

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ REIKŠMĖ ŽEMĖS ŪKIO SRITIES DARBUOTOJAMS

Edvinas GRABAUSKAS, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas,
el. paštas: edvinasgrabauskas@gmail.com

Santrauka

Žemės ūkis visuomenėje atlieka daug funkcijų, susijusių su ilgalaikiu tvarumu. Jis užtikrina sveiko, kokybiško maisto gamybą, saugo gamtos išteklius ir kultūrinį kraštovaizdį, kartu prisideda prie gyvybingos kaimo vietovės išlaikymo. Šioje srityje aktualus darbo jėgos pritraukimas ir motyvavimas. Asmens motyvacija vertinama kaip psichologinis procesas, žmogaus elgesiui suteikiantis tikslą ir kryptį. Lietuva traktuojama kaip žemės ūkio šalis, nors ir pastebimas žemės ūkio valdų ir darbuotojų skaičiaus mažėjimas. Todėl samdomų ūkio darbuotojų motyvavimas yra svarbus užtikrinant sėkmingą šios srities vystymąsi, aktualų visos šalies ekonomikai, pritraukiant kvalifikuotus ir motyvuotus darbuotojus, suteikiantius galimybę plėtoti efektyvų ir tvarų ūkininkavimą. Straipsnyje analizuojama, kokios motyvavimo priemonės skatina efektyvų ir kokybišką samdomų ūkio darbuotojų darbą, kokie motyvaciniai veiksniai labiausiai pasiteisina šioje srityje. Šios žinios padeda suprasti, kokiomis sąlygomis atsiskleidžia darbuotojų fiziniai ir protiniai gebėjimai, prisidedantys prie organizacijos veiklos efektyvumo.

Reikšminiai žodžiai: žemės ūkis, darbuotojai, motyvavimas, motyvavimo priemonės.

Įvadas

Motyvacimas svarbus visose žmogaus gyvenimo ir darbo srityse. Asmens veiklą skatinantys motyvai ne vieną dešimtmetį buvo mokslininkų susidomėjimo ir tyrinėjimo tikslas. Žmogus apibūdinamas kaip motyvuotas, jeigu jaučiasi energingas ir aktyvus užsiimdamas tam tikra veikla. Pati asmens motyvacija vertinama kaip psichologinis procesas, žmogaus elgesiui suteikiantis tikslą ir kryptį (Arissaryadin et al., 2022a, 2022b). G. Ajama (2018) pabrėžia, kad motyvuoti darbuotojai dirba kur kas efektyviau, todėl organizuojant darbą svarbu žinoti tai, kas skatina darbuotojus dirbti efektyviau ir kokybiškiau, kokie motyvaciniai veiksniai būdingi konkrečios veiklos vykdymo kontekste. Šios žinios padeda suprasti, kokiomis sąlygomis atsiskleidžia darbuotojų fiziniai ir protiniai gebėjimai, prisidedantys prie ūkio veiklos sėkmingumo (Gudinaitė, Peleckienė, 2021).

Žemės ūkio produktų gamyba visuomenėje atlieka daug funkcijų, susijusių su ilgalaikiu tvarumu. Ji užtikrina sveiko, kokybiško maisto gamybą, saugo gamtos išteklius ir kultūrinį kraštovaizdį, kartu prisideda prie gyvybingos kaimo vietovės išlaikymo (Jankelova et al., 2020; Jankelova et al., 2021). Šioje srityje dirba daug samdomų darbuotojų, kurių motyvavimas ypač svarbus žmoniškųjų išteklių valdymui, be kurių neįmanoma efektyvi veikla nei viename ūkyje, o darbo motyvacija yra vienas pagrindinių klausimų, su kuriais susiduriama visame pasaulyje (Arissaryadin et al., 2022a; Aletdinova et al., 2022). Žemės ūkio sektoriaus organizacijose vertės kūrimas taip pat siejamas su efektyviu žmoniškųjų resursų, t. y. darbuotojų, kurie turi reikiamų įgūdžių, žinių ir kompetencijų, reikalingų tokiems tikslams pasiekti, panaudojimu (Ebegbetale et al., 2023). Lietuva laikoma žemės ūkio šalimi, nors ir pastebimas žemės ūkio valdų ir darbuotojų skaičiaus mažėjimas (Lietuvos žemės ūkis. Faktai ir skaičiai, 2023). Ši tendencija konstatuojama ir užsienio šalyse (Karacsony, Vinichenko, 2021). W. D. Chebukati ir A. Osoro (2022) pabrėžia, kad žemės ūkio srityje būtina pasitelkti efektyviausias motyvavimo priemones, siekiant pagerinti žemės ūkio organizacijų produktyvumą ir pelningumą. Todėl samdomų ūkio darbuotojų motyvavimas yra svarbus užtikrinant sėkmingą šios srities vystymąsi, aktualų visos šalies ekonomikai.

Tyrimo tikslas – nustatyti motyvavimo priemonių reikšmę samdomiems ūkio darbuotojams.

Išsikeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti motyvavimo sampratą ir motyvavimo priemonių įvairovę.
2. Nustatyti pagrindines samdomų ūkio darbuotojų motyvavimo problemas teoriniame kontekste.

Tyrimo objektas ir metodai

Tyrimo objektas – samdomų ūkio darbuotojų motyvavimo priemonės žemės ūkio srityje.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros šaltinių analizė, sintezė, duomenų palyginimas ir apibendrinimas. Atliekant tyrimą remiamasi mokslinės literatūros ir statistinės informacijos šaltinių paieška. Atrinktų šaltinių turinys analizuojamas ieškant loginių apibendrinimų, analogijų bei skirtumų. Analizuojami ir lyginami statistiniai duomenys, grupuojama informacija, daromi loginiai apibendrinimai ir atliekamas statistinių duomenų palyginimas su mokslininkų teiginiais, siekiant išskirti tyrimo rezultatams būdingas tendencijas ir dėsningumus.

Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Darbuotojų motyvavimas siejamas su asmens motyvacija, kuri apibrėžiama kaip iš individo ir aplinkos kylančių jėgų visuma, kuri lemia darbo kryptį ir intensyvumą (Arissaryadin et al., 2022b). Tokiu būdu per asmens motyvacinius veiksnius pasiekiamas jo pririšimo prie „organizacijos veiklos, tikslų ir strategijų įgyvendinimo“ (Gudinaitė, Peleckienė,

2021, p. 133) tikslas, kaip pagrindinis motyvavimo siekis. Motyvavimui ypač svarbu suvokti, kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją (Korsakienė ir kt., 2011). Darbuotojo motyvavimas grindžiamas jo asmeniniais motyvaciniais motyvais, motyvacinių elementų suvokimu, per veiksmus, skatinančius vykdyti apibrėžtą veiklą (Tamošūnas, 2013). Motyvavimas, anot V. Gražulio ir kt. (2015), įgyvendinant užduotis atlieka lemiamą vaidmenį. Tik motyvuotas asmuo yra linkęs įsipareigoti, tinkamai atlikti darbą, jį vertinti, būti už jį atsakingu, atsivadavusiu, įsitraukusiu į atliekamą veiklą. Todėl motyvavimas yra susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu, mokymu ir veiklos vertinimu (Piotrovskia-Puchala, 2023).

A. Tamošiūno (2013) teigimu, žmogaus elgesio motyvai priklauso nuo poreikių, kurie dominuoja konkrečiu momentu. Šiam požiūriui pritaria P. Karacsony ir M. V. Vinichenko (2021). Pasak E. E. Jančiausko (2011), darbuotojų motyvavimo teorijos grindžiamos dviem motyvacinių veiksmų grupėmis: vidinių ir išorinių (Jančiauskas, 2011; Korsakienė ir kt., 2011; Karacsony ir Vinichenko, 2021). Vidiniai motyvai susiję su „psichologiniais“ apdovanojimais, tokiais kaip galimybė panaudoti savo sugebėjimus, iššūkio ir pasiekimų jausmas, teigiamas pripažinimas ir dėmesingas elgesys. Išoriniai motyvai susiję su apčiuopiamais atlygiais, tokiais kaip atlyginimas, saugumas, paaukštinimas, paslaugų sutartis, darbo aplinka ir darbo sąlygos. Šie motyvatoriai itin svarbūs atliekant darbą, kadangi nebūdami suinteresuoti darbuotojai neatliktų savo darbo tinkamai (Karacsony, Vinichenko, 2021).

Motyvavimo sampratą analizavo daugelis autorių, kurių požiūris į šios sampratos esmę aprašomas 1 lentelėje.

1 lentelė. Motyvavimo samprata

Table 1. The concept of motivation

Autorius, metai <i>Author, Year</i>	Motyvavimo samprata <i>The concept of motivation</i>
D. Viningienė ir J. Ramanauskas, 2012	Procesas, kuris susieja individo interesus ir organizacijos galimybes
L. Žiogelytė ir G. Kšivickaitė, 2014	Poveikio elgsenai darymas
A. Urbonienė, 2015	Organizacijos valdymo proceso dalis
V. Gražulis ir kt., 2015	Vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų; kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas
M. Marozas ir J. Guščinskienė, 2020	Poveikis asmens motyvacijai
K. Kirila ir A. Indrijaitis, 2022	Paskatų rinkinys, kuris lemia darbuotojo elgesį konkrečioje įmonėje; įmonės vadovybės veiksmų visuma, kuria siekiama didinti darbuotojų darbingumą, taip pat būdai pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus specialistus
M. Ivanova, 2023	Dinamiškas procesas, apimantis psichofiziologinius mechanizmus, valdančius žmogaus elgesį ir lemiančius jo stabilumą, orientaciją, organizuotumą bei veiklą

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įvairių mokslininkų nuomones

Source: compiled by the author

Skirtingi lietuvių ir užsienio šalių autorių apibrėžimai pateikiami chronologine tvarka. Apibendrinant visų sampratų turinį, galima teigti, kad išryškėja keletas svarbių motyvavimo aspektų. Visų pirma, pabrėžiama, kad motyvavimas yra vadybinė funkcija, kurios įgyvendinimas priklauso nuo vadovų. Šiuo atžvilgiu darbuotojas suvokiamas kaip motyvavimo poveikio objektas, kuris yra veikiamas panaudojant įvairias motyvavimo priemones, darbuotojus motyvuojančias paskatas, padedančias kontroliuoti ir valdyti darbuotojų elgesį, siekiant jį nukreipti organizacijai naudinga linkme. K. Kirila ir A. Indrijaitis (2022) nuomone, kad motyvavimas vyktų sėkmingiau, reikia susieti organizacijos ir darbuotojų tikslus. Tam, kad darbuotojai dirbtų efektyviai, kiekvienoje situacijoje reikia pasirinkti tinkamiausią darbuotojų skatinimo būdą, atitinkantį darbuotojų požiūrį. Gero vadovo tikslas yra nustatyti darbuotojų motyvatorius ir formuoti pageidaujamą darbuotojų elgesį.

F. Blom ir S. Danielsson (2021) nurodo, kad priežastys, dėl kurių žmonės yra motyvuoti kurti tam tikrą vertę, gali būti pagrįstos keletu skirtingų motyvų. Motyvavimo būdų ir priemonių derinys gali būti skirtingas, priklausomai nuo konkretaus motyvuojamo asmens ir situacijos. Pagrindinės motyvavimo priemonės skirstomos į socialines, ekonomines, pinigines, teises ir psichologines (Korsakienė ir kt., 2011). Ta pati priemonė gali būti priskiriama vienai ar kelioms grupėms, todėl dažniausiai motyvavimo priemonės supaprastintai grupuojamos į materialines ir psichologines (žr. 2 lentelę).

Galima pastebėti, kad įvairūs motyvavimo priemonių deriniai sukuria prielaidas efektyviam darbuotojų motyvavimui atsižvelgiant į jų individualius poreikius ir vertybines nuostatas. Motyvavimo priemonių gausa ir įvairovė, apimanti materialines ir nematerialines motyvavimo priemones, leidžia lanksčiai derinti darbuotojų poreikius ir motyvavimo galimybes.

Motyvuotų ir kompetentingų darbuotojų pritraukimas, jų motyvavimas ir šios motyvacijos palaikymas aktualus ir žemės ūkio srityje. Nuolat besikeičianti socialinė, technologinė, teisinė, gamtinė, politinė ir ekonominė situacija lemia pasikeitimus šalies ūkiuose, į kuriuos būtina atsižvelgti siekiant užtikrinti žemės ūkio veiklos efektyvumą.

Remiantis statistiniais duomenimis, 2020 m. Lietuvoje žemės ūkiams priklausė 2886209 ha. 2023 m. šis užimamas plotas išaugo iki 2900802 ha. Pastebimas žemės ūkio valdų didėjimas, tačiau mažėja valdų skaičius (Lietuvos žemės ūkis. Faktai ir skaičiai, 2023). Taip pat ūkiuose mažėja ten dirbančių nuolatiniam darbui ir laikinam darbui samdomų darbuotojų skaičius (Darbas žemės ūkyje, 2020).

2 lentelė. Motyvavimo priemonių rūšys

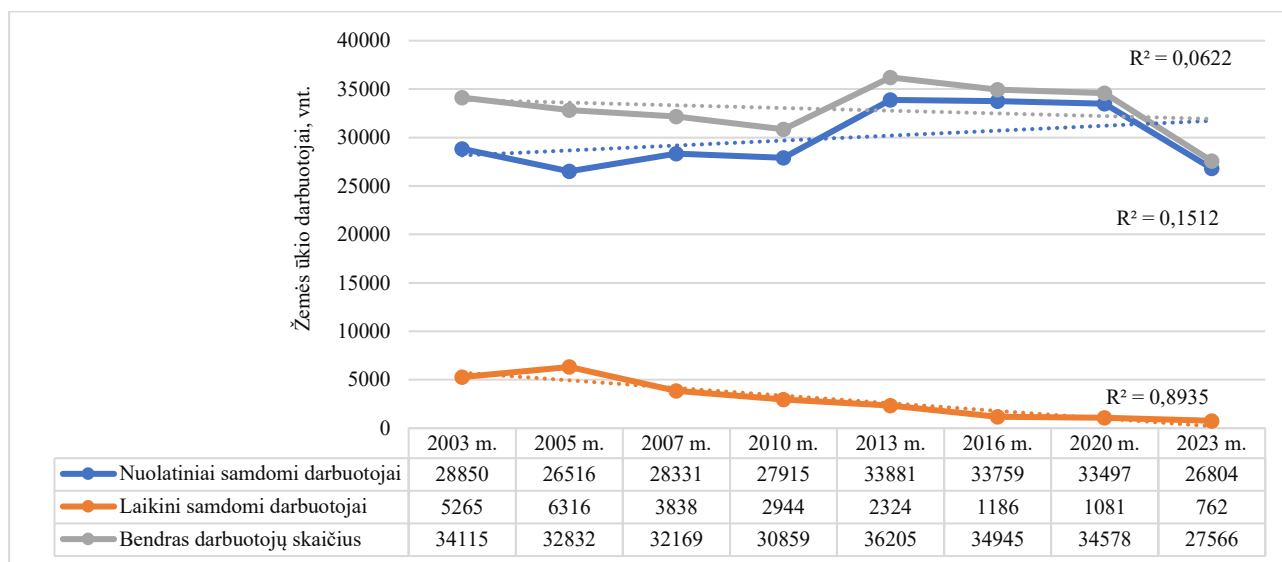
Table 2. Types of motivational tools

Materialinės motyvavimo priemonės <i>Material motivational tools</i>		Psichologinės motyvavimo priemonės <i>Psychological motivational tools</i>
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Dalyvavimas pelno pasidalinime Darbo užmokestis Darbo užmokesčio pakėlimas Premijos Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas Išmokos už stažą Priedai suakčių proga	Dovanos Draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės automobilis Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) Papildomos atostogos Mokymų apmokėjimas Komandos formavimo veiklos	Karjeros galimybės Savarankiškumas ir nepriklausomybė darbe Dalyvavimas valdyme Darbo įvertinimas Darbo pobūdis, režimas Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas Įmonės prestižas, užimtumo garantijos Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Palankus psichologinis ir socialinis klimatas Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius Lankstus darbo laiko derinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Korsakienė ir kt., 2011; Piotrovskia-Puchala, 2023

Source: according to the Korsakienė ir kt., 2011; Piotrovskia-Puchala, 2023

2020 m. duomenimis, ūkiuose, turinčiuose daugiau nei 1 ha žemės, iš viso dirbo 34 578 samdomi ūkio darbuotojai. Nors, atsižvelgiant į ilgalaikes tendencijas, bendras samdomų ūkio darbuotojų skaičius išlieka pakankamai pastovus, tačiau galima pastebėti ženklų laikinai samdomų ūkio darbuotojų skaičiaus mažėjimą (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Darbas žemės ūkyje, 2020

Source: according to Work in agriculture, 2020

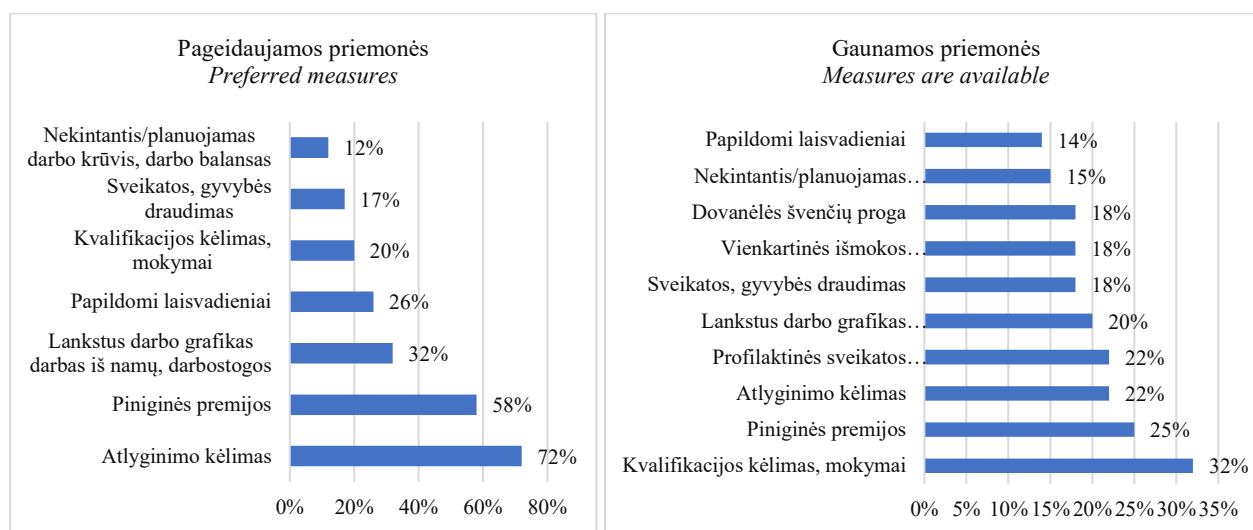
1 pav. Žemės ūkio darbuotojų skaičiaus kaita 2003–2020 m.

Fig. 1. Change in the number of agricultural workers 2003–2020.

Pagrindinė tyrimo metu išskiriama tendencija –pastebimas nuoseklus du dešimtmečius trunkantis laikinai samdomų ūkio darbuotojų mažėjimas, kurį atskleidžia linijinė tiesinė regresinė analizė. Šį rezultatą iš dalies patvirtina ir mokslinės literatūros šaltiniai, kuriuose nurodoma, kad bendras ūkio darbuotojų skaičius per du dešimtmečius sumažėjo apie 58 proc., tačiau nėra nurodoma, kuriai samdomų ūkio darbuotojų grupei tai būdinga (Darbas žemės ūkyje, 2020). Mažėjant laikinai samdomų ūkio darbuotojų skaičiui, išauga nuolatinių kvalifikuotų ir kompetentingų samdomų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo aktualumas, užtikrinant efektyvų ir kokybišką darbą ūkiuose. R. Jagaitė (2021) pastebi, kad žemės ūkio sektorius pastaruoju laikotarpiu susiduria su darbo jėgos trūkumu, todėl samdomų ūkio darbuotojų motyvavimas tampa ypač aktualus. Tuo tarpu 2023 m. statistiniai duomenys atskleidžia staigų nuolatinių samdomų ūkio darbuotojų skaičiaus sumažėjimą.

Mokslininkų teigimu, beveik pusėje ūkių dažniausiai dirbuojasi šeimos nariai (Bradlay et al., 2021). Jų motyvaciniai veiksniai dažnai susiję su šeimos ryšiais ir asmeniniais motyvais, tačiau samdomų ūkio darbuotojų motyvavimui būtina numatyti kitokias, jų poreikius atitinkančias motyvavimo priemones. L. Marcinkevičiūtė ir R. Petrauskienė (2007a, 2007b) bei Sorvali ir kt. (2020) nurodo, kad kiekvienu atveju asmeniui reikšmingi motyvai susiję su visuomenėje paplitusiomis vertybinėmis nuostatomis. G. Ajama (2018), M. Hitka ir kt. (2022) nustatė, kad pastaruoju laikotarpiu samdomų ūkio darbuotojų motyvacija yra sumažėjusi. Esant žemai motyvacijai, išauga darbuotojų nepasitenkinimas, mažėja darbo kokybė, daugėja pravaikštų (Chebukati, Osoro, 2022), todėl būtina ieškoti tokių motyvavimo priemonių arba jų kombinacijų, kurios keistų šią besiformuojančią tendenciją. Nustatyta, kad motyvavimui įtaką gali daryti ir tokie neįprasti veiksniai kaip COVID-19 pandemija (Hitka et al., 2022). Atsižvelgiant į motyvavimo

priemonių skirtumus, priklausomai nuo ūkio apimtys ir vietovės, R. Jagaitė (2021), išskyrė samdomiems ūkio darbuotojams būdingas pageidaujamas ir gaunamas motyvavimo priemones (žr. 1 pav.).



Šaltinis: pagal 2021 m. Kantar duomenis, Jagaitė, 2021
Source: according to 2021 Kantar data, Jagaitė, 2021

2 pav. Darbuotojų pageidaujamos ir gaunamos motyvavimo priemonės
Fig. 2. Motivational measures desired and received by employees

Tyrimo duomenimis, ūkiuose dažniausiai motyvuojama didesniu atlyginimu, geresnėmis darbo sąlygomis, kartais – nemokamais pietumis. Ūkiuose dirbantys samdomi darbuotojai labiausiai vertina pagrindinį atlyginimą ir jo augimą, pinigines premijas ir galimybes dirbti lanksčiu grafiku. N. Jankelovos ir kt. (2021) tyrimo rezultatai atskleidė, kad ūkiuose dirbančius samdomus darbuotojus motyvuoja finansinės priemonės. Tuo tarpu dažniausiai juos stengiamasi motyvuoti mokymais, kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis, piniginėmis premijomis ir tik tuomet – atlyginimų kėlimu (Jagaitė, 2021). Užsienio šalių mokslininkai Adebayo ir kt. (2020) nustatė, kad labiausiai samdomus ūkio darbuotojus motyvuoja papildomos išmokos ir darbo supervizija. P. Karacsony ir M. V. Vinichenko (2021) teigimu, ūkiuose dirbantys samdomi darbuotojai reikšmingomis motyvavimo priemonėmis įvardija atlyginimą, gerus santykius ir tinkamas darbo sąlygas. Taigi, galima konstatuoti, kad visais atvejais dominuoja finansiniai motyvai. Vis dėlto, D. Bradlay ir kt. (2021), tirdami, kaip skirtingos vertybės veikia smulkaus ūkio verslą, nustatė, kad samdomiems ūkio darbuotojams aktualūs ne tik materialūs motyvai, bet jiems svarbus ir bendruomeniškumas bei įtrauktumas, darbo krūvio pritaikymas. R. Jagaitė (2021), remdamasi konkrečiu ūkio pavyzdžiu, pritaria, kad samdomiems ūkio darbuotojams svarbios ne tik materialinės motyvavimo priemonės. Vieno ūkio atvejo analizė atskleidė, kad naudoja įvairias lanksčias motyvavimo priemones: nemokamus pietus, keliones ir šventes, ne tik motyvuojančias samdomus darbuotojus, bet ir gerinančias tarpusavio santykius, formuojančias komandą. Taip siekiama atsižvelgti į kiekvieno samdomo ūkio darbuotojo individualius poreikius, kurie, pasak L. Marcinkevičiūtės (2021), gali būti labai skirtingi ir neretai priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo. R. Jagaitės (2021) teigimu, žymiai sudėtingiau motyvuoti laikinus samdomus ūkio darbuotojus, kurių trumpalaikis įdarbinimas ne tik trukdo pažinti jų poreikius, bet ir nesuteikia galimybių pasijusti ūkio dalimi. Laikiniams samdomiems ūkio darbuotojams aktualiausias yra atlyginimas ir geros darbo sąlygos, mokami priedai. Dažniausiai tuo ir apsiribojama, kadangi dėl biurokratinių suvaržymų ir didelių mokesčių kyla daug sunkumų taikant įvairesnes ir lankstesnes motyvavimo priemones.

Akivaizdu, kad, nors samdomų ūkio darbuotojų tarpe dominuoja materialinės motyvavimo priemonės ir pačių darbuotojų materialiniai motyvai, tačiau išradingas ir lankstus požiūris gali padėti atrasti motyvavimo priemones, kurių taikymas padėtų išlaikyti esamus ir pritraukti papildomus motyvuotus, atsakingus ir profesionalius samdomus ūkio darbuotojus.

Išvados

1. Darbuotojų motyvavimas – tai vadybinė funkcija, kuria daromas poreikis darbuotojams, panaudojant jiems tinkančias motyvavimo priemones, leidžiančias valdyti darbuotojų elgesį. Darbuotojų motyvavimui taikomos įvairios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės ir jų deriniai. Šių priemonių taikymo veiksmingumas priklauso nuo individualių darbuotojų veiklos prioritetų, aplinkos veiksnių ir joje dominuojančių vertybių.

2. Žemės ūkio srityje pastebimas samdomų ūkio darbuotojų skaičiaus mažėjimas ir motyvuotų darbuotojų trūkumas. Nors samdomi ūkio darbuotojai esminėmis motyvavimo priemonėmis įvardija materialines motyvavimo priemones, tačiau tyrimų duomenimis, darbuotojams aktualus ir saugumas darbe, geri tarpusavio santykiai, tinkamas darbo krūvis bei geros darbo sąlygos. Atsižvelgiant į taikomas ir pageidaujamas motyvavimo priemones, galima daryti

prielaidą, kad kvalifikacijos tobulinimo derinimas su aukštesnę kvalifikaciją atitinkančiu didesniu darbo užmokesčiu gali būti ypač reikšmingas kvalifikuotų ir motyvuotų samdomų ūkio darbuotojų pritraukimui, tarpusavyje derinant materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Taip pat svarbu atsižvelgti į samdomų ūkio darbuotojų darbo trukmę. Nuolatinių ir laikinai samdomų ūkio darbuotojų motyvavimo priemonės gali būti skirtingos.

Literatūra

1. Ajama, G. 2018. Work Motivation Among Agricultural Development Agents in Jaldu Woreda, Ethiopia. *Public Policy and Administration Research*. 8(12): 22-37.
2. Aletdinova, a., Kapelyuk, Z., Drozdova, M. ir Gorodkova, S. 2022. To develop a methodology for finding the competencies of agricultural workers with a positive economic return. *BIO Web of Conferences*. 52: 1-5. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202252>
3. Arissaryadin, Yuliati, Y., Hidayat, K., Cahyono, E.D. 2022a. A Questionnaire To Determine The Work Motivation Of Agricultural Extension Workers In Indonesia. *Agricultural Socio-Economics Journal*. 22(2), 103-109. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.agrise.2022.022.2.4>
4. Arissaryadin, Yuliati, Y., Hidayat, K., Cahyono, E.D. 2022b. A Systematic Literature Review to Motivation of Agricultural Extension Worker's. 1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS. 457-463. DOI: 10.24789788366675827-080
5. Blom, F. ir Danielsson, S. 2021. *Motivational factors and values of farmers*. Swedish University of Agricultural Sciences, SLU Faculty of Natural Resources and Agriculture Sciences/Department of Economics Agriculture Programme - Economics and Management Degree project/SLU, Department of Economics.
6. Bradlay, D., Hill, B., O'Prey, L., Griffiths, E. ir Williams, E. 2021. *Understanding farmer motivations: Very Small and Small farms*.
7. Chebukati, W.D. ir Osoro, A. 2022. Employee motivation and performance of the agricultural sector in Trans Nzoia County, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 12(7): 654-663. DOI: 10.29322/IJSRP.12.07.2022.p12770
8. *Darbas žemės ūkyje*. 2020. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/zus2020-rezultatai/darbas-zemes-ukyje> (žiūrėta 2025 02 15).
9. Ebegbetale, Cr.I., Enwezor, P.N. ir Showemimo, I.O. 2023. Performance appraisal feedback, employee's work performance and the moderating role work motivation. *European Journal of Applied Business Management*, 9(3): 46-62.
10. Gražulis, Vl., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T. ir Raišienė, A.G. 2015. *Žmoniškųjų išteklių valdymas*. Vilnius.
11. Gudinaitė, I., Peleckienė, V. 2021. Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. 24-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija.
12. Hitka, M., Lorincova, S., Gejdos, M. ir Lipoldova, M. 2022. Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forestry organizations: Case study. *Agricultural Economics*. 68(7): 271-281.
13. Ivanova, M. 2023. Comparison Of Motivation Systems Of High School Girls And First-Year Female Students In Regard To Participation In Physical Education And Sports Classes At Trakia University, Stara Zagora. *Trakia Journal of Sciences*. 21(1), 377-379. doi:10.15547/tjs.2023.s.01.061
14. Jagaitė, R. 2021. Darbuotojams svarbu ne vien geras atlyginimas. *Mano ūkis*. 12 Nr. Prieiga per internetą <https://manoukis.lt/mano-ukis-zurnalas/2021/12/darbuotojams-svarbu-ne-vien-geras-atlyginimas/> (žiūrėta 2025 02 15).
15. Jančauskas, E.E. 2011. *Žmoniškųjų išteklių vadyba*. III knyga. Darbuotojų motyvavimas. Darbuotojų vertinimas. Darbiniai stresai ir jų blokavimas. Darbo apmokėjimas. Socialinės garantijos. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
16. Jankelova, N., Joniakova, Z., Romanova, A. ir Remenova, K. 2020. Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia. *Agricultural Economics*. 66(9): 402-412.
17. Jankelova, N., Joniakova, Z., Remenova, K. and Nemethova, I. 2021. How To Meet Employees' Expectations In Terms Of Job Satisfaction And Stabilisation In The Agribusiness Industry. *Economics of Agriculture*. 68(3): 583-593.
18. Karacsony, P. ir Vinichenko, M.V. 2021. Analysis of the motivation of agricultural workers in Bulgaria and Hungary. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 27 (3): 479–486.
19. Kirila, K., Indrijaitis, A. 2022. Motivation System At A Telecommunications Company In Latvia. *International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT"* No 56. Jelgava, LLU ESAF, 11-13 May 2022, p. 487-495. DOI: 10.22616/ESRD.2022.56.048
20. Korsakienė, R., Lobamova, L., Stankevičienė, A. 2011. *Žmoniškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
21. *Lietuvos žemės ūkis. Faktai ir skaičiai*. 2023. Vilnius. VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras. Nr. 2 (32).
22. Marcinkevičiūtė, L. 2021. *Darbuotojų motyvacija: žmonės turi jaustis įvertinti*. Prieiga per internetą <https://www.manoukis.lt/naujienos/nuomone/darbuotoju-motyvacija-zmones-turi-jaustis-ivertinti> (žiūrėta 2025 02 15).
23. Marcinkevičiūtė, L. ir Petrauskienė, R. 2007a. Motyvacijos teorijų dėsningumai žemės ūkio bendrovėse. *LŽŪU mokslo darbai*. 77(30): 59-67.

24. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. 2007b. Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio ekonomika ir sociologija*. 14(2): 57-65.
25. Marozas, M., Guščinskienė, J. 2020. Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės ir jų taikymas: priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento atvejis. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*. 5, 45-61. Prieiga per internetą <https://journals.lka.lt/journal/svuv/article/494/info> (žiūrėta 2025 02 15).
26. Piotrovskaja-Puchala, A. 2023. Motivating employees of company X. *Organization and management*. 181: 439-455. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.181.28>
27. Tamošiūnas, A. 2013. *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika.
28. Urbonienė, A. 2015. *Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos*. Kaunas.
29. Viningienė, D. ir Ramanauskas, J. 2012. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 33(4): 104-114.
30. Žiogelytė, L. ir Kšivickaitė, G. 2014. Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 70: 139-152.

MOTIVATION MEASURES FOR EMPLOYEES IN AGRICULTURAL ORGANIZATION

Abstract

Agriculture performs many functions in society related to long-term sustainability. It ensures the production of healthy, high-quality food, protects natural resources and the cultural landscape, and at the same time contributes to the maintenance of a vibrant rural area. In this area, attracting and motivating the workforce is relevant. Personal motivation is viewed as a psychological process that gives human behavior a purpose and direction. Lithuania is considered an agricultural country, although the number of agricultural holdings and employees is decreasing. Therefore, motivating employees in the agricultural sector is important in ensuring the successful development of this area, which is relevant for the entire country's economy, by attracting qualified and motivated employees who provide the opportunity to develop effective and sustainable farming. The article analyzes what motivational measures promote effective and high-quality work of agricultural employees, what motivational factors are most effective in this area. This knowledge helps to understand under what conditions the physical and mental abilities of employees are revealed, contributing to the efficiency of the organization's activities.

Keywords: agriculture, employees, motivation, motivation tools.