja ir darbuotoj motyvavimo galimybes.

1.3.1. Motyvavimo modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus

Vadovai, i–tyr mon s darbuotoj prioritetinius motyvus, gal t taikyti –uos motyvavimo modelius (L. Marcinkevi i t , 2003, p. 27-28):

- model pagal savirai–kos motyvus,
- model pagal pagarbos motyvus,
- model pagal materialinius motyvus.

Modelio pagal saviraiškos motyvus pagrindas ó darbuotoj savirealizacijos poreikiai, kaip pagrindin varomoji j ga. Save realizuojantiems darbuotojams reikalingi i–kiai, atsakomyb s ir pasididffiavimo jausmas j darbe. TMeame modelyje darbuotojai b t motyvuojami naujomis ir sud tingesn mis ufdtuotimis, su kuriomis anks iau jie nebuvo susid r . Darbuotojams deleguojamos specifin s ir specializuotos ufdtuotys galint juos tapti specialistais (ekspertais). Modelio veikimas pagr stas partneryst s, bendradarbiavimo santyki tarp vadov ir pavaldini susiformavimu. Naudodami – model , moni vadovai ie–kot b d , kaip panaudoti potencialias kiekvieno darbuotojo galimybes. Jie prival t rengti flogaus galimybi realizavimo programas, kurios remt si problem ir joms i–spr sti b tin g dffi analize. Modelis pad t numatyti partneri elges bei orientotis tokias darbuotoj galimybi strategijos kryptis, kurios darbuotoj produktyvum paverst kapitalu (L. Marcinkevi i t , 2003, p. 28).

Modelio pagal pagarbos motyvus pagrindas yra socialiniai darbuotoj poreikiai (kontaktai su kitais fmon mis ir darbo grup mis). TMeo modelio parinkimas pareigt vadovus didesn d mes skirti darbuotoj grupi vaidmeniui paiose mon se. Vadovai tur t b ti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir r m jai. Modelio taikymas veiklos produktyvum ir moralin darbuotoj b kl pagerint ten, kur vadovaujant apgalvotai b t skatinamas socialinis ry–ys tam,

kad tobul t pavaladini kooperacija ir komandinis darbas. Vadovams b t privalu pateikti vis finansin informacij darbuotojams, suteikiant teis dalyvauti priimant svarbiausius sprendimus, taip pat suteikiant balsavimo teis . Modelio elementai apimt vadov r pinim si pavaladini gerove ir asmeniniais poreikiais. Modelio veikimas pagr stas mon s darbuotoj bendradarbiavimu, pagarba ir pripaflinimu bei gerais santykiais. Naudodami – model , moni vadovai svarbiausi reik–m tur t teikti atvirai komunikacijai ir gr fltamajam ry–iui bei tarnybini pavedim formai, kadangi darbuotojai vertina ton , gestus (L. Marcinkevi i t , 2003, p. 29).

Modelio pagal moralinius motyvus pagrindas ó auk–tesni j darbuotoj poreiki tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibr flt moni personalo socialines vertybes ir normas, reguliuojan ias elges ir padedan ias individams tenkinti j gyvenimo ir veiklos poreikius. Modelio taikymas pad t realizuoti mon s tikslus, kartu ir darbuotoj poreikius bei norus. Vie–i pagyrimai, special s pos dfliai bei oficial s pagerbimai vertingomis dovanomis suteikt pasitenkinim darbu. Pasitenkinimas darbu garantuot identifikacij su mone integracij ir ger bendradarbiavim . Modelio veikimas pagr stas flmoni tarpusavio supratimu, palankumu, sugeb jimu solidarizuotis, pasiekti reikiam veiksm harmonij . Jis garantuot specifin socialini vertybi tvirtinim mon se bei tobulint darbuotoj bendravim . Modelis jungt flmogaus santyk su kitu flmogumi, su socialine aplinka ir visuomene. Jis lemt darbuotoj bendravimo turin bei kokyb (L. Marcinkevi i t , 2003, p. 29-30).

Modelio pagal materialinius motyvus pagrindas ó ekonominiai poreikiai ir mon s pelno maksimizavimas. Darbuotojai b t motyvuojami pinigais (darbo uflmokes iu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant min t model , nuolat kintama darbo uflmokes io dalis tapt skatinam ja priemone, o premijos b t mokamos tik ufl nurodyt uflduo i i–ankstin ir kokybi–k vykdym . Konkre iais kriterijais vertinant darbo uflmokest gal t b ti darbuotoj produktyvumas, darbo kokyb ar malonus, mandagus paslaug teikimas klientams. Modelis vertint visos mon s arba gamybinio padalinio darbo na–um ir atitinkamus rezultatus. Darb vairov priklausomai nuo galimybi leist darbuotojams vertinti savo pastangas. Ger rodikli galima pasiekti tik tada, kai vadovai r pinasi darbuotoj gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir mon s interesus (L. Marcinkevi i t , 2003, p. 30-31).

1.3.2. Motyvavimo modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes

Pasak L. Marcinkevi i t s (2003), vyrauja nuomon , kad sprendffiant vairius valdymo ufldavinius vadovams nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldffli darbuotoj pastangas, duoti nurodymus, tikrinti, kaip j laikomasi. Veikdami flmones, vadovai padeda jiems formuotis kaip darbuotojams ir kaip asmenyb ms. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplink ir siekdamas

efektyvaus vadovavimo, privalo būti studijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje monijoje.

vertinus vadovavimo stilius ir darbdavio galimybes, monise būtų galima taikyti tuos darbuotojų motyvavimo modelius (L. Marcinkevičiūtė, 2003, p. 32):

- modelis pagal dalyvavimą monios valdyje,
- modelis pagal skatinamąjį vadovavimą,
- modelis pagal sakomąjį vykdomąjį vadovavimą,
- modelis pagal monios laimėjimus.

Modelio pagal dalyvavimą įmonės valdyje pagrindas – teigiamas vadovėlgesys, apimantis pavaldinių nuomonę ir pasiūlymų klausymą, dalyvavimą priimančias sprendimus, susitikimus su pavaldiniais darbo vietose. Toks vadovėlgesys skatint diskusijas ir pasiūlymus darbo grupėse. Modelio veikimas pagrįstas darbuotojų asmeninių ir monios tikslų formavimu ir suderinamumu. Pavaldiniai pasitikėjimo savimi sureikšminimas suteikt jiems socialinę paramą, dėl to pavaldiniai sėkmingai atlikti darbai ir gauti atitinkamas darbo užmokesčius. Modelio taikymas galint personalui dalyvauti nustatant tikslus, atsivielgiant ji pasiūlymus. Tikslai turėtų būti aiškūs, konkretūs ne per lengvi ir ne per sunkūs, nes labai sunkios ar lengvos užduotys mažint darbuotojų motyvaciją. Pavaldiniams reikt suteikti visas būtinas darbo priemones tikslui siekti. Taip būtų sudaromos sąlygos reikt darbuotojų kolektyvumui (L. Marcinkevičiūtė, 2003, p. 32-33).

Anot Appleby (2003), labai svarbus vadovybės ir darbininkų abipusis pasitikėjimas. Labai abejotina, kad būtų diegti statymais. Pasitikėjimas reikalauja, kad darbuotojai išvelgt monios poreikius kaip nedalom visumą ir siekt ne vien savo padalinio interesus, o vadovybę vertint jį dalyvavimą kaip monei naudingą, ir darbuotojai turėtų teisę konsultuotis ir gauti informaciją.

Švieno darbuotojo arba grupės darbuotojų interesai neturėtų ufgofti monios interesus, akcentuoja H. Fayol (2005, p. 25).

Modelio pagal skatinamąjį vadovavimą pagrindas – skirtingų darbuotojų poreikių tobulėjimas ir augimas. Kaip teigia Appleby (2003), kai vadovas yra demokratiškas, jis stengiasi tikinti žmones, jis atsivielgia jiems jausmus ir skatina dalyvauti, priimančias sprendimus.

Taikant – modelį, būtų motyvuojama žymiai daugiau darbuotojų, darbų atlikimo kokybė būtų geresnė, o pasitikėjimas savimi – didesnis. Darbuotojai pasitikėjimo savimi didinimas keist darbuotojų požiūrą atliekamam darbui, o individuali darbuotojų laimėjimų vertinimas suteikt galimybę kilti karjeros laiptais. Modelio taikymas padėtų vadovams atskleisti naujas darbuotojų profesines galimybes: naujas darbo situacijas, išvystyt tokias jiems reakcijas ir profesinius sugebėjimus, kuriuos anksčiau jiems prirėik demonstruoti. Taip pat modelis turėtų takos personalo elgesiu, kadangi darbo užmokesčiai būtų susietas su darbuotojų motyvais. Norimo darbuotojų

elgesio pastiprinimas laiku priklausyt nuo atitinkam atlyginim ir bausmi (L. Marcinkevi it , 2003, p. 33-34).

Modelio pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą pagrindas yra ufduo i paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Modelio veikimas pagr stas vadov ó organizatori vaidmenimis, pasirei–kian iais kolektyvo nari veiklos koordinavimu. Darbo aplinka apimt ufduoties strukt ros laipsn , formalios valdffios sistemos esm ir darb grup se. Ufduoties strukt roje darbai b t apibr fti ir tur t tikslus apra–ymus bei j atlikimo proced ras. Formali valdffios sistema apimt tam tikr kiek teis t galiojim , kuriais naudot si vadovai. Darbo grupes apib dint pavaldini i–silavinimo lygis. Tikslus ufduo i planavimas ir konkre i atlikimo termin nustatymas pareigot vadovus ne tik paskirstyti bendras ufduotis, bet ir konkre iai nurodyti, k reikia padaryti, kaip metodi–kai atlikti, kiek tai pareikalaus laiko (L. Marcinkevi it , 2003, p. 34-35). Anot Robert C. Appleby (2003), tokio tipo vadovavimas yra vadinamas *autoritariniu*, kai lyderis priver ia kitus dirbti, neleidamas daryti takos sprendimams. Savo tikslams vadovas naudoja bauginimus, grasinimus, turim valdffi ir asmenines savybes. Grieffta kontrol ir nuobaudos leist vadovams nuolat tikrinti pavaldini darb , tod l mon se vyraut auk–tas specializacijos lygis ir elgesio bei darbin s veiklos standart nustatymas (L. Marcinkevi it , 2003).

Modelio pagal įmonės laimėjimus pagrindas ó tinkamas darbuotoj profesini sugeb jim panaudojimas. Taikant – model , personalo profesiniai sugeb jimai b t ugdomi sisavinant, o paskui ir k rybi–kai taikant flinias, g dffius ir mok jimus. Taikant – motyvavimo model , moni vadovai tur t flinoti, kokiam poreikiui pirmenyb teikia jo pavaldiniai atlygio sistemoje, nes laikui b gant, poreikiai kinta, ir motyvavimo priemon s, kurios pasitvirtino vien kart , kita kart gali b ti neefektyvios. Modelio taikymas pagr stas individuali plan sudarymu. Min t plan sudarymas nustatyt ufdavinius, kuriuos darbuotojai kelt ateityje, remdamiesi realiomis galimyb mis ir savo vertybin mis orientacijomis (L. Marcinkevi it , 2003).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad kuriant darbo aplink ir siekiant efektyvios organizacijos veiklos, vadovai privalo flinoti darbuotoj poreikius, turi i–siai–kinti juos skatinan ias priemones, veiksmus. Tai reikalinga tam, kad darbuotojai b t veikl s, iniciatyv s, kupini id j , kad nebijot atsiskleisti ir nor t siekti vis nauj tiksl .

2. LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS VEIKLOS SITUACIJOS ANALIZĖ

Remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad motyvavimo priemoni organizacijoje pasirinkimas priklauso nuo organizacijos tikslų, darbo specifikos, vidaus tvarkos taisyklių, tradicijų, darbuotojų asmeninių savybių bei tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių. Todėl šiame skyriuje analizuojama Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos veiklos situacijos analizė: išorinė (PEST) bei vidinė veiksnių analizė.

Viešosios staigos Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba misija *ó padėti visiems ūkininkaujantiems pelningai plėtoti savo verslą, nedarant žalos aplinkai, gaminti konkurencingą produkciją, išlikti ir pirmauti rinkos ekonomikos sąlygomis.*

Kuriant konsultavimo sistemą, buvo siekta būti kuo arčiau žemdirbių. Tuo metu kurti 48 rajonų konsultavimo biurai. Juose dirbantys konsultantai betarpiškai bendradarbiauja su klientais, palaiko nuolatinius ryšius, flinó ne tik kliento ūkio, bet ir viso rajono žemės ūkio situaciją, todėl gali pasiūlyti veiksmingus sprendimus. Net ir tuomet, jei biure nėra reikiamos srities konsultanto, paslaugas suteiks kolegų, dirbantys artimiausio rajono biure.

Konsultavimo tarnyba nėra staiga, sikrusi vienam finansavimo periodui. Jos tikslai yra ilgalaikiai ó būti savo srities lyderiais, kurti ir puoselėti tvirtus santykius su klientais. Prisiimdami visą atsakomybę už savo teikiamas konsultavimo paslaugas prieš paslaugų ufsakovus, klientus, glaudffiai bendradarbiaudami su valstybinėmis institucijomis, atliekančiomis šios veiklos patikrą, gali uftikrinti klientų saugumą pltojant kinų bei finansinę veiklą.

Konsultavimo tarnyba yra viešoji, ne pelno siekianti staiga, kurios veiklą išdalis finansuoja valstybė. Tai garantuoja veiklos stabilumą. Kad Konsultavimo tarnybos klientai galėtų pasinaudoti valstybės ir Europos Sąjungos (toliau ó ES) parama, gauti banko paskolas, sisavinti struktūrinius fondus, staigos darbuotojai kuria mokymo programas, rengia verslo planus, teikia varias kitas paslaugas.

2.1. Išorinė (PEST) veiksnių analizė

Rengiant Konsultavimo tarnybos veiklos išorinę aplinkos (PEST) analizę, kurioje atsispindi politiniai, ekonominiai, socialiniai ó kultūriniai ir technologiniai veiksniai, buvo remtasi Lietuvos ir Europos Sąjungos statymais, tiesiogiai ar netiesiogiai turiniais tokios Tarnybos veiklai taip pat statistikos departamento duomenimis.

2.1.1. Politiniai veiksniai

Politiniai veiksniai ó tai svarbiausi teis s aktai, strategini dokument nuostatos, kurios turi takos flem s kio veiklai, taip pat daro esmin tak konsultavimo veiklos pl trai. Lietuva, tapusi Europos S jungos nare, prisi m sipareigojim gyvendinti Bendrosios flem s kio politikos (toliau ó Bfi P) nuostatas. Pagrindinis tikslas, kurio siekiama –ia politika ó sukurti subalansuot flem s kio model , kuris jungt ekonomini ir socialini tiksl derinim , ekosistem valdym , orientavim si rink . Pagrindinis dokumentas, kuriame apibr ftos gyvendinimo nuostatos, yra Lietuvos stojimo ES sutarties, pasira–ytos 2003 m. balandffio 16 d. At nuose ir 2003 m. rugs jo 16 d. ratifikuotos Lietuvos Respublikos (toliau ó LR) Seime, dalis ó flem s kis. TMs sutarties 33 straipsnyje š kio konsultavimo paslaugosó tvirtinta nuostata d l paramos kio konsultavimo paslaugoms teikti.

Bfi P k rimo ir gyvendinimo principus nustato Lietuvos Respublikos flem s kio ir kaimo pl tros statymo pakeitimo statymas, kuriam 2008 m. liepos 1 d. pritar Lietuvos Respublikos Seimas. Tame statyme apibr fti esminiai flem s kio, maisto kio ir kaimo pl tros politikos tikslai, gyvendinimas bei paramos –altiniai ó valstyb s biudffeto bei ES fond l –os. Konsultavimo veiklos pl trai aktualios nuostatos, skatinan ios flem s kio veiklos subjekt konkurencingum , agrarini aplinkosaugos priemoni gyvendinim , kaimo gyventoj –vietim , mokym ir kt.

2007ó2013 met laikotarpio strateginio planavimo dokumente ó Lietuvos kaimo pl tros programoje numatytos ES paramos flem s kiui priemon s, jiems gyvendinti skirti finansiniai i–tekliai. Konsultavimo veiklos pl trai ypa svarbios flem s kio, maisto kio ir mi–kininkyst s sektoriaus konkurencingumo didinimo krypties priemon s: profesinio mokymo ir informavimo veikla, naudojimasis konsultavimo paslaugomis, jaun j kinink sik rimas, pusiau nat rini ki r rimas, flem s kio vald modernizavimas, taip pat aplinkosaugos ir kra–tovaizdffio gerinimo krypties priemon s. Priemon se numatytas l – , sumok t ufl konsultavimo paslaugas, kompensavimas, skatina flemdirbius bendradarbiauti su konsultantais, naudotis j paslaugomis, ta iau besiple ianti konsultavimo paslaug rinka n ra stabili. Ji priklauso nuo skelbiam parai–k teikimo etap , l – sisavinimo temp , taip pat politini sprendim bei ekonomini s lyg .

Vadovaujantis Konsultavimo staig ir konsultant akreditavimo taisykl mis, Konsultavimo tarnyba bei dauguma konsultant (dalis j siekia akreditacijos) gavo akreditacij teikti konsultacijas pagal keturias veiklos sritis: konsultavimas teis s akt nustatyt valdymo ir geros agrarin s bei aplinkosaugos b kl s reikalavim ir darbo saugos standart klausimais; konsultavimas agrarin s aplinkosaugos ir kininkavimo saugomose teritorijose klausimais; konsultavimas kio veiklos buhalterin s apskaitos tvarkymo klausimais; konsultavimas verslo plan rengimo ir projekt administravimo klausimais. Siekdami akreditacijos, konsultantai tobulino kvalifikacij .

2.1.2. Ekonominiai veiksniai

Lietuvai siliejus bendr ES rink , kurioje garantuotas laisvas preki , darbo j gos ir kapitalo jud jimas, padid jo flem s kio produkt eksportas, investicijos, technologij pl tra, kaimo gyventoj pajamos, ta iau be galimybi kilo ir nemaflai gr smi : didesn flem s kio ir maisto produkt konkurencija vidaus rinkoje, griefti gamybos standartai, prekybos ir gamybos apribojimai kvotomis. Nors flem s kio verslo perspektyvos yra optimistinis, ta iau gamtos ir globalizacijos proces takoje flem s kio produkt , energetini ir kit i-tekli kain svyravimai, infliacija flem s kio verslo ekonomik daro sunkiai prognozuojama ir pafleidfiama. flem s kio konsultavimo veikla tiesiogiai susieta su flem s kio verslo pl tra ir perspektyvomis, tod l labai svarbu steb ti tendencijas, vertinti poky ius.

LR flem s kio ir kaimo verslo registre yra registruota per 340 t kstan i vald . Vald registre registruojam objekt neflymiai daug ja. Deklaruojan i pas lius ir teikian i parai-kas gauti tiesiogines i-mokas flem s kio veiklos subjekt vis maffiau: 2004 m. ó 237 t kstan iai, o 2008 m. ó 183 t kstan iai. Tuo tarpu deklaruotas plotas min tu laikotarpiu padid jo nuo 2,55 mln. iki 2,59 mln. Ha (fi M informacinis prane-imas). kinink ki registre registruota per 100 t kst. ki Tys skai ius kasmet did ja apie 10 proc. dafniausiai d l ki skaidymo priemiestin se teritorijose. Vidutinis kio dydis: kininko ó 12 ha, flem s kio bendrov s ó 656 ha. Tiek kininkai, tiek flem s kio bendrov s bei mon s ple ia kius ó investicijos flem auga, formuojasi stabilesni flem s nuomos santykiai.

Konsultavimo paslaugomis daugiau naudojasi didesni nei vidutiniai kiai, o labai stamb s kiai (mon s, bendrov s) formuoja savo specialist komandas ir paslaugomis nesinaudoja arba naudojasi nereguliariai.

Teigiam poveik flem s kio sektoriui daro investicin s programos ir priemons, taip pat flemdirbi pajam palaikymo priemons ó tiesiogin s i-mokos. Modernizuodami technologijas, flemdirbiai daugiau pagamina produkcijos, maffiau sunaudoja energijos bei darbo i-tekli . Pastaruoju metu i-tekli racionalus panaudojimas tampa ypa aktualus, nes flem s kio produkcijos gamybos reikm ms sigyt preki kainos spar iai auga. Tuo tarpu produkcijos supirkimo kainos, reaguodamos rinkoje esant paklausos-pasi los balans , kinta nuolat ir ne visuomet did ja. Investuojantys flemdirbiai yra aktyv s bei pastov s konsultavimo paslaug vartotojai. Jie suinteresuoti, kad b t kokybi-kai tvarkoma buhalterin apskaita, pateikiamos ilgalaik s verslo ekonomikos prognoz s, vertinamas investicij efektyvumas, taip pat patariama, kaip kiuose gyvendinti aplinkosaugos bei kitus reikalavimus.

Statistikos departamento duomenimis, -alyje konsultavimo paslaug sektorius auga. 2008 m., lyginant su 2007 m. atitinkamu laikotarpiu, konsultavimo paslaug apskaitos, buhalterijos, audito,

mokės iš verslo, valdymo klausimais pardavimo pajamos išaugo daugiau nei 40 procent. Tam rezultatui takos turėjo išaugęs paslaugų poreikis bei kainos. Apibendrinant apšvalgę, galima teigti, kad ūkio verslui stambėjant, didėjant gamybai bei investicijoms, labai svarbu laiku išsiaiškinti kylančias problemas ir kurti bei pagal kompetenciją teikti tokias konsultavimo paslaugas, kurios būtų ekonomiškai pagrįstos, padėtų kiuose gyvendinti teisės aktais nustatytus valdymo bei aplinkosaugos reikalavimus ir kompleksiai spręsti kitas kylančias problemas. Visgi prognozuojamas ūkio ekonomikos augimo sulėtėjimas ar sustingis gali turėti takos ir konsultavimo veiklos rezultatams.

2.1.3. Socialiniai veiksniai

Tarnybos veiklai socialiniai veiksniai daro svarbią taką. Tai visų pirma pokyčiai darbo rinkoje, jos kokybės išsilavinimas, amflius, mobilumas, kaimo gyventojų demografiniai rodikliai ir kita. Tarnybos atliktą apklausą duomenimis, konsultavimo paslaugomis dažniau naudojasi jaunesni, aukštesnės išsilavinimo, didesnės nei vidutinis kurturintys ūkio veiklos subjektai.

Lietuvos kaime gyvena per 30 proc. visų ūkio gyventojų, ūkio kyje ir jį aptarnaujančiose veiklose dirba per 11 proc. ūkio dirbanti j (ES 15 ūkio vidurkis 6,4 proc., o 25 ūkio 610 proc.). Gyvenanti kaime bei dirbanti ūkio kyje gyventojų skaičius nuolat mažėja, tam takos turi nepakankama patirtis dirbti konkurencinėje aplinkoje, ufmimtumo kaime problemos, ūkio verslo nepatrauklumas, ūkio darbo ufmokestis (m nesinis darbo ufmokestis ūkio kyje apie 30 proc. mažesnis nei vidutinis darbo ufmokestis ūkio kyje).

ūkio veikla besiveriančių asmenų amflius struktūroje dominuoja vyresnio amflius asmenys, o ūkio darbuotojų išsimokslinimo lygis neatitinka vis didėjančių reikalavimų. Kasmet vis mažiau jauni žmonės renkasi ūkio darbininkų specialybių studijas, daug baigusių mokslus sidarbina kitose srityse arba emigruoja. ūkio specialistų aukštosios mokyklos parengia pakankamai, tačiau dalis jį sidarbina ne ūkio srityje, kai kurie neturi pakankamai flini, g dfliai bei gebėjimų dirbti konsultantais. Galimybė sidarbinti kitose ES ūkio jaunimui mokytis ir stafluotis, perprasti naujas technologijas ir gyti vadybos g dfliai turi teigiamos takos ugdant kompetencijas, tačiau gr fti ir sidarbinti Lietuvoje ryftasi ne kiekvienas. D l ūkio prieflas ūkio versle, tuo pačiu ir teikiant konsultavimo paslaugas, stinga kvalifikuotų darbininkų bei specialistų. Natūralu, kad esant tokiai situacijai, didėja t stinio mokymo svarba. Nacionalinis ir ES paramos flmoni-k j ūkio i-tekli ugdymui kaime programos sudaro galimybes kininkams ir kitiems kaimo gyventojams tobulinti kvalifikaciją, gauti reikalingą profesinį flinį, informacijos. Taip pat, siekdami spręsti problemas, dalis kininkų-darbdavių ir patys investuoja darbuotojų mokymams.

2.1.4. Technologiniai (instituciniai) veiksniai

Technologiniai veiksniai, s lygojantys Tarnybos veikl , vis pirma susij su flem s kio gamybos technologine paflanga, mokslinio potencialo panaudojimu, konkurencija konsultavimo paslaug teikimo srityje.

Lietuvos flem s kis gerokai atsilieka nuo ES –ali technologinio i–sivystymo lygio, nors paflangias technologijas taikan i kio subjekt vis daug ja. flem s kio gamybos technologin paflanga tiesiogiai priklauso nuo paramos flem s kiui program .

Nagrinant mokslu ir mokymo institucij strategijas, kuriose keliamos mokslu pl tros problemos ir vertinamas Lietuvos agrarinis mokslinis potencialas, –alia negatyvi tendencij ó mokslinis darbas n ra patrauklus gabiam jaunimui, mokslini tyrim technologijos neatitinka –iuolaikini europini reikalavim , flemas mokslini tyrim konkurencingumas ES, flemas besimokan i student motyvacija ó ry–k ja ir teigiami poky iai: did ja investicijos infrastrukt r , tyrim technologijas, tarptautiniu mastu bendradarbiaujama su kitomis mokslu institucijomis.

flem s kio specifika diktuoja tokias s lygas, kad pasaulin mokslin technologin informacija turi b ti pritaikyta –aliai. Ir valstyb , ir priva ios flem s kio verslo strukt ros (asociacijos, firmos ir kt.) nepakankamai i–naudoja esam m s –alies mokslin potencial . Mokslo rekomendacijos turi b ti prakti–kai pritaikomos ir ekonomi–kai pagr stos. Tarnybai, kaip mokslu flini ir naujovi skleid jai, mokslu flinios yra aktualios ir b tinos konsultuojant flemdirbius. flem s kio versle vis aktualesn s tampa IT technologijos. kiams ple iantis, bus aktualu diegti flem s kiui pritaikytas –iuolaikines kompiuterines ki valdymo programas, ta iau, kol n ra susiformav s poreikis, toki program pasi la ribota.

Pastaraisiais metais, flem s kyje prad jus gyvendinti ES paramos programas, aktyviai steig i institucijos, kuri veikla orientuota flem s kio veiklos subjekt konsultavim paramos sisavinimo klausimais. Tros institucijos konkuruoja paslaug teikimo rinkoje. fi M 2008 m. birflelio duomenimis, veik 131 akredituota institucija, teikianti konsultavimo paslaugas verslo plan rengimo ir projekt administravimo klausimais. Akredituot institucij juridinis statusas yra vairus: 35 vie–osios staigos ir r mai, 57 ufdarosios akcin s bendrov s, 4 mokslu ir mokymo institucijos, 3 asociacijos, 32 individuali veikl registrav asmenys. Netolygus –i institucij teritorinis pasiskirstymas: 49 ó Vilniuje, 30 ó Kaune, 9 ó Klaip doje, 8 ó Tlyliuose, 6 ó Marijampol je, 4 ó Vilkavi–kyje, 2 turi respublikin tinkl . Kitose konsultavimo srityse taip pat yra akredituota daug institucij .

Konsultavimo veikla ufsiima per 500 flem s kio specialist seni nijose, kuri tikslas ó suteikti informacij ir pad ti flem s kio veiklos subjektams pildyti parai–kas paramai pagal KPP priemones, tiesiogini i–mok , pieno kvot deklaracijas ir kt.

Platojant finansinio konsultavimo veikl ir konkuruojant paslaug rinkoje, svarbu būti kompetentingais technologij naujovi skleid jais.

2.2. Vidinių veiksmų analizė

Parengtoje vidinių veiksmų analizėje atsispindi informacija apie Konsultavimo tarnybos teisinę bazę, organizacinę struktūrą, darbuotojus bei techninius išteklius. Konsultavimo tarnyba savo veiklą grindžia vadovaudamasi šiais, Lietuvos Respublikos statymais, Vyriausybės nutarimais, ES bei nacionaliniais teisės aktais.

2.2.1. Teisinė bazė

Tarnyba yra pelno nesiekianti organizacija, turinti teisinę, organizacinę ir kinę savarankiškumą ir veikianti vadovaudamasi šiais, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos viešajam staigiam statymu ir kitais teisės aktais. Savo veikloje ji vadovaujasi ES bei nacionaliniais teisės aktais, reglamentuojančiais finansinį ir kaimo plėtros Lietuvos Respublikos finansinio ir kaimo plėtros statymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, finansinio ministro sakymais bei kitais teisės aktais.

2.2.2. Organizacinė struktūra

Tarnyba savo veiklą vykdo nuo 1993 m. birželio 1 d. Jos steigėjai (dalininkai) yra Lietuvos Respublikos finansinio ministerija, Lietuvos kininkų junga, Lietuvos finansinio bendrovių asociacija. Aukščiausiasis Tarnybos valdymo organas yra visuotinis dalininkų susirinkimas, kurio metu sprendžiamoji balsuoti Konsultavimo tarnybos dalininkai, o patariamasis direktorius ir Nacionalinės priemonių taryba. Ji yra patariamasis kolegialus valdymo organas, kurį sudaro dalininkų deleguoti atstovai. Taryba yra patariamasis valdymo organas, kurią sudaro konsultantų pagal specialybes atstovai (fr. 4 pried.).

Tarnyba ir jos padaliniai apima visą Lietuvos finansinį tinklą, o tai neapima ir laiku suteiktos informacijos šaltinis, suteikiantis galimybę pateikti naujausią finansinio informaciją, diegti ir populiarinti finansinio mokslo pasiekimus, vykdyti finansinį mokymus.

Tarnyba yra dviejų lygių: centras (Akademija, Kaunas) bei kiekviename rajone ir 4 savivaldybės (Rietavo, Paigė, Elektrėnai ir Kazlė Rūdos) esantys konsultavimo biurai (filialai). Atskiras filialas yra Konsultavimo tarnybos leidinio šmaukš redakcija, esanti Kaune. I viso rajonuose yra 48 biurai, kuriuose, atsižvelgiant paslaugų poreikį ir esamas sąlygas, dirba nuo 2 iki 9 konsultantų: finansinio apskaitos, ekonomikos, gyvulininkystės, augalininkystės, inžinerijos (fr. 5

pried). Kalvarijos savivaldybėje bei Pabradėje ir Eišiškėse kurtos darbo vietos. Efektyviau veikla vykdoma biuruose, kuriuose dirba trys ir daugiau konsultantų, vienas – jė technologas.

Tarnybos veiklą organizuoja direktorius kartu su administracija bei skyriais: Augalininkystės, Gyvulininkystės, Inžineriniu, Verslo ekonomikos, Apskaitos, Mokymų, Informacinių technologijų, Marketingo, Vidaus audito, Kultūros (fr. 5 pried). Tarnybos skyrių tikslas – rasti konsultantų kvalifikaciją, rengti jų veiklos programas, aprašyti jų mokymo, metodinę-informacinę bei reprezentacinę medžiagą, koordinuoti rajonų konsultantų darbą. Skyrių specialistai taip pat dalyvauja tarptautiniuose projektuose, vairi darbo grupių veikloje, organizuoja kursus, seminarus, renginius, rengia informacinius leidinius, kuria mokomuosius filmus. Skyrių specialistai padeda konsultantams kryptingai planuoti savo veiklą ir nuolat atlieka darbo planų vykdymo bei kokybės stebėseną. Vykdamas veiklą, taip pat bendradarbiaujama su mokslo, studijų ir mokymo bei kitomis institucijomis.

2.2.3. Darbuotojai

Tarnyboje dirba 318 darbuotojų: – jė 76 centre, 14 – jė žurnalo „Mūsų kraštas“ redakcijoje, 228 – jė rajonų biuruose. Vidutinis darbuotojo amžius – 46,5 m., stažas vidurkis – 6,4 m.

staigoje (centre, rajonų biuruose ir naujose savivaldybėse) – 318 darbuotojų beveik 300 yra vairi specialybių konsultantai bei specialistai. Darbuotojų kaita 2007 m. sudarė 6,5 proc., siektinas neprognuozuotos darbuotojų kaitos procentas iki 2013 m. (kasmet) neturėtų viršyti 3 procentų. Darbuotojų kaita nėra didelė. Atsižvelgiant į tai, kad sudėtinga rasti kvalifikuotus naujus, jiems parengti ir vesti darbą naudojami dideli laiko ir finansiniai ištekliai, be to, – jė darbuotojai dažniau toliau teikia konsultavimo paslaugas, šperimaž klientus ir tampa konkurentais – jė neprognuozuot darbuotojų kaitai, ypač aukštos kompetencijos specialistams, reikėtų maffinti.

Tarnybos darbuotojams sudaromos sąlygos nuolat tobulinti profesinę kvalifikaciją. Per metus darbuotojas tobulina kvalifikaciją ne mažiau kaip 16 akademinėmis valandomis. Per pirmąjį 2008 m. pusmetį darbuotojai kvalifikaciją tobulino 8784 akademinėmis valandomis, – jė vienam darbuotojui teko vidutiniškai 28,2 akademinės valandos. Periodiškas darbo vertinimas, skatinimo sistema motyvuoja darbuotojus siekti finišo bei tobulinti darbo gėdfius. Ypatingas dėmesys skiriamas naujai priimtiesiems. Naujus darbuotojus priffiri atsakingi centro skyrių specialistai: skiria jiems ufdutis, tikrina, kaip – jie perpranta naujoves, priima finišas ir pradeda teikti paslaugas. Tarnybos priimta nuostata, pagal kurią visi specialistai ir konsultantai turi turėti aukštąjį išsilavinimą, todėl jo dar neturintieji privalo gytis.

Tarnyboje darbuotojų priffirimu, perkėlimu, atleidimu, personalo apskaita ir statistika rpinasi personalo reikalavimų tvarkytoja. Tam darbui naudojama Tarnyboje sukurta Kompiuterinė personalo programa. Ji sujungta su Kvalifikacijos kėlimo programa, kuria naudojasi Mokymų skyrius (dabar

jos veikia kartu su programa šPRAGMA). Administracija, skyri vadovai ir specialistai bei biur vadovai, atsifvelgdami paslaug poreik , finansines galimybes, vykdomus projektus ir t stin veikl , planuoja darbuotoj poreik , r pinasi darbo organizavimu ir apmok jim ufl j , sprendffia kvalifikacijos tobulinimo bei kitus personalo valdymo klausimus.

2.2.4. Ryšių sistema, techniniai ištekliai

Tarnybos darbuotoj veikla ó intelektualini paslaug teikimas ó reikalauja tur ti ger materialin bei technin baz bei nuolat j atnaujinti atsifvelgiant poreikius, flogi-k j i-tekli pl tr , nauj technologij pasiekimus.

Tiek flemdirbiui, tiek konsultantui labai svarbu gauti geros kokyb s informacij , t.y. pateikt laiku, i-sami ir patikim (gaut i- originalaus –altinio). To siekdama Tarnyba nuolat tobulina interneto svetain www.lzukt.lt, informacin portal www.manoukis.lt. Informacija apie visoje respublikoje Tarnybos organizuojamus renginius taip pat skelbiama M tinklapyje. staigos vidinei komunikacijai uftikrinti veikia intranetas, kur talpinama aktualiausia vidaus informacija, direktoriaus sakymai, susirinkim protokolai ir kt. Konsultavimo paslaug kokyb gerina turimos darbo priemons: kompiuteri programos, ry-io priemons, vair s testeriai, kita reikalinga ranga.

Tarnyba pagal galimybes atnaujina ir investuoja informacini technologij priemones, nuolat tobulina darbuotoj kompiuterinius g dffius. Darbuotojai naudoja kompiuterines programas: dvejybin buhalterin s apskaitos kinink kiuose program šDB Apskaita, buhalterin s apskaitos program šPRAGMA, Augal tr –imo program , Gyvuli –rimo program šFeed Expert, Versl plan rengimo program , projektavimo program šAUTOCAD. Tarnybos programuotojai yra suk r Personalo, Kvalifikacijos k limo, Veiklos apskaitos, Sutar i programas, Klient duomen baz . Jos tarpusavyje yra sujungtos, bet gali veikti ir atskirai.

Vienas i- tarnybos tiksl ó efektyvios informacini technologij infrastrukt ros suk rimas. Tuo metu centras ir biurai yra sujungti ry-io linijomis bendr sistem , t. y. sukurtas virtualus privatus kompiuterinis tinklas, kompiuterizuotos visos darbo vietos, konsultantai technologai apr pinti ne-iojamaisiais kompiuteriais.

Tarnyba nuolat atnaujina technin baz . Dauguma rajon biur patalp naudojama pagal nuomos arba panaudos sutartis, o 7 biur ó nuosavyb s teise. Tarnybos centro patalpos taip pat naudojamos pagal panaudos sutart , o –alia esantys 26 viet Sve i namai ó staigos nuosavyb .

Darbo s lygos ir centre, ir biuruose yra pakankamai geros, esant galimyb ms, jos atnaujinamos. Transportas taip pat yra viena b tniausi technini priemoni teikiant konsultavimo paslaugas, tod l kasmet pagal poreik ir galimybes atnaujinamos transporto priemons.

3. LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO TARNYBOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas ó Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojų motyvavimas.

Tyrimo tikslas ó apklausti Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojus ir vertinti jų motyvavimo ypatumus bei sukurti motyvavimo sistemą pasirinktoje staigoje.

Atliekamo tyrimo tipas yra kiekybinis. ¹Šis tipas buvo pasirinktas, nes, remiantis K. Kardeliu (2002), kiekybiniai tyrimai siekia objektyvaus, be-alio-pofli-rio tyrimo dalyvius ir jų aplinką; tyrinėjama populiacijas arba grupes, kurios atstovauja populiacijai; remiasi išankstinėmis koncepcijomis ir teorijomis, lemiančiomis renkamu duomenų pasirinkimą; analizuodami duomenis, naudojami statistiniais metodais.

Tyrimo metodas - anketinis apklausa. V. Pruskus (2004) pažymi, kad anketa - tai klausimas, kuriuos jungia tyrimo siekimas iširti kok nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma. Anketinis apklausos (grupinis) privalumas:

- 1) užtikrina pakankamas atrankos galimybes ir anketiniam tyrimui,
- 2) sudaro galimybę apklausiamiesiems pasikonsultuoti su tyrimu (siekiama išsiaiškinti, ko klausima, ar taip iš klausimas yra suprantamas),
- 3) sudaro galimybę apklausiniam instruktuoti apklausiamuosius, kai iškyla bitybų paaiškinti, kaip iš norima sufinuoti,
- 4) sudaro galimybę apklausiniam kontroliuoti situaciją: sekti atsakymų klausimus eig, gauti papildomos informacijos stebėjimo metu,
- 5) sudaro galimybę pagal apklausiniam reakciją spręsti apie tyrimo problemos aktualumą, reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo tikslingumą ir kt.

Anketa sudaryta remiantis teoriniais dalyje išnagrintais aspektais. Tyrimui naudota anketa sudaroma 19 klausimų, iš jų 12 uždaru, 5 pusiau atviri ir 2 atviri. Anketoje trumpai paaiškinta, kas ir kokių tikslu tirama, respondentai informuoti apie tyrimo anonimiškumą (fr. anketos pavyzdys 1 priede).

Anketiniai duomenys apdoroti statistine šSPSS 17.0 for Windows programa. Nustatant skirtumus tarp amžiaus grupių buvo taikytas porinių dařni lentelė metodas, ² (*chi kvadrato*) kriterijus, kuris parodo statistiškai reikšmingus skirtumus tarp lyginamųjų grupių. Kitaip sakant, chi kvadrato kriterijus padėjo nustatyti ryšį tarp poflymio ir jų lygojanio veiksnio. Demografiniams duomenims aprašyti ir respondentų atsakymų bendrai analizei buvo naudojama aprašomoji statistika.

Tyrimo imtis ó 110 Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotoj .

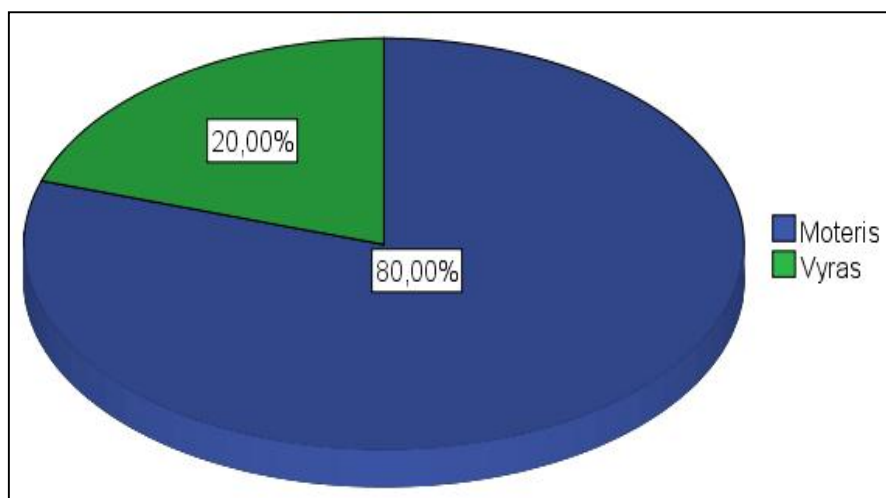
Tyrimo laikas ir vieta. Apklausa vykdyta 2010 met sausio-vasario m nesiais Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje.

Tyrimo etika. Apklausa vykdyta anonimi-kai, nepafleidffiant respondent teisi ir laikantis etikos princip , nes respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanori-kai (nepafleistos nei vieno teis s laisvanori-kum), buvo garantuojamas konfidencialumas. Remiantis K. Kardeliu (2002), anonimi-kumo principas teigia, jog kiekvieno tyr jo pareiga yra saugoti dalyvi bei tyrimo duomen anonimi-kum . Jo esm yra ta, kad tyrimo dalyvi suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeni-kumo, neleist nustatyti tiriam j tapatyb s.

Respondentai buvo supaffindinti su tyrimo turiniu ir tikslu, informuoti apie domen rinkimo metodus.

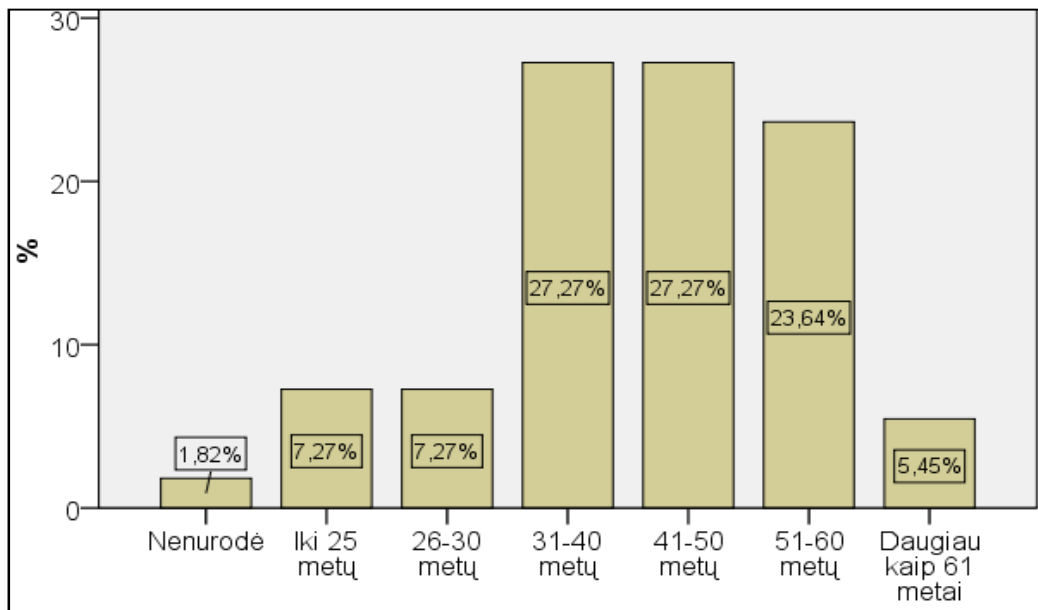
3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Pradffioje trumpai pristatomi demografiniai duomenys apie tyrime dalyvavusius darbuotojus: lytis, amffius, uffimamos pareigos, darbo vieta, staffas). 7 paveiksle matyti, kaip respondentai pasiskirst pagal lyt .



7 pav. Respondent pasiskirstymas pagal lyt

Respondent daugum (80,00 proc.) sudaro moterys, vyr apklausta 20,00 proc. I–i duomen galima spr sti, kad Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje dirba daugiau moter , nei vyr . Apibendrinus gautus duomenis paai-k jo, kad daugelis tyrimo dalyvi ó vidutinio ir vyresnio amffiaus darbuotojai (fr. 8 pav.).

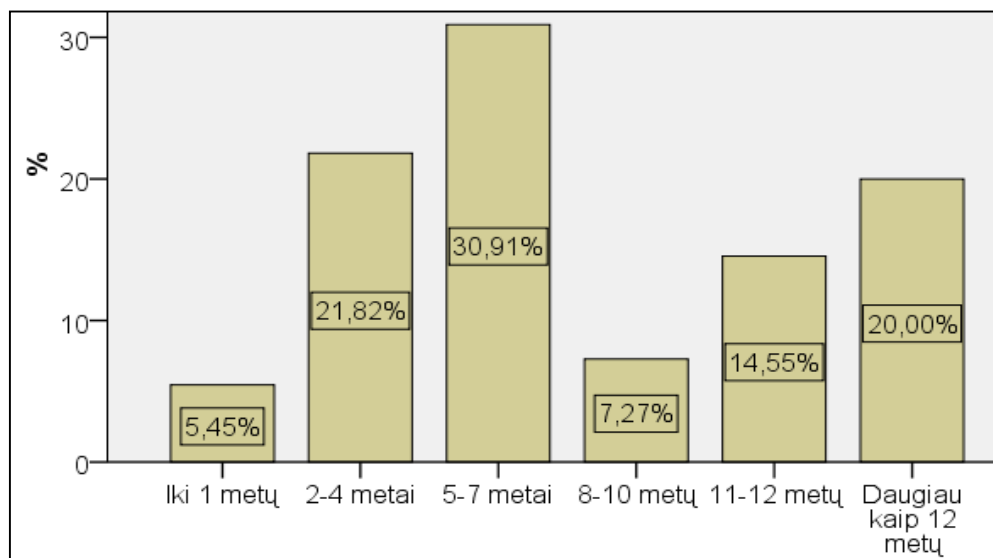


8 pav. Respondent pasiskirstymas pagal amfi

Beveik tre dal respondent (27,27 proc.) sudaro 31-40 m. darbuotojai, dar toki pat dal (27,27 proc.) ó 41-50 m. Maffiau kaip ketvirtadal (23,64 proc.) sudaro 51-60 met darbuotojai. Maffiausiai apklausta daugiau kaip 61 m. sulaukusi (5,45 proc.), iki 25 m. (7,27 proc.) ir 26-30 m. (7,27 proc.) respondent , i– ko galima spr sti, kad –io amffiaus specialist Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje dirba maffiausiai.

Tyrimo dalyvavo vairiais pareigas Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje uffimantys ir vairiuose –alies biuruose dirbantys asmenys. Respondent pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo viet analizuojamoje tarnyboje pateiktas darbo prieduose (fr. 2 ir 3 priedus).

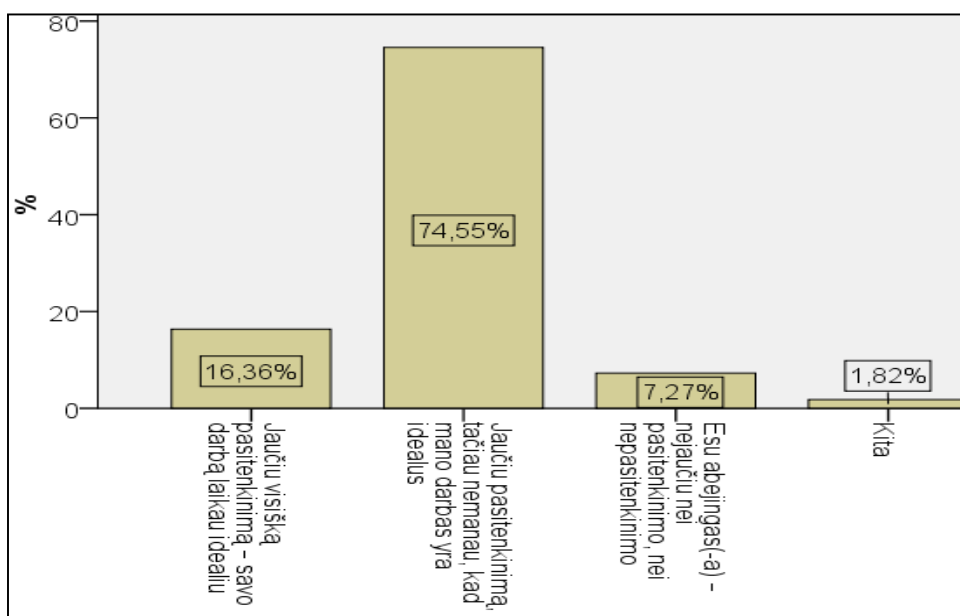
Tyrimo metu vertintas respondent pasiskirstymas pagal darbo staff Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje (fr. 9 pav.).



9 pav. Respondent pasiskirstymas pagal darbo staff

Daugiau kaip trečdalis (30,91 proc.) respondentų tarnyboje dirba 5-7 metus, maždaug penktadalis – 2-4 metus (21,82 proc.) ar daugiau kaip 12 metų (20,00 proc.). 14,55 proc. –ioje organizacijoje dirba 11-12 metų. Taigi galima sakyti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų turi nuo 2 iki daugiau kaip 12 metų darbo Lietuvos finansinio konsultavimo tarnyboje patirtį. Vadinasi, respondentai gali objektyviai vertinti personalo motyvacijos –ioje staigoje ypatumus.

Apklausiant Lietuvos finansinio konsultavimo tarnybos personalą vertintas jo pasitenkinimas darbu (žr. 10 pav.).

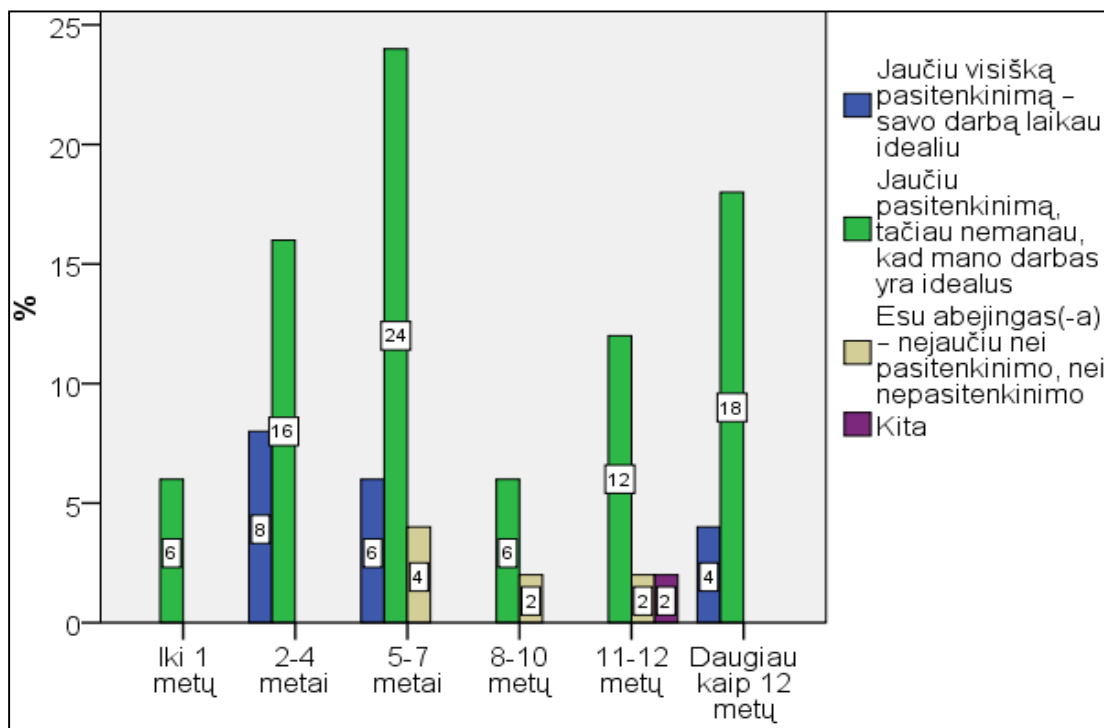


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu

Didžioji dalis respondentų (74,55 proc.) jaučia pasitenkinimą, tačiau nemano, kad jų darbas yra idealus. Tik 16,36 proc. jaučia visiškai pasitenkinimą ir savo darbą laiko idealiu. 7,27 proc. yra abejingi – nejaučia nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo. Nei vienas iš apklaustųjų nepasitvirtino, kad savo darbą vertina kaip prievolę. Tai neigiamas reiškinys, nes pernelyg mažas pasitenkinimas darbu – vienas iš pagrindinių veiksnių, rodančių, kad tam tikroje organizacijoje egzistuoja problemos. Pasitenkinimas darbu yra teigiamas ir neigiamas emocinis rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu turi tokios daugeliui organizacijos veiklos aspektams: darbo kokybei; produktyvumui; darbuotojų kaitai; pravaikšioms; vadybos ir kitiems sukeltiems efektams.

Lyginant skirtingą darbo patirtį organizacijoje turinčių respondentų pasisakymus matyti, kad 5-7 metus dirbantieji (24,00 proc.) labiau jaučia pasitenkinimą, tačiau nemano, kad jų darbas yra idealus, nei dirbantieji iki 1 metų (6,00 proc.) ar 8-10 metų (6,00 proc.). Idealiu savo darbą laiko

dirbantieji 2-4 metus (8 proc.), 5-7 metus (6 proc.) ar daugiau kaip 12 met (4 proc.), kas visai nebdinga dirbantiesiems iki 1 met ar ilgiau (8-12 m.) (fr. 11 pav.)



11 pav. Respondent pasiskirstymo pagal pasitenkinim darbų palyginimas

Nustatyta statistiškai reikminga priklausomyb, kai p-reikm (skirtumai patikimi, kai $p < 0,05$) nevirija reikmingumo lygmens 0,05 ($\chi^2 = 20,7$; $df = 15$; $p > 0,010$), vadinasi, kintamuosius sieja statistiškai reikminga priklausomyb. Galima teigti, kad Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos personalo pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbo ioje staigoje staffo. Toki priklausomyb lemia darbo kr vio paskirstymas bei darbo ufmokes io mok jimo specifika organizacijoje. Dirbantieji pirmus metus Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje gauna nustatyt minimal darbo ufmokest, kuris palyginus su vidutiniu organizacijos darbuotoj gaunamu atlyginimu yra flenkliai maflesnis. Dirbantieji Konsultavimo tarnyboje 2-7 metus jau yra pilnai susipaffin su darbo specifika, j darbo ufmokestis tiesiogiai proporcingas atliekam paslaug apim iai, tod l darbuotojai jau ia visi-k pasitenkinim darbu, laiko j idealiu. Ta iau, kaip matome i- 11 paveikslo, did jant darbo staffui Konsultavimo tarnyboje, vis mafliu darbuotoj laiko savo darb idealiu, nebejau ia pasitenkinimo darbu. Tai ai-kiai rodo, kad ilgesn darbo staff Konsultavimo tarnyboje turintys darbuotojai n ra pakankamai motyvuojami, skatinami.

Tyrimo metu i-siai-kinta, kaip respondentai vertina vairius darbo kriterijus (fr. 3 lentel).

Įvairių darbo kriterijų vertinimas (n=110)

KRITERIJAI	LABAI GERAI	GERAI	PATENKINAMAI	BLOGAI	LABAI BLOGAI	NEŽINAU
Darbo organizavimas ir vadovavimas	16,4%	67,3%	16,4%	0%	0%	0%
Galimyb tobul ti ir kelti kvalifikacij	47,3%	49,1%	3,6%	0%	0%	0%
Galimyb realizuoti save	32%	45,5%	20%	3,6%	0%	1,8%
Darbo ufmokestis	0%	52,7%	45,5%	1,8%	0%	0%
Darbo vietos patogumas	30,9%	52,7%	14,5%	0%	0%	1,8%
Darbo vietos apr pinimas b tinomis darbo priemon mis	47,3%	45,5%	7,3%	0%	0%	0%
Darbo laikas ir grafikas	41,8%	49,1%	9,1%	0%	0%	0%
Bendradarbiavimas, komandinis darbas	16,4%	61,8%	20%	0%	0%	1,8%
Galimyb daryti karjer	1,8%	40%	29,1%	9,1%	3,6%	16,4%
Bendravimas su kolegomis	32,7%	56,4%	10,9%	0%	0%	0%
Galimyb dalyvauti priimant svarbius sprendimus	3,6%	34,5%	40%	9,1%	1,8%	10,9%
Savo nuomon s taka priimant svarbius sprendimus	1,8%	34,5%	30,9%	12,7%	1,8%	18,2%
Darbo domumas	20%	70,9%	9,1%	0%	0%	0%
Tarpusavio sutarimas su vadovu	32,7%	47,3%	14,5%	0%	0%	5,5%
Atostog trukm	23,6%	56,4%	16,4%	3,6%	0%	0%
Atostog laiko pasirinkimo galimyb s	45,5%	34,5%	16,4%	3,6%	0%	0%
Atsakomyb , savaranki-kumo suteikimas	18,2%	65,5%	12,7%	1,8%	0%	1,8%

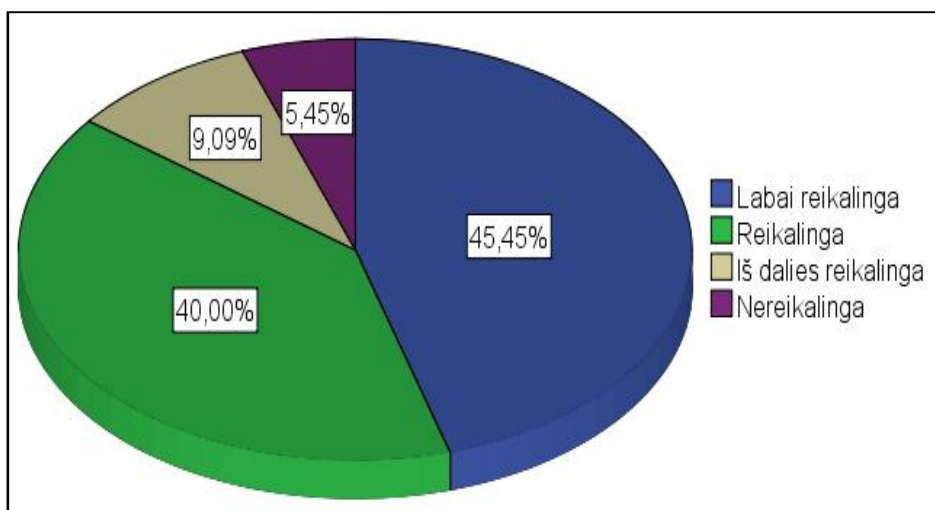
Remiantis lentele, palankiausiai Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotojai vertina galimyb tobul ti ir kelti kvalifikacij (47,3 proc. vertino labai gerai ir 49,1 proc. ó gerai); darbo vietos apr pinim b tinomis darbo priemon mis (47,3 proc. ó labai gerai, 45,5 proc. ó gerai); atostog laiko pasirinkimo galimybes (45,5 proc. - labai gerai). Gerai daugelis respondent vertina darbo domum (70,9 proc.), darbo organizavim ir vadovavim (67,3 proc.), atsakomyb , savaranki-kumo suteikim (65,5 proc.), bendradarbiavim , komandin darb (61,8 proc.), darbo vietos patogum (52,7 proc.), darbo laik ir grafik (49,1 proc.), galimyb tobul ti ir kelti kvalifikacij (49,1 proc.).

Paai-k jo, kad respondantai skirtingai vertina galimyb daryti karjer (40 proc. ó gerai, 27,1 proc. ó patenkinamai, 16,4 proc. ó neffino, 7,1 proc. ó blogai, 3,6 proc. ó labai blogai ir 1,8 proc. ó

labai gerai). Taip pat respondentų nuomonės išsiskyrė vertinant savo nuomonės tiek priimančias svarbius sprendimus. Prasčiausiai (patenkinamai) dauguma vertino darbo užmokestį (45,5 proc.) bei galimybę dalyvauti priimančias svarbius sprendimus (40,00 proc.).

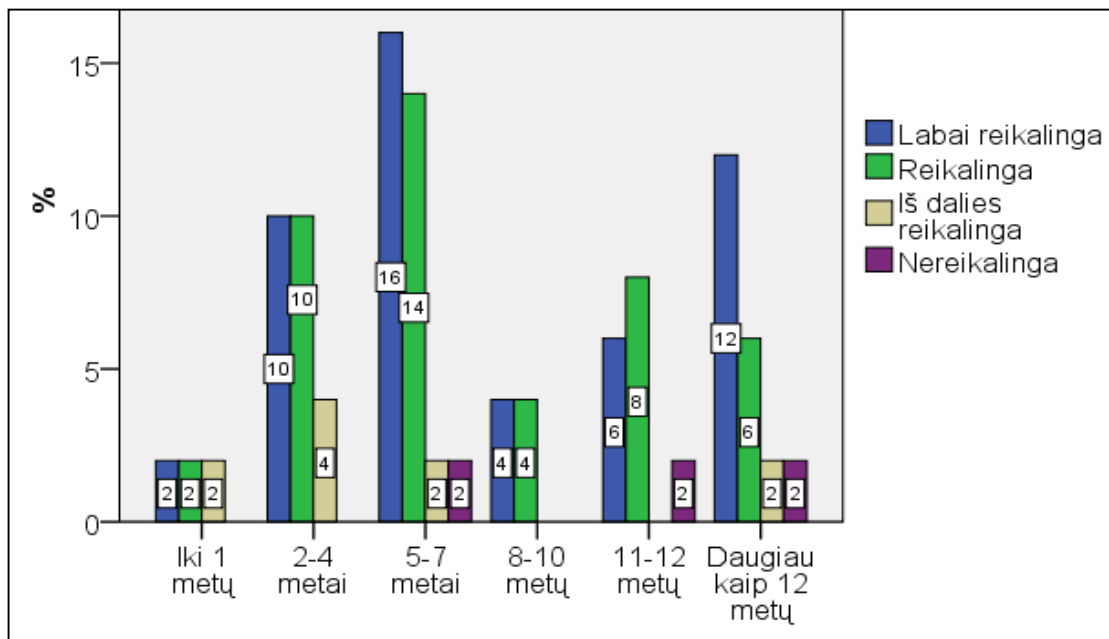
Iš šių duomenų galima spręsti ir apie Lietuvos flemės kio konsultavimo tarnyboje egzistuojančias personalo valdymo bei motyvavimo problemas. Siekiant sukurti tobulesnį motyvavimo sistemą pasirinktoje staigoje reikėtų daugiau dėmesio skirti darbo užmokesčio didinimui, specialistų galimybei dalyvauti priimančias svarbius sprendimus bei išsakyti savo pozicijas, geresnių sąlygų siekti karjeros sudarymui.

Siekiant tyrimo tikslo vertintas respondentų požiūris klausimu - kiek organizacijai yra reikalinga darbuotojų motyvavimo sistema (žr. 12 pav.).



12 pav. Darbuotojų motyvavimo sistemos svarba respondentų požiūriu

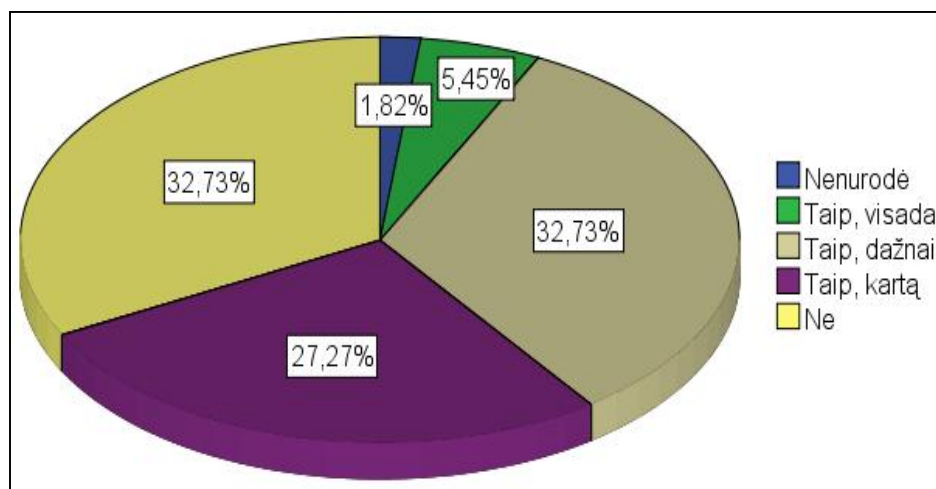
Dauguma apklaustųjų mano, kad motyvavimo sistema labai reikalinga (45,45 proc.) arba reikalinga (40,00 proc.). Likusieji teigia, kad ši sistema reikalinga tik iš dalies (9,09 proc.) arba nereikalinga (5,45 proc.). Nei vienas anketoje nepaflėmė, kad ji visiškai nereikalinga. Lyginant skirtingą darbo patirtį organizacijoje turinčių respondentų pasisakymus matyti, kad dirbantieji 5-7 m. (16,00 proc.) ir daugiau kaip 12 m. (12,00 proc.) labiau įvertė darbuotojų motyvavimo sistemos svarbą, nei dirbantieji iki 1-4 m. ar 8-12 m. (žr. 13 pav.). Iš to galima daryti išvadą, kad dirbančiais ilgesnį laiką Tarnyboje yra labiau pasitikima, jie laikomi savarankiškais ir tokie darbuotojai yra mažiau motyvuojami. O naujiems bei neilgai dirbantiems darbuotojams Tarnyboje yra skiriama daugiau dėmesio, rūpinamasi jais. Kuriant motyvavimo sistemą Konsultavimo tarnyboje būtina atsifvelgti darbuotojų darbo stažą organizacijoje.



13 pav. Respondent poffi riu darbuotoj motyvavimo sistemos svarb palyginimas

Taiau statistikai reikmingos priklausomybės, kai p -reikmė neviršija reikmingumo lygmens 0,05 neaptikta ($\chi^2=14,568$; $df=15$; $p=0,483$), vadinasi, respondent poffis darbuotoj motyvavimo sistemos svarb nuo darbo patirties organizacijoje nepriklauso. Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai flvelgia darbuotoj motyvavimo sistemos svarb organizacijoje. Remiantis A. Stankeviene ir L. Labanova (2006), darbuotoj motyvacij gali pastiprinti specialiai tam sukurta personalo vadybinio poveikio sistema. Personalo valdymo ufdavinys - sukurti organizacijoje motyvuojan i aplink , kuri skatint darbuotojus siekti didesnio produktyvumo.

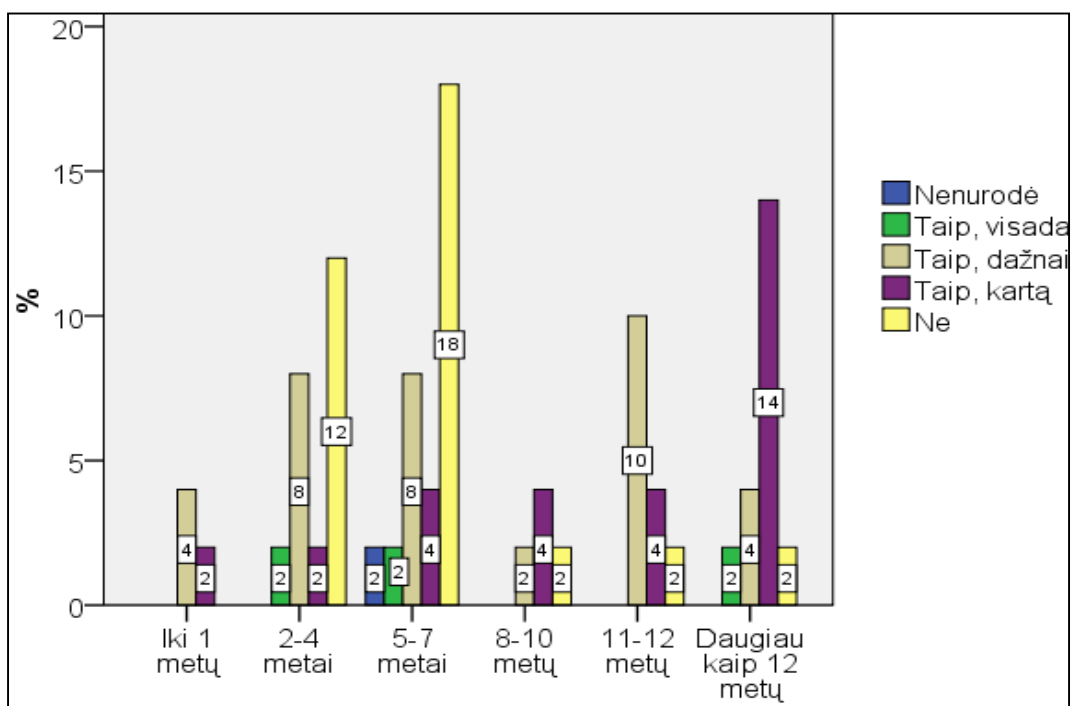
Apklausiant Lietuvos flm s kio konsultavimo tarnybos darbuotojus vertinta, ar jie darbe buvo kada nors paskatinti (flr. 14 pav.).



14 pav. Respondent pasiskirstymas pagal paskatinim darbo vietoje

Daugiau kaip tre dalis (32,73 proc.) respondent nurod , kad darbe yra skatinami dafnai, dar tokia pati dalis (32,73 proc.) teig prie–ingai ó kad n karto nebuvo paskatinti. Kart yra paskatinti 27,27 proc. apklaust j , visada ó tik 5,45 proc. I–i duomen galima spr sti, kad Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotojai per maffai skatinami. Jei darbuotojai mano, kad jo darbo, pastang vadovai nepastebi, nepagiria, krenta darbuotoj darbo na–umas, pradingsta noras stengtis.

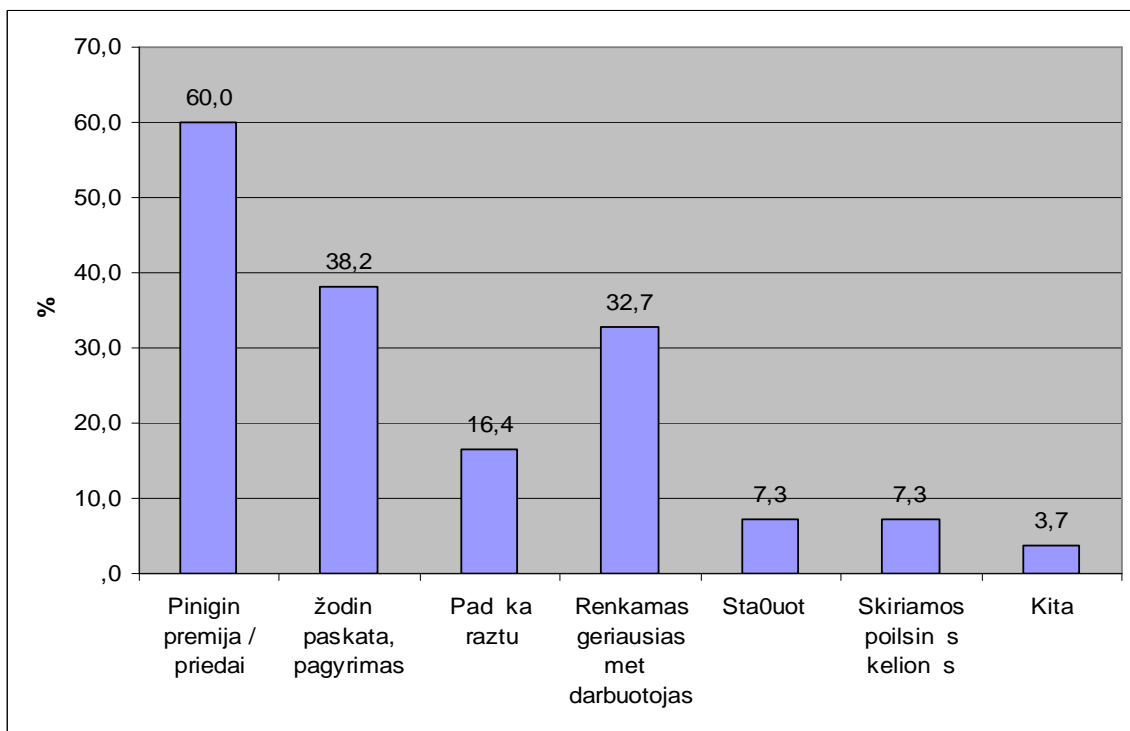
Lyginant skirting darbo patirt organizacijoje turin i respondent pasisakymus matyti, kad dafniausiai niekada nebuvo paskatinti 5-7 m. (18,00 proc.) ir 2-4 m. (12,00 proc.) darbo patirt tarnyboje turintys specialistai. Vien kart dafniau buvo paskatinti tarnyboje dirbantieji daugiau kaip 12 met (14,00 proc.) (fr. 15 pav.).



15 pav. Respondent pasiskirstymo pagal paskatinim darbo vietoje palyginimas

Nustatyta statisti–kai reik–minga priklausomyb , kai p-reik–m nevir–ija reik–mingumo lygmens 0,05 ($\chi^2=48,657$; $df=20$; $p>0,000$), vadinasi, kintamuosius sieja statisti–kai reik–minga priklausomyb .

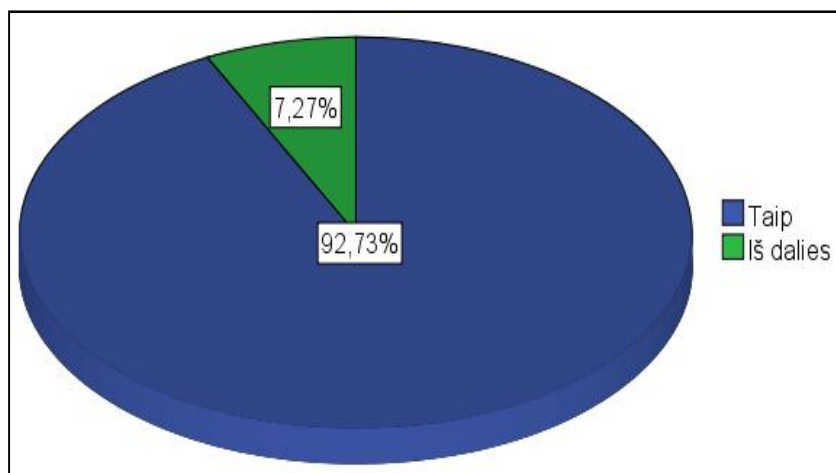
Mokslin s literat ros analiz parod , kad darbuotoj motyvacijai didinti darbdaviai gali naudoti pa ias vairiausias priemones, atsiffvelgiant darbuotoj poreikius, j asmenines savybes ar darbo pob d , taip pat mon s b kl bei valdymo stili . Tod l tyrimo metu vertinta, kaip Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotojai dafniausiai motyvuojami darbui. Daugiau kaip pus respondent (60,0 proc.) motyvuojami pinigini mis premijomis / priedais. 38,2 proc. nurod fiodines paskatas, pagyrimus, maffesn dalis ó geriausio darbuotojo rinkimais (32,7 proc.), pad kas ra–tu (16,4 proc.). Maffiausiai naudojamos staffuot s (7,3 proc.), poilsin s kelion s (7,3 proc.) (fr. 16 pav.).



16 pav. Lietuvos firmose konsultavimo tarnybos darbuotojų motyvavimo priemonės

Vadinasi, tarnybos darbuotojai dažniau yra skatinami materialiniais nei moraliniais priemonėmis. Kaip teigia A. Stankevičienė ir L. Labanovaitė (2006), materialinio skatinimo metodų pagrindą sudaro ekonominiai žmonės ir atskirų darbuotojų interesai, moralinio – firmos pripažinimo ir pagarbos poreikiai, todėl siekiant efektyvios organizacijos veiklos, geriausiai yra naudoti moralinio ir materialinio stimuliavimo metodų derinį.

Siekiant tyrimo tikslo išsiaiškinti, kad Lietuvos firmose konsultavimo tarnyba rūpinasi personalo ugdymu, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu (teigiamai atsakė 93,73 proc. respondentų) (žr. 17 pav.).

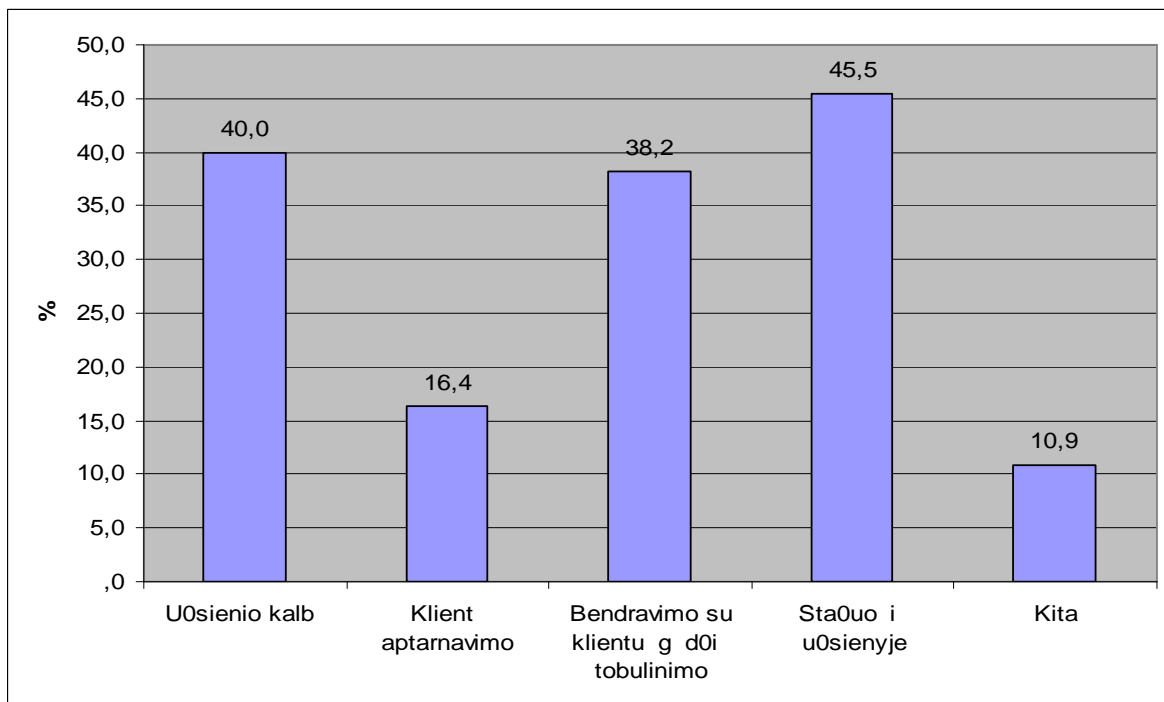


17 pav. Lietuvos firmose konsultavimo tarnybos rūpinimasis personalo ugdymu, kvalifikacijos kėlimu

Personalo ugdymas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas gali laikyti viena iš svarbiausių motyvavimo priemonių. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, personalo ugdymas ir kvalifikacijos

klimas naudingas tuo, kad padeda rasti vairi problem sprendimus, padidina darbin s veiklos vert ir darbo naum , sustiprina darbuotojo pasitik jim savo j gomis, sukuria platesnes perspektyvas karjerai, skatina motyvacijos augim ir didina lankstum , garantuoja organizacijos nari reikiamo kvalifikacijos lygio palaikym .

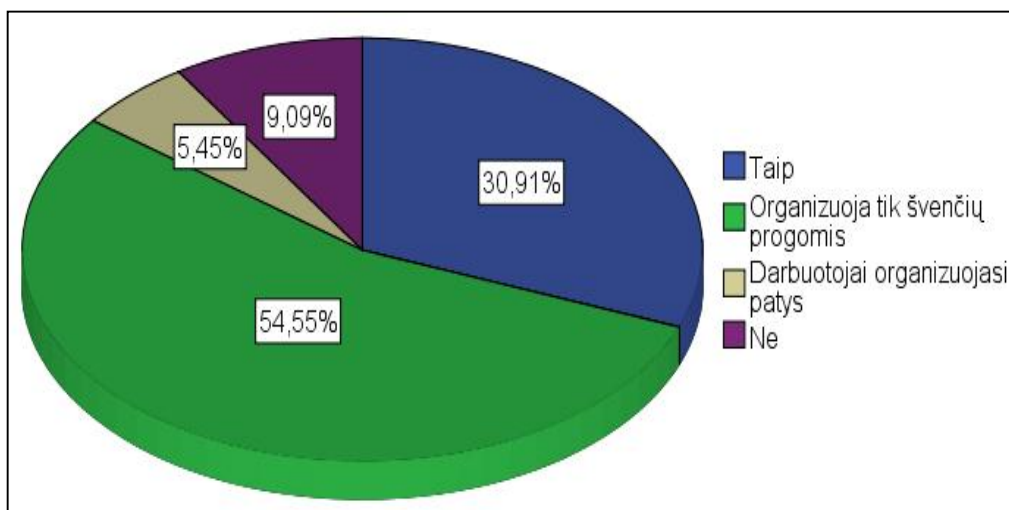
Apibendrinus rezultatus i-ai-k jo, kad respondentai labiausiai pageidaut staffuo i ufsienyje (teig 45,5 proc.), ufsienio kalb kvalifikacini kurs (40,0 proc.) bei bendravimo su klientu g dffi tobulinimo (38,2 proc.) (fr. 18 pav.).



18 pav. Kvalifikaciniai kursai, kuri pageidaut respondentai

Maffiausiai aktual s b t klient aptarnavimo kursai (nurod 38,2 proc.) bei kiti (pasak respondent , susij su specialybe) (10,9 proc.). Dafniausiai respondent nurodytus kursus reik t traukti tobulinant esam personalo motyvavimo sistem .

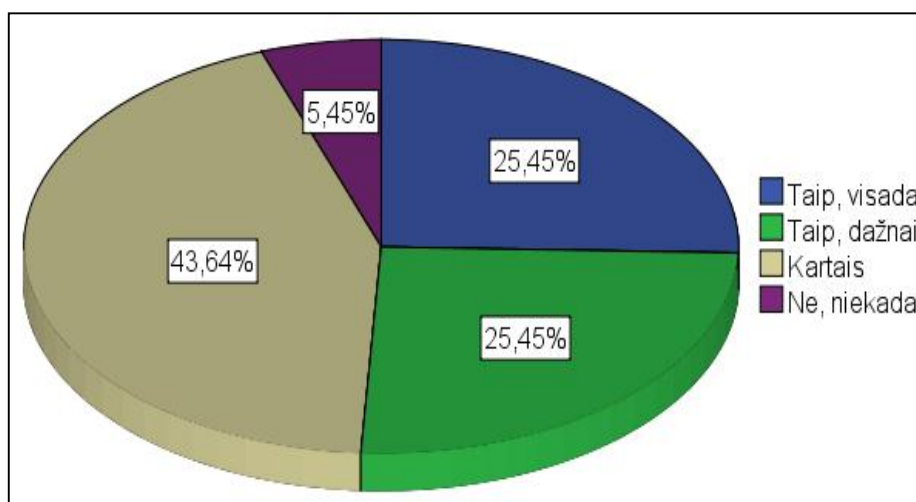
Tyrimo metu vertinat, ar Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyba organizuoja renginius neoficialioje aplinkoje (fr. 19 pav.). Renginiai neoficialioje aplinkoje yra labai efektyvi motyvavimo priemon . Toki rengini metu darbuotojai artimiau susipafl sta tarpusavyje, pasidalina vairiomis mintimis, patirtimi, patarimais. Tai padeda gerinti mikroklimat organizacijoje.



19 pav. Respondentų požiūris renginių neoficialioje aplinkoje organizavimui

Daugiau kaip pusė respondentų (54,55 proc.) nurodė, kad šie renginiai organizuojami tik švenčių progomis, maždaug trečdalis (30,91 proc.) teigė, kad organizuojami. Renginių pasigenda 9,09 proc. apklaustųjų, likusieji 5,45 proc. juos rengia patys. Vadinas, Lietuvos flėms šio konsultavimo tarnyboje renginiai neoficialioje aplinkoje populiariausi tik švenčių progomis. Siekiant labiau motyvuoti personalą, šie renginiai galėtų būti organizuojama dažniau.

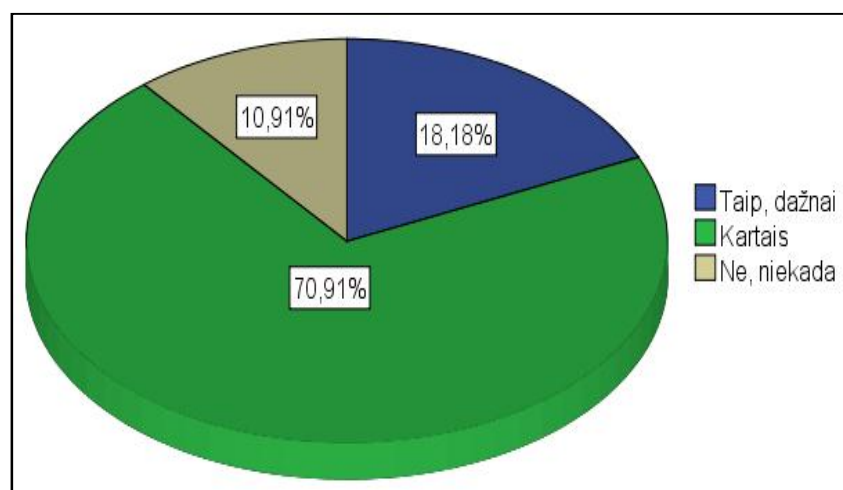
Siekiant skatingos organizacijos veiklos, svarbus darbuotojų ir vadovujančio personalo bendradarbiavimas, kad darbuotojai galėtų išsakyti savo siūlymus, pageidavimus dėl geresni darbo sąlygų ar pan. Todėl tyrimo metu vertinta, ar respondentai turi galimybę teikti siūlymus vadovui dėl savo darbo tobulinimo (žr. 20 pav.).



20 pav. Respondentų galimybė teikti siūlymus vadovui dėl savo darbo tobulinimo

Dauguma apklaustųjų (43,64 proc.) teigė, kad tik kartais turi šią galimybę. Ketvirtadalis (25,45 proc.) tokią galimybę turi dažnai ir dar tokia pati dalis (25,45 proc.) – visada. Likusieji 5,45 proc. galimybės teikti siūlymus vadovui dėl savo darbo tobulinimo neturi niekada. Taigi ne visi

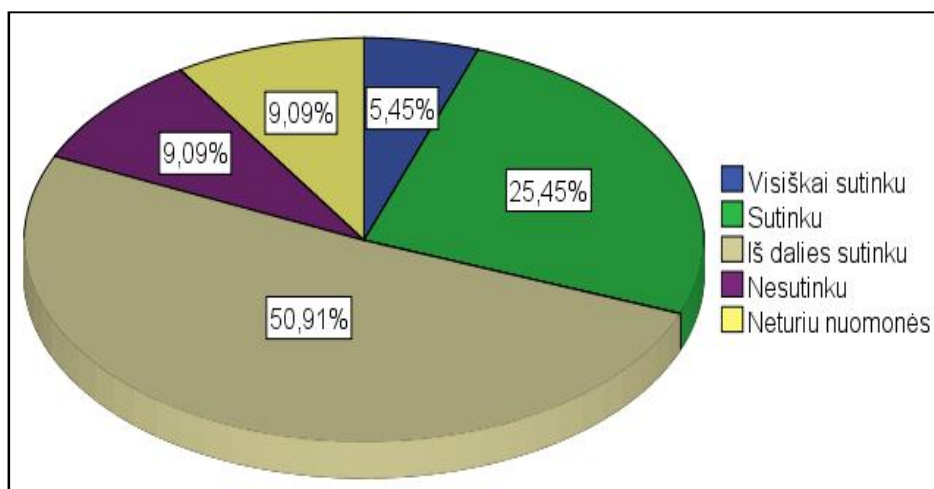
darbuotojai ir ne visada gali išsakyti savo siūlymus, pageidavimus darbdaviui. Be to, kaip paaiškėjo, vadovas dažniausiai tik kartais (teig 70,91 proc.) atsivertelia j siūlymus (flr. 21 pav.).



21 pav. Vadovo atsivertelimo darbuotoj siūlymus dažnis

Dažnai vadovas atsivertelia tik 18,18 proc. apklaust j siūlymus, niekada ó 10,91 proc.

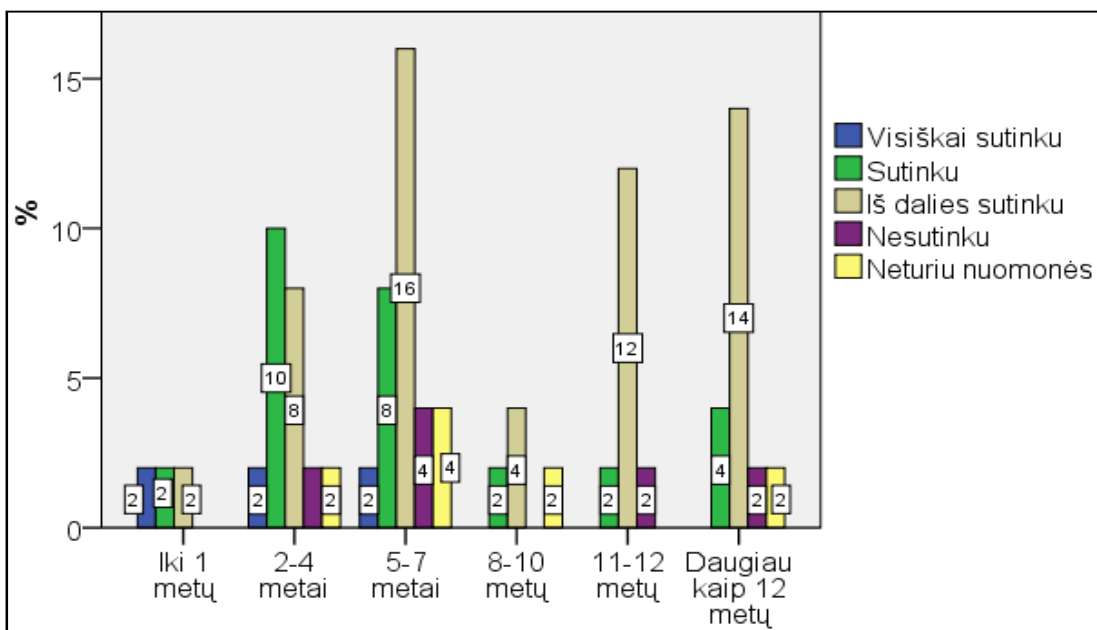
Siekiant tyrimo tikslo vertintas respondent pasitenkinimas esama Lietuvos flm s kio konsultavimo tarnybos materialinio motyvavimo sistema (flr. 22 pav.).



22 pav. Respondent pasitenkinimas materialinio motyvavimo sistema

Pus tyrimo dalyvi (50,91 proc.) i– dalies patenkinti materialinio motyvavimo sistema, patenkint ó mažiaug ketvirtadalis (25,45 proc.), visi–kai patenkint tik 5,45 proc. Vadinasi, materialinio motyvavimo sistema Lietuvos flm s kio konsultavimo tarnyboje n ra tobula ir neatitinka vis darbuotoj poreiki .

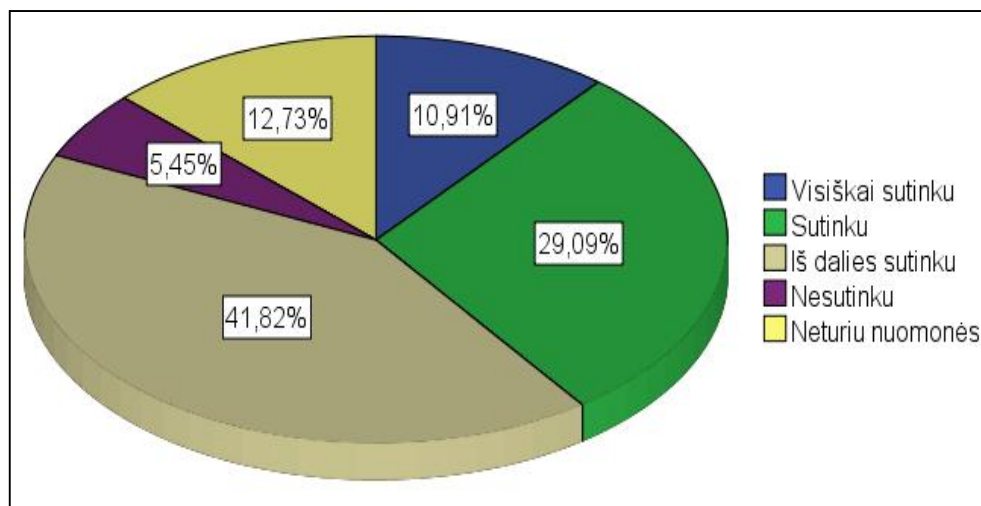
Lyginant skirting darbo patirt organizacijoje turin i respondent pasisakymus matyti, kad materialine motyvavimo sistema labiausiai patenkinti organizacijoje dirbantieji trumpiausiai ó 1-7 metus (flr. 23 pav.).



23 pav. Respondent pasitenkinimo materialinio motyvavimo sistema palyginimas

Dirbantieji 5-7 m. (16 proc.), daugiau kaip 12 m. (14 proc.) ir 11-12 m. (12 proc.) dažniau, nei dirbantieji 1-4 m. ar 8-10 m., iš dalies patenkinti materialinio motyvavimo sistema. Tai statistiškai reikšmingos priklausomybės, kai p-reikšmė neviršija reikšmingumo lygmens 0,05 neaptikta ($\chi^2=26,336$; $df=20$; $p=0,115$), vadinasi, respondentų pasitenkinimas materialinio motyvavimo sistema nuo darbo patirties organizacijoje nepriklauso.

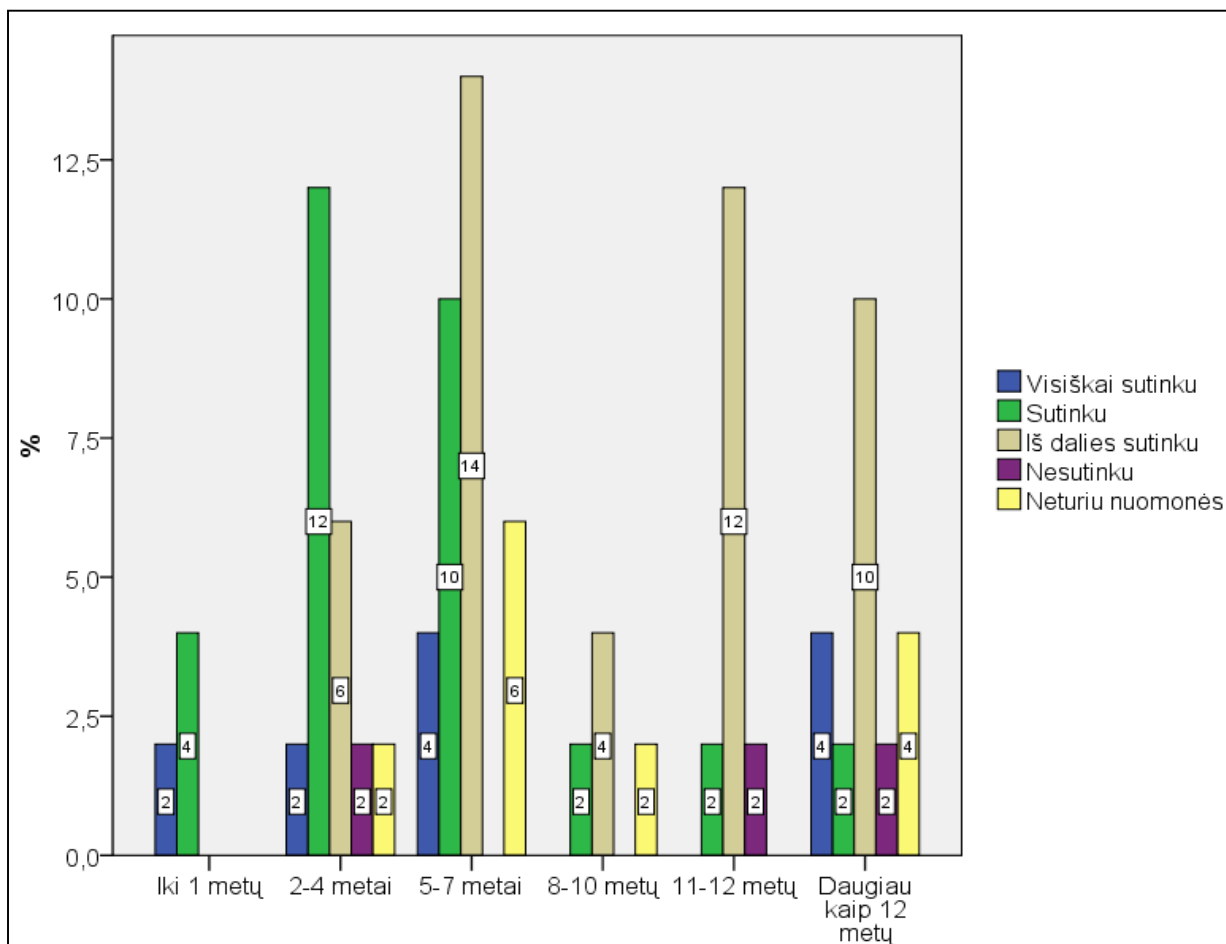
Įaiškėjo, kad respondentus labiau tenkina tarnyboje naudojama moralinio motyvavimo sistema (fr. 24 pav.).



24 pav. Respondent pasitenkinimas moralinio motyvavimo sistema

Dauguma iš dalies sutiko (41,82 proc.) arba sutiko (29,09 proc.), kad staigoje esanti moralinio motyvavimo sistema juos tenkina. Visiškai patenkinti šia sistema tik 10,91 proc., nepatenkinti – 5,45 proc.

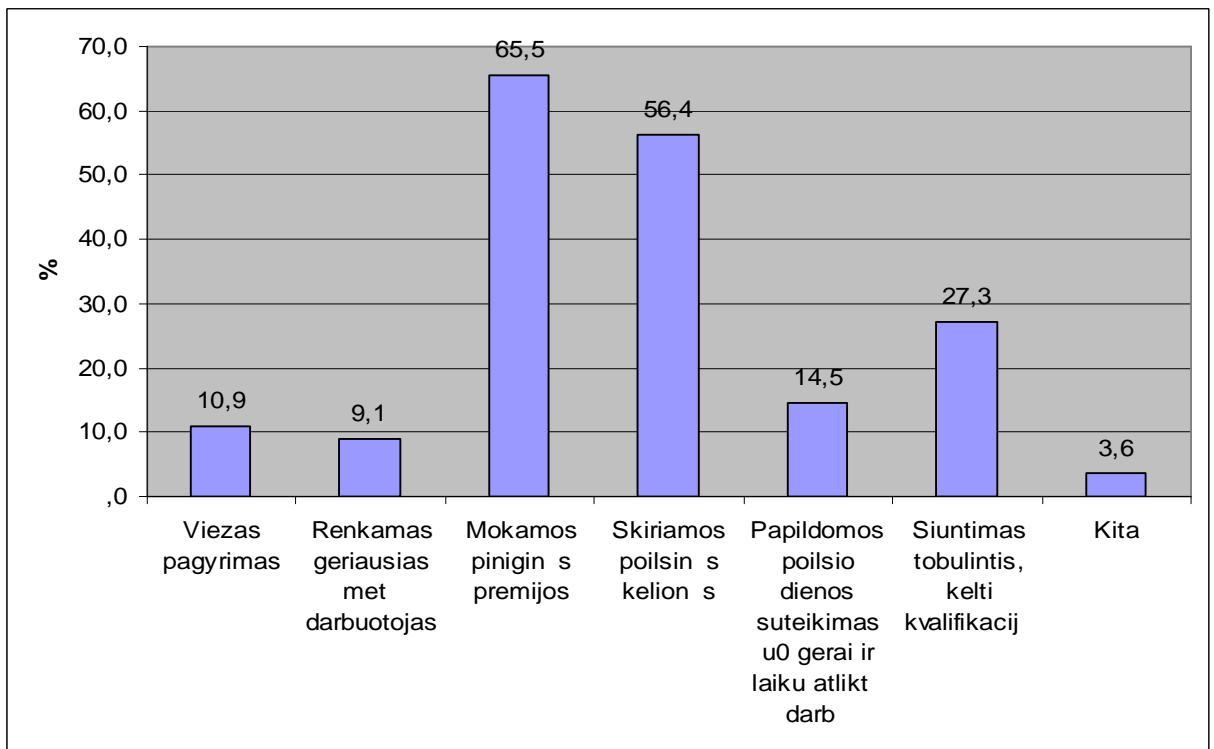
Lyginant skirtingą darbo patirtį organizacijoje turinti respondentų pasisakymus matyti, kad 2-4 m. (12 proc.) ir 5-7 m. (10 proc.) dirbantieji labiau patenkinti moralinio motyvavimo sistema nei likusieji. I–dalis esamai sistema daugiausia pritar 5-7 m. (14 proc.), 11-12 m. (12 proc.) ir daugiau kaip 12 m. (10 proc.) darbo patirtį Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje turintys respondentai (flr. 25 pav.).



25 pav. Respondentų pasitenkinimo moralinio motyvavimo sistema palyginimas

Nustatyta statistiškai reikšminga priklausomybė, kai p-reikšmė neviršija reikšmingumo lygmens 0,05 ($\chi^2=36,514$; $df=20$; $p>0,013$), vadinasi, kintamuosius sieja statistiškai reikšminga priklausomybė. Galima teigti, kad Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos personalo pasitenkinimas moralinio motyvavimo sistema priklauso nuo darbo -ioje staigoje stafo. Tę priklausomybė parodo, kad kuriant motyvavimo sistemą Konsultavimo tarnyboje būtina atsižvelgti darbuotojų darbo stafo.

Siekiant išsiaiškinti, kaip reikėtų patobulinti motyvavimo sistemą Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje, tyrimo dalyviams teirautasi, koks, jų požiūriu, būtų efektyviausias motyvavimo būdas (flr. 26 pav.).

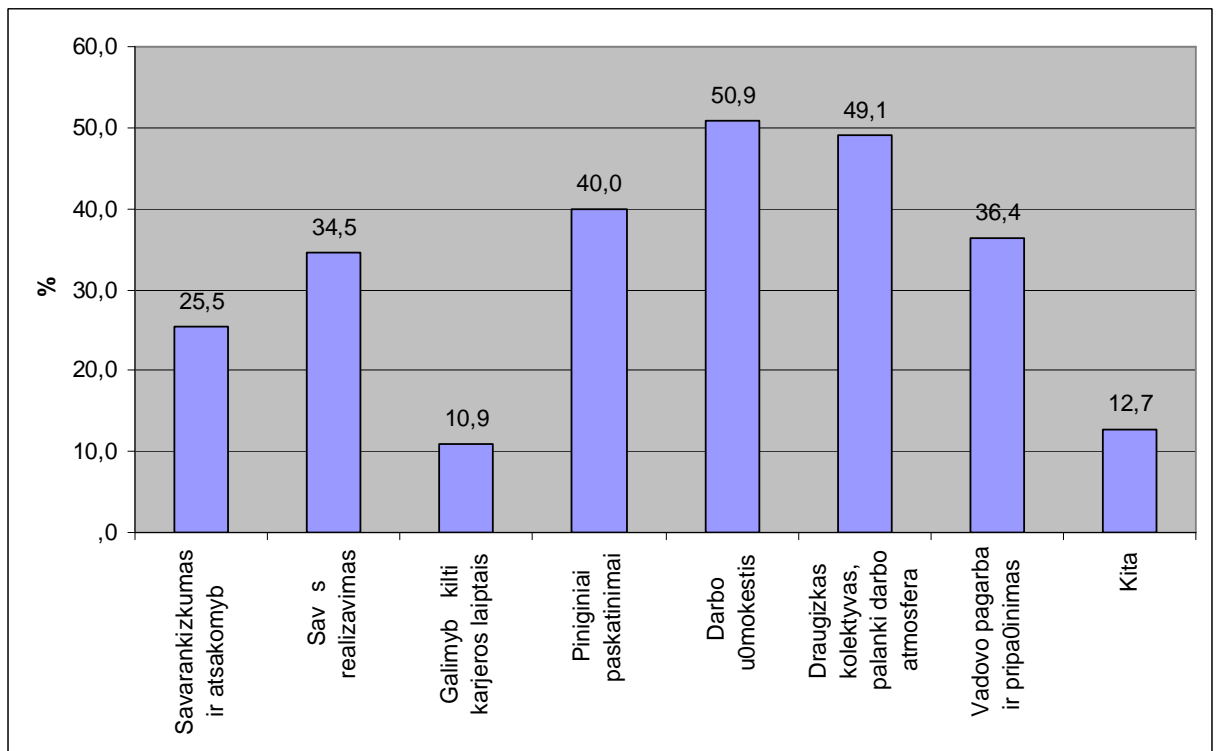


26 pav. Respondent poiffi ris efektyviausius motyvavimo b dus

Didffioji dalis respondent pasteb jo, kad efektyviausias b das ó pinigini premij mok jimas (65,5 proc.) bei poilsini kelioni skyrimas (56,4 proc.). Paflym tina, kad taikant materialines skatinimo priemones, nuolat kintama darbo uflmokes io dalis tapt skatinam ja priemone, o premijos b t mokamos tik ufl nurodyt uflduo i i-ankstin ir kokybi-k vykdym . Konkreiais kriterijais vertinant darbo uflmokest gal t b ti darbuotoj produktyvumas, darbo kokyb ar malonus, mandagus paslaug teikimas klientams. B t galimyb vertinti visos organizacijos darbo na-um ir atitinkamus rezultatus. Darb vairov priklausomai nuo galimyb leist darbuotojams vertinti savo pastangas.

Pasteb tina, kad skatinim pinigini mis premijomis, kaip i-ai-k jo tyrimo metu, organizacija naudoja jau dabar. Ta iau dauguma Konsultavimo tarnybos darbuotoj pageidauja tobulesn s darbo apmok jimo sistemos. Mafdaug tre dalis (27,3 proc.) darbuotoj pageidaut siuntimo tobulintis, kelti kvalifikacij . -iuos respondent pageidavimus aktualu atsiffvelgti tobulinant esam motyvavimo sistem .

Nustatyta, kad tarnybos personalui svarb s ne tik materialiniai, bet ir moraliniai motyvai, kurie paskatint dirbti efektyviau ir padidint pasitenkinim darbu (ffr. 27 pav.).



27 pav. Motyvai, kurie respondentus skatint dirbti efektyviau ir didinti pasitenkinimą

Mūsų tyrimo dalyviai skatinti dirbti efektyviau ir didinti pasitenkinimą darbo užmokestis (50,9 proc.) bei draugiškas kolektyvas, palanki darbo atmosfera (49,1 proc.). 40,0 proc. nurodė piniginius paskatinimus. Daugiau kaip trečdalis respondentų pageidautų vadovo pagarbos ir pripažinimo (36,4 proc.) bei savęs realizavimo (34,5 proc.). Mažiausiai darbuotojus skatinti dirbti efektyviau ir didinti pasitenkinimą galimybė kilti karjeros laiptais (nurodė 10,9 proc.). Taigi siekiant didinti efektyvesnį Lietuvos finansinio konsultavimo tarnybos darbą bei didinti personalo pasitenkinimą, svarbu garantuoti darbuotojų poreikius atitinkant darbo užmokestį, siekti sukurti draugišką kolektyvą, palanki atmosferą.

Remiantis atliktu tyrimu, padarytos išvados, bei pateiktos rekomendacijos dėl motyvavimo sistemos kūrimo Lietuvos finansinio konsultavimo tarnyboje.

IŠVADOS

I-analizavus darbuotoj motyvavimo ypatumus remiantis moksline literat ra, padarytos i-vados:

Darbuotoj motyvacijai paai-kinti sukurta daug motyvacijos teorij . Visos jos i- dalies teisingos, ta iau iki -iol n ra sukurtos visiems priimtinos motyvacijos teorijos. Tai galima paai-kinti tuo, kad pagrindin fmogaus elgesio prieplast s lygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklos ius tam tikroms aplinkyb ms ir tam tikru laiku.

Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, s lyg ir laiko, ji n ra pastovi, o nuolat kinta. D l tokio motyvacijos sud tingumo ne manoma vienareik-mi-kai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Ta iau galima teigti, kad visiems poffi riams motyvacij yra bendra tai, kad didffiausias vaidmuo tenka vadovo ffinojimui, kas svarbu kiekvienam darbuotojui.

Apibendrinant atlikt empirin tyrim padarytos i-vados:

Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotojai fivelgia darbuotoj motyvavimo sistemos svarb organizacijoje.

Dauguma (apie 75 proc.) Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotoj jau ia pasitenkinim darbu, ta iau nemano, kad jis yra idealus. 5-7 metus dirbantieji labiau jau ia pasitenkinim , nei dirbantieji iki 1 m. ar 8-10 met .

Nustatyta, kad Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos darbuotojai yra per maflai skatinami (daugiau kaip tre dalis respondent nurod , kad darbe yra skatinami daflnai, dar tokia pati dalis teig prie-ingai ó kad n karto nebuvo paskatinti). Daflniausiai niekada nebuvo paskatinti 5-7 m. ir 2-4 m. darbo patirt tarnyboje turintys specialistai.

Palankiausiai respondentai vertina galimyb darbe tobul ti ir kelti kvalifikacij ; darbo vietos apr pinim b tinomis darbo priemon mis; atostog laiko pasirinkimo galimybes. Pras iausiai (patenkinamai) - darbo ufmokest ir galimyb dalyvauti priimant svarbius sprendimus. Taigi organizacijoje reik t daugiau d mesio skirti darbo ufmokes io didinimui, specialist galimyb ms dalyvauti priimant svarbius sprendimus bei i-sakant savo pozicij .

Paai-k jo, kad materialinio motyvavimo sistema Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje n ra tobula ir neatitinka vis darbuotoj poreiki . Tya sistema labiausiai patenkinti organizacijoje dirbantieji trumpiausiai ó 1-7 met . Didffioji dalis respondent mano, kad efektyviausias motyvavimo b das tarnyboje b t ó pinigini premij mok jimas, kas naudojama ir dabar.

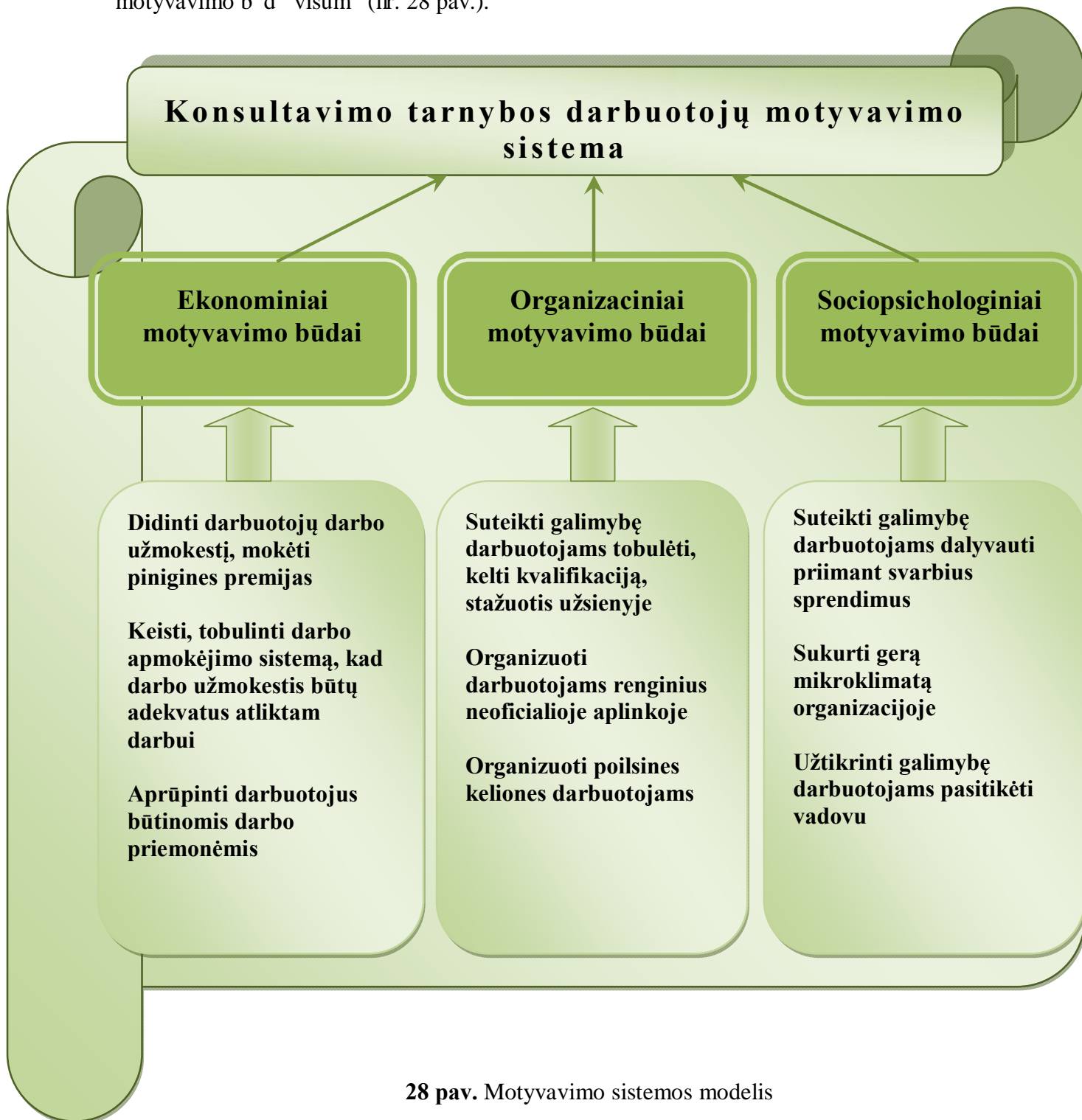
I-ai-k jo, kad tarnyboje r pinamasi personalo ugdymu, darbuotoj kvalifikacijos k limu. Ta iau darbuotojai dar pageidaut stafluo i uflsienyje, uflsienio kalb kvalifikacini kurs bei bendravimo su klientu g dffi tobulinimo.

Nustatyta, kad Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje renginiai neoficialioje aplinkoje populiariausi tik –ven i progomis. Siekiant labiau motyvuoti personal , –i rengini tur t b ti organizuojama dafniau.

I–ai–k jo, kad Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnybos personalui svarb s ne tik materialiniai, bet ir moraliniai motyvai, kurie paskatint dirbti efektyviau ir padidint pasitenkinim darbu. Dauguma pageidauja draugi–ko kolektyvo, palankios darbo atmosferos, poilsini kelioni .

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, rekomenduojama Lietuvos flem s kio konsultavimo tarnyboje taikyti motyvavimo sistem , kaip ekonomini , organizacini bei sociopsichologini motyvavimo b d visum (fr. 28 pav.).



28 pav. Motyvavimo sistemos modelis

LITERATŪRA

1. Bagdonien , L., Hopenien , R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
2. Bagdonas, E., Bagdonien , L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Bar–auskien V., Gu– inskien J. (2003) *Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje* // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, Nr. 6, p. 2206221.
4. Barvydien , V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. *Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą.* [fi r ta 2009-10-20]. Prieiga per internet : <http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf>.
6. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
7. Butkus, F. S. (2002). *Operatyvus įmonės veiklos valdymas*. Vilnius: Technika.
8. Bu i nien , I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
9. *Čekijos Respublikos, Estijos, Kipro, Latvijos, Lietuvos, Vengrijos, Maltos, Lenkijos, Slovėnijos ir Slovakijos stojimas* (2003). 2003 m. rugs jo 23 d. Oficialusis leidinys L 236 [fi r ta 2009-05-22]. Prieiga per internet : <<http://eur-lex.europa.eu/lt/treaties/index.htm#accession>>.
10. *Dėl Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos administravimo taisyklių patvirtinimo*. Lietuvos Respublikos flem s kio ministro 2007 m. balandffio 6 d. sakymas Nr. 3D-153 Valstyb s flinios Nr. 4161562.
11. *Dėl konsultavimo įstaigų ir konsultantų akreditavimo taisyklių patvirtinimo*. Lietuvos Respublikos flem s kio ministro 2007 m. gegufl s 18 d. sakymas Nr. 3D-242 Valstyb s flinios Nr. 5762207.
12. *Dėl žemės ūkio produkcijos gamintojų veiklos rezultatų tyrimų ir ūkių apskaitos duomenų tinklo kūrimo*. Lietuvos Respublikos flem s kio ministro 2001 m. balandffio 27 d. sakymas Nr. 132 Valstyb s flinios Nr. 3561185.
13. Fayol, H (2005). *Administravimas teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
14. Garalis, A. (2001). *Kompiuterinės informacinės valdymo sistemos kūrimo principai*. Organizacij vadyba: sisteminiai tyrimai, gruodffio 15 d.
15. Ginevi ius, R., S dffius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
16. Jucevi ien P. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
17. Kardelis K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex. 398 p.

18. Kareckaitė, D. *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje* [flirta 2009-05-20]. Prieiga per internet : <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf>.
19. Leedy, P. (1989). *Practical Research – Planning and Design*. New York: New York.
20. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Mokslo ir meno akademija.
21. Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos veiklos ataskaita 2008 m.
22. Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos veiklos ataskaita 2009 m.
23. Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos veiklos programa 2009 m.
24. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos dokumentų valdymo taisyklės. V– Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos direktoriaus 2008 m. gruodžio 23 d. sakymas Nr. P1-370.
25. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos vidaus darbo tvarkos taisyklės. V– Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos direktoriaus 2007 m. rugpjūčio 1 d. sakymas Nr. P1-207.
26. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo taisyklės. V– Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos direktoriaus 2007 m. kovo 5 d. sakymas Nr. P1-61.
27. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos naujų darbuotojų įvedimo į darbą taisyklės. V– Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos direktoriaus 2008 m. birželio 4 d. sakymas Nr. P1-169.
28. Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojų paieškos bei atrankos taisyklės. V– Lietuvos ūkio konsultavimo tarnybos direktoriaus 2008 m. spalio 6 d. sakymas Nr. P1-318.
29. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, (2008) Valstybės žinios, Nr. X01663.
30. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, (1998) Valstybės žinios, Nr. 66-1909.
31. Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija [flirta 2009-05-24]. Prieiga per internet : <www.euro.lt/lt/apie-lietuvas-naryste-europos-sajungoje/lietuva-europos-sajungoje/es-strukturine-parama/+Lietuvos+strateginio+planavimo+dokumentas+2007-2013&cd=10&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.
32. Lileikienė A., Čepurnis G., Tamošiūnas T. (2004) *Magistro darbo rengimo metodika*. Kaunas: Mykolas Kriščiūnaitis universiteto leidykla.

33. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla. Nr. 34, p. 76–92.
34. Marcinkevičiūtė L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija.
35. Pagojūtė I. (2006) *Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje // Jaunasis mokslininkas 2006: moksliniai straipsnių rinkinys*. Kaunas: Akademija, p. 214-218.
36. *Pasėlių plotas, tūkst. hektarų . Požymiai: ūkio tipas, rūšis ir metai* [filiacija 2009-05-24].
Prieiga per internet :
<<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M5010302&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=4753&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>
37. Pruskus V. (2004) *Sociologija : teorija ir praktika*. Vilnius: Ciklonas. 247 p.
38. Rakauskas, A. (2004). *Verslumo dvasia*. Kaunas: Spindulys.
39. Robert C. Appleby (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Mintis.
40. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi rašai.
41. Sakalas, A., Mingienis, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
42. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
43. Stoner, A.F.J., Freeman, R.E., Gilbert, Jr.D.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Čiurpėnė G., Merkys G. (2000) *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai*. ISSN 1392-0758 SOCIALINIAI MOKSLAI. 2000. Nr. 2 (23)
45. Kavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*.
Vilniai: Vilniaus universiteto leidykla.
46. Tamoliūnas T. (2003) *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*.
Vilniai: Vilniaus universiteto leidykla.
47. *Tarptautinių žodžių žodynelis* (1999). Vilnius: Gimtinė.
48. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės – monografija*. Kaunas: VDU.
49. Šapatorius J. (2007) *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
50. *Žemdirbių konsultavimo finansavimo taisyklės*. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2008 m. balandžio 18 d. sakymas Nr. 3D-222 Valstybinis Nr. 6263104.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. darbuotojau(-a),

maloniai prašytume atsakyti šeimiau pateiktus klausimus. Tyrimu siekiama *ištirti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo ypatumus ir sukurti motyvavimo sistemą Jūsų darbo vietoje - Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyboje*. Anketos duomenys bus panaudoti rašant baigiamą magistrų darbą.

Apklausa yra anoniminė ir Jūsų individualūs atsakymai nebus viešiniami. Anketa pildoma pasirinktą atsakymo variantą (-us) pažymint **X** arba tuščią eilutę rašant savo atsakymą.

1. Pateikite keletą duomenų apie save:

1. 1. Jūsų lytis? <input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	1. 3. Jūsų pareigos Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyboje: (nurodykite).....
	1.4. Biuras / skyrius, kuriame dirbate: (nurodykite).....
1. 2. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 25 met <input type="checkbox"/> 26-30 met <input type="checkbox"/> 31-40 met <input type="checkbox"/> 41-50 met <input type="checkbox"/> 51-60 met <input type="checkbox"/> Daugiau kaip 61 metai	1. 5. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje: <input type="checkbox"/> Iki 1 met <input type="checkbox"/> 2-4 metai <input type="checkbox"/> 5-7 metai <input type="checkbox"/> 8-10 met <input type="checkbox"/> 11-12 met <input type="checkbox"/> Daugiau kaip 12 met

2. Ar Jūs jaučiate pasitenkinimą savo darbu?

- Jaučiu visiškai pasitenkinimą savo darbą laikau idealiu
 Jaučiu pasitenkinimą, tačiau nemanau, kad mano darbas yra idealus
 Esu abejingas(-a) dėl neįėjau nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo
 Jaučiu visiškai nepasitenkinimą savo darbu, tačiau kaip priešvė
 Kita (nurodykite).....

3. Kaip Jūs vertinate kiekvieną iš išvardytų darbo kriterijų? Užpildykite lentelę:

KRITERIJAI	LABAI GERAI	GERAI	PATENKINAMAI	BLOGAI	LABAI BLOGAI	NEŽINAU
Darbo organizavimas ir vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė realizuoti save	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo vietos patogumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo vietos aprašymas, bėtinomis darbo priemonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo laikas ir grafikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas, komandinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė daryti karjerą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendravimas su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė dalyvauti priimančias svarbius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Savo nuomonis taka priimant svarbius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo domumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpusavio sutarimas su vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atostog trukm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atostog laiko pasirinkimo galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė, savarankiškumo suteikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jūsų požiūriu, kiek organizacijai yra reikalinga darbuotojų motyvavimo sistema?

- Labai reikalinga
- Reikalinga
- I-dalies reikalinga
- Nereikalinga
- Visiškai nereikalinga
- Neturiu nuomonės

5. Ar darbe buvote kada nors paskatintas?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Taip, kart
- Ne

6. Kaip Jūs dažniausiai motyvuojamas darbui? (galimi keli atsakymų variantai)

- Piniginė premija / priedai
- Didinėjama atlyginimas, pagyrimas
- Padėkoti
- Renkamas geriausias metų darbuotojas
- Staffuoti
- Skiriamos poilsinės kelionės
- Kita (nurodykite).....

7. Ar Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba rūpinasi personalo ugdymu, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu?

- Taip
- I-dalies
- Ne

8. Kokių kvalifikacinių kursų pageidautumėt? (galimi keli atsakymų variantai)

- Užsienio kalb
- Klient aptarnavimo
- Bendravimo su klientu gėdėto tobulinimo
- Staffuoti užsienyje
- Kita (nurodykite).....

9. Ar Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba organizuoja renginius neoficialioje aplinkoje?

- Taip
- Organizuoja tik –ven i progomis
- Darbuotojai organizuojasi patys
- Ne

10. Ar Jūs turite galimybę teikti siūlymus vadovui savo darbo tobulinimui?

- Taip, visada
- Taip, dažnai

- Kartais
- Ne, niekada

11. Ar organizacijos vadovai atsižvelgia į Jūsų siūlymus?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Kartais
- Ne, niekada

12. Ar Jūs esate patenkintas(-a) materialinio motyvavimo sistema?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Iš dalies sutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku
- Neturiu nuomonės

13. Ar Jūs esate patenkintas(-a) moralinio motyvavimo sistema?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Iš dalies sutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku
- Neturiu nuomonės

14. Kaip manote, koks būtų efektyviausias motyvavimo būdas Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyboje? (galimi keli atsakymų variantai)

- Viešas pagyrimas
- Renkamas geriausias metų darbuotojas
- Mokamos piniginių premijos
- Skiriamos poilsinės kelionės
- Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą
- Siuntimas tobulintis, kelti kvalifikaciją
- Kita (nurodykite).....

15. Kokie motyvai Jus paskatintų dirbti efektyviau ir padidintų pasitenkinimą darbu? (galimi keli atsakymų variantai)

- Savarankiškumas ir atsakomybė
- Savęs realizavimas
- Galimybė kilti karjeros laiptais
- Piniginiai paskatinimai
- Darbo užmokestis
- Draugiškas kolektyvas, palanki darbo atmosfera
- Vadovo pagarba ir pripažinimas
- Kita (nurodykite).....

DĖKOJAME UŽ JŪSŲ BENDRADARBIAVIMĄ!

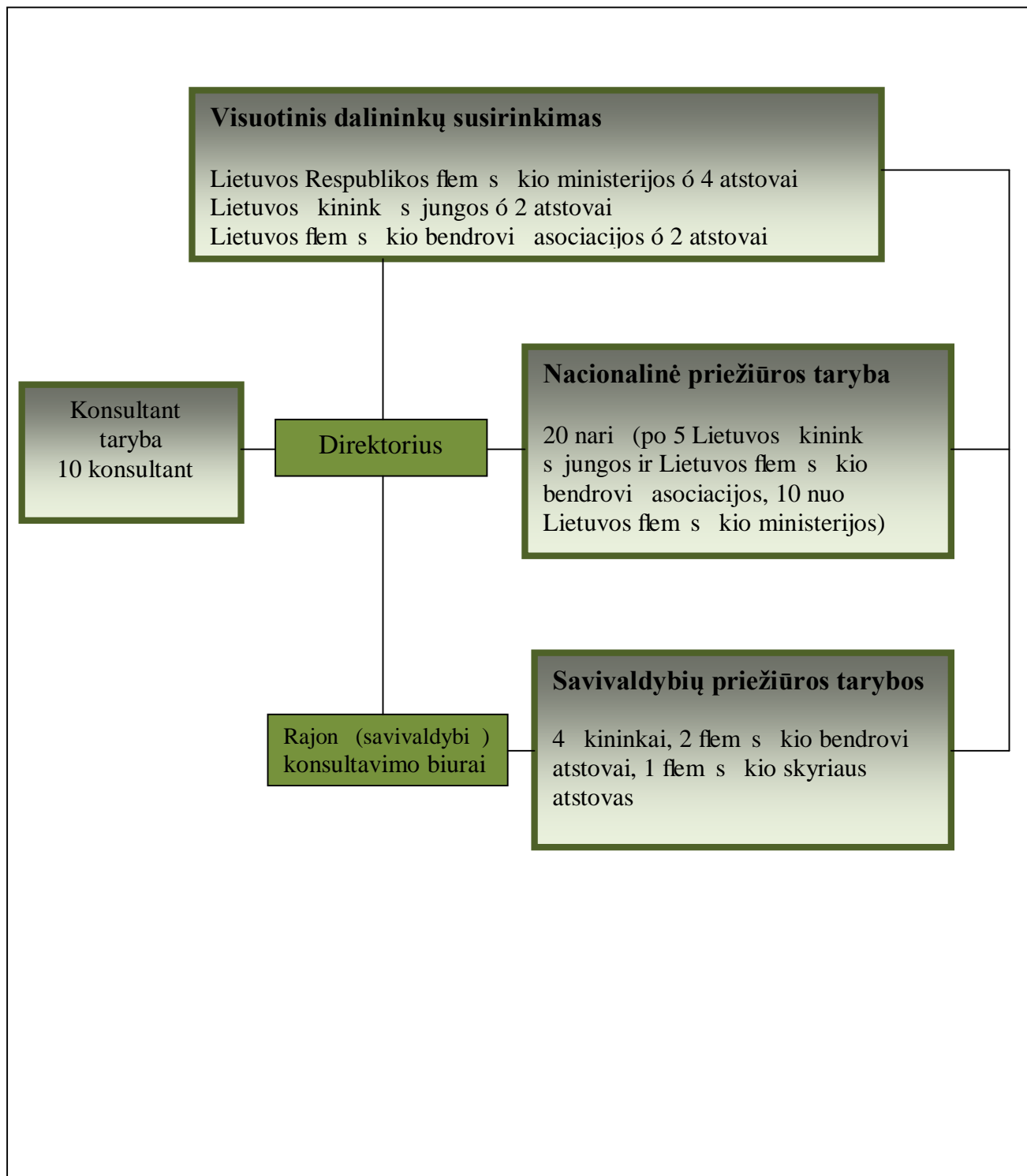
RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PAREIGAS

Pareigos	Skaičius	%
Apskaitos konsultant	2	1,8
Augalininkyst s konsultantas, biuro vado	2	1,8
Augalininkyst s konsultantas	8	7,3
Augalininkyst s konsultant	4	3,6
Augalininkyst s specialist	2	1,8
Direktorius pavaduotojas	2	1,8
Ekonomikos konsultant	14	12,7
Ekonomikos Konsultant	2	1,8
Gyvulininkyst s konsultantas	2	1,8
Gyvulininkyst s konsultant	10	9,1
Infinierius konsultantas	2	1,8
Konsultantas	2	1,8
Konsultant	6	5,5
Konsultant apskaitai	2	1,8
Maketuotoja	2	1,8
Mokym specialist	2	1,8
Nenurod	10	9,1
Redaktor	2	1,8
Skyriaus vadovas	2	1,8
Skyriaus vadov	2	1,8
Specialistas	2	1,8
Specialist kio apskaitai	2	1,8
kio apskaitos konsultant	14	12,7
kio apskaitos skyriaus vadov	4	3,6
kio konsultant	4	3,6
Vyresnioji specialist	2	1,8
Vyresnysis IT sistem infinierius	2	1,8
Iš viso	110	100,0

RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL DARBO VIETĄ

Biuras	Skaičius	%
Akmen s	1	0,9
Anyk– i	1	0,9
Centras	2	1,8
Infinierinis skyrius	1	0,9
IT	1	0,9
Jonavos	2	1,8
Joni–kio	2	1,8
Kauno	1	0,9
Kazl	1	0,9
Kelm s	2	1,8
Klaip dos	1	0,9
Kupi–kio	1	0,9
Marijampol s	1	0,9
Marketingo	1	0,9
Mafleiki	1	0,9
Mokymo skyrius	2	1,8
Mokym	2	1,8
Mol t	1	0,9
Nenurod	57	51,8
Panev flio	1	0,9
Pasvalio	1	0,9
Plung s	3	2,7
Radvili–kio	2	1,8
Roki–kio	1	0,9
Skuodas	1	0,9
Skuodo	3	2,7
TMki	1	0,9
TMl inink	1	0,9
Utenos	1	0,9
Var nos	1	0,9
Vilkavi–kio	2	1,8
Vilniaus	10	9,1
Zaras	1	0,9
Iš viso	110	100,0

ORGANIZACIJOS VALDYMO GRAFINĖ STRUKTŪRA



ORGANIZACIJOS ADMINISTRACINIO VALDYMO GRAFINĖ STRUKTŪRA

Dalininkai: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija
Lietuvos kininkų sąjunga
Lietuvos ūkio bendrovių asociacija

DIREKTORIUS

Ūkio skyrius

Vidaus audito skyrius

Raštinė

Direktoriaus
pavadautojas

Buhalterija

Direktoriaus
pavadautojas

Augalininkystės skyrius

Mokymų skyrius

Gyvulininkystės skyrius

Marketingo skyrius

Verslo ekonomikos skyrius

Informacinių technologijų skyrius

Ūkio apskaitos skyrius

Biuras šiltnaminiams

Inžinerinis skyrius

Rajonų biurų konsultantai:

augalininkystės
gyvulininkystės
ekonomikos
ūkio apskaitos
inžinerijos