

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Renata LEVANAITĖ  
Livijus RAUBICKAS**

**PERSONALO KAITOS PRIEŽASTYS IR JOS VALDYMO  
GALIMYBĖS: ŠIAULIŲ UNIVERSITETO ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Renata LEVANAITE  
Livijus RAUBICKAS**

**PERSONALO KAITOS PRIEŽASTYS IR JOS VALDYMO  
GALIMYBĖS: ŠIAULIŲ UNIVERSITETO ATVEJIS**

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

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

**Magistro darbo autoriai** *Renata Levanaite, Livijus Raubickas*.....  
(parašai)

**Vadovas** *prof. dr. Algirdas Garalis*.....  
(parašas)

**Recenzentas** .....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Renata Levanaityė, Livijus Raubickas

**Personalo kaitos priežastys ir jos valdymo galimybės: Šiaulių universiteto atvejis**  
Magistro darbas.

Šio darbo autorių tikslas - ištirti personalo kaitos priežastis ir jos valdymo galimybes Šiaulių universitete. Teorinėje dalyje aptariama keletas personalo kaitos tipų: kontroliuojama, nekontroliuojama kaita, funkcinė, disfunkcinė, savanoriška, nesavanoriška. Dažniausiai laikomasi nuomonės, kad darbuotojų kaita yra neigiamas, organizacijai brangiai kainuojantis reiškinys, kurį būtina reikia sumažinti, tačiau darbuotojų kaita organizacijai gali būti ne tik žalinga, bet ir naudinga. Todėl gebėjimas balansuoti tarp šių reiškinų gali atnešti papildomos naudos. Darbuotojų kaita vyksta dėl įvairiausių priežasčių, atsirandančių tiek dėl darbuotojo, tiek dėl organizacijos veiksmų. Magistro darbe plačiau aptariama atlyginimo, streso, mobingo įtaka darbuotojų kaitai. Pateikiami būdai, kaip išlaikyti aukšto našumo darbuotojus: adaptacijos programos taikymas, adekvatus darbo krūvis, motyvavimas, darbuotojų lojalumo skatinimo programos, į šeimą orientuota organizacijos politika ir kita. Taip pat pateikiamas darbuotojų atrankos modelis, palengvinantis su personalo kaita susijusių sprendimų priėmimą. Tyrimui atlikti buvo panaudota anketinė apklausa internetu. Anketą užpildė 198 Šiaulių universiteto darbuotojai. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią įtaką darbuotojų kaitai Šiaulių universitete daro per mažas darbo užmokestis, darbuotojai jaučiasi neteisingai įvertinti ir atlyginami už savo darbą. Taip pat nustatyta, kad į šeimą orientuotos organizacijos politikos taikymas turi didesnę motyvacinę ir skatinamąją galią darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui nei materialinės priemonės. Hipotezės: „Darbo užmokestis yra svarbiausias personalo kaitos motyvas Šiaulių universitete“ ir „Emocinis prisirišimas yra svarbiausias darbuotojų lojalumo faktorius Šiaulių universitete“ pasitvirtino. 2010 metų balandžio mėnesio leidinyje „Jaunųjų mokslininkų darbai“, 2010 m., 1(26), p. 104-114, (ISSN 1648-8776) išspausdintas darbo autorių straipsnis tema „Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas“.

## **SUMMARY**

Renata Levanaityė, Livijus Raubickas

**Personnel change, its causes and control possibilities: Šiauliai university case**  
Master's work.

The aim of the authors is to investigate the reasons for personnel changes and control possibilities, Šiauliai University case. The theoretical section discusses several types of personnel changes: controlled, uncontrolled change, functional, dysfunctional, voluntary and involuntary. In most cases staff turnover is considered to be a negative, costly phenomenon, which is absolutely necessary to reduce. Staff turnover in organizations may not only be harmful but also helpful.

Therefore, the ability to balance between these effects may provide additional benefits. Employee turnover is due to various reasons, resulting from both the employee and the organization's actions. This master's work deals with salary, stress, mobbing influence to employee turnover. Discussing about ways to maintain high productivity workers: application of the adaptation program, adequate work load, motivation, employee loyalty incentive programs, family-centered policy and others. There is also a recruitment model presented, which facilitates decision making in personnel-related problems. Survey was made over the Internet. 198 employees of Šiauliai University participated in the survey. The results showed that the greatest impact on the turnover of staff at the University of Šiauliai has low wages, workers feel wrongly evaluated and compensated for their work. The family-oriented organization policy appeared to have more motivational power than material means. Hypotheses: "Wages are the main reason for staff turnover in Šiauliai University" and "Emotional attachment is a key factor in employee loyalty in Šiauliai University" have been confirmed. In April 2010 journal "Jaunųjų mokslininkų darbai", year 2010, 1(26), p. 104-114, (ISSN 1648-8776), the authors published an article "Personnel change reduction study".

## TURINYS

LENTELIŲ SARAŠAS .....	7
PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	10
1. PERSONALO KAITOS PRIEŽASČIŲ KONCEPTUALIOJI ESMĖ.....	14
1.1. Personalo kaita.....	14
1.2. Personalo kaitos priezastys.....	20
1.2.1. Atlyginimas.....	20
1.2.2. Mokslinis ir praktinis engimo darbe kontekstas.....	22
1.2.2.1. Tikslas - sąmoningai pakenkti .....	22
1.2.2.2. Neefektyvus personalo darbas - neefektyvi organizacijos veikla .....	24
1.2.2.3. Neteisinga organizacijos veiklos vadyba.....	24
1.2.2.4. Mobingo sprendimo būdai.....	25
1.3. Stresas darbe.....	26
1.3.1. Veiksniai įtakojantys stresą.....	27
1.3.2. Patiriamas streso organizacijose pasekmės .....	29
1.3.3. Stresinės situacijos suvokimas ir įveikimas .....	31
2. PERSONALO KAITOS VALDYMO GALIMYBIŲ KONCEPTUALIOJI ESMĖ .....	33
2.1. Aukštos kvalifikacijos darbuotojų išlaikymo būdai .....	33
2.2. Adaptacija.....	35
2.3. Motyvacija.....	39
2.3.1. Motyvavimo priemonės .....	41
2.4. Pasitenkinimas darbu .....	43
2.4.1. Pasitenkinimas darbu ir produktyvumas.....	44
2.4.2. Pasitenkinimas darbu ir darbuotojų kaita.....	45
2.4.3. Kiti pasitenkinimo darbu sukelti efektai.....	45
2.5. Į šeimą orientuota organizacijos politika .....	46
2.5.1. Nauda darbdaviui.....	50
2.5.2. Nauda darbuotojui .....	51
2.5.3. Svarbūs aspektai įvertinimui, prieš pradėdant vykdyti į šeimą orientuotą politiką....	51
2.6. Organizacijos klimatas .....	52
2.7. Vadovavimas .....	54
2.8. Lojalumo samprata .....	56
2.8.1. Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą .....	57
2.8.2. Lojalumo svarba organizacijai .....	59

2.9. Darbuotojų atrankos modelis.....	60
<b>3. PERSONALO KAITOS PRIEŽASČIŲ IR JOS VALDYMO GALIMYBIŲ TYRIMO</b>	
<b>METODIKA.....</b>	<b>63</b>
3.1. Šiaulių universiteto trumpa charakteristika.....	63
3.2. Tyrimo instrumento apibūdinimas.....	63
3.3. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas .....	64
<b>4. PERSONALO KAITOS PRIEŽASČIŲ IR JOS VALDYMO GALIMYBIŲ TYRIMO</b>	
<b>REZULTATAI .....</b>	<b>66</b>
4.1. Šiaulių universiteto akademinio ir studijas aptarnaujančio personalo kaitos priežasčių tyrimo rezultatai .....	66
4.2. Šiaulių universiteto akademinio ir studijas aptarnaujančio personalo kaitos valdymo galimybių tyrimo rezultatai.....	75
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>89</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>91</b>
<b>DISKUSIJA .....</b>	<b>92</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>93</b>
<b>PRIEDAS .....</b>	<b>99</b>
1 priedas. Anketa. „Personalo kaitos priezastys ir jos valdymo galimybes“.....	100

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

<b>1 lentelė.</b> Neigiami ir teigiami personalo kaitos padariniai.....	18
<b>2 lentelė.</b> Personalo kaitos išlaidų skaičiuoklės komponentai.....	19
<b>3 lentelė.</b> Streso veiksniai.....	28
<b>4 lentelė.</b> Galimos streso pasekmės.....	29
<b>5 lentelė.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal fakultetą.....	66
<b>6 lentelė.</b> Personalo kaitos priezastys pagal stažą.....	72

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

<b>1 paveikslas.</b> Motyvavimo priemonės.....	42
<b>2 paveikslas.</b> Darbuotojų atrankos modelio etapai.....	61
<b>3 paveikslas.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal fakultetą.....	66
<b>4 paveikslas.</b> Respondentų pastebėta personalo kaita fakultetuose.....	67
<b>5 paveikslas.</b> Respondentų pastebėta personalo kaita pagal amžių.....	67
<b>6 paveikslas.</b> Respondentų pastebėta personalo kaita pagal darbo laiką Šiaulių universitete, metais.....	68
<b>7 paveikslas.</b> Personalo kaitos įvertinimas balais.....	68
<b>8 paveikslas.</b> Personalo kaitos įvertinimas pagal personalo tipą.....	69
<b>9 paveikslas.</b> Dažniausios personalo kaitos priežastys Šiaulių universitete.....	69
<b>10 paveikslas.</b> Personalo kaitos priežastys pagal personalo tipą.....	70
<b>11 paveikslas.</b> Darbuotojai, ieškantys naujų galimybių pagal personalo darbo stažą organizacijoje.....	73
<b>12 paveikslas.</b> Personalo kaitos daroma įtaka Šiaulių universitetui.....	74
<b>13 paveikslas.</b> Personalo kaitos daroma įtaka Šiaulių universiteto studentams ir įvaizdžiui.....	74
<b>14 paveikslas.</b> Motyvavimo priemonės.....	75
<b>15 paveikslas.</b> Motyvavimo priemonės pagal personalo tipą.....	76
<b>16 paveikslas.</b> Motyvavimo priemonės pagal amžiaus grupes.....	76
<b>17 paveikslas.</b> Darbo užmokestis - svarbiausias personalo kaitos motyvas.....	77
<b>18 paveikslas.</b> Į šeimą orientuota organizacijos politika.....	78
<b>19 paveikslas.</b> Požiūris į šeimą orientuotą organizacijos politiką pagal lytį.....	78
<b>20 paveikslas.</b> Į šeimą orientuotos organizacijos politikos taikymo būdų trūkumas.....	79
<b>21 paveikslas.</b> Situacijos analizė.....	79
<b>22 paveikslas.</b> Į šeimą orientuotos organizacijos politikos svarba.....	80
<b>23 paveikslas.</b> Respondentų darbo vertinimas.....	80
<b>24 paveikslas.</b> Adaptacija.....	81
<b>25 paveikslas.</b> Pagalba adaptacijos metu.....	81
<b>26 paveikslas.</b> Pastebėtas psichologinis smurtas.....	82
<b>27 paveikslas.</b> Psichologinis smurtas - kaitos pasekmė.....	82
<b>28 paveikslas.</b> Stresas darbe.....	83
<b>29 paveikslas.</b> Dažniausios streso priežastys respondentų darbe.....	84
<b>30 paveikslas.</b> Personalo kaita dėl kolegų kaltės.....	84
<b>31 paveikslas.</b> 15 Veiksmingiausių lojalumo didinimo priemonių.....	85
<b>32 paveikslas.</b> Lojalumas.....	86



<b>33 paveikslas.</b> Emocinis prisirišimas - svarbiausias darbuotojų lojalumo faktorius.....	86
<b>34 paveikslas.</b> Kolektyvo įtaka keičiant darbą.....	87
<b>35 paveikslas.</b> Planai keisti darbą.....	87
<b>36 paveikslas.</b> Planai keisti darbą pagal personalo tipą .....	88
<b>37 paveikslas.</b> Vadovo valdoma kaita.....	88

## IVADAS

Šiandienos sąlygomis, vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams, sparčiai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba.

Žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimo ir realizavimo, bei valdymo metodų gausa rodo, kad nėra vieningos nuomonės apie tokios sistemos kūrimą, bei jos raidą viešajame sektoriuje. Pasirinkti racionalų variantą nėra lengva, tačiau, kaip rodo Lietuvos patirtis, konkrečiai problemai spręsti visuomet galima parinkti ir pritaikyti tinkamiausią metodą (*Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigoje*, 2007, p. 6).

Žmonės – tai ypatingos rūšies organizacijos išteklius. Vis daugiau organizacijų savininkų ir vadovų supranta, jog didžiausią konkurencinį pranašumą įgyja žmogiškuosius išteklius puoselėjančios organizacijos. Juk žmonės – tai aktyvioji ir varomoji organizacijos jėga. Nuo personalo pasirengimo, kvalifikacijos, iniciatyvos labai priklauso organizacijos vystymasis ir sėkmė.

Visame pasaulyje personalo vadovai sprendžia tokias esmines problemas kaip personalo dažna kaita, motyvacijos stoka organizacijoje, apmokymų ir kokybės valdymo, personalo biudžeto sudarymo, personalo valdymo tobulinimo planus ir kt. Nevaldoma personalo kaita mažina organizacijos potencialą, kenkia įvaizdžiui, patiriami nuostoliai, didinama informacijos nutekėjimo grėsmė.

Pasak R. Pilkauskaitės-Valickienės, A.Valicko ir B. Sinkievič (2007, p. 115) darbo keitimas arba noras jį keisti yra traktuojamas kaip darbuotojo nelojalumo išraiška. Tad siekiant valdyti personalo kaitą būtina išsiaiškinti darbuotojų lojalumą įtakančius veiksnius, pažinti darbuotojų poreikius ir lūkesčius bei organizacijos galimybes. Organizacijos sugebėjimas valdyti personalo kaitą suteikia naujų galimybių ir apsaugo nuo galimų grėsmių. Esant stagnacijai gali mažėti darbo efektyvumas, o nauji darbuotojai gali atnešti gerų, naujų minčių bei iniciatyvos. Kita vertus didelė darbuotojų kaita daro neigiamą įtaką organizacijai. Todėl gebėjimas balansuoti tarp šių reiškinių gali atnešti papildomos naudos.

**Tyrimo aktualumas:** nevaldoma personalo kaita Šiaulių universitete mažintų studijų kokybę, dėl to nukentėtų studentai. Žmonės ateidami studijuoti į universitetą, tikisi gauti aukščiausios kokybės paslaugas ir žinias. Jei didelė personalo dalis šiose pareigose dirba neseniai ir nėra perėję adaptacijos periodo, tai personalas dirba neišnaudodamas viso savo darbinio potencialo. To pasekoje studentai galėtų gauti nepilnavertes paslaugas. Todėl svarbu išsiaiškinti Šiaulių universiteto darbuotojų kaitos priežastis ir kaitos valdymo galimybes, o tai padėtų pagerinti visos organizacijos veiklos produktyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę.

Šiais sunkiais ekonominiais laikais, kai etatų mažinimas pasiekia daugelį organizacijų, atsiranda vis didesnis poreikis vykdomą personalo kaitą atlikti tikslingai – išlaikant geriausius darbuotojus. Toks nevaldomas būdas sutaupyti lėšas gali atnešti neplanuotos žalos, dėl netinkamos darbuotojų atrankos, kitų personalo valdymo problemų.

**Tyrimo problema:** kiekvieną kartą darbuotojui keičiant darbo vietą, jam reikalingas adaptacijos periodas, kurio metu jis negali išnaudoti viso savo darbinio potencialo. Žmogui pradėjus dirbti naujoje darbo vietoje, jam reikia susipažinti su aplinka, darbo vieta, kolegomis ir vadovais, darbo tempu, pačiu darbu ir daugeliu kitų faktorių. Kai kurie žmonės greitai prisitaiko prie kintančių sąlygų, kitiems gali prireikti ir metų. Jei prie organizacijos klimato, darbo krūvio ar paties darbo prisitaikyti yra sunku, naujų darbuotojų adaptacijos periodas pailgėja. Kai organizacijoje darbuotojai keičiasi dažnai, sumažėja organizacijos atliekamų darbų efektyvumas ir kokybė. Esant priešingai situacijai, organizacijoje vyraujant stagnacijai, sensta kolektyvas, neatsiranda naujų darbuotojų, atnešančių naujų idėjų ir iniciatyvos, organizacija taip pat gali sulaukti neigiamų pasekmių. **Taigi, esant nevaldomai personalo kaitai Šiaulių universitete, mažėtų studijų kokybė, nukentėtų Šiaulių universiteto įvaizdis ir studentai.**

*Tyrimo problemą galima apibrėžti tokiais klausimais:*

1. Kokios priezastys lemia personalo kaitą Šiaulių universitete?
2. Kokie galimi personalo kaitos valdymo būdai Šiaulių universitete?

**Tyrimo objektas:** personalo kaitos priezastys ir jos valdymo galimybės Šiaulių universitete.

**Tyrimo dalykas:** atlyginimas, mobingas, stresas darbe, adaptacija, motyvacija, organizacijos klimatas, vadovavimas, pasitenkinimas darbu, į šeimą orientuota organizacijos politika, lojalumas.

**Tyrimo tikslas:** ištirti personalo kaitos priezastis ir jos valdymo galimybes Šiaulių universitete.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti personalo kaitos priežasčių ir jos valdymo galimybių konceptualiąją esmę.
2. Ištirti Šiaulių universiteto akademinio ir studijas aptarnaujančio personalo kaitos priezastis.
3. Išsiaiškinti Šiaulių universiteto akademinio ir studijas aptarnaujančio personalo kaitos valdymo galimybes.

**Tyrimo hipotezės:**

1. Darbo užmokestis yra svarbiausias personalo kaitos motyvas Šiaulių universitete.
2. Emocinis prisirišimas yra svarbiausias darbuotojų lojalumo faktorius Šiaulių universitete.

**Darbe buvo panaudoti šie tyrimo metodai:**

1. Mokslinių literatūrinių šaltinių analizė.
2. Anketinė apklausa internetu.
3. Duomenų analizė (Open Office Calc duomenų apdorojimo programa).
4. Grafinis duomenų pateikimas.

**Magistro darbą sudaro:** įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, diskusija, literatūros sąrašas, 1 priedas. Darbe pateikta: 6 lentelės, 37 paveikslai.

**Teorinės dalies struktūra:**

*Personalo kaitos priežastys ir jos valdymo galimybės:*

- 1.1. Atlyginimas.
- 1.2. Mobingas.
- 1.3. Stresas darbe.
- 2.1. Adaptacija.
- 2.2. Motyvacija.
- 2.3. Pasitenkinimas darbu (darbo pobūdis, darbo sąlygos, darbo užmokestis ir kt.).
- 2.4. Į šeimą orientuota organizacijos politika.
- 2.5. Organizacijos klimatas.
- 2.6. Vadovavimas.
- 2.7. Lojalumas.

**Tyrimo metodologija**

Pirmiausia išanalizuota personalo kaitos priežasčių ir jos valdymo galimybių konceptualioji esmė remiantis moksliniais literatūros šaltiniais – monografijomis, moksliniais straipsniais, vadovėliais.

Personalo kaitos priežastys tirtos apklausiant Šiaulių universiteto dėstytojus ir studijas aptarnaujantį personalą, naudojant anketinę apklausą. Anoniminės anketinės apklausos metodas pasirinktas, nes jis sudaro galimybę surasti skirtumus tarp įvairių grupių, galima apklausti respondentui patogiu laiku, išvengiama pašalinės įtakos, išsaugomas respondento privatumas. Anketinė apklausa buvo vykdoma išsiunčiant apklausos nuorodą elektroniniu paštu. Išanalizavus gautus duomenis ir apdorojus juos duomenų apdorojimo programa, buvo galima išaiškinti darbuotojų kaitą lemiančius veiksnius Šiaulių universitete. Atlikus duomenų analizę, buvo galima rasti būdus, padedančius valdyti darbuotojų kaitą.

**Tyrimo organizavimo etapai (strategija):**

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2009 m. rugsėjis - spalio).
2. Anketinė apklausa (2009 m. lapkritis - gruodis).
3. Duomenų analizė ir interpretavimas (2010 m. sausio mėn.).
4. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2010 m. vasario - balandžio mėn.).

### **Tyrimo metodika**

Buvo apklausiami Šiaulių universiteto edukologijos, gamtos mokslų, humanitarinių mokslų, matematikos ir informatikos, menų, socialinių mokslų, technologijos fakultetų dėstytojai ir studijas aptarnaujantis personalas. Anketinė apklausa buvo vykdoma išsiunčiant apklausos nuorodą elektroniniu paštu. Anketos klausimus sudarė trys blokai: demografiniai, priežastys lemiančios personalo kaitą, priežastys lemiančios apsisprendimą likti darbe. Anoniminės anketinės apklausos metodą pasirinkome, nes jis sudaro galimybę surasti skirtumus tarp įvairių grupių, galima apklausti respondentui patogiu laiku, išvengiama pašalinės įtakos, išsaugomas respondento privatumas. Be to, anketinės apklausos metu paprastai galima įrašyti savo pastabas, paaiškinimus ir pageidavimus. Internetinė apklausa pasirinkta taip pat ir dėl to, kad anketos nuorodą galima išsiųsti elektroniniu paštu, nereikia eiti į tiriamųjų žmonių darbo vietą ir trukdyti darbą, taip pat, nereikia spausdinti didelio kiekio anketų, dėl to tausojami medžiai ir gamta. Duomenys buvo sisteminami Open Office Calc duomenų apdorojimo programa. Susistemintus gautus rezultatus buvo galima palyginti dėstytojų bei aptarnaujančio personalo kaitos priežastis, taip pat gautus atskirų Šiaulių universiteto fakultetų duomenis. Išanalizavus gautus duomenis ir išaiškinus darbuotojų kaitą lemiančius veiksnius Šiaulių universitete, buvo galima atrinkti būdus padedančius valdyti darbuotojų kaitą.

### **Tyrimo rezultatų naujumas:**

Šiame magistro darbe atskleidžiamos personalo valdymo problemos ir galimi jų sprendimo būdai biudžetinėje mokymo įstaigoje – universitete. Lietuvoje pasigendama tyrimų personalo valdymo tema, personalo kaitos valdymo lygmenyje.

### **Darbo teorinis reikšmingumas:**

Susistemintos teorinės žinios personalo valdymo srityje, personalo kaitos valdymo kontekste, praplečiamos personalo valdymo suvokimo ribos. Pagilintos žinios apie į šeimą orientuotos politikos taikymo galimybes ir reikšmę personalo valdyme.

### **Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas:**

Sukurtas darbuotojų atrankos modelis, palengvinantis personalo valdymą, darbuotojų atranką. Atskleistos į šeimą orientuotos politikos svarba ir taikymo galimybės personalo valdymo srityje.

### **Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis:**

<i>Darbo dalys</i>	<i>Savarankiškas magistrantės R. Levanaite's darbas</i>	<i>Savarankiškas magistranto L. Raubicko darbas</i>
Įvadas	+	+
Personalo kaitos priežasčių konceptualioji esmė	+	+
Personalo kaitos valdymo galimybių konceptualioji esmė	+	
Darbuotojų atrankos modelis		+
Anketos sudarymas, platinimas	+	+
Grafinis duomenų pateikimas	+	+
Duomenų interpretavimas	+	+
Išvados ir rekomendacijos	+	+
Diskusija	+	+

## 1. PERSONALO KAITOS PRIEŽASČIŲ KONCEPTUALIOJI ESMĖ

### 1.1. Personalo kaita

Tarptautinių žodžių žodyne teigiama, kad sąvoka *personalas* [lot. *personalis* - asmeninis] reiškia organizacijos darbuotojai, nariai (*Tarptautinių žodžių žodynas*, 2002).

A. Sakalas (2003, p. 16) teigia, kad *personalas* – tai tam tikras pareigybes užimančių darbuotojų visuma.

*Darbuotojų kaita organizacijoje* – tai skaudus ir niekaip nesustabdomas procesas. Tai vyksta dėl nuolatinės konkurencijos darbo rinkoje. Nemaža dalis priimamų darbuotojų yra tik ką įgiję specialybes jauni, neturintys darbo patirties asmenys. Įgiję patirties – įgyja kvalifikaciją, kuri rinkoje vertinama ir gali būti „nupirkta“. Organizacijoje stengiamasi kuo daugiau gerą kvalifikaciją įgijusių darbuotojų išlaikyti tenkinant jų poreikius t.y., keliant atlyginimus, tačiau organizacijos finansinės galimybės ribotos ir dirbant tokiai gausai žmonių negali vertinimas tolygiai prilygti užsienio atstovų rinkoje vertinimams. Darbuotojai pasirenka tai kas jiems geriausia – “geresnę darbdavį” (Kovaliov, Širvys, 2005).

Anot M. Damidavičiaus ir A. Pociaus (1998, p. 111) *personalo kaita* – tai darbo jėgos persiskirstymo forma, pereinant darbuotojams iš vienos darbovietės į kitą savo noru arba dėl darbo drausmės.

Pasak J. R. Aldag, M. T. Stearns (1987, p. 76) darbuotojų kaita gali būti:

- *savanoriška* (kai darbuotojas pats nusprendžia keisti darbovietę);
- *nesavanoriška* (kai organizacija atleidžia darbuotoją dėl žemo darbo našumo, darbo drausmės pažeidimų ir panašių priežasčių).

*Savanoriška kaita*, dar gali būti klasifikuojama į *neišvengiamą* ir *išvengiamą*. Neišvengiama kaita priklauso nuo gyvenimo sprendimų, kurie yra aukščiau darbdavio valios – pvz.: sprendimas persikelti į naują vietą ar darbą dėl sutuoktinio. Vis dėlto, Harvardo universiteto tyrimas parodė, kad beveik 80 procentų kaitos įvyksta dėl įdarbinimo klaidų. Išvengiama kaita gali būti dėl tokių veiksnių kaip nepasitenkinimas organizacijoje (Amour, 2000).

Kita darbuotojų kaitos rūšis pasak R. L. Mathis, J. H. Jackson (2001, p. 79) yra:

- *funkcinė* (kai darbdavį palieka prasti darbuotojai);
- *disfunkcinė* (kai svarbiausi ir aukštas pareigas užimantys darbuotojai palieka organizaciją).

Autoriai pažymi, kad *funkcinė* darbuotojų kaita nėra blogas reiškinys organizacijai, kadangi tai reiškia, kad įmonę palieka mažiau darbingi, mažiau patikimi, galbūt nesutariantys su bendradarbiais žmonės. Tuo tarpu *disfunkcinė* darbuotojų kaita gali būti žalinga įmonei, nes darbo vietą palieka

vadovai ar kiti svarbūs asmenys ir jų neužbaigti darbai gali sustoti arba visai likti neįvykdyti, kol bus pakeistas vadovas.

Darbuotojų kaita gali būti kontroliuojama arba nekontroliuojama:

- *kontroliuojama* (atsiranda dėl veiksmų, kuriuos gali įtakoti darbdavys);
- *nekontroliuojama* (atsiranda dėl priežasčių, kurių darbdavys negali įtakoti).

Egzistuoja daug priežasčių, kurių darbdavys negali kontroliuoti, pavyzdžiui: darbuotojas išsikelia gyventi kitur; darbuotojas nusprendžia likti namie dėl šeiminių priežasčių; darbuotojo sutuoktinis persikelia gyventi kitur; darbuotojas studentas baigia universitetą ir panašiai. Jeigu kaita atsiranda dėl priežasčių, kurias darbdavys gali kontroliuoti, tai būtina į jas reaguoti, jei norima sumažinti darbuotojų kaitą (Mathis, Jackson, 2001, p. 79).

Darbuotojų judėjimas organizacijoje skirstomas į *vidinį ir išorinį*. *Vidinis* darbuotojų judėjimas apima perėjimą iš vienos darbuotojų grupės ar pareigybės į kitą. *Išoriniam* darbuotojų judėjimui priskiriamas demografinis judėjimas ir *darbuotojų kaita*.

Demografinį judėjimą lemia darbuotojų amžius ir lytis.

*Darbuotojų kaitą* sąlygoja šios priežastys:

- jie neatitinka užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų;
- pažeidžia darbo drausmę;
- jų netenkina blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos;
- trukdo sveikatos būklė;
- mobingas;
- stresas darbe ir kt. (Cirtautienė, Meslinienė, 2008).

J. Robison (2008) atliko išeinančių iš darbo asmenų apklausą, kurioje buvo prašoma nurodyti priežastis, kodėl jie palieka organizaciją. Tarp dažniausių atsakymų buvo minimi netinkamas vadovavimas (neaiškūs lūkesčiai, netinkamas darbo organizavimas ir pan.), netinkamos karjeros perspektyvos (nėra galimybių tobulėti), asmens ir darbo suderinimo stoka (asmuo neturi galimybių daryti to, ką jis moka geriausiai), darbo aplinka (bendradarbiai nesiekia darbo kokybės, netinkamos darbo priemonės ar išteklių), ryšių su organizacija trūkumas (asmuo nesijaučia susijęs su organizacijos misija ar tikslais), nepakankamas atlygis, lankstumo stoka, netinkamas darbo grafikas, nesaugumas darbe. Mūsų šalyje tyrimus apie darbuotojų kaitą yra atlikusi bendrovė „TNS-Gallup“. Rezultatai parodė, kad darbuotojų kaitai turi įtakos nedidelės karjeros perspektyvos, darbo viršvalandžiai, stresinės, konfliktinės situacijos, nepakankamas atlygis. Visus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų sprendimui išeiti, būtų galima sugrupuoti į kelias grupes: darbuotojo, darbo ir organizacijos charakteristikos (Žukauskaitė, 2008, p. 155).

Būtų galima išskirti ir tokias *dvi darbuotojų kaitos priežasčių sritis*:

- 1) tai priežastys, kylančios iš organizacijos politikos, klimato, veiklos ir požiūrio į darbuotojus;
- 2) priežastys, kylančios iš paties darbuotojo, jo nepatenkintų lūkesčių.

Abi šios personalo kaitos priežasčių sritys yra persipynusios viena su kita, todėl viena ir ta pati priežastis gali būti tiek organizacijos, tiek darbuotojo inicijuota.

Pateikiama keletas personalo kaitos priežasčių:

**Darbo turinys bei pobūdis.** Tai darbinės veiklos charakteristika, nusakanti atskirų operacijų nuoseklumą, fizinių ir protinių pastangų santykį darbo procese, darbo monotoniškumą ar įvairumą. Tai darbuotojo asmenybės ir darbo pobūdžio suderinamumas: veikliam ir energingam žmogui bus sunku dirbti monotonišką darbą su dokumentais ar informacijos rinkimu, ir atvirkščiai – ramiam ir lėtam darbuotojui bus sunku susitvarkyti su dinamiška, reikalaujančia skubių sprendimų veikla. Žmogus, supratęs, kad tokio pobūdžio darbas ne pagal jo charakterį, pradės dairytis labiau jam tinkančio.

**Darbo užmokestis.** Darbo užmokesčiui kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį. Vieni darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį, kiti kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Jei gaunamas darbo užmokestis nepatenkina nei vieno iš šių nuostatų, didelė tikimybė, kad darbuotojas ieškos kitos organizacijos.

**Vadovas.** Čia išskiriama vadovo kompetencija ir vadovavimo stilius. Šiuo atveju svarbūs du faktoriai. Pirmasis - kaip vadovas bendrauja su darbuotojais, ar parodo asmeninį dėmesį, ar pastebi sėkmingai atliktas užduotis. Kitas faktorius – ar vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, kaip įtakoja jų darbą. Visi esame girdėję apie nesukalbamus, autoritarinius vadovus, kuriems svarbiausia gerai ir greitai vykdomos užduotys ir pelną nešantys sandėriai, neatsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, savijautą ar poreikius. Tokio vadovo valdomoje organizacijoje darbuotojas užsisibus, kol supras koks žmogus yra jo vadovas.

**Darbuotojų motyvavimo sistema.** Motyvavimo metodų ir priemonių yra labai daug, pradedant materialiniu skatinimu (premijomis) baigiant nematerialiniu – neoficialūs pietūs su vadovu ir pan. Svarbu išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja efektyviai dirbti kiekvieną darbuotoją atskirai ir kokias motyvavimo priemones būtų tikslingiausia taikyti, kad nei vienas nesijaustų nuskriaustas, neįvertintas.

**Darbuotojų mokymas.** Tai taip pat gali būti ir kaip motyvavimo metodas, o taip pat vienas iš būdų sulaikyti darbuotoją likti organizacijoje. Jei darbuotojui nuolat pavedamos užduotys, kurias atlikti jam trūksta kompetencijos, tai pirmiausia reikėtų pasirūpinti, kad jis galėtų pasitobulinti kvalifikacijos kėlimo kursuose, ar stažuotėje.

**Naujo darbuotojo adaptavimas.** Darbo pakeitimas yra vienas iš daugiausiai streso sukeliančių priežasčių. Taigi naujai atėjusiam darbuotojui reikėtų skirti daug dėmesio. Dažniausiai yra



paaiškinama, ką reikia daryti, bet retai kada pasakoma kaip tai daryti. Žmogus nežino, kur gali gauti reikiamos informacijos, jaučiasi pasimetęs ir nevertinamas. Įtampa, kuri ir taip didelė, dar labiau išauga ir žmogus pradeda galvoti, kad jis čia nereikalingas, o kitoje vietoje su juo elgtųsi daug geriau. Kadangi naujas darbuotojas dar nėra išsipareigojęs organizacijai, jis tiesiog gali išeiti ieškodamas supratingumo ir didesnio palaikymo pirmomis darbo savaitėmis.

**Perviliojimas.** Kadangi Lietuvoje yra gerų specialistų stygius, tai stengiamasi juos persivilioti pateikus geresnį pasiūlymą. Daugelis tuo pasinaudoja, priklausomai nuo asmeninių poreikių ir tikslų. Vieni norėtų dirbti tarptautinėje kompanijoje, kiti tikisi stažuočių ar komandiruočių į užsienio šalis. Jei atsiranda organizacijos, galinčios tai pasiūlyti, žmogus ilgai nesvarstydamas tuo pasinaudoja ir yra perviliojamas (*Dėl kokių priežasčių vyksta darbuotojų migracija tarp įmonių, 2006*).

Pasak L. Cirtautienę ir G. Meslinienę (2008) žmonės dažniausiai ieško kito darbo, nes įgavę didesnę patirtį ir kvalifikaciją, tikisi, kad kitas darbdavys tai įvertins ir pasiūlys daugiau pinigų, patrauklesnę motyvavimo sistemą, įdomesnę darbą. Beje, vyresni žmonės nėra linkę taip dažnai keisti darbo, nes jie užaugo esant kitokioms tradicijoms. Jaunimui formuojamas požiūris: jeigu neieškai, kur geriau, tai esi niekam tikęs. Todėl pabuvę metus kitus viename darbe jie tiesiog ieško „kažko naujo“. Tam buvo palanki ir situacija darbo rinkoje: trūkstant darbuotojų galėjai nueiti beveik bet kur – visur buvai laukiamas. Kai kurie žmonės galbūt iš tiesų tik taip suranda savo vietą.

„Manager.LT“ Vilniaus regiono vadovo ir psichologo, Antano Kairio Zališčevskio teigimu, didelę *darbuotojų kaitą* matome sektoriuose, kuriuose darbo jėgos paklausa yra didelė ir darbuotojai žino, jog gali nesunkiai rasti kitą darbą, taip pat sektoriuose, kur iš darbuotojų nereikalaujama ypač aukštos kvalifikacijos, kuriuose atlyginimai būna gana žemi ar skiriama nepakankamai dėmesio kitoms motyvavimo priemonėms.

Paradoksalu, tačiau pasitaiko atvejų, kai vadovas, kuris turėtų stengtis išlaikyti darbuotojus, tampa priežastimi, dėl kurios darbuotojas nusprendžia keisti darbovietę. Tokioms organizacijoms ekspertai nežada nieko gero, mat darbuotojų kaita kenkia organizacijos finansams ir prestižui. Psichologo manymu, nuolatinė darbuotojų kaita sukelia stresą, kenkia mikroklimatui (*Darbdaviams – ekstremalus darbuotojų išmėginimai, 2008*).

Dažniausiai laikomasi nuomonės, kad *darbuotojų kaita yra neigiamas*, organizacijai brangiai kainuojantis reiškinys, kurį būtina reikia sumažinti.

Kaita iš tiesų kainuoja brangiai. Apskaičiuota, kad vieno darbininko pakeitimas kitu kainuoja apie 17 proc., tarnautojo ar administracijos darbuotojo – apie 25 proc., o vadovo, atsižvelgiant į jo lygį – nuo 50 proc. iki 88 proc. metinės atitinkamos pozicijos atlygio sumos.

Darbuotojo išėjimas iš darbo susijęs ne tik su *finansiniais nuostoliais*, bet yra ir daugelio *netiesioginių padarinių priežastis*: suprastėja darbo moralė (Deery, Iverson, 1996, cit. pg. Lam ir

kt., 2002), padidėja darbo krūvis likusiems darbuotojams (Dess, Shaw, 2001), prarandamas žmogiškasis kapitalas – patirtis, žinios, gebėjimai (Hom, 2004), sutrinka grupės socializacija, mažėja komandų sutelktumas (Price, 1997, cit. pg. Mor Barak ir kt., 2001), daugėja vidinių grupės konfliktų, o tai gali paskatinti kitus darbuotojus išeiti iš darbo (Žukauskaitė, 2008, p. 154).

Tačiau vadybos specialistai teigia, kad darbuotojų kaita organizacijai gali būti ne tik žalinga, bet ir naudinga.

*Neigiami kaitos padariniai* yra tai, kad labiausiai organizacija nukenčia finansiškai, nes patiria daug išlaidų. *Teigiama darbuotojų kaitos nauda* yra ne tokia akivaizdi, kaip kaitos išlaidos, nes ne tokia apčiuopiama ir sunkiai išreiškiama kokybiškai (Pečiulienė, 2007). Personalo kaitos padariniai plačiau aptarti 1 lentelėje.

1 lentelė

### Neigiami ir teigiami personalo kaitos padariniai

<p><b>Neigiami kaitos padariniai</b></p>	<p>Darbuotojų kaitos išlaidos apima keturias pagrindines kategorijas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>darbuotojų atleidimo administravimo;</i></li> <li>✓ <i>darbuotojų pakeitimo, išlaidos specialistams ieškoti, atrankai ir mokymams;</i></li> <li>✓ <i>laisvų darbo vietų.</i> Dažnai ignoruojamos vadovų. Vyrauja nuomonė, kad tai sutaupyti pinigai, nes nereikia mokėti šiai pozicijai skirtu atlygio, o darbai paskirstomi esamiems darbuotojams. Pateikiami argumentai teisingi tik iš dalies. Kiti darbuotojai atlieka jiems skirtas papildomas užduotis, tačiau ne visai kokybiškai. Be to, nukenčia jų tiesioginio darbo produktyvumas. Taigi organizacija netenka dalies savo pajamų;</li> <li>✓ <i>negautos pajamos</i> (arba „paslėptosios“ išlaidos) dėl mažesnio produktyvumo ar prarastų galimybių, kai nauji darbuotojai dar nepasiekę ankstesnių darbuotojų produktyvumo lygio.</li> </ul> <p><b>Žala organizacijos veiklai:</b> jei organizacijos veikla labai priklauso nuo svarbių specialistų, dėl jų išėjimo gali sustoti daugelis organizacijai svarbių procesų. Nuostoliai galimi ir dėl didelio skaičiaus darbuotojų (net ir žemesnio lygio) išėjimo – darbo vaidmenys organizacijoje susiję, tad sutrikdomas kasdienis darbo ritmas ir kiti darbuotojai nebegali atlikti savo darbo.</p> <p>Organizacija praranda vertingas išėjusių darbuotojų <b>žinias, patirtį, kompetencijas.</b> Be to, kaita neigiamai veikia likusiųjų nuotaiką, požiūrį į organizaciją ir nusiteikimą likti joje. Pasiliekanantieji organizacijoje gali pradėti galvoti, kad jiems kitur taip pat bus geriau, ir motyvacija likti labai susilpnėja. Taigi kelių žmonių išėjimas gali sukelti vadinamąjį „sniego lavinos“ efektą – papildomą kaitą (didesnius finansinius nuostolius). Dažnai pasitaiko, kad išeinantis vadovas išsiveda ir savo komandą.</p>
<p><b>Teigiami kaitos padariniai</b></p>	<p><b>Geriau atliekamas darbas.</b> Naujokas gali būti labiau motyvuotas dirbti nei senasis darbuotojas. Be to, jis gali turėti geresnių gebėjimų, geresnį išsilavinimą, naujų žinių, informacijos, palyginti su buvusiu darbuotoju. Naujokas jau nuo pat pirmų dienų gali dirbti gana efektyviai, nes jis energingesnis, nors ir nelabai patyręs. Pavyzdžiui, senieji darbuotojai turi daug žinių, patirties, bet būna ciniški ir tingūs.</p> <p><b>Įsisenėjusio konflikto sprendimas.</b> Kartais organizacijoje būna darbuotojų, kurie yra nuolatinių konfliktų ir kitų darbuotojų nepasitenkinimo šaltinis. Tad situacija, kai iš darbo išeina toks asmuo, organizacijai daugiau naudinga nei žalinga.</p> <p><b>Karjeros galimybių sudarymas.</b> Kaita gali padaryti prieinamas kitokiu būdu nepasiekiamas pozicijas. Organizacijoje, kurioje maža kaita, aukštos kvalifikacijos darbuotojai neturi galimybių kilti karjeros laiptais tol, kol organizacija nepradedą sparčiai plėstis. Tačiau, jei ji nesiplečia, vidurinio ir aukštesnio lygio darbuotojų kaita ir galimybė užimti atsilaisvinusią poziciją gali būti vienintelis būdas sulaukyti veržlius, karjeros siekiančius žmones.</p> <p><b>Naujovės ir geresnis organizacijos gebėjimas prisitaikyti.</b> Nauji darbuotojai į organizaciją visada atneša naujų žinių, idėjų ir minčių, padedančių prisitaikyti greitai besikeičiančioje aplinkoje.</p>

Šaltinis: Pečiulienė, L. (2007). Kiek iš tiesų kainuoja darbuotojų kaita.

Vertinant, kiek organizacijai kainuoja darbuotojų kaita, svarbu apskaičiuoti ne tik išlaidas, bet ir tai, kas sutaupoma ar gaunama (žr. 2 lentelę) (Pečiulienė, 2007).

2 lentelė

### Personalo kaitos išlaidų skaičiuoklės komponentai

Išlaidos	Taupymas
<b>Darbuotojo atleidimo:</b> 1. išėtinė kompensacija, išmoka už nepanaudotas atostogas ir pan.; 2. darbuotojo atleidimo administravimas.	<b>Darbuoto atleidimo:</b> 1. nereikia mokėti metinės premijos.
<b>Laisvos darbo vietos:</b> 1. užmokestis kitiems darbuotojams už papildomą darbą; 2. negautos pajamos.	<b>Laisvos darbo vietos:</b> 1. nemokamas atlyginimas; 2. nenaudojamos papildomos skatinimo priemonės.
<b>Darbo vietos užėmimo:</b> 1. paieška ir atranka; 2. darbuotojo priėmimo administravimas; 3. mokymas.	<b>Darbo vietos užėmimo:</b> 1. žemesnis atlygis ir mažiau papildomo skatinimo naujam darbuotojui; 2. gautos naujos žinios ir įgūdžiai be papildomo mokymo.
<b>Darbo atlikimo:</b> 1. produktyvumo sumažėjimas per naujo darbuotojo prisitaikymo laiką.	<b>Darbo atlikimo:</b> 1. produktyvumo padidėjimas dėl didesnės naujoko motyvacijos ir geresnių įgūdžių.

Šaltinis: Pečiulienė, L. (2007). Kiek iš tiesų kainuoja darbuotojų kaita.

Paskaičiuota, jog didžiausią pelną organizacijai atneša 25-35 metų darbuotojai, toje pačioje organizacijoje dirbantys ne mažiau kaip 3 metus. Su darbuotojo išėjimu organizacija praranda vertingas išėjusių darbuotojų žinias, patirtį ir kompetencijas (*Nuolatinė darbuotojų kaita slepia daugybę problemų*, 2008).

Darbuotojų kaita visuomet sukelia papildomų rūpesčių, sunkumų ir iššūkių. Personalas keičiasi dėl įvairiausių priežasčių: žmonės keičia darbo vietas, yra paaukštinami bei paskiriami į kitas pareigas, išeina į pensiją arba yra tiesiog atleidžiami. Norint geriau pasiruošti tokiems pokyčiams, reikia turėti kuo daugiau informacijos apie dabartinius ir ateities darbuotojų planus, lūkesčius, troškimus bei karjeros ambicijas. Tai geriausias būdas personalo pokyčių keliamiems sunkumams, problemoms bei kliūtims maksimaliai sumažinti (*Personalo pokyčių iššūkiai*, 2008).

*Personalo kaita nebūtinai atneša neigiamus padarinius organizacijai, būna atveju, kai „naujo kraujo“ įsiliejimas į organizaciją atneša ir tam tikrų teigiamų padarinių. Gebėjimas valdyti personalo kaitą gali atnešti naudos. Darbuotojų kaita vyksta dėl įvairių priežasčių, atsirandančių tiek dėl darbuotojo, tiek dėl organizacijos veiksmų. Todėl toliau plačiau panagrinėsime dažniausiai personalo kaitą įtakojančias priežastis.*

## 1.2. Personalo kaitos priežastys

### 1.2.1. Atlyginimas

*Atlygis* - tai viskas, ką žmogus vertina. Skiriame vidinį ir išorinį atlygį.

*Vidinį atlygį (pasitenkinimą)* žmogui suteikia pats darbo procesas bei jo rezultatas, bendravimas su kolegomis darbe. Paprasčiausias būdas garantuoti darbuotojams vidinį pasitenkinimą yra gerų darbo sąlygų sudarymas ir tikslus užduočių suformulavimas.

*Išorinį atlygį (pasitenkinimą)* suteikia ne pats darbas, o organizacija. Pvz.: darbo užmokestis, galimybė daryti karjerą, pagyrimai ir pripažinimas, papildomos atostogos, tarnybinis automobilis, kai kurių išlaidų apmokėjimas ir pan.

*Atlyginimas* – ekvivalentas už (įvykdytą ar būsimą) veiklą, atliktą darbą, suteiktas paslaugas. Jo dydis priklauso nuo susitarimo; viešosiose organizacijose jis nustatomas vienašališkai.

*Atlyginimas* traktuojamas plačiau nei vien užmokestis. Į jį įeina darbo užmokestis, priedai, priemokos ir kitos išmokos, kurių visuma sudaro rinkinį piniginių ir nep piniginių elementų, būtinų norint lanksčiai vadovauti darbuotojams ir siekti konkurencinio organizacijos pranašumo (Corbridge, Pilbeam, 1998).

*Mokslo ir studijų institucijose* darbuotojų darbas apmokamas taikant koeficientus, kurių pagrindu imama Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta minimali mėnesinė alga (valandinis atlygis). Konkrečius įstaigos ar organizacijos darbuotojų tarnybinius atlyginimus (koeficientais) bei kitas darbo apmokėjimo sąlygas turi nustatyti tos organizacijos vadovas.

Pasak D. Diskienę (2009, p. 38) viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimas susideda iš pareiginės algos, priemokų bei priedo už tarnybos stažą, kvalifikacinę kategoriją ar klasę, darbo sąlygų ypatumus ir pan. Todėl darbuotojai yra labai suinteresuoti kelti savo kvalifikacinį lygį, tobulėti, siekti karjeros, nes nuo to tiesiogiai priklauso jo atlyginimas už darbą.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandienai, ir rytdienai jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą (*Darbuotojų motyvacija dirbti*, 2008).

Darbuotojai nori tokios atlygio sistemos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius. Jei darbuotojai mano, kad atlygis yra teisingas, pagrįstas darbo reikalavimais,

individualiais gebėjimais ir atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti tokiu darbu (Robbins, 2003, p. 40).

*Šiuo metu mokslo ir studijų institucijų darbuotojų atlyginimas mažesnis nei atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų atlyginimas viešojo administravimo institucijose, versle, taip pat užsienio šalių mokslo ir studijų institucijose. Nepadidinus atlyginimų, neįmanoma išspręsti „protų nuotėkio“ problemos.*

Aukštosiose mokyklose nėra konkurencijos užimti dėstytojo pareigybę. Siekdami daugiau uždirbti, dėstytojai priversti dėstyti keliose aukštosiose mokyklose. Tai neskatina konkrečioje aukštojoje mokykloje kurti bendros mokslinės aplinkos, kurios pagrindas – dėstytojų dalyvavimas mokslinių tyrimų ir jų taikymo projektuose, dėstytojų metodikų tobulinimas ir metodinių leidinių rengimas, abipusio pasitikėjimo aplinkos studentams perteikiant žinias ir ugdant gebėjimus, kurių reikia būsimajai profesinei veiklai, kūrimas.

Dėl mažų atlyginimų jaunieji specialistai nesirenka akademinės veiklos, todėl mokslo ir studijų institucijose labai aktuali personalo senėjimo problema. Jaunieji specialistai, įgiję tam tikrą profesinę patirtį, renkasi privatų sektorių arba viešojo administravimo institucijas, kuriose darbo užmokestis gerokai didesnis.

Tad padidinus darbo užmokestį, tyrėjo ir dėstytojo profesijos taptų patrauklesnės, jas rinktųsi daugiau jaunų žmonių, mokslo ir studijų institucijos būtų pajėgios konkuruoti darbo rinkoje dėl geriausių specialistų (*Mokslo ir studijų institucijų darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009–2011 metų programa*, 2008).

Artėjantiems blogesniems laikams ruošiasi ne tik organizacijos, bet ir jų darbuotojai. Susirūpinę kylančiomis kainomis, daugelis jų vis dažniau perskaičiuoja savo atlyginimus. Vienus tai skatina ieškoti geresnių sąlygų, kitus – nesivaikyti iššūkių ir likti ten, kur bent atlyginimas garantuotas. Gera organizacijos atmosfera, pasitenkinimas darbu ir savirealizacija dar visai neseniai buvo svarbiausi veiksniai, motyvuojantys darbuotojus. Šiandien šiuos motyvus sparčiai vežasi ir darbo užmokestis. Pasak specialistų, dėl šalies ekonomikos nuosmukio, šis kriterijus kai kuriuos dar labiau paskatina keisti darbovietę (Šerėnaitė, 2008).

*Norint išlaikyti darbuotojų lojalumą yra svarbu, kad gaunantys atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Deja, mokslo ir studijų institucijų darbuotojų atlyginimas yra mažesnis nei verslo ir viešojo administravimo institucijose. Nepakeitus šios situacijos sunku tikėtis išvengti „protų nutekėjimo“ ir personalo senėjimo problemų greito sprendimo.*

### 1.2.2. Mokslinis ir praktinis engimo darbe kontekstas

Tyrimo iniciatorius - švedų mokslininkas Heinz Leymann (1996) - pirmasis išskyrė dažniausiai patiriamus ilgalaikius engimo veiksmus darbe, identifikavo jų pasekmes individui (fizinius ir psichinius sutrikimus, priverstinį išėjimą iš darbo ir kt.) ir organizacijai bei suteikė šiam reiškiniui *mobingo* terminą. Šiandiena mokslinėje literatūroje, įvairiose publikacijose ir vidiniuose organizacijų dokumentuose sutinkami ir kiti engimo veiksmus darbo aplinkoje apibūdinantys terminai tokie, kaip *harrasment*, *bullying* ir kt. Mobingo reiškinys yra daugelio išsivysčiusių šalių organizacijų, siekiančių konkurencinio pranašumo rinkoje, prevencijos objektas. Pavyzdžiui, žinoma automobilių gamintoja - Volkswagen AG, siekdama pritraukti kuo vertingesnį personalą, visuomenei deklaruoja apie savo išipareigojimus ir prevencinius veiksmus, kurie užtikrina teisingumą ir pagarbą personalo atžvilgiu. Nors *mobingo* sąvoka Lietuvos visuomenei beveik nežinoma, tačiau faktų apie blogą atmosferą, konfliktų plėtojimą, nuolatinę įtampą ir stresą darbe įvardinimas dirbančiųjų tarpe byloja apie galimus engimo atvejus Lietuvos organizacijose. Vilniaus universiteto Verslo Etikos centras pirmasis inicijavo ir nuo 1999 m. toliau vysto šios sąvokos ir reiškinio analizės, tyrimų bei prevencijos galimybių sklaidos žingsnius Lietuvoje (Buivyte, 2006).

Kitas bulingo [*mobingo*] tyrimas – 2004 m. Kauno švietimo įstaigose atliktas, kuriuo siekta nustatyti bulingo įtaką darbuotojų sergamumui. V. Malinauskienės ir V. Obelenio (2004) atlikto tyrimo duomenimis, 17 % respondentų darbo vietoje patyrė psichologinį spaudimą. 11,3 % - keletą kartų per savaitę ir dažniau, kas atitinka mobingo apibrėžimą pagal trukmę. Priekabiavimas darbe buvo paplitęs reiškinys tarp Kauno vidurinių mokyklų mokytojų. Mokytojų darbe patiriamas priekabiavimas buvo susijęs su subjektyviu savo sveikatos vertinimu ir blogėjančia, palyginti su buvusia prieš metus, sveikata (Malinauskienė, Obelenis, Šopagienė, Mačionytė, 2004).

Taigi *mobingas* – tikslinis, sisteminis, ilgesnį laiką pasikartojantis elgesys, žeminantis darbuotojo asmenines savybes. Dažniausias *mobingo* tikslas: pažeminti, apjuokti, sumažinti vertę, eliminuoti arba net atjungti darbuotoją nuo bendradarbių (*Nesileisk suėdamas!*, 2008).

#### 1.2.2.1. Tikslas - sąmoningai pakenkti

*Mobingo tikslas* - neatsakingais ar neetiškais santykiais kelti kam nors nuolatinį stresą. Tai vyksta gana dažnai ir nuosekliai (bent kartą per savaitę) ir ilgesnį laiko tarpą (bent 6 mėnesius). Yra didelė tikimybė, kad terorizuojamas asmuo bus „išstumtas“ iš darbo ar kolektyvo. Kadangi tai vyksta dažnai ir ilgesnį laiką, sukelia psichinius, socialinius ir psichosomatinius nusiskundimus (Petraitis, 2009).

Engimo veiksmai gali būti nukreipti prieš kolegą, pavaldinį ar vadovą. Ko siekia tie asmenys, kurie inicijuoja ir plėtoja šiuos veiksmus? Engimas darbe – tai sąmoningas ir tikslingas procesas, į kurį dažnai įtraukiami ir kiti organizacijos nariai. Šiuo procesu yra siekiama sukompromituoti „nepageidaujamą“ asmenį, neleisti jam kilti karjeros laiptais, užimti aukštesnes pareigas, geru darbu pelnytą pagarbą organizacijoje ar net išstumti jį iš darbo. Dažnai tokie asmenys darbe yra garsiai apšaukiami, jiems grasinama darbo ir atlygio netekimu, jie patiria apkalbas, šmeižtą ir išjuokimą, taip pat jiems keliami reikalavimai, viršijantys kompetenciją, jų darbas yra nuolatos kritikuojamas ir pan. Kitaip tariant, tokiais veiksmais yra siekiama apriboti: engiamų asmenų vykdomą veiklą, bendravimą ir minčių, bei idėjų raišką, socialinių kontaktų tarp organizacijos narių palaikymą, be to siekiama sumenkinti jų reputaciją, galų gale paveikti sveikatą (Buivyte, 2006).

Mobingo scenarijai paprastai būna du:

1. „Juodasis“ — moberis esant menkiausiai priežasčiai provokuoja konfliktą su auka. Prie puolimo noriai prisijungia ir visas kolektyvas. Auka po neilgos kovos ir mėginimų įrodyti savo nekaltumą būna demoralizuojama ir rašo pareiškimą „išeinu savo noru“. Įrodyta, kad „juodasis“ scenarijus būdingas firmoms, kuriose nėra geros personalo vadybos sistemos.

2. „Baltasis“ — bendradarbį iš darbo pašalina pasinaudodami tyliu sąmokslu, nors visi atrodo geraširdžiai ir mandagūs. Šio scenarijaus dažniausiai griebiasi vidurinėsios grandies vadybininkai. Bet kokia darbuotojo iniciatyva yra blokuojama, jam neskiriamos užduotys, oficialiai užsimenama, kad jis nebuvo kažkokiuose seminaruose arba netinkamai rengiasi ir pan. Tuo pat metu auka tampa paskalų objektu, kad yra nekompetentinga. „Baltasis“ variantas gali trukti ne vieną mėnesį ir padaro didžiausią žalą aukos sveikatai — tiek psichologinei, tiek fizinei: atsiranda nesibaigiantis stresas, kurio simptomai — galvos skausmai, nemiga, kraujotakos sutrikimai ir t. t. (*Nesileisk suėdamas!*, 2008).

Pagal darbe patiriamo fizinio smurto rodiklius Lietuva iš kitų Europos šalių neišsiskiria, tačiau psichologinį smurtą mūsų šalyje patiria dvigubai daugiau darbuotojų, negu kituose ES kraštuose. ES atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad psichologinį smurtą darbe patiria apie 5 proc. europiečių. Lietuva pagal šiuos rodiklius atsiduria paskutiniame penketuke. Latvijoje šis rodiklis siekia 4,6 proc., Estijoje – 6,5 proc.

2009 metų duomenimis, apklausus 1379 įvairiuose sektoriuose dirbančius respondentus, paaiškėjo, jog smurtą dažniau patiria mokytojai, sveikatos priežiūros, socialinių ir leidybos sričių darbuotojai (Sandaitė, 2009).

### **1.2.2.2. Neefektyvus personalo darbas - neefektyvi organizacijos veikla**

Sisteminiai ir nuolatiniai engimo veiksmai neigiamai veikia žmogaus savijautą, sukelia psichosomatinius (miego, širdies veiklos, skrandžio sutrikimus ir kt.), psichinius sutrikimus (negalėjimą susikoncentruoti, stresą, nerimą, įtampą, agresiją ir kt.) - jie gali būti rimtų susirgimų, išėjimo iš darbo ir blogiausiu atveju savižudybės priežastimis. Sunkūs ilgalaikiai išgyvenimai darbe gali neigiamai paveikti asmeninį individo gyvenimą, jo mąstymą, jausmus ir elgesį. Šie veiksmai, veikiantys psichinę ir fizinę personalo sveikatą, neigiamai veikia ir organizaciją. Sumažėjusi engiamojo koncentracija į darbo atlikimą, nenoras dirbti, nuolatinės klaidos, organizacijos procesų trikdymas, suinteresuotųjų šalių poreikių nepatenkinimas lemia produkcijos kaštų augimą, produktyvumo ir pardavimų sumažėjimą. Vyraujant didelei personalo kaitai, blogai vidinei komunikacijai ir mikroklimatui bei sumažėjus darbo našumui ir didėjant nedarbingumui, patiriamos laiko ir finansų sąnaudos, tiesiogiai veikiančios organizacijų veiklos neefektyvumą. Svarbu įvertinti ir tai, kad viešas engimo atvejų eskalavimas sukuria neigiamą rinkos dalyvių (darbo jėgos, klientų, partnerių ir kt.) požiūrį į organizaciją, t.y. kuria neigiamą jos įvaizdį. Akivaizdu, jog psichologinis engimas darbe - tai opi organizacijų problema, kurią būtina spręsti (Buivyte, 2006).

### **1.2.2.3. Neteisinga organizacijos veiklos vadyba**

Engimas darbe gali pasireikšti dėl dviejų priežasčių: organizacijos veiklos vadybos (vadovo ar koordinatoriaus pasikeitimas, darbo pasikeitimas, vaidmenų konfliktas, vaidmenų dviprasmiškumas, lyderiavimo kokybė, neigiamas darbo aplinka, prastas darbo organizavimas, organizacijos kultūra ir vertybės, neapibrėžtos darbuotojų pareigos ir kt.) ir engiamojo asmenybės bei jo emocinių būsenų. Tačiau organizacijai, kurioje sudaromos sąlygos engimo veiksams pasireikšti, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi organizacija, dėka joje veikiančių visos sistemos valdymo principų ir metodų, gali užkirsti kelią engimo veiksams, susijusiems su engiamojo asmenybe. Vienas iš neteisingos organizacijos veiklos indikatorių yra darbo organizavimo problemos. Nepalankios darbo sąlygos, hierarchinė organizacijos struktūra, neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema ir blogas užduočių formulavimas, delegavimas – vienos iš pagrindinių darbo organizavimo problemų, sudarančių sąlygas vystyti engimo veiksams. Priklausomai nuo darbo specifikos, žmonės gali veikti įvairūs išorinės aplinkos faktoriai, tokie kaip: triukšmas, per aukšta ar per žema temperatūra, nešvara, kenksmingos sąlygos, nelaimingų atsitikimų pavojus. Šie faktoriai, be abejonės, neigiamai veikia individo darbo kokybę, jo savijautą ir pasitenkinimą darbo vieta. Akivaizdu, kad šis faktorius gali veikti kaip stresorius, sąlygojantis konfliktų atsiradimą ir jų peraugimą į engimo veiksnius. Organizacijoje apribota



asmeninė autonomija gali lemti veiklos neefektyvumą: mažesnę suinteresuotumą, motyvaciją, pasišventimą darbui ir organizacijai, tarpasmeninius konfliktus. Konkurenciją skatinanti sistema, kur laimi tas, kuris turi valdžią ir “daugiausiai šaukia”, veikia atliekamo darbo kokybę, turi ir šalutinį poveikį tarpasmeniniams santykiams - sukelia pavydą, tuščią varžymąsi. Neaiškiai apibrėžtos pareigybinės instrukcijos, nusakančios dirbančiųjų įsipareigojimus, teises ir atsakomybės sritis bei laipsnį, taip pat sudaro puikų pagrindą neigiamiems veiksams pasireikšti. Dėl vaidmenų, tikslų ir atsakomybės neatitikimo atsiranda neproduktyvus varžymasis tarp bendradarbių ir inicijuojami engimo veiksmai. Santykiai ir komunikacinis procesas tarp kolegų, vadovo ir darbuotojo yra itin svarbūs organizacijų veikloje. Būtina pažymėti, jog vadovas, jo valdymo stilius ir valdymo metodai, t.y. jo veiklos vadybos kompetencija - tai vieni iš veiksnių, užtikrinančių teigiamą organizacijos mikroklimatą (Buivyte, 2006).

#### 1.2.2.4. Mobingo sprendimo būdai

Galimi įvairūs šios problemos sprendimo būdai. Pasak B. Pajarskienės, sveikintina yra Vokietijos praktika sprendžiant tokio pobūdžio problemas: „Jau prieš dešimt metų vokiečiai daugelyje organizacijų turėjo *mobingo konsultantų*, kurie mobingo aukoms padėjo spręsti jų problemas. Sunku pasakyti, ar Lietuvoje įmanoma tokia praktika, dažnai nutinka taip, kad vadovas lygiai taip pat suinteresuotas žmogaus engimu ir išgijimu iš darbo vietos. Tokiu atveju mobingo konsultantas savo vaidmens neatliktų“ (Sandaitė, 2009).

*Prevencija* užsiima vadovai, kad konfliktinės situacijos negilėtų ir būtų sprendžiamos (Petraitis, 2009).

Organizacijose galėtų būti organizuojami atitinkami *mokymai kolektyvui*, kaip tam tikrose situacijose padėti aukai. Nors didžioji dalis darbuotojų tiesiogiai neprisideda prie aukos užgauliojimų ir ujimo, tačiau stebi situaciją iš šalies, ir, neįdėdami jokių pastangų tokią būseną nutraukti, tampa pasyviais dalyviais (Sandaitė, 2009).

*Ankstyvas vadovų išitraukimas* - vos pamačius grėsmę ar pirmuosius ženklus. Susidarius konfliktinei situacijai, kuri gali peraugti į psichologinį terorą, vadovui į jį verta įsikišti kol tai dar vyksta individualiame lygyje (tarp dviejų asmenų), nes tuomet aiškiau, kas vyksta ir konkretus darbuotojas gali būti įgaliotas liautis (Petraitis, 2009).

Nors „lietuviškas“ problemos sprendimo mechanizmas jau yra sugalvotas – *profesinės rizikos vertinimas* – tačiau šiandien jis dar neveikia. Pagal įstatymus organizacijos privalo atlikti šį vertinimą, tačiau jis vis dar atliekamas fiktyviai, tenorint užsidėti „varnelę“ (Sandaitė, 2009).

Susidūrus su tokia problema, moteriai pirmiausia turėtų padėti jos *šeima, draugai, artimieji, psichologo pagalba*.

2009-aisiais Valstybinis psichikos sveikatos centras įsitraukė į Europos Komisijos finansuojamą projektą: „Smurtas prieš moteris darbe... Pasikalbėkime“, kuriam vadovauja tarptautinė organizacija „Mental Health Europe“. Projekto metu numatoma panaudojus grupių metodiką išgilinti į problemos supratimą kiekviename iš projekte dalyvaujančių šalių, išplatinti geros praktikos pavyzdžių bei viešinant projekto rezultatus atkreipti visuomenės ir darbdavių dėmesį į smurtą darbo vietoje, skatinti imtis priemonių užkirsti šiai problemai kelią (Sandaitė, 2009).

*Apibendrinant, galime teigti, kad mobingas darbe yra rimta problema, į kurią būtina atkreipti dėmesį laiku ir imtis veiksmų. Toks psichologinis smurtas gali sukelti ne tik stresą ar kitų negalavimų, bet ir priversti žmogų pasitraukti iš organizacijos taip padidinant darbuotojų kaitą. Kol kas Lietuvoje dar nėra veikiančio mechanizmo padedančio išvengti šios problemos, dažniausiai tam kelią gali užkirsti tik profesionalus vadovas.*

### 1.3. Stresas darbe

*Stresas* – tai įtampos būseną. Ši būseną gali skatinti veiklumą, išradingumą. Ji padeda žmogui tobulėti. Deja, per stipri, dažnai besikartojanti ar ilgai užsitęsusi streso būseną gali sukelti įvairias ligas. Dažnai patiriamas stresas būtinai paveikia kiekvieną gyvenimo sritį, įskaitant ir sveikatą.

Pirminė termino „*stresas*“ reikšmė ateina iš inžinerinių mokslų srities. Panašiai kaip ir tada, kai kalbama apie fizinę jėgą, šis terminas reiškia daromą žmogui išorinį spaudimą, kuris virsta įtampa arba „apkrova“. Tam tikrose ribose žmonės yra pajėgūs atsispirti šiam spaudimui, prisitaikyti prie situacijos ir atsigauti, kai pasibaigia stresinis laikotarpis (Chmiel, 2005, p.150). Streso sąvoka, laikui bėgant, keitėsi – pasidarė kur kas platesnė nei buvo anksčiau. Pradžioje ji buvo taikoma tik fizinių simptomų išraiškai, vėliau – išreiškiant ne tik fizinį, bet ir psichologinį poveikį (Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Matulienė ir kt., 2007, p. 412).

Medicininio ir psichologinio termino „*stresas*“ autorius yra endokrinologas Hansas Selje. Atlikęs tyrimus su pelėmis, gautus duomenis mokslininkas pristatė Monrealio universitetui Kanadoje 1936 metais. Tada jis pirmą kartą pavartojo šį terminą, o vėliau sukūrė ir streso teoriją, kuri yra aktuali ir dabar. Jis apibūdino stresą, kaip žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsirandančią dėl išorinių ir vidinių dirgiklių, arba stresorių, poveikio (Monginaitė, 2005, p. 30, 31).

*Stresas* [lot. *Estrictia*] yra daugiareikšmė sąvoka. Tarptautinių žodžių žodyne ji apibūdinama kaip įtampos būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių), pavyzdžiui, šalčio, traumų poveikį. Tai vidinio

spaudimo, įtampos būseną, pasireiškianti įvairiais emociniais, kognityviniais, fiziologiniais, elgesio pokyčiais (Pikūnas, Palujanskienė, 2005, p. 12).

*Streso terminas šiuolaikinėje literatūroje išreiškiamas šiomis sampratomis:*

- stiprus, neigiamai organizmą veikiantis poveikis;
  - stipri, nepalanki fiziologinė ir psichologinė reakcija į stresorius;
  - neigiama emocinė patirtis, lydima įtampos, baimių, nusivylimų, depresijos ir kt.;
  - vidinis pusiausvyros praradimas, besireiškiantis efektyviomis reakcijomis ir elgesio pokyčiais;
  - distresas, sukeliantis nervinį išsekimą, depresiją, neurozes, fizines ligas, energinių atsargų išsekvojimą ir ankstyvą senatvę;
  - vidinių ir išorinių ritmų išbalansavimą;
  - trumpalaikis stresas, aktyvinantis ir skatinantis nugalėti sunkumus, veikiantis teigiamai
- (Monginaitė, 2005, p. 32, 33).

*Apibendrinant būtų galima teigti, kad stresas – tai įtampos būseną, pasireiškianti emociniais ir elgesio pokyčiais. Stresinė būseną yra tada, kai asmuo jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams arba galimybėms. Stresas mažina darbingumą ir gali sukelti sunkias ligas, protinius ir fizinius negalavimus. Kituose skyriuose plačiau apžvelgsime šių dienų sveikatos psichologams keliamus praktinius klausimus: „Kas sukelia stresą?“, „Kokie streso padariniai?“, „Kaip tuos padarinius sumažinti?“.*

### **1.3.1. Veiksniai įtakojantys stresą**

R. L. Kahn, B. N. Wolte, R. P. Quinn, J. D. Snock (1964), K. Albrecht (1979) ir kitų autorių nuomone, *streso priezastys* – darbo organizavimas bei asmeninio gyvenimo įvykiai (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 260). Taip pat spartus darbo tempas, automobilių kamščiai gatvėse, spūstis autobusuose, nesutarimai šeimoje, konfliktai darbe gali tapti pirminiais šaltiniais (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 156). Stresą žmonės patiria tada, kai jaučia, kad nepajėgia kontroliuoti įvykių, nes jie yra nenuspėjami, arba tada, kai suvokiamas savo sugebėjimų ribotumas (Keenan, 1998, p. 25).

Psichinė įtampa (stresas) pajuntama dėl aukštų vidinių reikalavimų: būti pirmam, viską daryti tobulai ir t.t., ir išorinių reikalavimų (sudaromų tėvų, giminių ir draugų, civilinių potvarkių bei kultūrinių normų). Įvairūs streso tyrinėjimai parodė, kad stresas yra šių veiksnių kombinacija: labai didelio tikslo siekimas, nekantrumas, perfekcionizmas, didelis atsakomybės jausmas, skubumas, agresyvumas ir stiprus, egoistiškas bei stresą sukeliantis orientavimas į tikslą, kuris dabar tapo ypač madingas (Pikūnas, Palujanskienė, 2001, p. 206).

Anot L. Monginaitės (2005, p. 30) galima išskirti šiuos *stresą keliančius veiksniai* (stresorius) (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

### Streso veiksniai

Aplinka	Įvykiai ir situacijos	Psichologiniai veiksniai
Ekologinės problemos	Artimųjų ligos, netektys	Susvetimėjimas
Triukšmas	Darbo problemos, neįdomus darbas	Psichologinė agresija
Nepilnavertiška mityba	Bankrotas	Informacinė perkrova
Gyvenimo greitis	Stichinės nelaimės	Priklausomybė
Urbanizacija	Materialinės problemos	Traumuojantys išgyvenimai
Ekonominiai šalies sunkumai	Socialinio statuso pasikeitimas	Perspektyvos neturėjimas
Bendras negatyvus fonas	Neteisingas gyvenimo būdas	Negatyvus mąstymas
Labai geros materialinės sąlygos	Fizinio krūvio stoka	Padidinti darbiniai krūviai
Žalingi technikos prietaisai (kompiuteriai, mobilieji telefonai, televizoriai ir kt.)	Skolos	Vidiniai konfliktai
	Ligos	Tarpasmeniniai konfliktai
	Gyvenamosios vietos pakeitimas ir kt.	Padidintas jautrumas, nervingumas
		Savirealizacijos problemos

Monginaitė, L. (2005). *Įvadas į psichologiją. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, p. 30.

*Streso priežastys* yra daug ir jos sudėtingos, jų sąveika yra daugiadimensinė ir spalvinga (Pikūnas, Palujanskienė, 2005, p. 25).

Darbe patiriamą stresą reikia padauginti iš to, kurį atsinešame iš asmeninio gyvenimo. Su darbu susijusio streso šaltiniai yra du: aplinkos sąlygojami ir asmeniniai. Visų pirma gausybė išorinių (arba aplinkos) veiksnių sukelia stresą. Iš jų galime paminėti tokius: darbo grafikas, darbo tempas, užtikrintumas dėl darbo, kelias į darbą ir atgal, triukšmas darbo vietoje ir kt. Tačiau nerasime dviejų vienodai reaguojančių žmonių, tad asmeniniai veiksniai taip pat turi įtakos stresui (Dessler, 2001, p. 310, 312).

P. Jucevičienė (1996, p. 242) pažymi, kad darbo *stresus dažniausiai sukelia šios priežastys*:

- perkrovimas;
- laiko stoka;
- bloga vadovavimo kokybė;
- nesaugi organizacijos politika;
- nesugebėjimas suderinti įpareigojimų ir atsakomybės;
- vaidmenų konfliktas;
- organizacijos ir asmens vertybių neatitikimas;
- įvairaus tipo, ypač neįprasti, pasikeitimai;
- frustracija.

Labai dažnos *stresų priežastys* – emociniai dirgikliai. Visi patiriame nesėkmių, nusivylimų, artimųjų netekčių, materialinių sunkumų, gėdos ir kaltės jausmus, džiaugsmą, nuostabą; netgi stiprios teigiamos emocijos veikia kaip stresoriai (Monginaitė, 2005, p. 31).

Vadovų ir eilinių darbuotojų *stresus* paprastai *sukelia skirtingos priezastys*. Vadovus dažniausiai veikia atsakomybės, sprendimų našta; pavaldiniai dažniausiai jaučia įtampą, sukeliama žemo statuso, resursų stokos, per didelio apkrovimo darbe (Jucevičienė, 1996, p. 242).

*Taigi streso priežasčių yra daug ir jos sudėtingos, jų sąveika yra daugiadimensinė ir įvairi.*

### 1.3.2. Patiriamo streso organizacijose pasekmės

Stresas ir darbas yra labai glaudžiai vienas su kitu susiję. Stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių darbuotojas tam tikrą laiką būna nedarbingas. Ilgą laiką besitęsianti streso būseną daro poveikį ne tik darbuotojų psichologinei būsenai ir fizinei sveikatai, bet ir elgesiui. Stresas daro žalą darbuotojui ir organizacijai. Dažnai stresai pavojingi ne tiek patys savaime, kiek dėl to, kad kai kurie įtampos mažinimo būdai gali tapti žalingais įpročiais. Tokie žalingi įpročiai kaip alkoholio ir narkotikų vartojimas, rūkymas, mažina darbo produktyvumą, kelia nesutarimus su kolegomis ir skatina vadovo nepasitenkinimą.

Didžiąją laiko dalį mes praleidžiame darbe. Idealu, jei būtent čia esame kūrybingiausi, randame artimiausius draugus, partnerius ir jaučiamės vertinami. Mūsų asmenybė dažnai būna labai dažnai susijusi su darbu (Deborah, 2005, p. 15). Psichiatrų pateiktose išvadose teigiama, kad emocinį išsekimą 75 procentus atvejų sukelia stresas darbe (Deborah, 2005, p. 127). Stresas darbe patiriamas tuomet, kai darbinės aplinkos reikalavimai viršija darbuotojo galimybes juos įgyvendinti (ar kontroliuoti). Įtampos sąlygomis dirbti yra įprasta, tai suteikia energijos ir motyvuoja kovoti su iššūkiais, tačiau per dideli reikalavimai ir įtampa sukelia stresą, kuris turi neigiamą poveikį darbuotojams ir jų organizacijoms. Stresas nėra liga, tačiau jis gali sukelti protinius ir fizinius negalavimus. Stresas darbe byloja apie organizacijos problemas, tai nėra asmeninė problema (*Pagalba mažoms ir vidutinėms įmonėms – psichologiniai – socialiniai klausimai, 2007*). Streso pasekmės pasireiškia labai įvairiai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

#### Galimos streso pasekmės

Somatinės	Psichologinės	Socialinės	Nesklaidumai
Alergijos	Narkomanija ir alkoholizmas	Apatija	Pravaikštos
Virškinimo problemos	Depresija	Nesutarimai šeimoje	Vėlavimai
Širdies ligos	Apetito sutrikimai	Impulsyvus elgesys	<b>Personalo kaita</b>
Migrena	Nesugebėjimas susikoncentruoti	Blogi tarpasmeniniai santykiai	Padažnęję klientų skundai
Kvėpavimo problemos	Padidėjęs jautrumas	Socialinė izoliacija	Nepakankama koncentracija
Prakaitavimas	Savigarbos sumažėjimas	Šeimos iširimas	Bloga darbo kokybė
Drebulys	Mąstymo sulėtėjimas		Nesaugus elgesys
Nualpimai	Nervingumas		Padažnęjusios traumos
	Įkyrios idėjos fobijos		

Bagdonas, E., Rapalienenė, L. (1996). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, p. 160

Iš organizacijų požiūrio taško, ne visos pasekmės, sukeltos darbuotojų streso, vienodai pavojingos (nuostolingos) pačioms organizacijoms. Didžiausią neigiamą poveikį turi darbuotojų perdegimas ir alkoholizmas. Perdegimo stadijos:

- užsilaikymas darbe;
- veiklos vienpusiškumas, nedarbinio gyvenimo blankumas;
- fizinių simptomų ir elgesio pokyčių variacijos, užkertančios kelią atlikti darbinės užduoties (Raišienė, 2006).

Šiuolaikiniai mokslininkai „sudegimą“ laiko psichiniu sindromu. Jis apibūdina kažkada idealistiškai nusiteikusių ir atsidavusių žmonių būseną, kai dėl per didelio profesinio arba asmeninio pobūdžio krūvio, arba ir dėl vieno, ir kito žmogus galiausiai pasijunta visiškai išsekęs (Vollmer, 1998, p. 11). Dingsta emocijos, jėgos, valia. Darbas atliekamas mechaniškai. Būdingas įtūžis, pagieža, grubumas, buvusių profesinių vertybių nuvertinimas, nusišalinimas, kartais net artimųjų vengimas (Kučinskienė, 2007, p. 18). Paprastai išsenka darboholikas – žmogus, kurį nuolatinis stresas, sukeltas nepasiekiamų tikslų, taip pat atsisakymas kitos veikos gali pastūmėti į fizinį, o gal net į psichinį kolapsą. Išsekimą patiria ne vien tik siekiantys kilti aukštyne aukščiausio lygio vadovai: pavyzdžiui, per daug įsigilinę į savo kliento problemas, konsultantai rūpybos klausimais dažnai irgi pervargsta, taigi išsenka (Dessler, 2001, p. 313). Nuolatiniai stresai, nesėkmės, pernelyg dideli reikalavimai, nusivylimai, užsisklendimas savyje ir kiti faktoriai sugriauna (kartais ir nepagrįstai) visas iliuzijas, viskas praranda prasmę. Tuomet žmogus nepaiso savo asmeninių konfliktų ir poreikių, patiria stresus, gal ir depresiją ir pasiekia rezignacijos fazę, viską meta, praranda iniciatyvą, užgęsta (Vollmer, 1998, p. 9). Daugeliu atvejų „perdegimo“ priežastis yra ne patys veiksniai, keliantys stresą, o žmogaus požiūris į juos ir abejonė, ar sugebės su jais susidoroti. Potencialus darbinis stresas vienam gali tapti tragedija su visais padariniais, kitam – būtina gyvenimo dalimi (Kučinskienė, 2007, p. 19).

Su darbu susijęs stresas gali duoti rimtų padarinių ir darbuotojui, ir organizacijai. Streso padariniai yra šie: nerimas, depresija, pyktis, įvairūs sveikatos sutrikimai. Stresas taip pat gali gerokai pakenkti ir organizacijai, pavyzdžiui, pagausėti skundų ir padidėti gydymo kaštai (Dessler, 2001, p. 312). Padariniai darbdaviui – prarasti pinigai: sergančio darbuotojo nedarbingumo lapelio kaina, darbuotojų kaitos kaina, blogos atmosferos kolektyve kaina, prarastų klientų ir neįgyvendintų projektų kaina. Ilgainiui – neigiamas organizacijos įvaizdis („kažkas ten blogai – žmonės bėga, niekas nenori dirbti...“) ir su tuo susijusios išlaidos (Dereškevičiūtė, 2007, p. 29). Jei vadovai ar dauguma darbuotojų jaučia stresą ir tai pasireiškia streso efektais, galima manyti, kad netinkamai organizuojamas darbas. Prasto darbo organizavimo sukeltas stresas pasireiškia sumažėjusiu darbingumu, padažnėja pravaikštos, vėlavimai į darbą, padidėja personalo kaita (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 161). Streso ir darbingumo ryšys iki tam tikros ribos (labiausiai

priklausančios nuo asmeninių individo ypatybių) susijęs tiesiogine priklausomybe, t.y. didėjant stresui, didėja darbingumas, tačiau stresui užsitęsęs arba susidarius aštriai stresinei situacijai, priklausomybė tampa atvirkštinė – darbingumas mažėja (Raišienė, 2006). Kaip teigia R. Chomentauskaitė (2007, p. 19) darbo atlikimo kokybė pirmiausia priklauso nuo efektyvaus vadovavimo. Todėl svarbu, kad vadovas ne tik skatintų tobulinti darbą, bet ir sukurtų saugią aplinką, kurioje būtų skatinamos inovacijos, mokymas, pokyčiai.

*Apibendrinant galima teigti, kad užsitęsios stresinės situacijos buvimas darbe sumažina darbo efektyvumą produktyvumą, kenkia organizacijos įvaizdžiui, padidėja darbuotojų kaita, pablogėja paslaugų kokybė. Tam tikro lygio stresas stimuliuoja žmogų ir didina jo produktyvumą, bet per ilgai užsitęsęs ar per stiprus stresas sukelia neigiamus padarinius tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Atsiradus streso požymiams ar darbuotojų nusiskundimams, vadovas turi pasirūpinti, kad būtų imtasi veiksmų stresui mažinti. Kiekvienos organizacijos siekis – sėkmingi darbuotojai. Jei darbuotojas jauš, kad organizacija juo rūpinasi, bus jai lojalus ir atsidavęs.*

### 1.3.3. Stresinės situacijos suvokimas ir įveikimas

R. Kučinskienė (2007, p. 20) teigia, kad profilaktika prasideda nuo *problemos atpažinimo*. Pirmas dalykas, kurį turime padaryti – tai suvokti, kad stresas – mūsų problema, ir įpareigoti save keistis. Norint kovoti su stresu reikia surasti streso priežastį, nustatyti jo požymius, o paskui ką nors keisti. Kokį pasirinksiame būdą įveikti stresą, priklausys nuo priežasties, dėl kurios atsirado įtampa. Jei jaučiate stresą, privalote išsiaiškinti pagrindinę priežastį, ir tada bus galima padaryti vieną iš dviejų dalykų: pakeisti situaciją arba pakeisti savo požiūrį į ją (Deborah, 2005, p. 117). Yra situacijų, kurių neįmanoma pakeisti. Kai kurias problemas tikrai sunku išspręsti. Tada dera keisti požiūrį į situaciją (kognityvinis perorientavimas) (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 264). Kaip teigia G. Šatkauskaitė (2007, p. 55) kiekvieną stresinę situaciją reikia vertinti kaip iššūkį. Nebijoti klupti ir klysti – tai bus kopimas aukščiau.

Įveikti stresą – tai stoti akistaton su problema arba išvengti jos ir imtis priemonių, kad ji vėl neiškiltų. Deja, šiais laikais streso išvengti neįmanoma. Šis faktas ir tai, kad mes vis labiau įsisąmoniname, jog dažnai patiriamas stresas sukelia širdies ligas, įvairius negalavimus, silpnina imunitetą, padeda suprasti, kad, jei streso pašalinti negalime, pakeisdami situaciją arba išvengdami jos, turime išmokti jį suvaldyti. *Suvaldyti stresą* padeda aerobika, biogrižtamasis ryšys, atsipalaidavimas ir socialinė parama (Myers, 2000, p. 606).

Taip pat *sumažinti stresus* darbe galima konsultuojant darbuotojus. Tą darbą turėtų atlikti profesionalūs psichologai arba patys vadovai (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 191). Konsultavimu siekiama pagerinti darbuotojo dvasinę sveikatą. Gera dvasinė sveikata reiškia, jog žmonės gerai

jaučiasi, gerai nusiteikę priima kitus žmones ir gyvenimo reikalavimus. Kai žmogus psichologiškai gerai jaučiasi, jo elgesio nelemia emocijos, jis sugeba įveikti nesklandumus, yra tolerantiškas sau, sugeba iš savęs pasijuokti, jaučia savigarbą, malonumą iš kasdieninio gyvenimo (Jucevičienė, 1996, p. 246).

Visuomenės sveikatos specialistai sako, kad *mažinant darbo streso lygį* organizacijose reikalinga kenksmingų darbo veiksnių kontrolė, geras darbo organizavimas ir vadyba. *Įtampą darbe mažina* geras bendras mikroklimatas ir darbdavio pozicija šiais klausimais, galimybė kontroliuoti su savo darbu susijusias situacijas, geri tarpusavio santykiai kolektyve (Klimienė, 2006). Kaip ir visais sveikatos ir saugos klausimais, streso valdymas darbo vietoje yra bendra darbdavių ir darbuotojų atsakomybė. Nė viena šalis neturėtų palikti šių problemų svarstyti kitai, bet abi turėtų bendradarbiauti, norėdamos užkirsti kelią problemoms ir jas spręsti, šioms iškilus (*Sveikas darbas: streso darbo vietoje valdymas, 2004*).

Kaip teigia P. Jucevičienė (1996, p. 245) yra keli būdai *sumažinti stresą*. Iš vadovavimo organizacijai pusės – sąlygų sudarymas darbuotojams dalyvauti organizacijos veikloje, kelti kvalifikaciją; taip pat – geriau projektuojant darbus, tobulinant komunikacijas.

Pagrindinės *profilaktinės streso priemonės* yra dvasinis atsipalaidavimas, tinkamas darbo ir poilsio režimas. Dvasiniam atsipalaidavimui reikia ramybės, atitinkamos aplinkos ir laiko. Tai ne tik natūrali streso kompensacija, bet ir gydymas, suteikiantis naujų jėgų darbui, kūrybai ir mokslui (Čyras, Girnius, Kaminskas, Nainys, Šukys, Tartila, 2003, p. 98).

*Apibendrinant galima teigti, kad profilaktika prasideda nuo problemos atpažinimo. Pirmiausia reikia suvokti, kad stresas yra mūsų pačių problema ir įpareigoti save keistis. Įsisąmoninus savo problemas, nebūtina su jomis kovoti vieniems. Galima kreiptis pagalbos į specialistą, artimą žmogų, draugą, kolegą. Svarbu suprasti, kad stresas yra ne tik asmens, bet ir organizacijų ir visuomenės problema. Kai kuriose situacijose stresas gali būti įveiktas darbuotojų, kartais reikia vadovybės įsikišimo, taigi reikia skirtingo lygio veiksmų, kurie padėtų stresą sumažinti.*



## 2. PERSONALO KAITOS VALDYMO GALIMYBIŲ KONCEPTUALIOJI ESMĖ

Pokyčiai darbo rinkoje, kai vis daugiau kvalifikuotų darbuotojų emigruoja, kai didėja konkurencija tarp organizacijų, perviliojant vienai iš kitos specialistus ir eilinius darbuotojus, verčia kiekvienos organizacijos vadovą ieškoti priemonių ir būdų optimizuoti turimų žmogiškųjų išteklių valdymą (Žukauskaitė, 2008, p. 153).

### 2.1. Aukštos kvalifikacijos darbuotojų išlaikymo būdai

Sunkmečio laikotarpiu daugelis organizacijų mažina darbuotojų skaičių, darbo užmokestį, didėja grėsmė netekti gerų darbuotojų.

Daugeliu atvejų, organizacijos gali išvengti darbuotojų kaitos, atlikdamos tam tikrus veiksmus, kad būtų galima pasirinkti ir išsaugoti geriausius darbuotojus (Amour, 2000):

**1. Adaptacija.** Pirmosios kelios darbo savaitės yra svarbios ilgalaikio darbuotojo įsipareigojimo organizacijai kūrimui. Galima smarkiai sumažinti darbuotojų kaitą įgyvendinant išsamią, gerai įsisavinamą orientacijos programą (adaptacijos programą). Įrodyti darbdavio įsipareigojimą naujo darbuotojo sėkmei užtikrinti. Tai darbuotojui skatina pasitikėjimą ir įsipareigojimą darbdaviui (Amour, 2000).

**2. Išmokos ir paslaugos.** Panašiai į kompensacijas ir lengvatas, išmokos ir paslaugos gali sudaryti dalį darbuotojo atlyginimo paketo, ir gali apimti sveikatos priežiūros, paskolos, kelionių, apgyvendinimo, maitinimo ir pan. Daugelis darbdavių, pavyzdžiui, darbuotojams pasiūlo paramos programas, kurios yra naudingos darbuotojui. Programos paprastai siūlomos kartu su sveikatos draudimo planu. Tokios darbuotojų paramos programos yra skirtos padėti darbuotojams išspręsti asmenines problemas, kurios gali turėti neigiamos įtakos jų darbui, sveikatai ir gerovei. Jos paprastai apima įvertinimą, trumpalaikius konsultavimus ir paslaugų suteikimą darbuotojams ir jų šeimos nariams.

*Išmokų ir paslaugų strategijos apima ilgalaikes išmokas darbuotojams skiriant per alternatyvias draudimo ir sveikatos sistemas; naudą darbuotojų šeimoms; lanksčius darbuotojo skatinimo metodus, kai darbuotojams leidžiama pasirinkti vieną iš kelių skatinimo variantų; vaikų ir pagyvenusių žmonių priežiūros programas; pensijų gerinimą (Tetteh, 2008).*

**3. Adekvatus darbo krūvis.** Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškaitei pervargs. Pervargusio žmogaus, kad ir kaip jis norėtų, darbas nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia darbuotojo sveikatai. Todėl rekomenduotina kartais peržiūrėti darbuotojų krūvį (Jermakovienė, 2001).

**4. Vadybos plėtra.** Valdymo veiksmingumas pripažintas kaip vienas iš organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Investicijos į valdymo plėtrą gali turėti tiesioginės ekonominės naudos organizacijoms, nes valdymo plėtra padės kurti lyderiavimą, priežiūrą ir kontrolę.

*Vadybos plėtros strategijos numato* susieti valdymo plėtrą su individualiais poreikiais; susieti valdymo plėtrą su organizacijos tikslais; naujoviškų vadybos plėtros būdų naudojimą, pavyzdžiui: streso valdymo programos; lyderystės ir požiūrio į darbą mokymai; moterų vadovių programos ir kita (Tetteh, 2008).

**5. Motyvavimas.** Skirti dėmesį nematerialioms ir materialioms motyvavimo priemonėms. Įvertinti kokios yra tinkamiausios ir svarbiausios nematerialios motyvavimo priemonės: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos kėlimas, palankus psichologinis klimatas, saviraiškos galimybės ir kt. Materialios gali būti įvairios pinigines premijos, priedai, apmokėti kelialapiai ir panašiai. Svarbiausia sukurti strategijas, stiprinančias tai, kas svarbiausia konkrečios organizacijos darbuotojams.

**6. Į šeimą orientuota organizacijos politika.** Šeimai palankios politikos (family friendly policy) terminas plačiai vartojamas užsienio šalių mokslinėje literatūroje, tačiau Lietuvoje jis yra naujas. Šeimai palanki politika palengvina galimybę derinti įsipareigojimus darbui ir šeimai, padeda užtikrinti adekvačius šeimos išteklius ir vaikų vystymąsi, remia tėvų, auginančių vaikus, apsisprendimą dalyvauti darbo rinkoje, skatina lyčių lygybę užimtumo srityje (Jančaitytė, 2006, p. 31).

**7. Darbuotojų lojalumas.** Pasak O. Poluchinos, ištikimi darbuotojai - svarbiausia paslaugų organizacijos komunikacijos priemonė. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra vienas svarbiausių jos „sveikatos“ rodiklių. Jokia kompanija, nepaisant to, ar ji didelė, ar maža, negali patirti ilgalaikės sėkmės, jei joje nedirba užsidegę ir tikintys organizacijos misija bei žinantys, kaip jos siekti, darbuotojai (Kaye, Jordan-Evans, 2006).

Darbuotojų lojalumas organizacijai yra vienas svarbiausių darbuotojų bruožų organizacijos atžvilgiu. Lojalumas yra aukščiausias motyvacinių priemonių poveikio rezultatas, kuris kuria tiek materialią, tiek nematerialią naudą, ne tik darbuotojui dirbant, bet ir išėjus iš darbo. Dirbdamas lojalus darbuotojas savo pareigas atlieka efektyviau, kuria geresnį mikroklimatą, gali dirbti daugiau ir geriau nei iš jo reikalaujama. Lojalūs darbuotojai, gavę darbo kitoje organizacijoje pasiūlymą, labiau linkę pasilikti esamoje, nei nelojalūs darbuotojai. Išėję iš darbo lojalūs darbuotojai neskleis apkalbų, o atvirkščiai, gerins organizacijos įvaizdį, rekomenduos ją potencialiems darbuotojams ir klientams. Darbuotojų lojalumo skatinimo politika akivaizdžiai mažina darbuotojų kaitą.

**8. Išėjimo interviu.** Norint gauti geriausią grįžtamąjį ryšį, interviuotojas, turėtų būti asmuo, kuriuo išeinantis darbuotojas pasitiki. Priežasčių, kodėl darbuotojai pasitraukia sekimas gali atskleisti būdus, kaip galima sustabdyti tolesnę kaitą (Amour, 2000).

## **9. Darbo santykiai**

Kai organizacijos siekia daugiau galių ir įtraukia darbuotojus į organizaciją, jos turi vertinti savo darbuotojų susirūpinimą šiuo tikslu vykdant veiksmingus vidinės komunikacijos srautus; stiprinti darbo gyvenimo kokybę, gerų darbo santykių ir sveikatos, gerovės ir saugumo programas.

*Darbo santykių strategijos apima:*

- informacijos keitimąsi;
- atvirą ir skaidrų bendravimą;
- šeimų susitikimus;
- darbo aplinkos humanizavimą;
- pagarbą darbuotojams, vadovui;
- teisingumo valdymo praktikoje užtikrinimą (Tetteh, 2008).

## **10. Problemų sprendimas**

Kviesti darbuotojus prisidėti prie organizacijos problemų sprendimo. Patartina aptarti problemos pasekmes ir gauti jų pagalbą ją išspręsti, o ne nurodant problemą iš verslo perspektyvos ir įgyvendinti sprendimus. Bendras požiūris į problemų sprendimą sukuria atsakomybės jausmą darbuotojams kompanijos naudai (Amour, 2000).

*Yra daug darbuotojų kaitos mažinimo, lojalumo didinimo, motyvavimo būdų, svarbiausia išsirinkti labiausiai tinkantį Jūsų organizacijai ir darbuotojams. Kai kurie užsienio autorių siūlomų būdų gali būti mažiau veiksmingi Lietuvoje, todėl būtina atkreipti dėmesį į pritaikomumą ir Lietuvos sociokultūrinius ypatumus. Toliau plačiau apžvelgsime kaitos valdymo būdus.*

## **2.2. Adaptacija**

*Adaptacija* - tai priimtų į darbą kandidatų įtraukimo į organizaciją procesas, kai nauji darbuotojai įgyja žinių, įgūdžių bei nuostatų, kurios reikalingos integruojantis į naują organizaciją.

Nemaža dalis vadovų linkę manyti, kad jų rūpesčiai dėl naujo darbuotojo baigiasi radus žmogų, kuris gali ir sutinka užimti laisvą darbo vietą. Tačiau tam, kad naujokas būtų nusiteikęs gerai dirbti, norėtų kuo greičiau pradėti taikyti turimas žinias bei sugebėjimus, ypač svarbu nuo pat pirmos darbo dienos įtikinti, kad jis pasirinko teisingai, yra tikrai reikalingas šiai organizacijai ir padėti kuo greičiau pasijusti saugiam bei „priimtam“ į kolektyvą. O visa tai užtikrina tinkamas naujo darbuotojo įtraukimas į organizaciją, t.y. adaptacija (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000, p. 382).

„*Adaptacija*“ [lot. *adaptare*] reiškia „pritaikyti, priderinti“. Viena iš termino reikšmių, pateikiamų tarptautinių žodžių žodyne, yra „organizmų prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų“.

Adaptavimo netaikančiose organizacijose vidutiniškai 37 proc. darbuotojų darbovietę palieka dėl adaptavimo stokos. Darbuotojų adaptavimas didžiausios įtakos darbuotojų kaitai turi mažose, iki 50 darbuotojų turinčiose organizacijose: jei tokiose organizacijose adaptavimas netaikomas ar taikomas silpnai, vidutinė darbuotojų kaita yra 45 proc. (maksimali – 81 proc.). *Darbuotojų adaptavimas* – tai dinamiškas procesas, kurio metu naujai pasamdytam ar perkeltam iš kitos funkcinės vietos darbuotojui padedama prisitaikyti prie naujos situacijos. Šio proceso metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, kolektyvu, perima organizacijos vertybes, normas ir organizacijoje priimtina elgesį, o tai leidžia jam dalyvauti organizacijos veikloje kaip pilnaverčiui nariui (Zytkutė, 2007).

Galima išskirti du *adaptavimo proceso elementus*: orientavimą ir socializavimą. Orientavimas – tai konkrečių, suplanuotų įvykių seka, kurių metu darbuotojas supažindinamas su darbu, kolektyvu. Socializavimas – procesas, kurio metu darbuotojas išmoksta savo darbo vaidmens bei organizacijai priimtino elgesio, perpranta ir įsisavina organizacijos vertybes, normas, taisykles. Naujų darbuotojų adaptavimas visų pirma yra skirtas organizacijos tikslų įgyvendinimui (pvz., pasiekti, kad naujas darbuotojas kuo greičiau pradėtų efektyviai dirbti). Taip pat daug dėmesio yra skiriama ir psichologinių žmogaus poreikių patenkinimui (pradinio streso bei nerimo nuėmimui, tarpasmeninių santykių užmezgimui, geros savijautos užtikrinimui) (Zytkutė, 2007).

Kad naujas darbuotojas turi naujoje darbo vietoje prie kažko prisiderinti, prisitaikyti, anot L. Pečiūlienės (2006), sutinka visi. Tačiau prie ko naujas darbuotojas turi prisiderinti? Ir, kiek tai užtrunka? Tai - pora dažniausiai užduodamų klausimų.

Taigi pirmiausia žmogus turi prisitaikyti *naujoje aplinkoje*: darbo vietoje (stalas, darbo erdvė, kabinetas), pačioje organizacijoje (pastatas, organizacijos biuras). Tikriausiai visi, patekę į naują vietą, iš pradžių jaučiasi nejaukiai – kas kur yra neaišku, arba yra ne taip, kaip buvo įprasta ankstesnėje darbovietėje. Žodžiu, aplinka nepažįstama ir neįprasta. Paprastai naujoje vietoje prisitaikoma (sužinoma ir įsiminama kas ir kur) gana greitai. Užtenka keletos dienų ir darbuotojas naują darbo vietą, ištyrinėjęs ir pasitvarkęs pagal savo skonį (padaręs tą kampelį „sava teritorija“), jau vadina „mano darbo vieta, mano stalas, mano kėdė, mano kabinetas“ ir t.t.

Fizinėje darbo vietoje apsiprasti užtenka 1-2 dienų, tačiau adaptacijos procesas tuo dar nesibaigia.

Antras dalykas – *naujas kolektyvas*. Žmonės nepažįstami, su jais reikia pradėti bendrauti. Reikia sužinoti, kokie santykiai jiems priimtini, o kokie – ne, kokios elgesio, bendravimo normos čia galioja, kas toleruojama, ir pan. Šis procesas užtrunka ilgiau – nuo kelių dienų iki kelių savaičių. Tiek užtrunka, kad žmogus susipažintų su kolegomis ir pradėtų pakankamai laisvai su jais bendrauti. Kaip sėkmingai naujas darbuotojas prisiderins prie esamo kolektyvo priklausos ne tik nuo naujoko, bet ir nuo visų senųjų darbuotojų asmeninių savybių, sugebėjimo bendrauti, užmegzti

šiltus bei draugiškus tarpasmeninius santykius. Daug reiškia ir organizacijos aplinka, joje susiklosčiusios bendravimo, keitimosi informacija tradicijos. Beje, naujojo ir senųjų darbuotojų adaptacija yra abipusė: ne tik naujas darbuotojas turi priprasti prie viso kolektyvo, bet ir senieji darbuotojai turi priprasti prie naujoko ir prie tų nedidelių, kartais ir visai nepastebimų pasikeitimų, kurie įvyksta atėjus naujam žmogui.

Darbuotojas įmonėje turi dar pritaipyti ir kaip *profesionalas*, t.y. kaip žmogus, kuris turės atlikti tam tikras užduotis, tam tikrą darbą. Dar kitaip tariant, kiekvienas naujas į organizaciją atėjęs darbuotojas turi išmokti atlikti naują vaidmenį – A organizacijos X pareigas užimantis darbuotojas. Ir šis – profesinės adaptacijos etapas - gali užtrukti žymiai ilgiau.

Kažkokią konkrečią profesinės adaptacijos trukmę nurodyti yra sunku, nes ji labai priklauso nuo darbo sudėtingumo. Ar darbuotojas jau adaptavosi prie naujos veiklos, parodo jo darbo rezultatai: darbuotojas žino, ką ir kaip jis turi padaryti, yra įvaldęs darbiui reikalingus įgūdžius, darbo rezultatai tampa teigiami ir stabilūs, darbuotojas yra patenkintas savo pasiektais rezultatais.

Pirmą kartą įsidarbinęs žmogus adaptuosis lėčiau, nes jis dar turi apsiprasti su pasikeitusia savo padėtimi, priprasti prie visai naujo vaidmens ir pasikeitusio gyvenimo ritmo.

Jeigu darbas yra sudėtingas (įvairių lygių vadovai, projektų vadovai, pardavimų vadybininkai, ir pan.), jei reikia atlikti daug įvairiausių funkcijų, išlavinti tam tikrus įgūdžius, profesinė adaptacija gali trukti iki 1 metų. Pavyzdžiui, kad aktyvių pardavimų vadybininkas pradėtų efektyviai dirbti prireikia vidutiniškai 7-8 mėnesių. Būtina sąlyga tam – abipusės pastangos: darbuotojas turi stengtis kuo greičiau perprasti jam skirto darbo specifiką, organizacija turi sudaryti palankią aplinką ir suteikti visą įmanomą pagalbą (Pečiūlienė, 2006).

Paprastai darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai žmonių. Nežinomybė, kas bus, ar seksis, kaip pavyks susitvarkyti su nauju darbu ir susidraugauti su naujaisiais bendradarbiais, kelia įtampą. Nauji bendradarbiai, nauji viršininkai, nauja aplinka ir tikėtina, kad kitaip organizuojamas darbas daugumą verčia nerimauti.

Kita vertus, pareigų pakeitimas liekiant toje pačioje darbovietėje irgi kelianti stresą situacija. Šiuo konkrečiu atveju darbovietė ir bendradarbiai nesikeičia, tačiau asmuo gauna naujas pareigas, užima naują padėtį organizacijoje, gauna naują atsakomybės lygmenį, turi keistis santykiai su bendradarbiais ir viršininkais.

Organizacijos, kurios skiria pakankamai dėmesio asmens įvedimui į organizaciją ar į naujas pareigas, išlošia tokiose srityse, kaip:

- nuoseklus įvedimas į pareigas gerokai sumažina išlaidas, skirtas naujų darbuotojų paieškai, nes tai lemia sumažėjusią kadrų kaitą;
- nuoseklus įvedimas į pareigas paprastai motyvuoja naujus darbuotojus darbiui šioje organizacijoje;

- įvedimas į pareigas labai padidina mokymų ir darbuotojo vystymosi efektyvumą.

Gerokai išplitusi nuomonė, kad geras naujas darbuotojas „įmestas į vandenį išplauks“ savarankiškai. Jei naujas darbuotojas nesusitvarkys su darbu, vadinasi jis šiam darbui netinkamas. Aišku, toks požiūris leidžia sutaupyti lėšas, kurias reikėtų skirti naujo darbuotojo mokymui. Kita vertus, tokioje situacijoje nauji darbuotojai paprastai mokosi bandymų ir klaidų metodu, vadinasi sugaišta daugiau laiko ir išseikvoja daugiau energijos bandydami perprasti naujo darbo specifiką, nes mokosi tik iš savo pačių klaidų. Jiems reikia daugiau laiko, kad pradėtų dirbti visu pajėgumu ir parodytų visus savo sugebėjimus. Be to, „įmetimas į vandenį“ sukuria nuolatinio streso situacijas naujajam darbuotojui, nes jam nėra žinomi šios organizacijos darbo principai, kitų darbuotojų atsakomybės sritys, dokumentavimas ir pan. Labai tikėtina, kad organizacijose, kuriose naujų darbuotojų mokymas paliekamas jiems patiems, bus gerokai didesnė darbuotojų kaita, o pačių darbuotojų motyvacija dirbti tokioje organizacijoje dėl kasdien patiriamo streso bus mažesnė.

Padėti naujam darbuotojui susipažinti su jo pareigomis gali įvairūs organizacijos darbuotojai:

- patys organizacijos vadovai;
- personalo skyriaus darbuotojai, atsakingi už naujų darbuotojų priėmimą;
- naujojo darbuotojo bendradarbiai;
- naujajam darbuotojui paskirti kuratoriai.

Pats efektyviausias būdas naujo darbuotojo įvedimui būtų tuomet, jei į šį procesą įsijungtų visi išvardyti darbuotojai, o pats įvedimas į pareigybę būtų iš anksto gerai apgalvotas ir tiksliai suplanuotas (*Naujo darbuotojo įvedimas į pareigas, 2007*).

Svarbiausia funkcija supažindinant naująjį darbuotoją su organizacija tenka vadovui. Jis yra kaip tik tas žmogus, kuris turi padėti adaptuotis naujoje aplinkoje. Pirmiausia vadovas dar prieš atvykstant naujam darbuotojui turėtų tam parengti kolektyvą, paaiškinant ką veiks naujas darbuotojas, kodėl jo reikia. Tai padėtų sumažinti galimą konkurenciją tarp senų darbuotojų ir naujoko. Suteikti išsamią informaciją apie darbą bei organizaciją, suorganizuoti tam tikrą priėmimo ritualą, skirti dėmesį naujiems nariams. Taip pat būtini tiesioginiai viršininko ir naujojo darbuotojo susitikimai siekiant išsiaiškinti, kaip naujajam darbuotojui sekasi (nesiseka) dirbti, ar jam netrūksta darbo priemonių, ar jis turi kokių nors asmeninių pageidavimų ir ar jam viskas aišku naujose pareigose.

Naujojo darbuotojo bendradarbiai galėtų prisistatyti ir trumpai nupasakoti organizacijoje atliekamas savo funkcijas, paaiškinti, kokiais klausimais ir kada į juos reikėtų kreiptis, papasakoti organizacijos tradicijas ir nerašytas vidaus taisykles (*Zytkutė, 2007*).

Kuratoriai turėtų dirbti kartu su naujuoju darbuotoju bent keletą savaičių po priėmimo, padėti jam įsijungti į darbą ir paaiškinti visus kylančius neaiškumus arba tiksliai nurodyti, kur kokių klausimų kreiptis.

Labai svarbu paruošti darbo vietą naujam darbuotojui dar iki jam ateinant, būtinai aprūpinti jį reikalingomis darbo priemonėmis, numatyti galimus seminarus ar mokymus, kurie turėtų padėti įsijungti naujam darbuotojui į jo atliekamą darbą.

Dėmesys, kuris skiriamas naujam darbuotojui, paprastai atsiperka darbuotojų lojalumu organizacijai, gerokai didesne motyvacija dirbti ir siekti rezultatų.

Taip pat nereikėtų pamiršti, kad nauji darbuotojai, atėję į organizaciją, gali suteikti vertingos informacijos, jei tik jiems bus sudaryta proga ją suteikti. Juk būtent nauji darbuotojai gali pažiūrėti į organizaciją ir tvarką joje „iš šono“ ir kitokiu žvilgsniu, atsinešti sukauptą patirtį iš kitų darbuotojų. Jausdamas, kad į jo nuomonę įsiklausoma, darbuotojas bus labiau motyvuotas aktyviai dirbti (*Naujo darbuotojo įvedimas į pareigas*, 2007).

*Tiksliai suplanuota darbuotojų adaptacijos programa mažina darbuotojų nerimą, sukuria saugumo jausmą, padeda lengviau įsitraukti į grupę, formuoja teigiamą požiūrį į organizaciją ir bendradarbius bei palaiko darbuotojo pasitikėjimą savimi. Organizacijų stabilumas ir veiklos efektyvumas labai priklauso nuo sugebėjimo įtraukti darbuotojus į tikslų realizavimą, o tai didina darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą darbu, aukštą darbo atlikimo lygį.*

### 2.3. Motyvacija

„Motyvo“ ir „motyvacijos“ sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis, t. y. ieškant atsakymo į klausimus „kodėl?“, „dėl ko tai daroma, ar taip elgiamasi?“, „ko siekiama tai darant?“. *Motyvacija* aiškina, kokios jėgos išjudina ir nukreipia žmogų, kaip pasirenkama ir kaip palaikoma veikla, pastangų intensyvumą ir atkaklumą realizuojant pasirinktą veiklos variantą. Tirti veiklos motyvaciją – vadinasi, analizuoti tas priežastis ir faktorius, kurie inicijuoja ir energetizuoja žmogaus aktyvumą, nukreipia, palaiko (arba stabdo) ir įgalina užbaigti pradėtą veiklą. Taigi *motyvacija* – tam tikras procesas, kuris suteikia žmogaus elgesiui energijos bei nukreipia jį tinkama linkme (Matuzienė, Šavareikienė, 2005, p. 162).

*Motyvas* – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas (Šalkauskienė, Stankevičienė, Gedvilienė, 2006).

Personalo motyvacijai aiškinti sukurta daug teorijų ir koncepcijų (Maslow, 1954; Herzberg, 1955; Vroom, 1964 ir kt.). Pastaruoju metu išleista gana nemažai psichologijos (Jucevičienė, 1996; Furst, 1998; Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999; Mayers, 2000; Kasiulis, Barvydienė 2001; Robbins, 2003 ir kt.) bei vadybos (Seilius, 1994; Bučiūnienė, 1996 b; Sakalas, 1998; Stoner 1999; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Dessler, 2001; Jewell, 2002; Butkus, 2003; Martinkus, 2003 ir kt.) vadovėlių, paskelbta ir mokslinių publikacijų (Bučiūnienė, 1996; 1996 a; Grigas, 1998; Petrauskas, Vanagas,

1998; Ratkevičienė, 1999; Marcinkevičiūtė, 2002 ir kt.), kuriose nagrinėjami konkretūs motyvacijos aspektai.

Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl to neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris plečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui (Matuzienė, Šavareikienė, 2005, p. 160).

Įvairių sričių mokslininkai mėgino visapusiškai išnagrinėti darbinės veiklos skatinimo klausimus ir atskleisti motyvų, skatinančių dirbti geriau, visumą. Pavyzdžiui, A. Maslow (1954) sudarė žmonių poreikių hierarchinę piramidę, kuria įrodė, kad žmonės dirbti verčia noras patenkinti savo poreikius. Kitu požiūriu motyvaciją nagrinėjo F. Herzberg (1955), įrodydamas, kad vieni veiksniai skatina darbuotoją dirbti, o kiti – slopina darbo efektyvumą. V. Vroom (1964) teigė, kad atsiradęs aktyvus poreikis nėra vienintelė būtina žmogaus motyvacinė tikslo siekimo sąlyga. Jis turi tikėti, kad pasirinktas elgsenos tipas tikrai patenkins jo norus. Tuo tarpu teisingumo teorijoje teigiama, kad žmonės subjektyviai vertina atpildo už pastangas santykį, po to gretina jį su kitų žmonių atpildu už tą patį darbą. Jeigu pastebi didelį neatitikimą (kolegos buvo geriau įvertinti), atsiranda psichologinė įtampa. Ją būtina pašalinti, atstačius teisingumą. Priešingu atveju minėtas žmogus (darbuotojas) stengsis atstatyti teisingumo balansą, keisdamas darbo pastangas arba gaudamas jį patenkinantį atpildą. Manoma, kad tie, kurie tiki, kad jiems buvo atlyginta daugiau, negu tikėjosi, gali stengtis dar geriau dirbti, o tie, kurie įsitikinę, kad gavo ne tiek, kiek tikėjosi, mažiau stengsis arba sieks, kad jiems būtų padidintas atlygis (Matuzienė, Šavareikienė, 2005, p. 161).

Analizuojant motyvacijos aspektus viešajame sektoriuje, tiesiogiai vadovautis pagrindinėmis darbo motyvacijos teorijomis (turinio bei proceso) būtų ne visai korektiška, nes jos neatsižvelgia į viešojo sektoriaus specifiką. Nemažai viešojo sektoriaus motyvacijos tyrimų yra pagrįsta tokiomis humanistinėmis teorijomis kaip poreikio hierarchijos (Maslow) ir dviejų veiksnių teorijomis (Herzberg). Maslow poreikių hierarchijos kontekste motyvacija viešajame sektoriuje gali būti priskirta savirealizacijos poreikių lygiui, o Herzbergo teorijos atžvilgiu – motyvuojančių veiksnių grupei. Nors šios teorijos leidžia padaryti prielaidą dėl sąryšio tarp požiūrių ir elgsenos, vis dėlto nesuteikia galimybės suvokti darbuotojų motyvacijos tarnauti viešajame sektoriuje. Kitos svarbios proceso motyvacijos teorijos – Vroomo lūkesčio ir Adamso teisingumo – aiškinant viešojo sektoriaus motyvacijos specifiką taip pat gali būti taikomos tik iš dalies. Minėtos teorijos yra susijusios su racionaliu pasirinkimu ir daugiausia orientuojasi į nešamą indėlį ir gaunamą rezultatą išorinių paskatų kontekste, o motyvacija tarnauti viešajame sektoriuje yra susijusi su vidinėmis paskatomis (Mann, 2006).



Ne vienas tyrinėtojas bandė pasiūlyti savo *motyvacijos* viešajame sektoriuje apibūdinimą. Tai „troškimas tarnauti visuomenei“ (Rainey, 1997), „bendra altruistinė motyvacija tarnauti bendruomenės, valstybės, tautos ar žmonijos interesams“ (Rainey, Stenbauer, 1999), „individo polinkis reaguoti į svarbiausius ar unikalius motyvus, kylančius viešosiose institucijose ir organizacijose“ (Perry, Wise, 1990), „motyvuojanti jėga, verčianti individus teikti reikšmingas viešąsias paslaugas“ (Brewer, Selden, 1998) ir kt. (Diskienė, 2009, p. 34).

Nepakankamas darbuotojo darbo motyvacijos lygis organizacijoje tampa darbuotojų kaita, kuri gali būti didele kliūtimi atliekamo darbo efektyvumui bei kokybei, o tai trukdo įsitvirtinti organizacijai rinkoje.

Nuolatinės permainos organizacijoje, yra tipinė šiandienos būseną, todėl būtinas reagavimas į aplinkos pokyčius, išskirtinis dėmesys darbuotojui, kad būtų galima laiku reaguoti į darbuotojų poreikių dinamiką. Viena vertus, akivaizdu, kad būtent realių darbuotojų poreikių pažinimas, sudaro prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą, kitą vertus, vadovas turi suvokti, kad kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau organizacija gali tikėtis veiklos tikslų realizavimo: produktyvumo, kokybės, gero klientų aptarnavimo ir pan. (Antanavičienė, 2006, p. 7).

### **2.3.1. Motyvavimo priemonės**

Visuotinai pripažįstama, kad įvairių tautų darbuotojai yra skirtingų charakterių ir nuostatų. Pasaulyje egzistuoja nevienodos motyvavimo priemonės darbuotojams, kurios priveda prie pasitenkinimo darbu. Pasirinkti efektyvus vadovavimo priemones vadovams yra gana sudėtinga, nes ne visos priemonės teigiamai veikia vienos ar kitos šalies darbuotojus (Antanavičienė, 2006, p. 13).

Istoriniais laikotarpiais darbuotojų motyvavimo priemonės skyrėsi:

1. 1930-1970 metais motyvavimo priemonės dažniausiai apsiribodavo nekintamu darbo užmokesčiu, griežta kontrole, reglamentacija ir nuobaudomis.

2. 1970-1980 metais darbuotojai buvo motyvuojami tokiomis priemonėmis kaip bendri darbuotojų susirinkimai, šventės, teigiamo psichologinio klimato tarp dirbančiųjų formavimu, individualių pasiekimų įvertinimai ir pan.

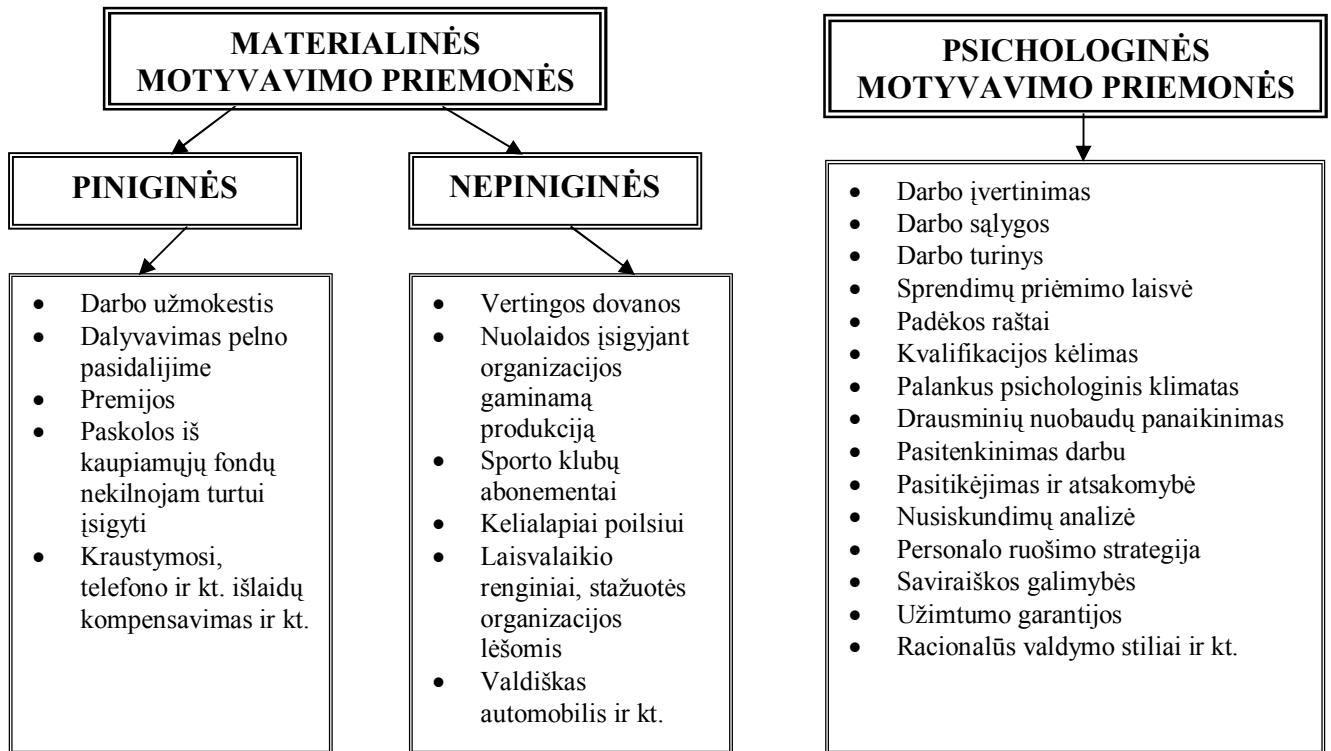
3. 1980-1990 metais darbuotojų motyvacijoje buvo išskiriami socialiniai pagarbos bei pripažinimo motyvai.

4. 1990-2010 metais pradėdamos taikyti tokios motyvavimo priemonės, kaip karjeros kėlimo galimybės, kvalifikacijos tobulinimas, įgaliojimų delegavimas ir kt.

Išanalizavus pagrindines darbuotojų veiklos motyvavimo priemones galima teigti, kad iki 1990 m. buvo taikomos atskiros motyvavimo priemonės. Šiuo metu motyvavimo priemonių įvairovė

didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių dariniai. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės, nepiniginės, piniginės ir materialinės bei demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios ir neformalios, piniginės ir moralinės (Antanavičienė, 2006, p. 14).

Remiantis minėtomis klasifikacijomis motyvavimo priemonės galima suskirstyti į dvi grupes (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Motyvavimo priemonės

Šaltinis: Antanavičienė, D. (2006). *Personalo motyvacija: Šiaulių m. biudžetinių įstaigų darbuotojų nuomonės tyrimas*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, p. 15.

Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės turi tenkinti darbuotojų tikslus, lūkesčius, interesus ir poreikius. Poreikius galima įvardinti kaip tam tikrą jaučiamą įtampą, kuri paprastai išreškiama mintimi „man reikia“. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip darbuotojas elgiasi. Darbuotojo jaučiamas poreikis skatina (motyvuoja) jo norą veikti ir pasiekti tikslą. Tikslas – rezultato, kuris numatomas ir kurio siekiama, suvoktas vaizdas. Pasiekęs tikslą, darbuotojas savo poreikius, arba nepatenkina, arba patenkina iš dalies (Antanavičienė, 2006, p. 11).

Motyvavimo priemonės, kurias taiko apklausti vadovai, neabejotinai priklauso ir nuo jo vadybinės kompetencijos, ir nuo realios situacijos (t. y. darbo rinkos, gyvenimo lygio šalyje realių). Todėl buvo daroma prielaida, kad didžiausia reikšmė bus teikiama piniginėms skatinimo sistemoms, nes piniginis atlyginimas už darbą yra vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių

darbuotojus dirbti. Beje, nėra vienos nuomonės dėl finansinio atlygio reikšmės viešajame sektoriuje. Vieni tyrinėtojai (Jurkiewicz, Massey, Brown, 1998; Rainey, 1982; Wittmer, 1991) pabrėžia, kad viešajame sektoriuje finansinis atlygis vertinamas mažiau negu privačiame, kiti (Newstrom, Reif, Monczka, 1976) teigia, kad vertinamas labiau negu privačiame sektoriuje arba nebuvo rasta skirtumo abiejų sektorių atstovų požiūriuose (Crewson, 1997; Maidani, 1991). Iš esmės manoma (Houston, 2000; Sutton, 1998), kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra daugiau motyvuojami vidinių paskatų, t. y. juos stipriau motyvuoja darbo turinys, tobulėjimo galimybė, autonomija, pripažinimas, bei įdomus darbas (Buelens, Van den Broeck, 2007) (Diskienė, 2009, p. 37).

*Pasaulyje egzistuoja įvairios motyvavimo teorijos ir priemonės, kurios priveda prie pasitenkinimo darbu, tačiau norint jas efektyviai panaudoti būtina atsižvelgti į organizacijos specifiką, darbuotojų lūkesčius ir poreikius. Geriausias kelias į sėkmingos motyvacijos pasirinkimą - darbuotojų apklausa.*

## **2.4. Pasitenkinimas darbu**

P. Jucevičienė savo knygoje „Organizacijos elgsena“ teigia, kad svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Jucevičienė, 1996, p. 134).

Visuotinai pripažįstama, kad pasitenkinimas darbu išreiškia atitinkamą tarp to, ko darbuotojas tikisi ir atlygio, kurį gauna būdamas organizacijoje ir dirbdamas. Galima išvada, kad pasitenkinimas darbu glaudžiai siejasi su psichologiniu kontraktu, motyvacinė teisingumo teorija bei kitais motyvaciniais mechanizmais (Antanavičienė, 2006, p. 16).

Pasitenkinimas darbu, kaip jausmų rinkinys, yra dinamiškas. Syki sukūrę palankias sąlygas darbuotojų pasitenkinimui darbu, vadovai negali metų metais į jas nekreipti dėmesio, nes pasitenkinimas darbu gali labai greitai smukti žemyn.

Pasak S. P. Robbins (2003, p. 39), pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra neigiamos. Kalbėdami apie darbuotojų nuostatas, žmonės dažniausiai turi galvoje jų pasitenkinimą darbu. Iš tiesų labai dažnai šie du terminai sukeičiami.

Kas lemia pasitenkinimą darbu? Kokie su darbu susiję kintamieji lemia pasitenkinimą darbu? Tyrimais nustatyti svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos (Robbins, 2003, p. 40).

Pasak G. Dessler (2001, p. 359) pasitenkinimą darbu lemia ir tokie svarbūs aspektai: vadovas (ar tiesioginiai vadovai rodo susidomėjimą ir rūpestį darbuotojais?), skatinimo galimybės (ar naudojamos skatinimo priemonės ir ar jos yra teisingos?).

Darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo igūdžius bei gebėjimus ir siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę, bei įgalina sužinoti savo darbo įvertinimą. Šių savybių turintis darbas reikalauja proto pastangų. Nereikalaujantys proto pastangų darbai kelia nuobodulį, tačiau, kita vertus ir per daug proto pastangų reikalaujantieji sukelia neviltį ir nesėkmės jausmą. Dauguma darbuotojų jaučia malonumą ir pasitenkinimą, kai darbas reikalauja nuosaikių proto pastangų.

Darbuotojai nori tokių atlygio sistemų ir tokios paaukštinimo pareigose politikos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius. Jei darbuotojai mano, kad atlygis yra teisingas, pagrįstas darbo reikalavimais, individualiais gebėjimais ir atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti tokiu darbu. Taip pat darbuotojai, kurie mano, kad sprendimai dėl paaukštinimo pareigose yra priimami teisingai, greičiausiai irgi bus patenkinti savo darbu (Robbins, 2003, p. 40).

Darbuotojams rūpi darbo aplinka ir asmeninis komfortas, bei galimybė gerai dirbti. Jie teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį.

Darbas žmonėms duoda kur kas daugiau negu vien tik atlygis ir apčiuopiami laimėjimai. Darbas taip pat patenkina daugumos darbuotojų socialinio bendravimo poreikį. Todėl nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnę pasitenkinimą darbu (Robbins, 2003, p. 40).

#### **2.4.1. Pasitenkinimas darbu ir produktyvumas**

Ar patenkinti darbuotojai yra produktyvesni, negu jų nepatenkinti kolegos? Nors dauguma žmonių akcentuoja teigiamą bendradarbiavimą, įvairių tyrimų duomenys rodo, kad nėra stipraus sąryšio tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo (*Pasitenkinimo darbu pasekmės*, 2008). Tačiau įjungus švelninančius veiksnius šis ryšys sustiprėja. Pavyzdžiui, ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra stipresnis, kai darbuotojo elgesio nevaržo ar nekontroliuoja išoriniai veiksniai. Darbuotojo produktyvumas darbe, kurio tempą diktuoja mašinos, labiau priklauso nuo mašinos darbo greičio nei nuo jo pasitenkinimo (Robbins, 2003, p. 40).

Be to, teigiama, kad gali būti ir atvirkštinė priklausomybė tarp produktyvumo ir pasitenkinimo darbu. Aukštas pasitenkinimas darbu nebūtinai sąlygoja aukštą darbuotojų produktyvumą. Gali pasitaikyti ir tokia situacija, kai darbdavys per daug dėmesio skiria malonių ir komfortabilių darbo sąlygų sukūrimui, dėl ko darbuotojų produktyvumas tik mažėja. Esant tokiai situacijai darbuotojai

jaus labai aukštą pasitenkinimą darbu, tačiau savo darbo vietoje jie galės užsiimti ir savo asmeniniais reikalais (*Pasitenkinimo darbu pasekmės*, 2008).

#### **2.4.2. Pasitenkinimas darbu ir darbuotojų kaita**

Ar darbuotojų pasitenkinimas darbu įtakoja darbuotojų kaitą? Taip pat, kaip ir tarp pasitenkinimo darbu bei produktyvumo, tyrinėtojai neatskleidė tiesioginio ryšio tarp pasitenkinimo ir savanoriškos darbuotojų kaitos. Viena grupė tyrinėtojų nustatė, kad 18 - 25 metų moterų pasitenkinimas darbu išsilaiko vienodame lygyje joms keičiant darbus. Kita vertus, kuo ilgiau jos dirba viename darbe, tuo mažesnė savanoriško išėjimo iš darbo tikimybė. Didesnis darbo stažas vienoje organizacijoje mažina nepasitenkinimą darbu ir tarp dirbančių vyrų. Šiuo atveju atsiranda dar vienas faktorius - įsipareigojimas organizacijai, kuris užima svarbią vietą pasitenkinimo darbu ir savanoriškos darbuotojų kaitos sąryšyje. Kitas faktorius - bendra ekonomika. Jei ji yra aukšto lygio ir bedarbystė maža, darbuotojų kaita auga, nes žmonės ieško geresnių galimybių įvairiose organizacijose. Net jei darbuotojai ir yra patenkinti savo darbu, jie patiki pažadais, kad kitur bus dar geriau. Kita vertus, jei darbą sunku gauti, nepatenkinti darbuotojai ir toliau jame dirbs. Organizacijoje negali visiškai nevykti šis procesas, tačiau tai, kad jo mastas nedidelis, naudinga kiekvienai organizacijai, kadangi taip taupomos mokymams skirtos lėšos bei išvengiama naujokų daromų klaidų. Todėl personalo specialistams svarbu išsiaiškinti savanoriškos darbuotojų kaitos priežastis ir paruošti programas, padedančias išlaikyti vertingus darbuotojus (*Pasitenkinimo darbu pasekmės*, 2008).

#### **2.4.3. Kiti pasitenkinimo darbu sukelti efektai**

Neskaitant išvardintų aspektų, egzistuoja daugybė faktorių, susijusių su pasitenkinimo darbu vertinimu. Tyrimai rodo, kad žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų, pravaikštų skaičius mažėja. Derama darbo drausmė taip pat atsiranda tik palankioje darbo aplinkoje, palankaus organizacijos klimato sąlygomis, esant stipriam savitarpio atsakomybės jausmui ir nuoširdžiam bendradarbiavimui, tuomet pasireiškia ir aukšta darbuotojų moralė bei savikontrolė.

Dauguma pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. Bet kai kurie kritikai tam nepritaria, jie remiasi tuo, kad kol kas yra įrodytas visiškai nedidelis tiesioginis teigiamas efektas. Kita vertus, kai žmonės nepatenkinti savo darbu, neigiamas efektas visai organizacijai yra neginčijamas. Taigi iš vienos pusės pasitenkinimas darbu

reikalauja užtikrinti minimalius reikalavimus, iš kitos pusės atneša organizacijai naudą ir veiklos efektyvumą, todėl šis procesas tampa vis svarbesnis organizacijų veikloje (*Pasitenkinimo darbu pasekmės*, 2008).

*Kol kas yra įrodytas tik nedidelis tiesioginis teigiamas pasitenkinimo darbu ir darbo efektyvumo, personalo kaitos ryšys, tačiau kai žmonės nepatenkinti savo darbu, neigiamas poveikis organizacijai yra neginčijamas.*

## 2.5. Į šeimą orientuota organizacijos politika

*Šeimai palankios politikos* (angl. family friendly policy) terminas plačiai vartojamas užsienio šalių mokslinėje literatūroje, tačiau Lietuvoje jis yra naujas. Šeimai palanki politika apibrėžiama kaip į užimtumą orientuota socialinė politika, kuri palengvina galimybę derinti išsipareigojimus darbui ir šeimai, padeda užtikrinti adekvačius šeimos išteklius ir vaikų vystymąsi, remia tėvų, auginančių vaikus, apsisprendimą dalyvauti darbo rinkoje, skatina lyčių lygybę užimtumo srityje (Jančaitytė, 2006, p. 31).

*Šeimai palanki organizacija* (angl. family - friendly organisation) yra tokia organizacija, kur darbuotojai jaučia organizacijos palaikymą vykdydami tiek savo darbo išsipareigojimus, tiek savo pareigas šeimoje. Tai tokia organizacija, kur darbdavys pripažįsta, kad pareiga šeimai turi įtakos darbuotojų darbui ir yra pasiruošęs suderinti šiuos išsipareigojimus, kur tik įmanoma. Įtakinga Kanados darbo federacija „Saskatchewan Federation of Labour“ taip apibūdina šeimai palankią darbo vietą:

✓ **Lankstumas:** čia minimas darbo organizavimo stilius, kiek įmanoma, suteikiantis darbuotojams galimybę organizuoti savo darbo dieną taip, kad jie galėtų reaguoti į netikėtas šeimos problemas, tokias kaip vaiko liga, apsilankymai mokykloje ir vyresniųjų poreikiai.

✓ **Palaikantys vadybininkai bei vadovai:** minimas vadovavimo stilius, kada darbuotojai yra vertinami. Toks požiūris charakterizuojamas noru padėti darbuotojams sukurti geresnį balansą tarp darbo ir likusios jų gyvenimo dalies.

✓ **Šeimai palanki darbo vietos kultūra:** būdingos nuostatos, įsitikinimai, vertybės ir veiklos būdai, kurie palaiko darbo ir šeimos derinimą kaip įteisintą praktiką ir suteikia galimybę kurti naujus darbo būdus.

✓ **Alternatyvių darbo būdų pritaikymas:** darbuotojams prieinamas visas komplektas pasirinkimų, tarp jų – kasdieniai arba planiniai lankstūs darbo grafikai, darbo pasidalijimas, sutrumpintos darbo valandos, sutrumpinta darbo savaitė, šeimos atostogų pasirinkimas, nuotolinis darbas pasitelkiant telekomunikacijas, metinės ir kitos atostogos. Tokie alternatyvūs darbo organizavimo būdai nėra traktuojami kaip mažiau vertingi (Ruškus, 2005).

Dirbant ne visą darbo dieną labai svarbus geras vadovavimas, bendradarbiavimas bei glaudūs darbo santykiai. Darbo krūvį keliems darbuotojams galima padalyti atsižvelgiant į konkrečias darbo valandas arba skiriant tam tikras užduotis. Darbuotojai gali dirbti pagal lankstųjį darbo grafiką. Toks grafikas paprastai nustatomas derinant darbdavio ir darbuotojo poreikius bei interesus, jis apima pagrindinį darbo laiką ir leidžia darbuotojams pasirinkti darbo pradžią – paprastai tarp 8.00 ir 10.00 val., pietų laiką – tarp 12.00 ir 14.00 val. ir darbo pabaigos laiką – tarp 17.00 ir 19.00 val. Darbo valandų skaičius lieka tas pats, kaip ir dirbant fiksuotas darbo valandas, tačiau darbuotojams suteikiama daugiau laisvės. Lankstus darbo laikas turi atitikti darbo pobūdžio reikalavimus ir nemažinti darbuotojo efektyvumo (Kučinskienė, 2003).

✓ **Vaikų ir vyresniųjų priežiūros pripažinimas:** bet kokios formos pagalba vaiko priežiūrai, vaikų ar kitų globojamų asmenų globos priežiūros darbo vietoje organizavimas (pvz., keletoje Kanados miestų bendradarbiaujant keliems darbdaviams buvo sukurtos skubios vaikų priežiūros pagalbos paslaugos) (Ruškus, 2005).

✓ **Atostogos:** motinystės, tėvystės atostogos, tėvo atostogos, atostogos pagyvenusiems šeimos nariams prižiūrėti, atostogos netekties atveju, slaugymo atostogos, atostogos dėl šeiminių aplinkybių.

✓ **Kitos paramos priemonės:** informacijos apie darbo ir šeimos sričių derinimą teikimas, apmokymai, kvalifikacijos kėlimas, parama pakartotinai išitraukusiesiems į darbo rinką, netradicinės paramos priemonės – gimnastikos salės, streso valdymo programos ir pan. (Jančaitytė, 2006, p. 31).

Vykstant konkurencinei kovai dėl aukštos kvalifikacijos profesionalų, į šeimą orientuota politika tampa pagrindiniu organizacijų ginklu.

Žmogus ne visada renkasi organizaciją, kurioje jam siūloma didesnė alga, bet jis jaučiasi esąs tik sraigtelis didelėje sistemoje, dažnai jis pasirenka tą organizaciją, kuri rūpinasi juo pačiu ir jo šeimos nariais, kuri vykdo į šeimą orientuotą politiką. Maždaug kas trečias ieškantysis darbo kreipia didžiulį dėmesį į nematerialinį atlygį (Kučinskienė, 2003).

Vykstant į šeimą orientuotą politiką, *organizacijos darbas yra struktūruotas:*

- ✓ užtikrinama, kad susirinkimai, posėdžiai, pasitarimai būtų rengiami tik nustatytomis darbo valandomis – tarp 9.00 ir 18.00 arba 8.00 ir 17.00 val.;
- ✓ darbuotojai nuolat drąsinami pasikalbėti su savo tiesioginiu vadovu arba personalo padalinio darbuotoju apie savo asmenines problemas, kurios gali turėti įtakos jų darbui;
- ✓ darbuotojams suteikiama galimybė supažindinti šeimos narius su savo darbo vieta;
- ✓ darbuotojų šeimos nariai skatinami dalyvauti bendrose išvykose ir vakarėliuose;
- ✓ darbuotojams atlyginama už darbo rezultatus, o ne už sugaištas darbo valandas. (Kučinskienė, 2003).

Šeimai palankios organizacijos politika aktyviai vykdoma šalyse, kuriose vyrauja liberaliojo tipo ekonomika (JAV, Kanadoje, Australijoje). Šios politikos diegimo varomosios jėgos: profsąjungų ir darbuotojų susivienijimų organizuota veikla, kovojant už darbuotojų ir moterų teises, taip pat darbdavių siekis padidinti šeimoms turinčių darbuotojų produktyvumą. Tokių darbuotojų darbo našumas bei rezultatyvumas didesnis, jei padedama jiems išvengti streso, pervargimo nuo darbo, užkertamas kelias neigiamoms šeimos problemoms daryti įtaką darbui. Taip realizuojama abipusio darbdavio ir darbuotojo laimėjimo (angl. win-win) formulė. Skandinavijoje šeimai palanki darbo aplinka formuojama remiantis lyčių lygių galimybių užtikrinimo idėja, siekiant suteikti moterims galimybę būti pilnavertėmis darbo rinkos dalyvėmis (Ruškus, 2005).

Šeimai palankios organizacijos konceptas taikytinas ir universitetams. Juose šeimai palankių sąlygų diegimą skatina šie veiksniai:

- ✓ struktūrinė lyčių nelygybė ir moterų galimybės pasiekti aukštą mokslinį laipsnį;
- ✓ kvalifikuoto pedagoginio ir mokslinio personalo pritraukimo bei išlaikymo problema;
- ✓ studentų pritraukimo ir išlaikymo institucijoje problema (Nemeikšienė, 2006, p. 21).

Pasaulinė praktika rodo, kad šeimai palankios darbo sąlygos dažniausiai taikomos universitetų pedagoginiam ir moksliniam personalui, tačiau tokios sąlygos taip pat gali būti taikomos ir aptarnaujančiam bei administraciniam personalui. Lietuvoje aktualu sudaryti palankias sąlygas ir studentams, turintiems šeimoms bei su šeimomis susijusių problemų (Rupšienė, 2001 p. 112).

Pasaulio universitetuose dažniausiai praktikuojami tokie šeimai palankios politikos aspektai:

✓ **Lankstaus darbo politika ir lankstūs darbo grafikai** (taikoma Linkolno ir Kalifornijos universitetuose JAV, Exetern, Cambridge, Wales Swansea universitetuose Didžiojoje Britanijoje, Macquire universitete Australijoje). Darbuotojai gali pasirinkti darbo pradžią ir pabaigą nemažinant numatytų darbo valandų per atitinkamą laikotarpį (pvz. 40 val. per savaitę). Numatoma ir sutrauktos darbo savaitės arba „darbo blokais“ galimybė. Pagal šį modelį darbuotojas gali dirbti mažiau nei 5 dienas per savaitę (pvz. dirba 4 dienas po 10 valandų arba per 9 dienas dirba 80 val.)

✓ **Lanksti darbo erdvė arba nuotolinis darbas** – tai galimybė atlikti darbą, arba jo dalį namuose palaikant ryšį su darbo vieta pasinaudojant techninėmis priemonėmis (internetu, faksu, telefonu).

✓ **Dalinio etato arba darbo krūvio sumažinimo galimybė**. Perėjusiam dirbti nevisu etatu darbuotojui, turėtų būti numatytos tos pačios privilegijos, kaip ir dirbančiam visu etatu bei galimybė lengvai sugrįžti dirbti visu etatu, kai šeimos problemos bus išspręstos (taikoma Mičigano bei Kalifornijos universitetuose (JAV), Macquire ir Katalikiškame universitetuose Australijoje).

✓ **Įvairaus tipo atostogos**, skirtos šeimos narių priežiūrai ir šeimos problemoms spręsti. Gimdymo, motinystės bei tėvystės mokamos atostogos (taikoma Linkolno universitete JAV, Monach universitete Australijoje, Poertsmouth, Exeter, Cambridge, Wales Swansea, Newcastle



Tyne universitetuose Didžiojoje Britanijoje), įsivaikinimo atostogos, šeimos narių priežiūros ilgalaikės ir trumpalaikės atostogos, ilgalaikės nemokamos atostogos.

✓ **Vaikų priežiūros centrai.** Tokių centrų steigimo privalumais laikoma tai, kad taupomas laikas ir pinigai transportui, tėvai lengvai gali susisiekti su vaikais esant skubiam reikalui, turi galimybę susitikti su vaikais darbo dienos metu, pvz. papietauti su vaiku. Jeigu universitetas turi ikimokyklinio ugdymo studijų programas, ten studijuojantys gali būti mokomi dirbti su vaikais atlikdami praktiką vaikų priežiūros centre – tai užtikrina aukštą jų studijų kokybę.

✓ **Darbo pasidalijimo galimybė.** Numatoma galimybė dviem puse etato dirbantiems darbuotojams dalintis vienos pareigybės (pilno etato) darbais ir atsakomybe. Tokie darbuotojai turi turėti tokias pat garantijas ir valandinį atlyginimą, kaip ir dirbantys visu etatu (Ruškus, 2005).

Šiaulių universitetas įgyvendindamas Europos Bendrijų iniciatyvą EQUAL, kuri išbando ir skatina naujus kovos būdus su darbo rinkoje egzistuojančia visų formų diskriminacija ir nelygybe, atliko tyrimą, kuriuo siekta nustatyti šeimos ir vaidmenų derinimo situaciją Šiaulių universitete identifikuojant eksplcitines (faktines, akivaizdžias, stebimas, objektyvias) bei implicitines (psichosocialines, latentines, nujaustas, subjektyvias) palankaus šeimai universiteto prielaidas (resursus bei kliūtis). Šiaulių universiteto studentų, dėstytojų ir darbuotojų apklausa vyko raštu ir žodžiu.

Pasak, J. Ruškaus (2005) tyrimo duomenys atskleidė, kad Šiaulių universiteto bendruomenės nariai, aktualizuodami žymų darbo prioritetiškumą šeimos poreikių atžvilgiu arba visiškai to neaktualizuodami, kitaip tariant, išlikdami indiferentiški šeimos ir darbo vaidmenų derinimui, nurodo į vertybinės Šiaulių universiteto, kaip organizacijos, dimensijos problemišumą. Žinoma, ši empiriškai grįsta prielaida neturėtų būti absoliutinama, kadangi yra atvejų, kai neformaliai, tarpusavio susitarimu, darbo ir šeimos vaidmenų derinimo klausimai yra sprendžiami sėkmingai, kai patenkinami tiek darbo, tiek ir šeimos interesai. Čia paminėtinas Socialinių mokslų fakultetas, kur, kaip rodo tyrimo duomenys, bene labiausiai atsižvelgiama į šeimos ir darbo vaidmenų derinimą. Kita palanki, dažnai darbuotojų minima aplinkybė yra laisvalaikio organizavimas universitete. Yra fakultetų, kur organizuojamos išvykos darbuotojams ir jų šeimoms, atsižvelgiama į šeimynines darbuotojų aplinkybes, net iš dalies dengiamos išvykos lėšos, parūpinamas transportas arba bent jau deramasi su organizatoriais dėl nuolaidų. Laisvalaikio organizavimas universitete buvo viena iš sričių, kuri, nors ir susilaukė kritinio vertinimo, buvo bene labiausiai akcentuojama ir vertinama kaip didelių galimybių derinant darbuotojų šeimos ir darbo vaidmenis sritis. Kitas akivaizdžiai išryškėjęs jau esantis, nors mažai panaudojamas resursas yra kvalifikacijos kėlimas. Kol kas nėra formalaus organizavimo, kad būtų pasiūlyta darbuotojoms (studentėms, dėstytojoms, administracijos darbuotojoms), grįžusioms iš motinystės atostogų, įsilieti į vykstančius studijų ir mokslo procesus, kol kas tai daugiau vyksta neformaliai, individualiai susitarus.

Anot, J. Ruškaus (2005) viena iš šeimai palankaus universiteto kūrimo projekto sričių yra erdvė ir laikas universitete, orientuotas į šeimos poreikių derinimą su universiteto, kaip mokslo ir studijų organizacijos, reikalavimais. Tokia erdvė gali būti vaikų, kurių motinos ir tėvai dirba ar studijuoja universitete, laikinos priežiūros patalpos, arba patalpos, skirtos kūdikius auginančioms motinoms, kur jos galėtų pasirūpinti higieniniais kūdikio poreikiais.

Po 2005 m. J. Ruškaus tyrimo rezultatų buvo nuspręsta tais pačiais metais sukurti vaikų priežiūros centrą. Šiaulių universiteto Lyčių studijų institutas, vykdydamas ES iniciatyvos EQUAL projektą „ŠEIMOS PLANETA: šeimai palanki organizacija“, 2005 m. lapkričio 7 d. pakvietė Universiteto bendruomenę į Vaikų laikinos priežiūros centro atidarymą Socialinių mokslų fakultete. Taigi studijuojantieji ir dirbantys Šiaulių universitete gali derinti darbą, šeimą ir studijas kartu, taip pat nesukti sau galvos, kurgi palikti savo atžalą, ir nueiti į paskaitas.

### 2.5.1. Nauda darbdaviui

Į šeimą orientuotos organizacijos politikos privalumai:

✓ **geresnė atranka:** lankstesnė darbo organizavimo sistema gali pritraukti daugiau norinčiųjų dalyvauti atrankoje į laisvas darbo vietas, sugrąžinti į darbo rinką kvalifikuotus ir turinčius patirties žmones, sudaryti galimybę suderinti igūdžius ir dabartinės rinkos poreikius.

✓ **mažesnė personalo kaita:** vertinami darbuotojai bus linkę ilgiau pasilikti toje pačioje organizacijoje, jeigu galės naudotis lankstesne darbo organizavimo sistema ir organizacijos teikiama privilegijomis.

✓ **didesnis produktyvumas:** darbuotojai dirba labiau susitelkę, kai žino, kad jei reikės, galės pasinaudoti lanksčiojo grafiko teikiama privalumais. Tai gali sumažinti ir pravaikštų skaičių.

✓ **didesnė motyvacija, atsidavimas darbui ir aukštesnė darbuotojų moralė:** gerai apgalvota lengvatų, materialios ir nematerialios gerovės, gaunamos iš organizacijos sistema smarkiai motyvuoja darbuotojus, suteikia jiems komforto ir saugumo jausmą, didina jų lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Į darbuotoją orientuota politika skatina kūrybiškumą, komandinį darbą ir kelia darbuotojų moralę. Pavyzdžiui, dauguma apklaustų Rusijos kompanijų personalo vadybininkų mano, kad motyvacinė prasme yra efektyviau padidinti įvairias kompensacijas negu atlyginimus.

✓ **mažesnės išlaidos:** sumažėjusi kadru kaita, mokymo išlaidos didina organizacijos konkurencingumą rinkoje (Kučinskienė, 2003).

B. Kairienės, R. Jančaitytės ir A. Kolbergytės (2009, p. 34) atliktame tyrime „Darbdavių požiūris į apmokamo darbo ir šeimos vaidmenų derinimo galimybes Lietuvoje“, trijų ketvirtadalių darbdavių nuomone, naudinga darbovietėje taikyti palankios šeimai politikos priemonės. Kaip

svarbiausius tokių priemonių taikymo kriterijus darbdaviai nurodė retesnę darbuotojų kaitą (75 proc.) bei emocinės darbo atmosferos gerinimą (73 proc.). Šis tyrimas patvirtina, kad šeimai palankios organizacijos politikos taikymo nauda darbdaviui labiausiai pasireiškia per personalo kaitos mažinimą.

### **2.5.2. Nauda darbuotojui**

Kelyje sugaištamasis laikas ir daug fizinių bei protinių jėgų reikalaujantis darbas neišvengiamai trumpina mūsų laisvalaikį. JAV atliktų tyrimų duomenimis, per dešimt metų laisvalaikis vidutiniškai sutrumpėjo nuo 26 iki 16 val. per savaitę. Į šeimą orientuota politika padeda:

- ✓ dirbantiems suderinti užimtumą darbe su šeimos gyvenimu, vaikų auginimu, asmeniniu gyvenimu, patenkinti asmeninius poreikius;
- ✓ skatinti vyrų ir moterų lygias galimybes dalyvaujant ekonominiame, socialiniame ir kultūriniame gyvenime;
- ✓ suteikia daugiau galimybių įtraukti abu sutuoktinius į vaikų priežiūrą ir auginimą.

Daugelis užsienio kompanijų seniai suprato, kad specialistai, kuriuos organizacijoje laiko tik gaunama alga, tampa lengvu konkurentų grobiu, juos paprasta pervilioti pasiūlius didesnę darbo užmokestį. Todėl užsienio kompanijose dėmesys darbuotojams ir jų šeimoms seniai tapo vienu iš svarbiausių kadrų politikos tikslų.

Užsienyje daug skirtingo dydžio kompanijų, tokių kaip „DuPont“, „Hewlett-Packard“, „PricewaterhouseCoopers“, „Motorola“, IBM, yra išbandžiusios įvairias į šeimą orientuotas politikos formas. Pasak „PricewaterhouseCoopers“ kompanijos personalo vadybininkų, kuo daugiau organizacija skiria dėmesio darbuotojų šeimoms, tuo mažesnė kadrų kaita ir didesnis personalo sutelktumas. Esant dialogui tarp darbuotojų, darbdavių ir profesinių sąjungų, ši politika davė labai gerų rezultatų (Kučinskienė, 2003).

### **2.5.3. Svarbūs aspektai įvertinimui, prieš pradėdant vykdyti į šeimą orientuotą politiką**

Svarbu nesivadovauti standartinėmis schemomis ir aklaik nekopijuoti Vakarų šalių patirties, o atsižvelgti į darbuotojų amžių, socialinį statusą ir psichologinius ypatumus (Kučinskienė, 2003). Taip pat pasak A. Korbergytės (2007, p. 18), būtina aptarti su darbuotoju ir pritaikyti tokias šeimos politikos taikymo priemones, kad būtų atsižvelgta į konkrečius darbuotojų poreikius bei galimybes.

Pavyzdžiui, jeigu dauguma darbuotojų – jauni žmonės, jiems gali būti aktualesnis nemokamas naudojimas sporto klubų paslaugomis ir vaikų vasaros poilsio organizavimas, negu apmokėtos papildomos medicinos paslaugos. Kadangi toli gražu ne visos organizacijos turi savo sporto klubus

ir poilsio bazes, gali atrodyti paprasčiau pakelti darbuotojams atlyginimus negu organizuoti jų vaikų vasaros poilsį arba jų pačių laisvalaikį, tačiau tai vargu ar apsimoka ir motyvacinė, ir ekonomine prasme. Keliasdešimties litų priemoką darbuotojas gali palaikyti nereikšminga ar net įžeidžiančia, o pridėjus mokesčius organizacijai gali susidaryti visai nemaža suma. Taigi darbuotojų ir jų šeimų poilsio ir laisvalaikio organizavimas naudingas ne tik jiems patiems, bet ir pačiai organizacijai. Rusijos kompanijos „Ruyan“ psichologo-konsultanto Dmitrijaus Medvedevo nuomone, vien poilsio kelialapių arba sporto klubų abonementų apmokėjimas šeimos nariams skatina darbuotojus tik materialiai, tuo tarpu bendras poilsis kartu su vaikais leidžia užmegzti neformalius ryšius, kurie padeda sėkmingiau spręsti konfliktus ir skatina bendradarbiauti organizacijoje (Kučinskienė, 2003).

*Į šeimą orientuota organizacijos politika palengvina galimybę derinti įsipareigojimus darbui ir šeimai. Tokia politika iš esmės didina darbuotojų lojalumą, o kartais ir lemia apsisprendimą ateiti dirbti į organizaciją, orientuotą į šeimos politiką. Tokios politikos efektyvaus realizavimo būdai yra keli: vieni labiau veikia vienas socialines grupes, kiti kitas, pvz. galimybė palikti vaikus laikinai priežiūrai būtų puiki galimybė mažamečius vaikus auginantiems vaikams, tačiau jokios naudos nekurtų žmonėms, kurie neturi atžalų arba jų vaikai jau yra užaugę. Todėl rekomenduojama įvertinti planuojamo naudoti priemonių efektyvumą prieš jas įgyvendinant. Tokios politikos taikymas padeda valdyti kaitą, išlaikyti gerus darbuotojus.*

## **2.6. Organizacijos klimatas**

Analizuojant organizaciją, kalbame apie organizacinį klimatą t.y. vidinę organizacijos charakteristika, charakterizuojanti vidinę organizacijos aplinką psichologiniu aspektu. Organizacinis klimatas įtakoja žmogiškuosius organizacijos išteklius ir laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur jie dirbtų, jaučia kasdien. Tokio tipo psichologinis klimatas turi ne mažiau lemiamą įtaką žmonėms darbo vietoje, nei atmosferos klimatas - bendrai nuotaikai ir aktyvumui. Pabrėžtina, kad organizacijos mastu organizacinis klimatas įtakoja visą organizacijos veiklą ir yra organizacijos padalinių, darbo grupių ir komandų psichologinio klimato pagrindas (Pusvaškis, 2005).

*B. Martinkus (2003) gero mikroklimato sukūrimą traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą. J. Lape (1980) mikroklimatą traktuoja kaip psichologinę organizacijos darną, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemias pasitenkinimą darbu. Psichologinė darna labai reikalinga, bet kuriai veiklai, kurią atlieka du ar*

daugiau žmonių, o ypač ji svarbi kai dirbama sudėtingose, pavojingose situacijose, kai stokojama laiko.

*Moron* ir *Volkwein* organizacijos klimatai charakterizuoja kaip organizaciją, kuri įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą: apie organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; sudaryta narių bendravimu, bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui (Pusvaškis, 2005).

*Psichologinis organizacijos klimatas* – visuma psichologinių sąlygų, įtakojančių efektyvią grupinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Sveikas organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, neloyalumo, išėjimo iš darbo – prevencinis faktorius. Organizacijose, kur vyrauja geras klimatas, atlyginimas nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys (*Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas*, 2008).

Psichologinis klimatas yra įtakojamas daugelio organizacijos charakteristikų. Reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatą įtakojančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Yra 20 veiksnių, įtakojančių *mikroklimatą* organizacijoje:

1. Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas
2. Verbalinė (žodinė) komunikacija
3. Neverbalinė komunikacija
4. Konfliktai
5. Vyrų ir moterų santykiai
6. Humoras
7. Santykiai su vadovais
8. Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės
9. Informacija/komunikacija
10. Atvirumas, tolerantiškumas
11. Gandai, apkalbos, veidmainiavimas
12. Kartų santykiai
13. Tarpusavio santykiai
14. Neformalios grupės, „klikų“ (grupuočių) susidarymas
15. Valdymo/vadovavimo stilius

16. Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka
17. Kontrolė
18. Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos
19. Vertybės ir kultūra
20. Tradicijos ir šventės (*Organizacijos mikroklimate tyrimas, 2008*).

*Taigi teigiamas organizacijos mikroklimate yra labai svarbus organizacijai, nes teigiamai nuteikia darbuotojus darbui, mažėjas noras keisti darbą, didėja įsipareigojimas organizacijai.*

## 2.7. Vadovavimas

Anot E. Župerkienės (2007, p. 541), *vadovavimas*, kaip procesas yra vadovo pastanga panaudojant skirtingą valdžią (panaudojant savo paties įgūdžių rinkinį) paveikti grupės narius nukreipiant jų pastangas siekti bendrų tikslų.

*Vadovavimas* gali būti apibūdinamas kaip įgūdžių naudojimas norint įtikinti kitus kuo geriau išnaudoti savo galimybes. Kaip vadovas, jūs galite naudotis savo galia ir įtaka, mėgindami pakeisti kitų žmonių elgesį.

Organizacijos sėkmei labai svarbu laiku atpažinti tinkamus žmones savo komandoje ir ne tik ne prarasti jų, bet ir tobulinti jų sugebėjimus. Šiuolaikinėse organizacijose tai yra priskiriama personalo valdymo funkcijai, kurios pagalba yra rūpinamasi žmogiškaisiais ištekliais (angl. human resources – HR). Viena iš naujausių tendencijų šioje srityje - personalo valdymo funkcijos šiuolaikinėje organizacijoje yra perduodamos tiesioginiams vadovams, t.y. tiesioginis vadovas turėtų būti atsakingas už komandos narių galimybių realizavimą ir tobulinimą (Lahiff, Clift, Gooding, Rogers, 1998).

Pasak D. Aiduko (2006, p. 22), kaip ir visos šalys, Lietuva ir jos lyderiai turi savo konkrečius poreikius, rūpesčius, problemas ir galimybes. Pastaruoju metu ryškėjanti įmonės sėkmingo augimo priklausomybė nuo įmonių vadovų asmeninių gebėjimų verčia susimąstyti. Vadovo paslėptos baimės, nepamatuotos ambicijos, nepakankamas savęs vertinimas atsiliepia organizacijos atmosferai - įtampa, personalo kaita, nepakankami augimo tempai, organizacijos kultūros stoka, finansiniai ir rinkos praradimai negatyviai veikia visą verslą.

Geras *vadovavimas* reikalauja išmanymo, kaip bendrauti su kitais, išlaikyti autoritetą, būti patikimam, garbingam, turėti protinių sugebėjimų spręsti problemas, surasti kompromisus. Vadovai reikalauja iš savo pavaldinių lojalumo, įsipareigojimo, garbingo elgesio ir noro iškelti grupės siekius aukščiau savų (Lahiff, Clift, Gooding, Rogers, 1998).

*Vadovas* – tai asmuo, kuris turi reikiamų žinių, moka vadovauti grupei ir pasiekti iškeltus tikslus pačiai grupei to norint. Pasak B. Leonienės (1997, p. 141) *vadovai* – vienas iš svarbiausių

valdymo subjektu, įmonėje atliekančių daugybę vaidmenų. Vadovų atliekamų vaidmenis ji skiria į tris grupes: bendravimas su žmonėmis, informacijos kaupimas ir apdorojimas, sprendimų priėmimas.

Pasak E. Župerkienės (2007, p. 545) šiuolaikinis vadovas turėtų būti toks, kuris dalijasi atsakomybe su kitais grupės nariais, padeda darbuotojams spręsti problemas; skatina darbuotojų savivaldą; kelia svarbius klausimus; užtikrina darbuotojų ir atitinkamų specialistų komunikavimą; aiškiai formuluoja savo grupės ateities viziją, suburiančią organizacijos darbuotojus ir esmines vertybes; vertina žmonių sugebėjimą ir siekį išsakyti įvairias nuomones; konfliktus vertina kaip galimybę siekti sinergijos ir praturtinti sprendimų priėmimo procesą; pagrindinį dėmesį skiria tiek darbo procesui, tiek žmonėms; mąsto globaliai; domisi visais organizacijos veiklos klausimais, siekia tapti patikimu partneriu kitoms organizacijos grupėms ir padaliniais, turi sugebėti veikti tarptautiniu mastu, personalą vertina kaip brangiausią ką turi organizacija, nes žino, kad gerą darbuotoją pakeisti kitu labai sunku; pasirengęs rizikuoti, siekia derinti organizacijos ir jos personalo poreikius; tobulėja, nes jei vadovas netobulėja ir lieka ankstesnėse pozicijose, anksčiau ar vėliau organizacijos augimas atsiremia į vadovą: organizacijos plėtra sustoja, išsina geriausi darbuotojai, prasideda išgyvenimo etapas.

Mokslinėje literatūroje yra aptariami keli vadovų tipai:

*Autokratinis* - taikomas į užduotis orientuotam vadovui, kuris naudojasi padėtimi ir asmenine galia autoritariniam vadovavimui, prisiimdamas atsakomybę už tikslų numatymą ir sprendimų priėmimą. Pavaldumas grindžiamas manipuliuojant garbinimu, kaltinimais ir apdovanojimais.

*Demokratinis* - naudodamasis savo asmenine ir užimamų pareigų galia, iškelia pavaldinių idėjas, skatindamas juos sudaryti tikslus, sudaryti planus ir kontroliuoti savo veiklą.

*Atstovaujamas* - tarpinis tarp autokrato ir demokrato. Pristato savo veiklos problemų nagrinėjimo išvadas ir kviečia pavaldžius darbuotojus jas kritikuoti, komentuoti. Viską apsvaustęs, vadovas priima galutinį sprendimą.

*Nusišalinamas* - kai paskirtasis vadovas atsisako vadovo atsakomybės ir palieka darbuotojus be vadovavimo.

Kai kurie tyrimai parodė, kad žmonės, vadovaujami autokratinio vadovo, atlieka daugiau, tačiau vadovaujant demokratiniam vadovui, jų darbas kokybiškesnis (Lahiff, Clift, Gooding, Rogers, 1998).

Veiksmingą organizacijos valdymą užtikrina visos valdymo funkcijos, tačiau labai didelė dalimi organizacijos valdymas priklauso nuo vadovo, jo mąstymo, sprendimų (Župerkienė, 2007, p. 546).

*Vadovas yra labai svarbi organizacijos dalis, nuo jo priklauso ne tik organizacijos sėkmė, bet ir organizacijos mikroklimatas, vystymasis ir augimas. Dažnai nuo vadovo priklauso ir darbuotojų*

*kaita. Vadovui tenka atsakomybė kontroliuoti darbuotojų kaitą taip, kad ji atneštų naudą organizacijai per kokybinius personalo pokyčius. Būna atveju, kad net pats vadovas tampa padidėjusios kaitos priežastimi. Jo savybės ir sugebėjimai automatiškai persiduoda organizacijai. Jam tenka ir didžiausia atsakomybė tiek prieš darbuotojus, tiek prieš pačią organizaciją. Organizacijai netiek svarbus vadovo vadovavimo stilius, kiek jo įgūdžiai, kompetencijos ir žinios.*

## **2.8. Lojalumo samprata**

Terminas „*lojalumas*“ turėjo specifinę feodalinio pasaulio reikšmę ir nurodė visateisį žmogų, egzistavusį šiapus civilizuotos tvarkos ir įstatymo, priešpriešą tam, kuris buvo už įstatymo ribų. „Ištikimojo“ prasme šis žodis nusakė ištikimybę savo feodaliniam ponui, o sykiu ir aukščiausiai žemiškajai (laikinajai) galiai bei valdžiai. Naujieji amžiai pakoregavo lojalumo prasmę, ištikimybę susiedami su valstybe ir politiniu autoritetu, - nacionalizmo epochoje lojalumas buvo skirtas nacijai, arba tautinei valstybei, ir jos vyriausybei. Sykiu formavosi ir mūsų dienomis paplitusi bei lengvai atpažįstama lojalumo samprata, kuriai esminę įtaką padarė liberalizmo etika ir demokratinės vertybės. Tai lojalumo susiejimas su laisve ir laisvu pasirinkimu, leidžiantis lojalumą atskirti nuo paklusnumo (Butkus, 2006, p. 150).

Paprastai darbuotojų lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt. (Kaye, Jordan-Evans, 2006).

Žodis „*lojalumas*“ vis dažniau ir dažniau vartojamas kalbant apie verslą ir personalo vadybą. Ir pasaulio, ir Lietuvos įvairių sričių specialistai teigia, kad šiuolaikiniame verslo pasaulyje atsidavę, lojalūs darbuotojai tampa svarbiausiu organizacijos pranašumu konkurencinėje kovoje. Tad lojalumas yra dalykas, turintis didžiulę paklausą (Pečiulienė, 2007, p. 54).

Mokslininkai teigia, kad darbe, kaip ir gyvenime, galioja mainų principas – "aš – tau, tu – man". Suvokdamas, kad organizacija suteikia jam subtilią naudą: pasitikėjimą savo jėgomis, galimybę siekti ir pasiekti reikšmingų laimėjimų, įvertinimą ir pripažinimą, pagaliau galimybes tobulėti, darbuotojas jaučia norą atsilyginti taip pat – nuoširdžiu darbu, pastangomis, kurios kyla ne tik iš būtinybės, bet ir noro, malonumo dirbti. Visi darbdaviai vieningai tvirtina norintys, kad jų darbuotojai gerai dirbtų, būtų lojalūs ir atsidavę organizacijai. Gebėjimas gerai, sąžiningai atlikti savo darbą ir lojalumas suprantami kaip asmeninės žmogaus savybės, kurias jis arba turi, arba ne. Įsipareigojimas organizacijai – tai asmeninis prisirišimas prie organizacijos, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis (Pakalkaitė, 2006, p. 6).



Įsipareigojimas organizacijai apima žmonių jausmus organizacijai, kurioje jie dirba, tai asmens savęs tapatinimo su organizacija ir ištraukimo iš organizaciją stiprumas, tai yra, kiek jis nori joje dirbti arba nenori palikti organizacijos. Įsipareigojusiems darbuotojams būdingi trys bruožai: stiprus tikėjimas organizacijos misija ir tikslais, pastangos, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti, ketinimas ilgai dirbti organizacijoje. Iš tikrųjų įsipareigojęs darbuotojas ne tik elgiasi kaip įsipareigojęs, bet ir jaučia įsipareigojimą. Darbuotojų, kurių įsipareigojimas organizacijai stiprus, elgsena skiriasi nuo tų, kurių įsipareigojimas organizacijai silpnas. Stiprų įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai yra produktyvesni, rečiau išeina iš darbo arba daro pravaikštas, dažnai savo asmeninius interesus aukoja organizacijos labui. Įsipareigojęs darbuotojas jaučiasi susietas su organizacija ir racionaliai pasirenka tokiu likti, nepriklausomai nuo to ar gerus, ar blogus laikus gyvena kompanija. Silpną įsipareigojimą organizacijai jaučiantys darbuotojai yra žymiai mažiau produktyvūs, mažiau patenkinti asmeniniu gyvenimu, jaučiasi nesaugūs darbe (Brockbank, Urlich, 2007, p. 122).

Darbuotojų įsipareigojimas paremtas psichologija. Prisirišimas yra efektyvus būdas patenkinti aukščiausius darbuotojų poreikius: savęs realizavimą ir aktyvią veiklą (Vanagas, 2004, p. 241).

Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu. Pasitikėjimas skatina produktyvumą daug efektyviau už kitas motyvacinės technikas. Pamatą patrauklaus darbdavio įvaizdžiui formuoti yra didysis krikščioniškasis įstatymas "Elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi". Šiuo įstatymu grindžiant visus organizacijoje priimamus sprendimus, galima minimaliomis sąnaudomis pasiekti maksimalų rezultatą – didinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai (Brockbank, Urlich, 2007, p. 123).

Lojali organizacija privalo būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti. Toks požiūris turi būti organizacijos tradicija, nes per vieną dieną geros atmosferos ir atitinkamo įvaizdžio nesuformuosime (Boath, Smith, 2006, p.164).

### **2.8.1. Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą**

Darbuotojų išlaikymas organizacijose tampa problema, ir ši problema gana sunkiai sprendžiama. Priimti teisingą sprendimą trukdo tai, kad atskiro darbuotojo išlaikymas organizacijoje yra individualus dalykas. Tai visiškai priklauso nuo kiekvienos organizacijos atskirai ir nuo situacijos specifinio konteksto. Vienu atveju darbuotoją skatina dalykai, visiškai neaktualūs kitoje organizacijoje. Pagrindinis dalykas yra nustatyti veiksniai, kurie didina darbuotojų lojalumą ir stengtis juos akcentuoti (Gendron, 2006, p. 120).

Vadovai turi gerbti savo darbuotojus kaip individualybes. Žemas darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygis ir kaita, pirmiausia liudija vadovavimo stoką didinant organizacijos, kaip

darbdavio, patrauklumą, lemiamą vaidmenį vaidina aukščiausiojo lygio vadovai. Su jais yra susiję esminiai darbuotojų išipareigojimą garantuojantys veiksniai: vadovų nuostatos ir požiūris į darbuotojus; kompanijos propaguojamos vertybės ir asmeninis vadovų pavyzdys; visų lygių vadovų vadovavimo kompetencija (Brockbank, Urlich, 2007, p. 124).

Pateikiama keletas veiksnių, lemiančių darbuotojų lojalumą:

**Savirealizacijos poreikis.** Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotonija, kai darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi „sustojęs vietoje“, nebetobulėjantis (Jėčiuvienė, 2006).

**Pasitikėjimas** Siekdami darbuotojų lojalumo ir abipusio pasitikėjimo, vadovai turi leisti jiems žinoti apie organizacijos finansinę padėtį, bei verslo planus - „tai, ką jie žino patys“. Taip sukuriamą abipusę partnerystę ir jausmas, kad „darbas – visų mūsų bendras reikalas“ (Gary, 2006, p. 75).

**Teisingas atlygis.** Tai finansiniais, karjeros ar profesionalumo kėlimo (taigi asmeniniais) interesais pagrįstas ryšys su organizacija. Kiekvienas iš mūsų yra linkęs pasvarstyti, kiek pastangų įdėta dirbant organizacijoje, ar jaučiamės deramai atlyginti už šias pastangas, pagaliau kokių turime alternatyvų (geriau apmokamų, įdomesnių, perspektyvesnių) išsidarbinti kitur. Jeigu darbuotojas mano, kad organizacijos investicija į jį yra didelė, jis, skatinamas pareigos jausmo, atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu (Pakalkaitė, 2006, p. 15).

**Saugumo jausmas.** Bendraujant su žmonėmis, suvokiama, kad norą dirbti skatina ne tiek pinigai, kiek emocinis fonas organizacijoje, kitaip tariant, - saugumo jausmas. Žmonės ieško darbo, kuris jiems užtikrintų ne tik finansinį atlygį, bet ir suteiktų prasmę, pasitenkinimą ir iššūkio jausmą. Premijos, priedai už viršvalandžius, dovanėlės Šv. Kalėdų, Velykų proga, nemokamas darbuotojų medicininis aptarnavimas skatina darbuotoją labiau prisirišti prie organizacijos. Galiausiai organizacijos vadovas gali skirti kitas nematerialias atlyginimo formas - paaukštinti pareigas, skirti atsakingesnes užduotis (Lukaševičius, Martinkus, 2001, p. 83).

**Emocinis ryšys.** Stipriu emociniu išipareigojimu visame pasaulyje pasižymi apie vienuolika procentų darbuotojų. Maždaug trylikai procentų toks prisirišimas prie organizacijos visai nebūdingas. Kiti darbuotojai gali prisirišti prie vieno ar kito žmogaus, tam tikro darbo aspekto organizacijoje. Nei demografiniai duomenys, nei profesija, nei kiti regimi požymiai nėra pagrindinis veiksnys, lemiantis prisirišusių darbuotojų skaičių. Šis veiksnys – pati organizacija. Emocinis ryšys su organizacija atsiranda, kai darbuotojas vertina, mėgsta ir tiki tuo, ką dirba, tai ir yra tikroji ištikimybė (Pakalkaitė, 2006, p. 15).

**Geranoriška atmosfera.** Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir supratingas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Ne mažiau

svarbus yra ir santykis su tiesioginiu viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, draugiškumas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe (Jėčiuvienė, 2006).

### **2.8.2. Lojalumo svarba organizacijai**

Pasak O. Poluchinos, ištikimi darbuotojai - svarbiausia organizacijos komunikacijos priemonė. Darbuotojų išipareigojimas bendrovei yra vienas svarbiausių jos „sveikatos“ rodiklių. Jokia kompanija, nepaisant to, ar ji didelė, ar maža, negali patirti ilgalaikės sėkmės, jei joje nedirba užsidegę ir tikintys organizacijos misija bei žinantys, kaip jos siekti, darbuotojai (Kaye, Jordan-Evans, 2006).

Ilgalaikis išipareigojimas organizacijai - tai esminis sėkmingų inovacijų, kokybės valdymo programų, pokyčių įgyvendinimo organizacijose veiksnys ir kritinis sėkmės veiksnys organizacijose, kurių veikla susijusi su intelektualiais produktais ir paslaugų teikimu (Pakalkaitė, 2006, p. 17).

Darbuotojų lojalumas kuria klientų lojalumą. Be klientų nebūtų verslo, o be darbuotojų nebūtų klientų. Organizacija, kurios darbuotojai nėra jai išipareigoję, neturi galimybės daugiau dėmesio skirti rūpinimuisi klientais, nes yra priversta gaišti laiką naujų darbuotojų paieškai, atrankai, rūpintis atsainiai dirbančiųjų darbo rezultatais. Darbuotojų išipareigojimo organizacijai skatinimas gali padėti pasiekti konkurencinio pranašumo, o pareigos stoka atveria žalią šviesą konkurentams išsiveržti pirmyn (Kaye, Jordan-Evans, 2006).

Turėti lojalus darbuotojus yra naudinga ir ekonomiškai: kompanijų, turinčių stipriai išipareigojusius organizacijai darbuotojus, metinės pajamos yra didesnės. Darbuotojų išipareigojimo didinimas – geriausia priemonė ženkliai padidinti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Brockbank, Ulrich, 2007, p. 130).

Lojalumas gali motyvuoti darbuotojus dirbti organizacijai daugiau, nei to reikalauja pareigos, jie gali pasilikti ilgiau dirbti viršvalandžius, kad padarytų darbą, net jei tai nėra numatyta darbo sutartyje. Lojalus darbuotojas neieškos geresnių pareigų, geresnio darbo, nes apskritai turi mažesnę poreikį keisti darbą pasitaikius mažiausiai progai, ypač kai organizacija turi problemų ar kai atsiranda labai patraukli galimybė (Pečiulienė, 2007, p. 57).

Darbuotojai, kurie jaučia, kad su jais elgiamasi sąžiningai, išlieka lojalūs net ir sudėtingu atleidimo iš darbo laikotarpiu, kai ištikimybė ir geri darbo rezultatai, atrodo, nebetenka prasmės. Net ir palikę kompaniją, tokie darbuotojai bus geros nuomonės, neskleis pikto apkalbų ir šmeižto, o jų išsaugoti gerą organizacijos vardą gali būti gyvybiškai svarbu (Pakalkaitė, 2006, p. 17).

*Darbuotojų lojalumas organizacijai yra vienas svarbiausių darbuotojų bruožų organizacijos atžvilgiu. Lojalumas yra aukščiausias motyvacinių priemonių poveikio rezultatas, kuris kuria tiek materialią, tiek nematerialią naudą, ne tik darbuotojui dirbant, bet ir išėjus iš darbo. Dirbdamas lojalus darbuotojas savo pareigas atlieka efektyviau, kuria geresnį mikroklimatą, gali dirbti daugiau ir geriau nei to yra iš jų reikalaujama. Išėję iš tokios organizacijos darbuotojai, neskleis pikto apkalbų ir šmeižto, o atvirkščiai gerins organizacijos įvaizdį, rekomenduos ją potencialiems darbuotojams ir klientams.*

## **2.9. Darbuotojų atrankos modelis**

Vykstant vidinei ir išorinei personalo kaitai sunku įvertinti kiek kuris darbuotojas tinka tam tikroms pareigoms. Tai ypač aktualu ekonominės krizės laikotarpiu, kai etatų mažinimas yra dažnas reiškinys ne tik privataus kapitalo įmonėse, bet ir biudžetinėse įstaigose. Mažinant darbuotojų skaičių, labai sunku ir svarbu stengtis išlaikyti kuo daugiau gerų, tinkamų ir norinčių dirbti savo darbą specialistų. Darbuotojų atrankos modelis padėtų įvertinti darbuotoją prieš priimant sprendimą jį atleisti, pakeisti, perkelti į kitas ar palikti esamose pareigose. Šis darbuotojo įvertinimo metodas padėtų racionaliau paskirstyti žmogiškuosius išteklius. Gali būti, kad du darbuotojai dirbtų žymiai efektyviau, juos sukeitus pareigomis, nei dirbdami darbą, kuris jiems iš esmės netinka.

Personalo vertinimas yra sudėtingas uždavinys, nes yra daug kintamųjų, kuriuos sunku įvertinti labai tiksliai, juo labiau jei jie yra subjektyvūs, sunkiai apibrėžiami. Kadangi skiriasi organizacijos, žmonės ir pareigų reikalavimai, sukurti universalų vertinimo modelį, kuris gerai veiktų be pasirinkimo laisvės yra labai sunku, todėl nuspręsta sukurti laisvo tipo apskaičiavimo metodą, kai kintamuosius bei jų kiekį galima parinkti atsižvelgiant į organizacijos, bei konkrečių pareigų keliamus reikalavimus. Tarkime, kad reikia įvertinti du darbininkus – tekintoją ir detalių surinkėją. Juos būtų galima vertinti pagal tuos pačius kriterijus, tačiau tų kriterijų reikšmingumas skiriasi. Vertinant atliekamų darbų kokybę ir greitį, tekintojo darbas reikalauja didesnio tikslumo ir kokybės, nei greičio, lyginant su detalių surinkėjo darbu. Todėl nustatant kriterijų koeficientus, tekintojo darbo kokybės kriterijaus koeficientas turėtų būti didesnis, nei greičio kriterijus.

Kriterijų reikšmingumo įvertinimas padeda: atsisakyti nereikšmingų kriterijų (kriterijų skaičius negarantuoja vertinimo tikslumo, dažnai būna atvirkščiai) ir nustatyti kriterijų reikšmingumą.

Kriterijai vertinami pagal vienodą vertinimo skalę (100, 10, 5, 3 balų).

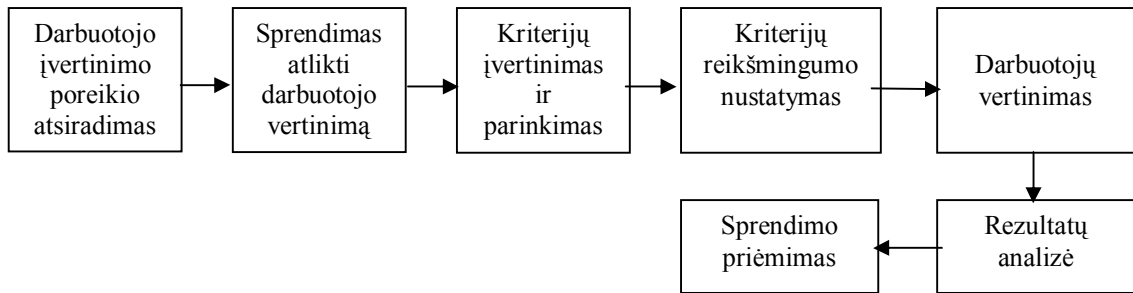
Nustatant kriterijų vertinimo skalę iškykla dvi problemos:

1. Geriausios vertinimo skalės pasirinkimas (100, 10, 5, 3 balų). Paprasčiausia 3 ir 5 balų sistema. Kuo platesnis vertinimo diapazonas, tuo didesnis tikslumas, tačiau tik tada, jei galima aiškiai apibūdinti diapazonus.

2. Tiksliai logiškai aprašyti diapazonus. Iš tikrųjų dažnai pakanka 3 ir 5 balų sistemos (vertinant 10 ir 100 balų sistema tik nustatomi papildomi niuansai, arba, kai integruojami kitų skaičiavimų rezultatai).

Antruoju atveju balų skaičiaus padidinimas gali būti susietas su apibūdinimo tikslumo padidėjimu, o pirmuoju – vargu ar tai įmanoma (Sakalas, 2003, p. 114).

Pateikiami darbuotojų atrankos modelio etapai, nuo darbuotojo įvertinimo poreikio atsiradimo iki galutinio sprendimo priėmimo (2 pav.).



**2 pav.** Darbuotojų atrankos modelio etapai

Šaltinis: sudaryta autorių.

Darbuotojo atrankos modelio skaičiavimo formulės:

$$R_{\max} = \frac{K_{\max} \cdot Q_1 + K_{\max} \cdot Q_2 + \dots + K_{\max} \cdot Q_n}{n}, \quad (1)$$

kur:  $R_{\max}$  – maksimalus galimų surinkti balų su taikomais koeficientais skaičius;  $K_{\max}$  – kriterijaus diapazono aukščiausia reikšmė;  $Q$  – kriterijaus reikšmingumo koeficientas nuo 0 iki 1 išskyrus 0;  $n$  – kriterijų kiekis.

$$V = \frac{\left( \frac{K_1 \cdot Q_1 + K_2 \cdot Q_2 + \dots + K_n \cdot Q_n}{n} \right)}{R_{\max}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

kur:  $V$  – darbuotojo tinkamumas pareigoms procentinė išraiška;  $K$  – kriterijus;  $n$  – kriterijų kiekis;  $Q$  – kriterijaus reikšmingumo koeficientas nuo 0 iki 1 išskyrus 0;  $R_{\max}$  – maksimalus galimų surinkti balų su taikomais koeficientais skaičius.

*Paklaidos skaičiavimas:*

$$P = \frac{1}{Kn \cdot Dn} \cdot 100\%, \quad (3)$$

kur:  $P$  – paklaida;  $Kn$  – kriterijų kiekis;  $Dn$  – diapazono reikšmių skaičius, įskaitant nulį.

Šaltinis: sudaryta autorių.

*Modelio universalumas* pasireiškia per pakankamai laisvą skaičiavimo metodą. Vertinantysis gali pasirinkti reikalingą kriterijų kiekį ir kitus skaičiavimo parametrus. Galima pasirinkti bet kokį kriterijaus vertinimo diapazoną, kuo didesnis kriterijaus diapazonas, tuo mažesnė skaičiavimo paklaida, tačiau atitinkamai kriterijaus vertinimas tampa sudėtingesnis. Kriterijų skaičius neribojamas.

*Modelio pritaikomumas.* Darbuotojų atrankos modelis gali būti pritaikytas kaip viena iš priemonių padedančių valdyti vidinę ir išorinę darbuotojų kaitą. Galima įvertinti darbuotoją, kurį reikia pakeisti ar perkvalifikuoti, pakeičiant pareigas. Įvertinus darbuotojo tinkamumą pareigoms, lengviau galima priimti sprendimą jį pakeisti, arba rasti tinkamesnes pareigas. Tokį vertinimą galima panaudoti, norint įsitinkinti ar žmogus tinka pareigoms, atrenkant kandidatą darbuotojui pakeisti, ar kuriant naują darbo vietą. Šis modelis gali būti naudojamas *apjungiant kelių personalo vertinimo metodų rezultatus*, kiekvienam iš jų suteikiant skirtingą įtaką galutiniam įvertinimui.

*Vertinimo patikimumas.* Personalo vertinimo patikimumas priklauso nuo daugelio veiksnių: taikomų metodų kriterijų objektyvumo, ekspertų kvalifikacijos ir pan. Labai svarbus ekspertų vaidmuo, nes kaip tik jie dažnai lemia vertinimo kokybę ir patikimumą. Pirmoji daromų klaidų grupė yra asmenybės sąlygotos klaidos (Sakalas, 2003, p. 130). Labai išankstinės neigiamos nuomonės įtaka, išankstinės simpatijos ir antipatijos, pasidavimas pirmajam išpūdžiui. Pagal A. Sakalą (2003 p. 130) antroji klaidų grupė susijusi su sąmoningu vertinimo falsifikavimu. Nors oficialiai nepripažįstama, tačiau dažnai vertinimo rezultatai mėginami suorganizuoti iš anksto. Kartais tai naudinga ir įmonei, jei reikia priimti dalykiniu požiūriu netinkamą, bet pažystamą darbuotoją. Dažnai norima atleisti darbuotoją, tačiau bijomasi prisiimti asmeninę atsakomybę, ieškoma tam objektyvių priežasčių. Tai yra atvejai, kai personalo vertinimas naudojamas ne pagal paskirtį, o kaip priemonė įrodyti tai, kuo iš tikrųjų nėra. Trečiajai klaidų grupei galima priskirti klaidas, susijusias su stebėjimais. Jas lemia informacijos gavimo ir apdorojimo metodai. Halo efektas pasireiškia, kai absoliutinami tam tikri vertinimo kriterijai. Kleber (priklijavimo) efektas pasireiškia, kai ilgai savo pareigas be paaukštinimo einantiems darbuotojams priklijuojama „nevykėlio“ etiketė. Nikolaus efektas atsiranda, kai vertinami trumpalaikiai, dažnai net neesminiai rezultatai. Labai didelę įtaką turi tinkamos vertinimo skalės pasirinkimas. Ketvirtai grupei priskiriama socialinė aplinkos situacinė įtaka. Eksperto hobis, aplinkinių nuomonė, šeimos nuomonė, giminių interesai ir pan. (Sakalas, 2003, p. 131).

### **3. PERSONALO KAITOS PRIEŽASČIŲ IR JOS VALDYMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODIKA**

#### **3.1. Šiaulių universiteto trumpa charakteristika**

1997 metais, reorganizavus Šiaulių pedagoginį institutą ir Kauno technologijos universiteto Šiaulių politechnikos fakultetą, įsteigtas Šiaulių universitetas.

Šiaulių universitetas - klasikinis universitetas, kuriame veikia 8 fakultetai (Edukologijos, Gamtos mokslų, Technologijos, Humanitarinis, Matematikos ir informatikos, Menų, Socialinės gerovės ir negalės studijų, Socialinių mokslų, ) veikia Tęstinių studijų institutas.

Aukščiausia sprendžiamoji institucija - Senatas. Visuomeninės priežiūros ir globos institucija - Universiteto taryba. Universiteto veiklą reglamentuoja Šiaulių universiteto statutas.

Šiaulių universitete yra trijų pakopų studijos: pagrindinės (bakalauro ir profesinės), antrosios (specialiosios profesinės ir magistratūra) ir trečiosios (doktorantūra). Išlikusios dieninės ir neakivaizdinės studijos, o papildomai prisidėjo ir vakarinės. Šiaulių universitete mokosi apie 12 000 studentų ir dirba per 1069 darbuotojų iš jų 658 dėstytojai ir 411 kitas personalas.

Universiteto mokslininkai, siekdami europinių mokslo ir švietimo standartų, bendradarbiauja su Austrijos, Baltarusijos, Belgijos, Čekijos, Danijos, Estijos, Graikijos, Ispanijos, Italijos, JAV ir kt. mokslininkais ir aukštosiomis mokyklomis.

Šiaulių universitetas aktyviai rengia ir vykdo ES struktūrinių fondų EQUAL, PHARE programų projektus. Nuo 2005 m. pradžios vykdomi šie svarbūs ES projektai: „Šeimos planeta: šeimai palanki organizacija“, BIBLIONOVA, BIBLIOREG, SOCINT, MOKOM ir kt.

*Šiaulių universiteto vizija* - mokslo bei meno plėtrą ir aukštą studijų kokybę garantuojanti, europinio ir pasaulinio lygio mokslinius tyrimus, prisidedančius prie šalies ir šiaurės Lietuvos regiono pažangos, vykdanči ir kurianti bendruomenė, propaguojanti prieinamumo, socialinės partnerystės, demokratiškumo, humaniškumo, racionalumo ir internacionalumo principus, mokymosi visą gyvenimą idėją.

*Universiteto tikslas* - sukurti modernų, atvirą visuomenei universitetą, galintį konkuruoti vidaus ir tarptautinėje rinkoje XXI amžiuje.

#### **3.2. Tyrimo instrumento apibūdinimas**

Siekiant atlikti empirinį tyrimą, buvo panaudotas internetinės apklausos metodas. Šiaulių universiteto darbuotojams buvo pateikta klasikinės kompozicijos anketa: įvadinė dalis, demografinė dalis, pagrindinė dalis. Įvadinėje anketos dalyje nurodoma kas atlieka tyrimą, taip pat tyrimo tikslas,

paiškinama kaip anketa turėtų būti pildoma, bei užtikrinamas atsakymų anonimiškumas. Pateikiamoje anketoje (žr. 1 priedą) yra sukombinuoti įvairių tipų klausimai: uždari, atviri, daugiausia uždaro tipo klausimų. Klausimai pagrindinėje dalyje išdėstyti pagal sudėtingumą – lengviausi pradžioje ir pabaigoje, o tarp jų sudėtingesni ir daugiau laiko reikalaujantys klausimai. Anketoje pateikti 33 klausimai. Tyrimo instrumento dėmesys buvo nukreiptas į personalo kaitos priežastis ir jos valdymo galimybes. Gauti duomenys buvo apdoroti taikant duomenų apdorojimo programą Open Office Calc.

Sudarant anketos klausimyną, buvo remtasi J. Robison 2008 metais atliktais išeinančių iš darbo asmenų tyrimais, kur buvo aiškinamasi dėl kokių priežasčių jie palieka organizaciją.

Anketoje buvo panaudota rangų eilės vertinimo skalė. Naudojant šią skalę, respondentas prašomas suskirstyti objektus pagal tam tikrus kriterijus, pvz.: pagal kokybę, gerą skonį ar patrauklumą. Čia apibrėžiami objektai nuo mėgstamiausio iki mažiausiai mėgstamo. Taip pat buvo panaudotas Likerto metodas. Naudojant šį metodą, respondentas prašomas nurodyti penkiabalėje skalėje savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu, susijusiu su tiriamu objektu, laipsnį, atsakymai vertinami taip, kad jie atitiktų kryptingumą ir sudedami taip, kad būtų sužinota bendra respondento nuomonė apie objektą. Nominali skalė - tai skaičių seka, kur skaičiai atlieka identifikavimo funkciją (pvz. Jūsų lytis? Vyras, moteris). Kategorijų išvardinimo vertinimo skalė. Ši skalė yra panaši į grafinę, išskyrus tai, kad respondentai prašomi pasirinkti atsakymą iš riboto skaičiaus alternatyvų, užuot pažymėjus vietą ištisinėje skalėje (Kardelis, 2002, p. 398).

Taigi, klausimyną sudarė trys atviro tipo klausimai, kur respondentams reikėjo įrašyti atsakymą skaitmenimis, 25 nominalinės skalės, vienas situacijos įvertinimas, viena klausimų matrica, dvi Likerto skalės ir viena grafinė vertinimo skalė. Klausimynas sudarytas naudojant šešis metodus (klausimų tipus), pasinaudojant K. Kardelio (2002) metodiniais nurodymais.

### **3.3. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas**

Atliekant tyrimą apklausti aštuonių universiteto fakultetų darbuotojai, išskiriant akademinį ir techninį personalą, duomenų palyginimui. Tyrimas atliktas naudojant [www.publika.lt](http://www.publika.lt) svetainės apklausų sistemą. Ši sistema pasirinkta, kaip patogiausia ir labiausiai tinkanti tyrėjų poreikiams. Toks tyrimo būdas pasirinktas, siekiant išvengti popierinės anketos varianto, atliekant apklausą elektroniniu būdu. Tokiu būdu respondentai tyrime gali dalyvauti jiems patogiu metu, esant reikalui gali nutraukti apklausą ir pratęsti ją vėliau nuo tos vietos, kurioje sustojo. Tyrėjai gali stebėti tyrimo eigą ir rezultatus jam dar nepasibaigus. Pasirinkta apklausti visus Šiaulių universiteto darbuotojus, kurių elektroninio pašto adresai yra viešai skelbiami. Tyrimo nuorodos išsiustos 539 elektroniniais adresais Šiaulių universiteto darbuotojams, 32 laišakai grįžo atgal. Sistema užfiksavo 348



respondentus prisijungusius prie apklausos sistemos, anketas iki pabaigos užpildė 198. Viso 67 proc. respondentų sureagavo į elektroninį laišką ir atidarė apklausos nuorodą. Anketą baigė pildyti 57 proc. respondentų, atidariusių pirminį apklausos langą. Bendras užpildytų anketų grįžtamumas 39 proc. Apklausą atlikta 2009 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais dviem etapais. Po pirmojo etapo respondentai gavo priminimus elektroniniu paštu apie artėjančią apklausos pabaigą ir nespėjusieji užpildyti anketos darbuotojai buvo paprašyti tai padaryti iki apklausos pabaigos.

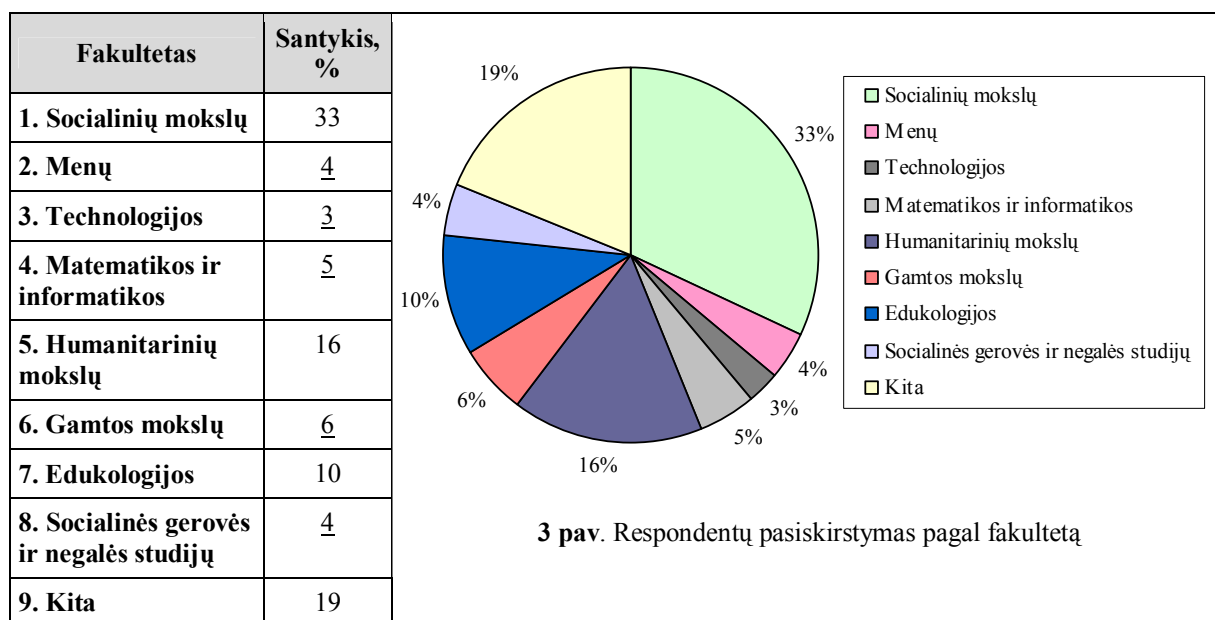
#### 4. PERSONALO KAITOS PRIEŽASČIŲ IR JOS VALDYMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

##### 4.1. Šiaulių universiteto akademinio ir studijas aptarnaujančio personalo kaitos priežasčių tyrimo rezultatai

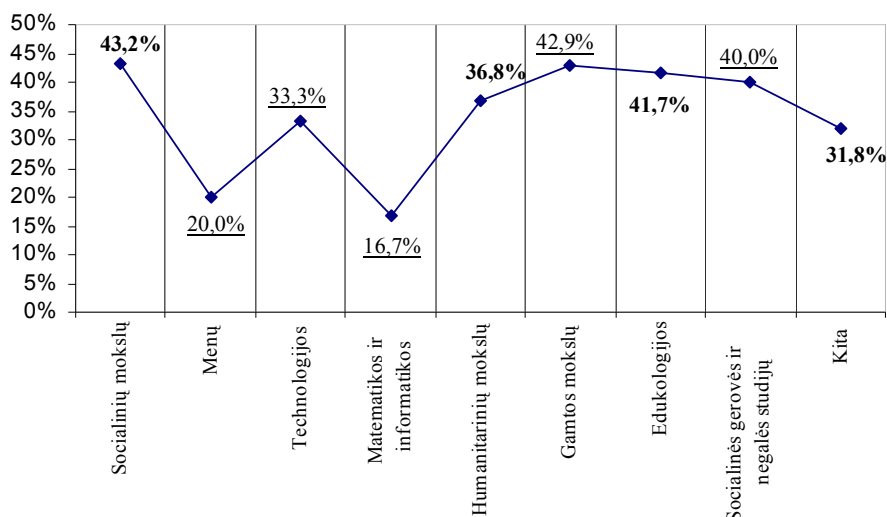
Tyrimė dalyvavo 27,2 proc. vyrų ir 72,8 proc. moterų. Visi tyrimė dalyvavę Šiaulių universiteto darbuotojai turėjo aukštąjį išsilavinimą. Respondentų visumą sudarė 68,7 proc. akademinio ir 31,3 proc. techninio personalo.

5 lentelė

##### Respondentų pasiskirstymas pagal fakultetą

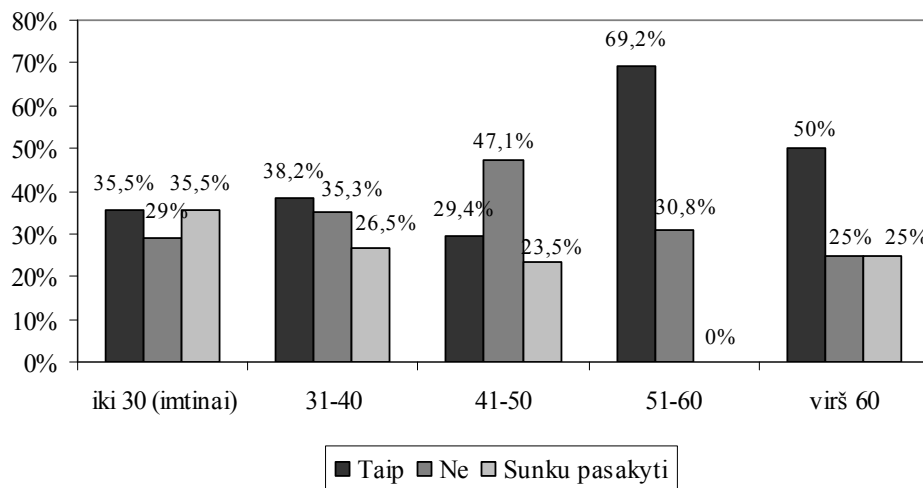


Aktyviausiai tyrimė dalyvavo socialinių mokslų fakulteto darbuotojai (33 proc.), mažiausia dalis personalo iš technologijos fakulteto (3 proc.). Menų, Technologijos, Matematikos ir informatikos, Gamtos mokslų, Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetų duomenys, dėl mažo šių fakultetų darbuotojų aktyvumo dalyvaujant apklausoje, sunkiai gali būti vertinami, išskirstant ir lyginant duomenis pagal fakultetus, todėl šie duomenys yra pabraukti, tačiau jie bus naudojami vertinant bendrus organizacijos klausimus.



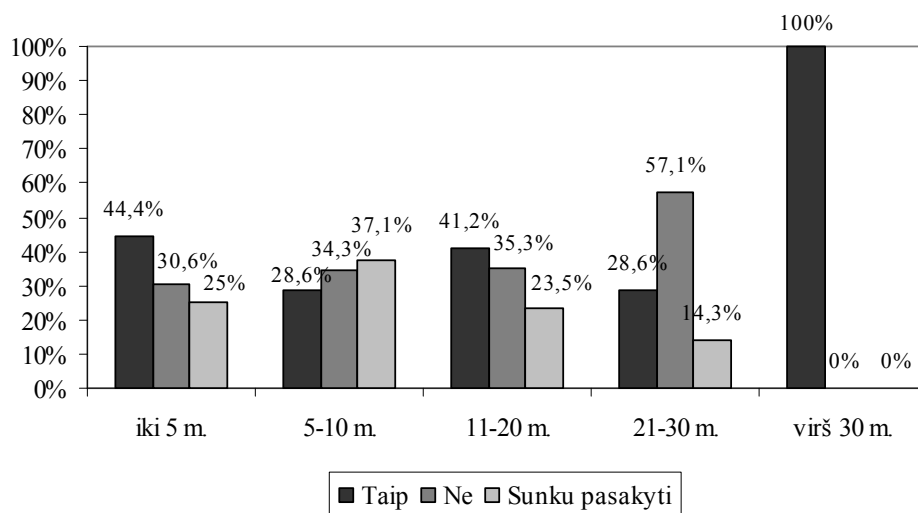
4 pav. Respondentų pastebėta personalo kaita fakultetuose

39,4 proc. apklaustų darbuotojų kaitos savo fakultete nepastebėjo. Respondentų, pastebėjusių kaitą savo fakultete matome 4 paveiksle. Daugiausia kaitą tarp kolegų pastebi socialinių mokslų fakulteto darbuotojai (43,2 proc.). Mažiausia matematikos ir informatikos, bei menų fakultetuose, tačiau šių fakultetų darbuotojų aktyvumas dalyvaujant apklausoje buvo per mažas, kad būtų galima vertinti jų rezultatus.



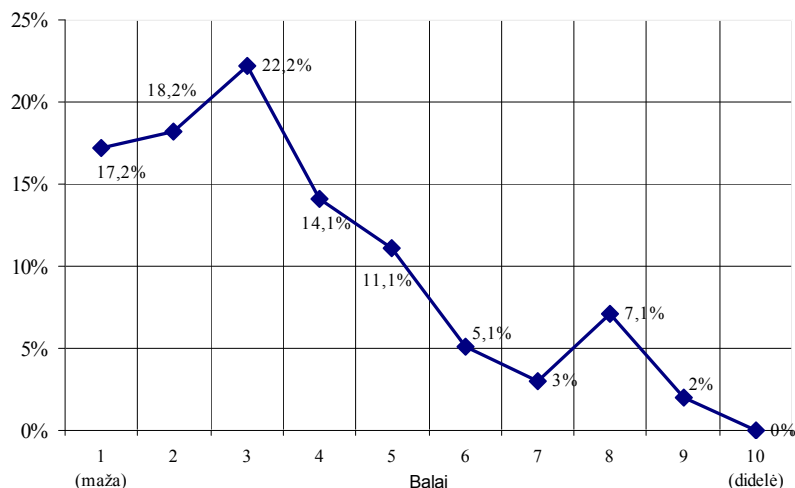
5 pav. Respondentų pastebėta personalo kaita pagal amžių

Daugiausia darbuotojų kaitą pastebi vyresnio nei 51 metų amžiaus darbuotojai. Ar tokį atsakymų rezultatą lemia darbuotojo amžius ar laikas dirbtas toje organizacijoje, išsiaiškinsime sudarydami sekančią diagramą ir palygindami gautus rezultatus su šia. Apklaustų darbuotojų amžiaus vidurkis – 38,2 metų.



6 pav. Respondentų pastebėta personalo kaita pagal darbo laiką Šiaulių universitete, metais

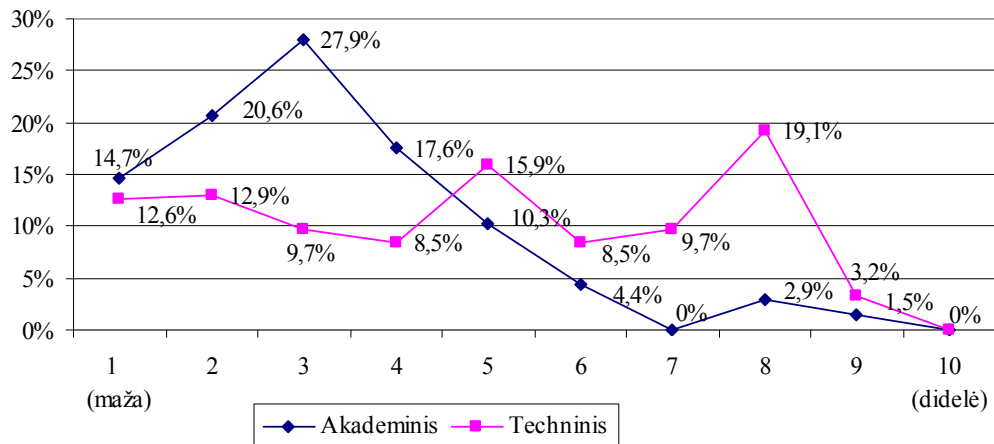
Daugiausia kaitą pastebi ilgiausiai dirbę Šiaulių universitete respondentai. Abu pastarieji grafikai parodo, kad daugiausia kaitą pastebi vyriausio amžiaus ir ilgiausią laiką išdirbę respondentai. Likusiuose amžiaus ir stažo grupėse rezultatai išlieka panašiam lygyje. Apklaustų darbuotojų darbo stažo organizacijoje vidurkis – 8,8 metų. Pasak apklaustų darbuotojų: jaunimas keičia veteranus; vyresnio amžiaus darbuotojai išeina į pensiją, todėl vyresni darbuotojai kaitą pastebi dažniau, nei jauni.



7 pav. Personalo kaitos įvertinimas balais

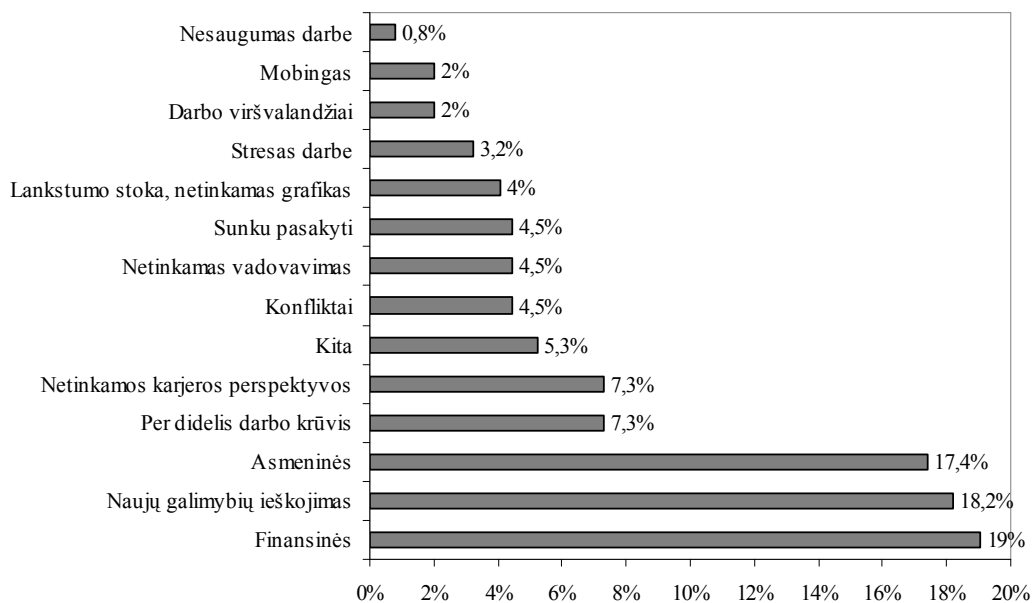
Daugiausia respondentai kaitą įvertino 3 balais (22,2 proc.). 10 proc. ribą peržengė tik iki 5 balų vertinimai. Žemesnių balų dalis yra akivaizdžiai didesnė aukštesnių įvertinimų, tai parodo, kad respondentai kaitą savo organizacijoje daugiausia vertina kaip žemesnę nei vidutinę. Tai patvirtina ir tai, kad nei vienas respondentas kaitos neįvertino dešimčia balų. Tačiau ne tik didelė kaita gali padaryti žalą organizacijai. Kartais užtenka, kad ją paliktų pagrindiniai idėjų ir inovacijų

generatoriai, idėjiniai lyderiai, geriausi darbuotojai ir taip nukenčia visa organizacija, todėl yra labai svarbu valdyti darbuotojų kaitą – kiek įmanoma mažinti gerų darbuotojų kaitą ir ieškoti galimybių neproduktyviai dirbančius darbuotojus pakeisti naujais.



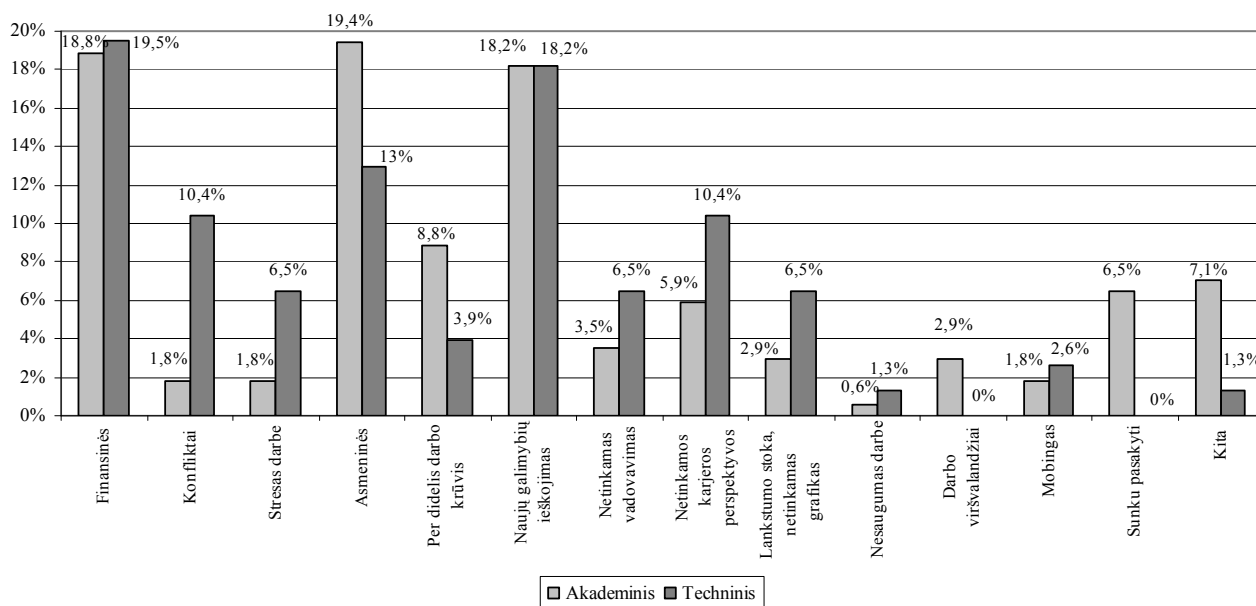
8 pav. Personalo kaitos įvertinimas pagal personalo tipą

Personalo kaitos įvertinimas techninio ir akademinio personalo skiriasi. Akademinio personalo įvertinimas ryškiai didesnis žemesnių balų ribose, o techninio tolygiau pasiskirsto per skalę, tačiau daugiau kaitą įvertino aukštesniais balais. Daugiausia įvertinimų akademinis personalas atidavė trijų balų, techninis aštuonių balų skalėje. Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti darbuotojų amžius, nes techninio personalo amžiaus vidurkis yra 35 metai, o akademinio 40 metų, ir kaita didesnė jaunesniųjų tarpe. Jaunimas yra labiau linkęs neužsibūti viename darbe ilgą laiką, ieško kur geriau, „kažko naujo“.



9 pav. Dažniausios personalo kaitos priezastys Šiaulių universitete

Kaip matome iš 9 paveikslo, dažniausios personalo kaitos priežastys yra išskiriamos finansinės, naujų galimybių ieškojimas ir asmeninės. Likusios priežastys neperžengia 10 proc. ribos, o mažiausiai įvardintos: mobingas, darbo viršvalandžiai, ir mažiausiai nesaugumas darbe. Iš to galima daryti išvadą, kad savo darbo vietą respondentai vertina kaip saugią, kurioje retai vyksta kaita dėl mobingo, dėl didelių viršvalandžių ar kitų tiesiogiai dėl organizacijos kaltės kylančių problemų. Tos priežastys, kurios nurodytos, kaip dažniausios, kyla iš pačių darbuotojų suvokimo apie darbą, jo ir savęs įvertinimą, bei kylančius klausimus: „ar aš esu vertas daugiau?“, „ar man per mažai moka?“, „gal kitur bus geriau?“. Šių priežasčių tiesiogiai nevaldo organizacija (išskyrus finansines), tai gali pakeisti tik darbuotojų įvertinimas ir teisingo atlygio už atliktą darbą politika. Finansinių kaitos priežasčių valdymas įvairiose organizacijose skiriasi dėl finansinių galimybių ir darbo užmokesčio sistemos, taip pat ir valstybės įstatymų. Kitos respondentų nurodytos personalo kaitos priežastys: išėjimas į pensiją, vaiko priežiūros atostogos, etatų mažinimas.



10 pav. Personalo kaitos priežastys pagal personalo tipą

Finansines kaitos priežastis nurodė, tiek techninio, tiek akademinio personalo atstovai labai panašiai, susumavus abiejų grupių rezultatus, ši priežastis yra nurodoma dažniausiai. Sekanti dažniausia priežastis yra naujų galimybių ieškojimas, šią priežastį abi personalo tipo grupės nurodė vienodai. Trečią svarbiausią priežastį personalo grupės įvertino skirtingai. Akademinis personalas asmenines kaitos priežastis nurodė 6,4 proc. dažniau, nei techninio personalo respondentai. Konfliktus, priešingai, techninio personalo atstovai nurodė 8,6 proc. dažniau nei akademinio. Tai rodo, kad techninis personalas labiau keičiasi dėl konfliktų, o akademinis dėl asmeninių problemų. Prie darbuotojo asmeninių problemų sprendimo darbdaviai nelabai gali prisidėti, tačiau konfliktus darbe valdyti vadovai privalo, taip būtų mažinama įtampa ir stresas darbe, tuo pačiu ir sumažėtų

techninio personalo kaita. Tai patvirtina ir sekančios priezasties įvertinimas. Stresą darbe, kaip išėjimo iš darbo priežastį, techninis personalas nurodė 6,5 proc., tuo tarpu akademinio personalo darbuotojai nurodė tik 1,8 proc. Kaip matome ir stresas darbe yra įvardijamas dažniau techninio personalo gretose, nei akademinio. Iš šio grafiko matyti, kad akademinio personalo gretose konfliktų ir streso darbe, lemiančio darbuotojų kaitą beveik nebūna, kai tuo tarpu techninio personalo pasitaiko. Per didelį darbo krūvį 4,9 proc. daugiau nurodo akademinio personalo respondentai. Pasitaiko tokių situacijų, kad vienam dėstytojui išėjus iš darbo mokslo metų metu, jo darbo krūvį tenka paskirstyti kitiems dėstytojams. Netinkamą vadovavimą techninio personalo darbuotojai trimis procentais nurodė daugiau, nei akademinio. Tai gali būti dėl to, kad techninis personalas turi didesnę pavaldumo lygį, nei akademinio personalo darbuotojai. Taip pat netinkamas karjeros perspektyvas, techninio personalo darbuotojai nurodė 4,5 proc. dažniau nei akademinio. Techninis personalas turi mažesnes karjeros perspektyvas, nei akademinis personalas, todėl ši kaitos priežastis nurodoma dažniau techninio personalo darbuotojų, nei akademinio. Lankstumo stoka ir netinkamas grafikas, kaip darbuotojų kaitos priežastis 3,6 proc. dažniau nurodoma techninio personalo darbuotojų. Daugumos techninio personalo darbuotojų grafikas yra fiksuotų valandų. Tuo tarpu akademinio personalo grafikas yra nepastovus. Iš kito miesto, keliuose universitetuose dirbančių dėstytojų grafikas yra derinamas taip, kad nesipintų su kitomis paskaitomis, su laisvu dėstytojo laiku, todėl akademinio personalo darbuotojų grafikas yra lankstesnis, nei techninio personalo darbuotojų. Nesaugumas darbe, kaip darbuotojų kaitos priežastis buvo nurodyta rečiausiai, visumoje mažiau nei vienas procentas, tačiau techninio personalo darbuotojai šią priežastį nurodė dažniau nei akademinio. Darbo viršvalandžius, kaip darbuotojų kaitos priežastį nurodė tik akademinio personalo darbuotojai. Techninis personalas dažniausiai dirba pagal fiksuotą grafiką ir viršvalandžių tiek daug neturi, kaip akademinio personalo darbuotojai. Pavyzdžiui dėstytojams tenka pratęsti paskaitą, kad visi studentai spėtų atsiskaityti. Be to, akademinis personalas turi dirbti ir su vakarinio skyriaus studentais, kuriems paskaitos vyksta po darbo valandų, kai tuo tarpu techninis personalas darbą baigia nustatytu laiku. Mobingas taip pat nurodytas kaip viena iš rečiausių kaitos priežasčių. Personalo grupių nuomonė išsiskyrė mažiau nei vienu procentu. 6,5 proc. akademinio personalo respondentų negalėjo atsakyti į šį klausimą, kai tuo tarpu visi techninio personalo respondentai pareiškė savo nuomonę šiuo klausimu. Kitas kaitos priežastis 5,8 proc. daugiau nurodė akademinio personalo respondentai. Techninio tik 1,3 proc. Tai parodo, kad akademinio personalo kaitos priežasčių yra daugiau, nei buvo nurodyta klausimo variantuose, lyginant su techninio personalo respondентаis. Kiti respondentų pastebėjimai, apie tai, kas lemia darbuotojų kaitą: natūrali kaita - išėjimas į pensiją, vaiko priežiūros atostogos, etatų mažinimas (aukštojo mokslo reformos pasekmė) ir kt.

**Personalo kaitos priežastys pagal stažą**

Stażas Šiaulių universitete	Finansinės	Konfliktai	Stresas darbe	Asmeninės	Per didelis darbo krūvis	Naujų galimybių ieškojimas	Netinkamas vadovavimas	Netinkamos karjeros perspektyvos	Lankstumo stoka	Nesaugumas darbe	Darbo viršvalandžiai	Mobingas	Sunku pasakyti	Kita
iki 5 m.	42%	19%	11%	50%	17%	50%	11%	28%	11%	0%	6%	6%	6%	3%
5-10 m.	51%	9%	9%	31%	9%	43%	11%	17%	11%	3%	9%	3%	17%	14%
11-20 m.	53%	6%	6%	47%	29%	35%	6%	6%	12%	6%	0%	12%	18%	29%
21-30 m.	43%	0%	0%	57%	14%	71%	14%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
virš 30m.	50%	0%	0%	50%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%

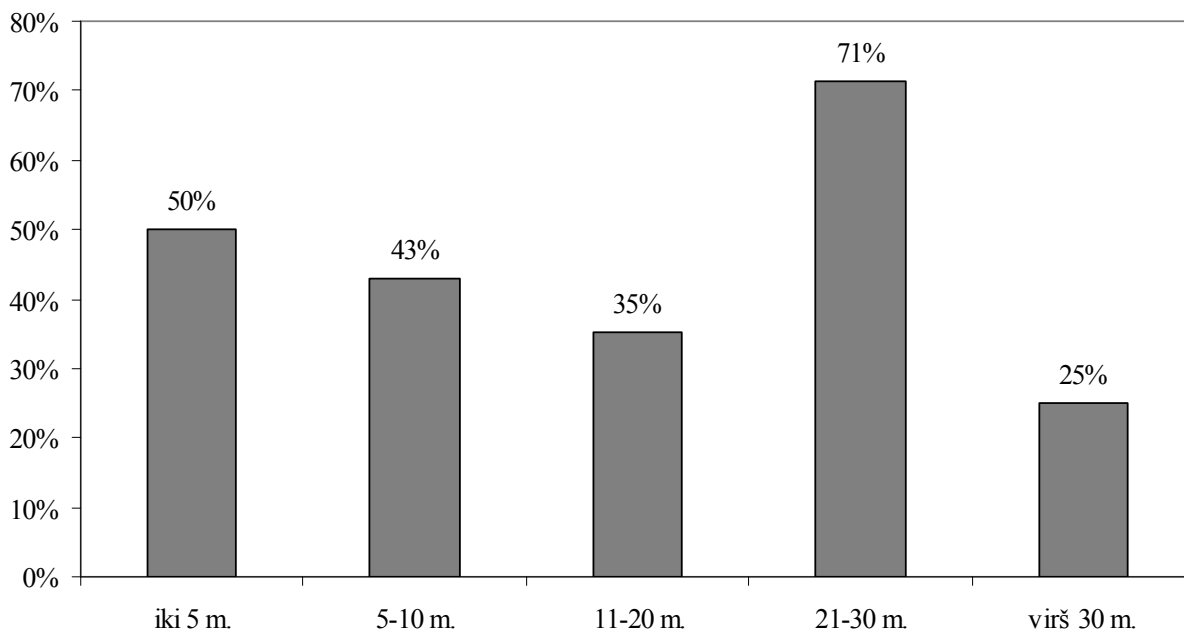
Respondentų nuomone finansinių kaitos priežasčių dažnumas pasiskirsto panašiai visose stažo grupėse, tai parodo, jog išdirbio skirtumas toje pačioje įstaigoje neturi įtakos personalo kaitai finansinių priežasčių atžvilgiu.

Konfliktai ir stresas darbe dažniausiai įtakoja mažiausiai išdirbusių darbuotojų kaitą, lyginant su ilgiau dirbusiais. Respondentų nuomone, konfliktai nebeturi įtakos personalo kaitai, kai darbuotojas yra išdirbęs daugiau nei 20 metų.

Asmeninių problemų įtaka kaitai vienodai įvertinta mažiausiai ir daugiausiai išdirbusių darbuotojų grupėse (50 proc.). Dažniausiai asmeninės problemos, respondentų nuomone, sukelia darbuotojų kaitą, žmogui išdirbus 21-30 metų (57 proc.), o mažiausiai 5-10 metų (31 proc.). Tokius rezultatus, manome lėmė ne tiek darbuotojo išdirbis organizacijoje, kiek paties darbuotojo amžius, nes asmeninės problemos nėra susijusios su darbu.

Naujų galimybių ieškojimas daugiausiai lemia darbuotojų kaitą 21-30 metų išdirbusių darbuotojų grupėje (71 proc.). Nuo mažiausiai iki daugiausiai išdirbusių personalo grupių kaita dėl naujų galimybių ieškojimo tolygiai mažėja (išskyrus 21-30 metų grupę), nes darbuotojas, „įsivažiuoja į vėžias“, pripranta prie savo darbo, tobulėja, susidirba su kolektyvu, todėl natūralu, jog darbuotojas mažiau ieško naujo darbo. Tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad tarp 21-30 metų išdirbio yra ta riba, kai darbuotojas nebenori dirbti to paties darbo dėl tam tikrų priežasčių. Įvyksta darbuotojo „perdegimas“ ir jis pradeda žvalgytis naujo darbo. Tai aiškiai parodo 11 paveikslas. Sekanti, dažniausiai keičianti darbą dėl naujų galimybių ieškojimo grupė, yra iki penkių metų išdirbę darbuotojai. Tai yra natūralu, nes trumpiau išdirbę žmonės dar nėra stipriai emociškai prisirišę prie darbovietės, kolegų.





**11 pav.** Darbuotojai, ieškantys naujų galimybių pagal personalo darbo stažą organizacijoje

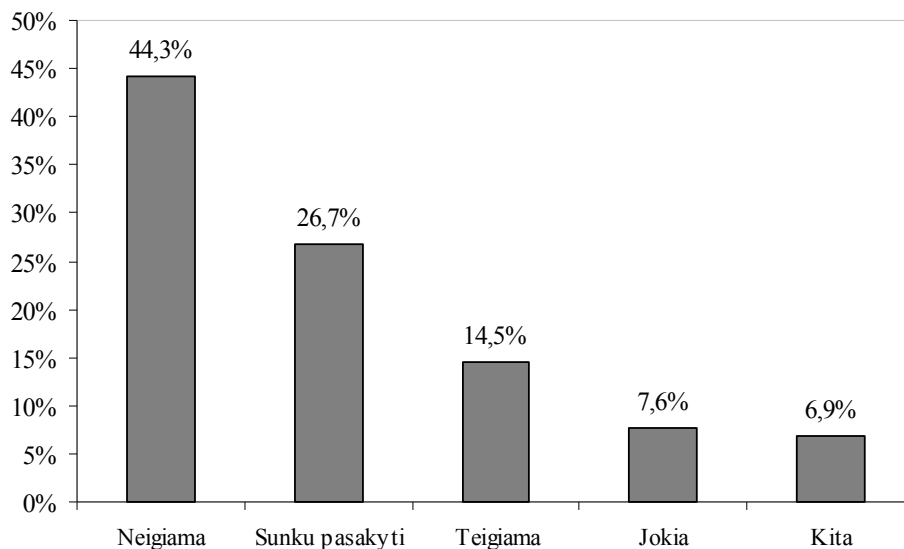
Netinkamo vadovavimo įtaka pasiskirsto panašiai visuose darbuotojų stažo grupėse, tik yra kiek didesnis daugiausiai išdirbusių darbuotojų grupėje.

Netinkamos karjeros perspektyvos, kaip kaitos priežastis labiausiai akcentuojama naujų darbuotojų gretose (28 proc.), tuo tarpu ilgiausiai išdirbusių gretose, natūralu, tokios problemos nėra (0 proc.).

Lankstumo stoka ir netinkamas grafikas, kaip personalo kaitos priežastis minima nedažnai, panašiai pasireiškia (apie 11-12 proc.) visoms darbuotojų grupėms išdirbusioms iki 20 metų. Ilgiau išdirbę darbuotojai, dėl šios priežasties kaitos nepastebėjo.

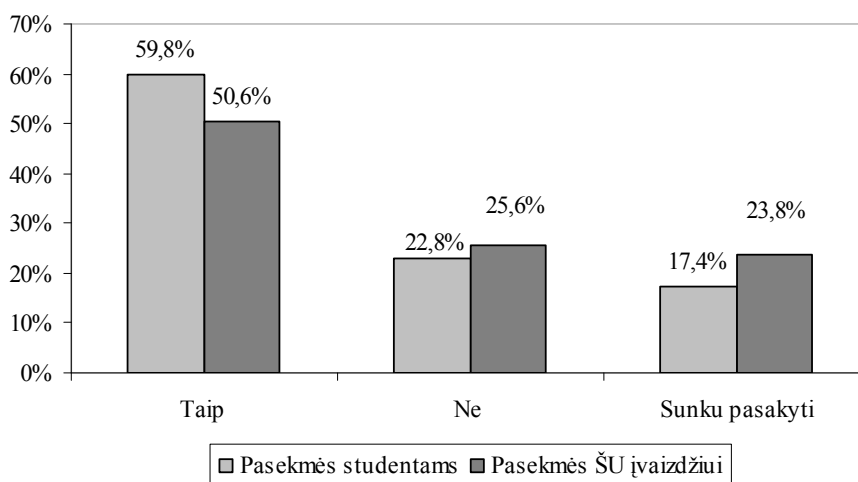
Nesaugumas darbe, kaip darbuotojų kaitos priežastis buvo nurodyta mažiau nei 1 proc. atvejų. Tai buvo pastebėta darbuotojų, išdirbusių nuo 5 iki 20 metų grupėje. Nesaugumą darbe, kaip kaitos priežastį galime laikyti kaip nereikšmingą.

Darbo viršvalandžiai bei mobingas, kaip kaitos priežastys buvo nurodytos po 2 proc., daugiausiai nurodė mažiau išdirbusių darbuotojų grupės. Daugiau kaip 20 metų išdirbę darbuotojai tokių problemų nepastebėjo. Šias kaitos priežastis taip pat laikome nereikšmingomis.



**12 pav.** Personalo kaitos daroma įtaka Šiaulių universitetui

Didžioji dalis respondentų (44,3 proc.) teigė, kad kaitos daroma įtaka yra neigiama, ir tik 14,5 proc., kad teigiama. Personalo kaita organizacijoje gali turėti ir teigiamos, ir neigiamos įtakos pačiai organizacijai. Teigiama įtaka pasireiškia per naujų darbuotojų su naujais sugebėjimais, ambicijomis, atėjimą, sustabarėjusio, „perdegusio“ darbuotojo pakeitimą nauju, energingu, norinčiu dirbti žmogumi. Tačiau, kita vertus, naujas jaunas darbuotojas neturės tokios patirties, kaip patyręs, senai savo darbą dirbantis darbuotojas. Didelę patirtį ir aukštą mokslinį laipsnį turintys švietimo darbuotojai yra ypač vertinami, todėl kaita vyresnio amžiaus dėstytojų tarpe daro neigiamą įtaką universitetui. Tai patvirtina ir respondentų pasisakymai laukelyje „kita“, kad patyrusių ir perspektyvių darbuotojų praradimas yra didelis nuostolis universitetui.



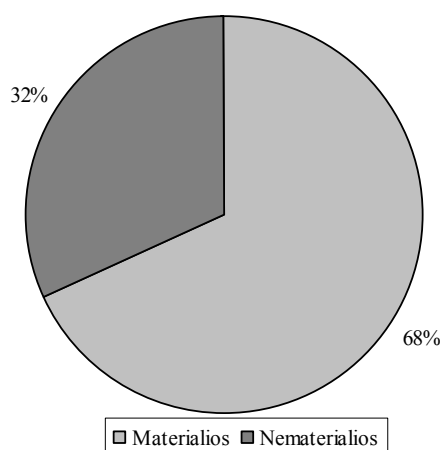
**13 pav.** Personalo kaitos daroma įtaka Šiaulių universiteto studentams ir įvaizdžiui

Pusė respondentų (50,6 proc.) nurodė, kad darbuotojų kaitos pasekmės turi neigiamos įtakos Šiaulių universiteto įvaizdžiui, kad jas jaučia universiteto studentai - 59,8 proc. Kiti respondentų pastebėjimai, personalo kaitos daromos įtakos klausimu yra šie: kai išeina iš darbo gabūs darbuotojai – neigiamą, o kai išeina nemotyvuoti darbuotojai – teigiamą; blogai, kai „atsikratoma“ perspektyvių ir autoritetingų mokslininkų; neigiamą įtaką, ta prasme, kad parengus jauną specialistą - jis išvyksta kitur; darbuotojų paieška užima labai daug laiko, išrenkami kartais netikę arba be patirties darbuotojai; profesionalų išėjimas neigiamai įtakoja dėstymo kokybę (naujai priimtų darbuotojų darbo kokybė iškarto negali prilygti patirtį turinčio darbuotojo darbo kokybei), kaita turi būti tikslinga, skatinanti personalo kokybės pokyčius ir kt.

Taip pat buvo galimybė nurodyti konkrečiai, kam ir kokią įtaką turi personalo kaita:

- Studijų kokybei;
- Išėjimas iš darbo nemotyvuotų darbuotojų turi teigiamą įtaką, profesionalų išėjimas neigiamai įtakoja dėstymo kokybę (naujai priimtų darbuotojų darbo kokybė iškarto negali prilygti patirtį turinčio darbuotojo darbo kokybei);
- Darbo kokybei;
- Atsiranda naujų idėjų;
- Naujovėms;
- Pajaunėja akademinė bendruomenė;
- Universiteto prestižui.

#### 4.2. Šiaulių universiteto akademinio ir studijas aptarnaujančio personalo kaitos valdymo galimybių tyrimo rezultatai

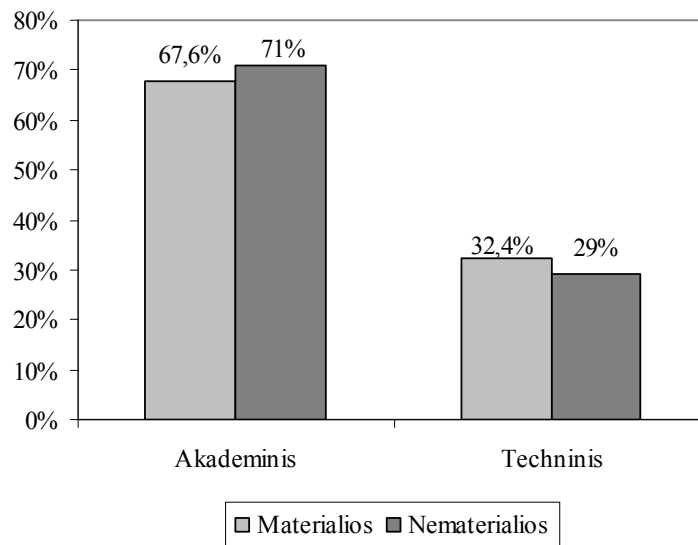


14 pav. Motyvavimo priemonės

Kaip parodė apklausos rezultatai, didžioji dalis darbuotojų efektyvesnėmis motyvavimo priemonėmis nurodė materialias (68 proc.), nes tokiomis priemonėmis, jų nuomone, darbdavys

atkalbėtų juos išeiti į kitą darbovietę. Tai patvirtina rezultatus, kad darbuotojų kaita vyksta dėl finansinių kliūčių ir naujų galimybių ieškojimo. Tokie rezultatai parodo, kad vienas iš personalo kaitos kontroliavimo būdų organizacijoje gali būti darbo užmokesčio korekcijos. Tačiau, šiuo atveju, Šiaulių universitetas yra valstybinė organizacija, todėl darbo užmokesčio korekcijos nėra taip lengvai valdomos kaip privataus kapitalo įmonių.

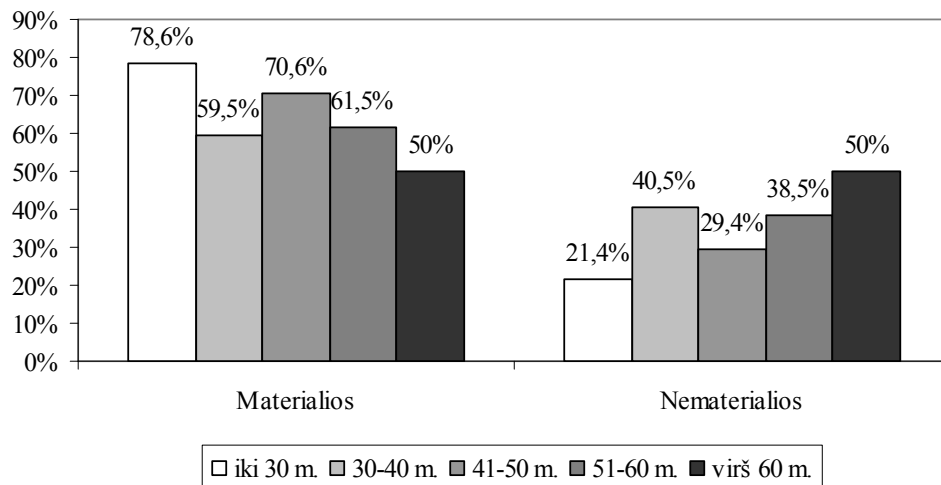
Toliau panagrinėsime šiuos rezultatus atsižvelgiant į darbuotojų tipą.



15 pav. Motyvavimo priemonės pagal personalo tipą

Akademinio ir techninio personalo požiūris į motyvavimo priemonių tipą yra priešingas, tačiau vertinimo skirtumai yra lygūs. Akademinio personalo respondentai 3,4 proc. labiau vertina nematerialias motyvavimo priemones, nei materialias. Techninis priešingai, tokiu pat skirtumu labiau vertina materialias skatinimo priemones.

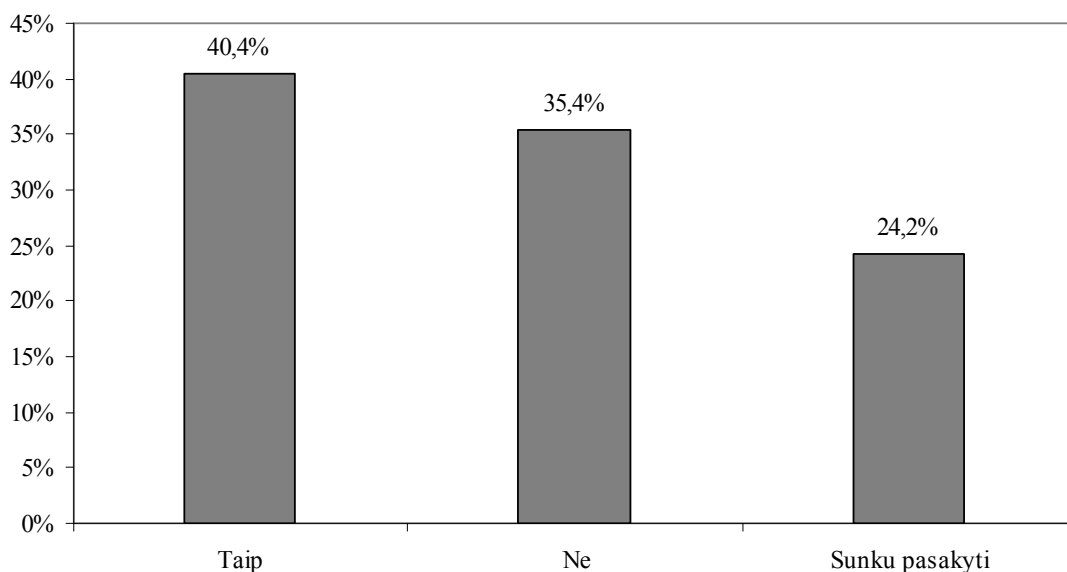
Toliau paanalizuosime šiuos rezultatus atsižvelgiant į darbuotojų amžių.



16 pav. Motyvavimo priemonės pagal amžiaus grupes

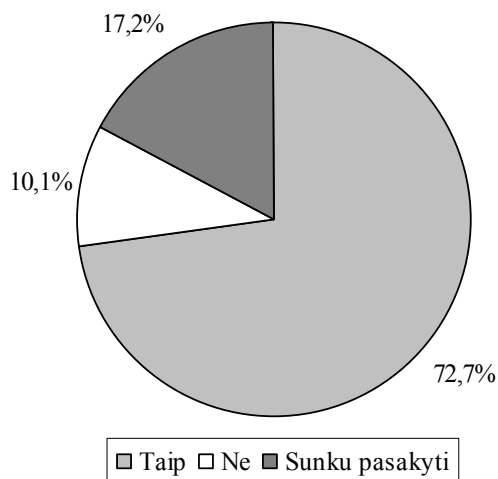
Vyriausio amžiaus respondentų nuomonė pasidalijo po lygai, tokiu būdu jų rezultatai tampa mažiausi materialių priemonių skiltyje ir didžiausi nematerialių. Priešingai, jauniausio amžiaus grupės rezultatai aiškūs – materialus motyvavimas juos paveikia labiausiai. Antra grupė kuri reaguoja aktyviau į materialius paskatinimo būdus – 41-50 metų amžiaus grupė. Nematerialių motyvavimo priemonių poveikio vertinimas tolygiai kyla su amžiumi, išskyrus 30-40 m. amžiaus grupę, kurios poveikio vertinimas šokteli kiek aukščiau gretimai esamų amžiaus grupių. Tai gausiausia amžiaus grupė, ji sudaro 37,3 proc. visų respondentų.

Darbe buvo iškelta hipotezė: „Darbo užmokestis yra svarbiausias personalo kaitos motyvas Šiaulių universitete“ (17 paveikslas).



17 pav. Darbo užmokestis - svarbiausias personalo kaitos motyvas

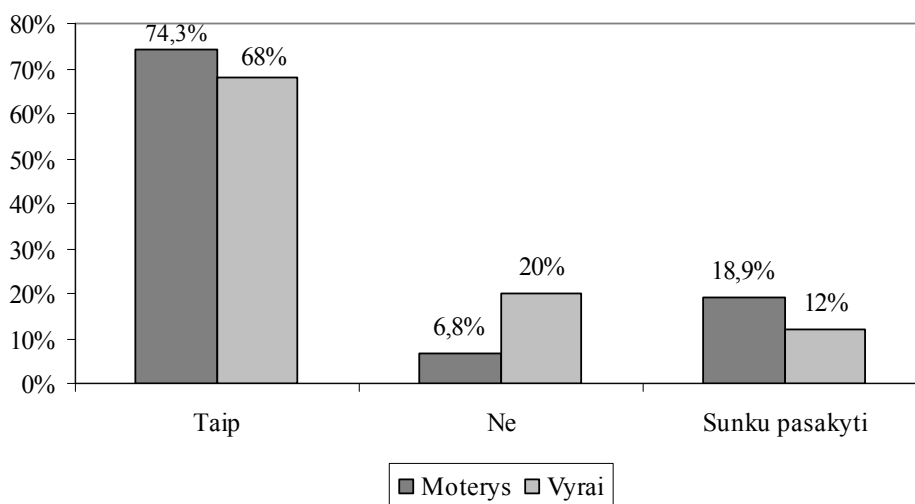
Hipotezę, kad darbo užmokestis yra svarbiausias personalo kaitos motyvas Šiaulių universitete, patvirtina ne tik atsakymas į tiesioginį klausimą apie šią hipotezę, bet ir kiti gautieji rezultatai, tokie kaip veiksmingos motyvavimo priemonės, kur respondentai nurodė, jog darbuotojų efektyvesnės motyvavimo priemonės yra materialios (68 proc.), nes tokiomis priemonėmis, jų nuomone, darbdavys atkalbėtų juos išeiti į kitą darbovietę. Tai patvirtina rezultatus, kad darbuotojų kaita vyksta ir dėl finansinių priežasčių.



18 pav. Į šeimą orientuota organizacijos politika

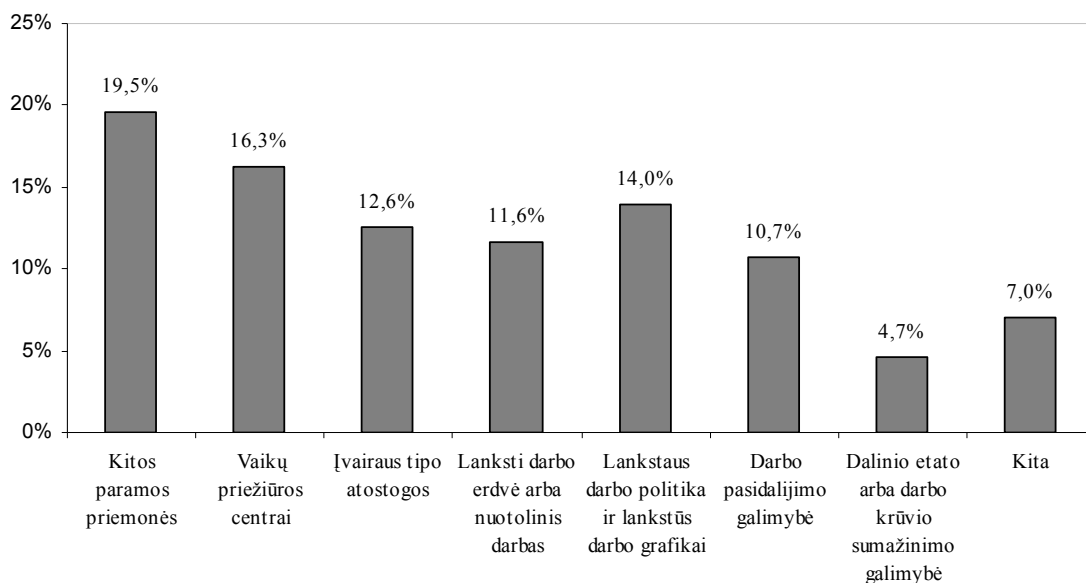
72,7 proc. respondentų atsakė, kad organizacijai yra svarbu vykdyti į šeimą orientuotą organizacijos politiką ir tik 10,1 proc. atsakė neigiamai. Tai parodo, kad Šiaulių universiteto darbuotojai nori, kad jų darbe tokia praktika būtų taikoma. Šiaulių universitete šiuo metu veikia „ŠEIMOS PLANETA: šeimai palanki organizacija“, kurioje yra veikiantis vaikų priežiūros centras.

Toliau apžvelgsime, kaip atsakymai į šį klausimą išsiskyrė pagal respondentų lytį.



19 pav. Požiūris į šeimą orientuotą organizacijos politiką pagal lytį

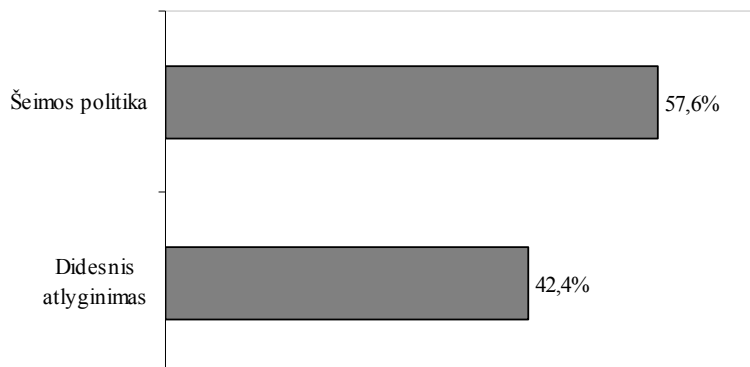
Kaip parodė tyrimo rezultatai, moterys labiau vertina į šeimą orientuotos politikos taikymą organizacijose, nei vyrai. 6,3 proc. moterų daugiau, nei vyrų, sutinka, kad tokia politika yra svarbi. 13,2 proc. vyrų daugiau nei moterų teigė, kad tokia politika yra nesvarbi. Tai parodo, kad į šeimą orientuotos politikos taikymas gali turėti didesnę pasisekimą kolektyve, kuriame dirba daugiau moterų, nei vyrų.



**20 pav.** Į šeimą orientuotos organizacijos politikos taikymo būdų trūkumas

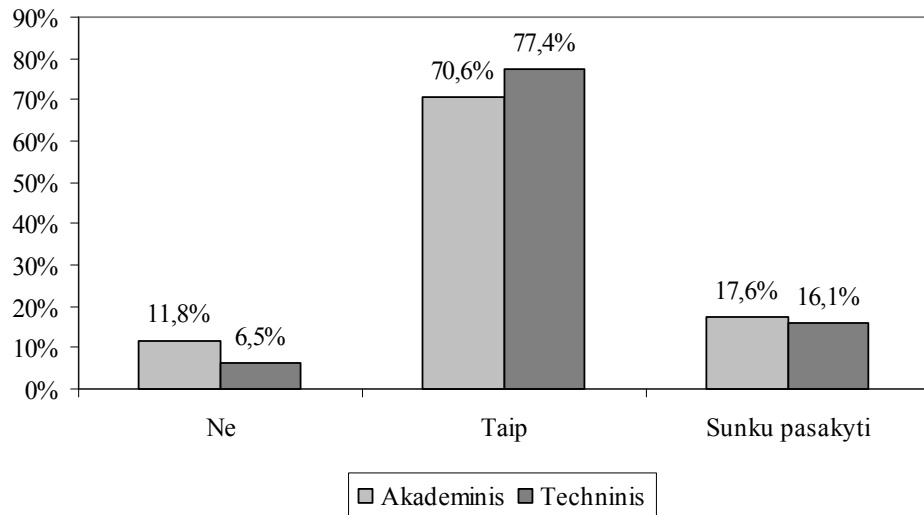
Daugiausia respondentams trūksta kitų paramos priemonių (19,5 proc.), tokių kaip: informacijos apie darbo ir šeimos sričių derinimą teikimas, apmokymai, kvalifikacijos kėlimas, parama pakartotinai išitraukusiesiems į darbo rinką, netradicinės paramos priemonės – gimnastikos salės, streso valdymo programos ir panašiai. Sekančiai – vaikų priežiūros centrai (16,3 proc.), lankstus darbas (14 proc.), atostogos (12,6 proc.), bei lanksti darbo erdvė (11,6 proc.). Mažiausiai buvo pasirinkta dalinio etato arba dalinio darbo krūvio galimybė (4,7 proc.), nes dėl to sumažėtų darbo užmokestis, kuris ir taip netenkina daugelio respondentų, dėl to tokia galimybė jiems atrodo nepriimtina.

Anketoje buvo sugalvota tokia situacija: *Įsivaizduokite, kad auginate mažametį vaiką ir ieškote darbo, iš visų pasiūlymų pasirinkote dvi organizacijas vienoje (A) atlyginimas yra didesnis, o kitoje (B) vykdoma į šeimą orientuota organizacijos politika ir joje veikia mažamečių vaikų priežiūros centras, kur galėtumėte palikti savo vaiką priežiūrai darbo metu. Į kurią organizaciją eitumėte dirbti?*



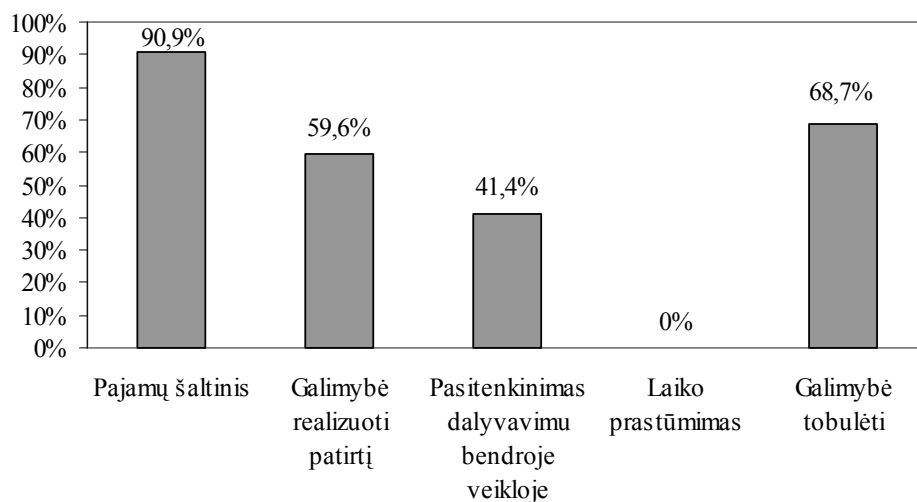
**21 pav.** Situacijos analizė

Į šį klausimą didesnė dalis respondentų (57,6 proc.) atsakė, pasirinkiantys darbovietę, kurioje bus taikoma į šeimą orientuota organizacijos politika. Toks rezultatas yra ganėtinai įdomus, nes vieną iš pagrindinių priežasčių respondentai nurodė finansines problemas ir naujų galimybių ieškojimą, o šio atsakymo rezultatas parodo, kad yra kai kas svarbiau už pinigus – į šeimą orientuota organizacijos politika. Todėl, organizacijoje, negalinčioje kelti darbo užmokesčio, kaip priemonė išlaikyti gerus darbuotojus, šeimos politikos taikymas, gali būti kaip viena iš rimtų priežasčių, skatinančių darbuotojus nekeisti darbo.



22 pav. Į šeimą orientuotos organizacijos politikos svarba

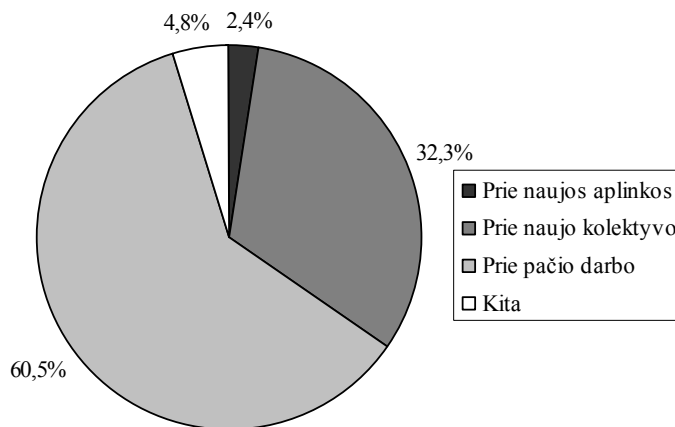
Iš 22 paveikslo matyti, kad abejoms personalo grupėms į šeimą orientuotos organizacijos politikos vykdymas yra labai svarbus. Techninis personalas 7,2 proc. daugiau vertina šią politiką, kaip teigiamą. Abi personalo grupės šios politikos taikymą teigiamai įvertino 72,7 proc.



23 pav. Respondentų darbo vertinimas

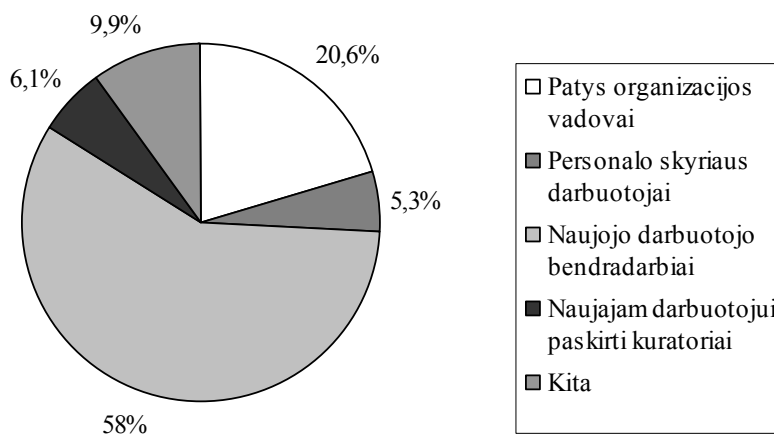


Nei vienas respondentas nepažymėjo, kad darbas jam yra laiko prastūmimas, tai rodo Šiaulių universiteto darbuotojų rimtą požiūrį į darbą. Sekantys aukšti rezultatai, tai tik patvirtina: galimybė tobulėti (68,7 proc.), galimybė realizuoti patirtį (59,6 proc.). Natūralu, kad daugiausia atsakymų surinko atsakymas, jog darbas yra pajamų šaltinis (90,9 proc.). Ne paslaptis, kad dauguma žmonių dirba, tam kad pragyventų, tačiau požiūris į darbą, kaip savęs realizavimą ir galimybę tobulėti yra aukšto lygmens požiūris.



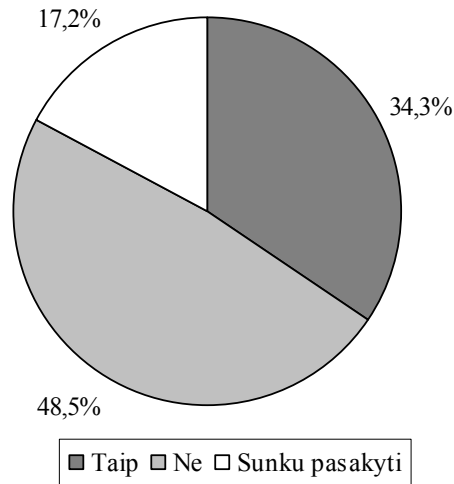
24 pav. Adaptacija

Dagiau, nei pusė (60,5 proc.) darbuotojų atsakė, kad ilgiausiai teko adaptuotis prie paties darbo, o tik po to prie kolektyvo (32,3 proc.), bei kitų sąlygų. Tai patvirtina, kad kolektyvas nėra atstumiantis naujus žmones ir padedantis jiems prisitaikyti. Kartais būna, kad naujokas taip ir nesugeba pritapti naujame kolektyve ir tik dėl tos priežasties palieka organizaciją. Prie darbo adaptuotis abejoms personalo grupėms reikėjo panašaus laiko. Akademiniam personalui 4,6 mėnesio, techniniam 4,4 mėnesio, t.y. nepilną semestrą.



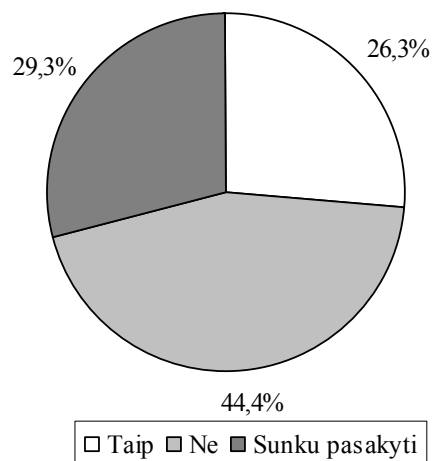
25 pav. Pagalba adaptacijos metu

Daugiausia respondentai atsakė, kad naujam darbuotojui padeda bendradarbiai (58 proc.). Tai rodo, kad bendradarbiai nepalieka kolegų likimo valiai ir padeda naujokui prisitaikyti, nepalieka jo nuošalyje. 20,6 proc. atsakė, kad padeda vadovai, tai taip pat parodo gerą vadovų požiūrį į naujus žmones, pastangas pagelbėti naujam darbuotojui, siekiant to paties tikslo organizacijoje.



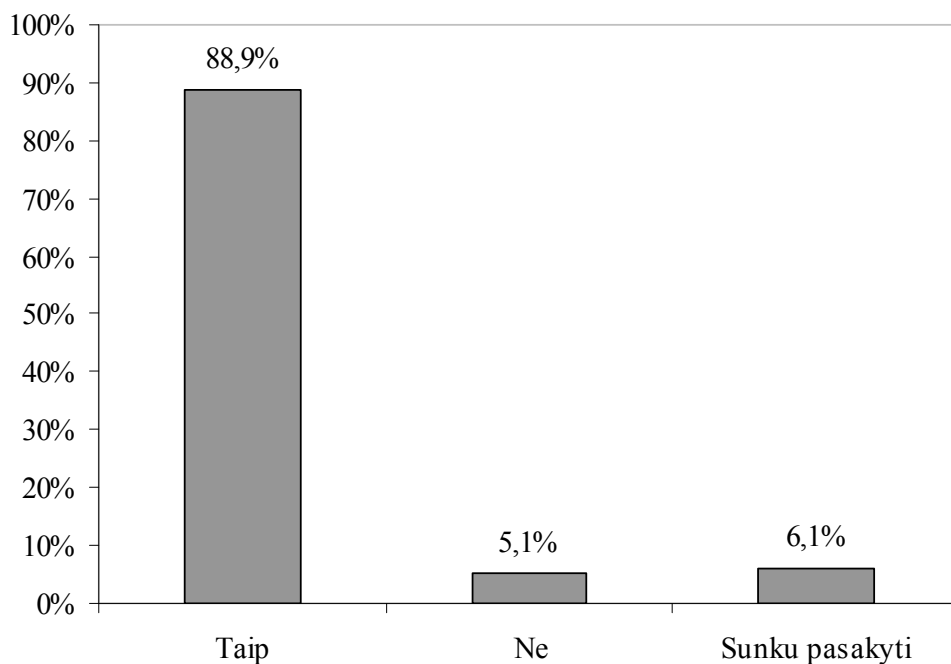
26 pav. Pastebėtas psichologinis smurtas

Nors ir 48,5 proc. darbuotojų atsakė darbe nepastebintys psichologinio smurto, tačiau net kas trečias, atsakė, kad pastebi. Toks rezultatas yra keliantis susirūpinimą. Psichologinis smurtas ne tik kelia stresą darbe, priverčia žmones susimąstyti apie darbo keitimą, bet ir kenkia pačios organizacijos įvaizdžiui, nes iš darbo išėjęs žmogus, savo skaudžią patirtį gali išnešti už organizacijos ribų. Geriems draugams, mėstantiems įsidarbinti šioje organizacijoje toks žmogus patars gerai pagalvoti, prieš priimant sprendimą, nes toks pat likimas gali ištikti ir juos. Ši problema ne tik skatina darbuotojų praradimą, žalą prestižui, bet ir mažina galimybes pritraukti gerų, naujų darbuotojų.



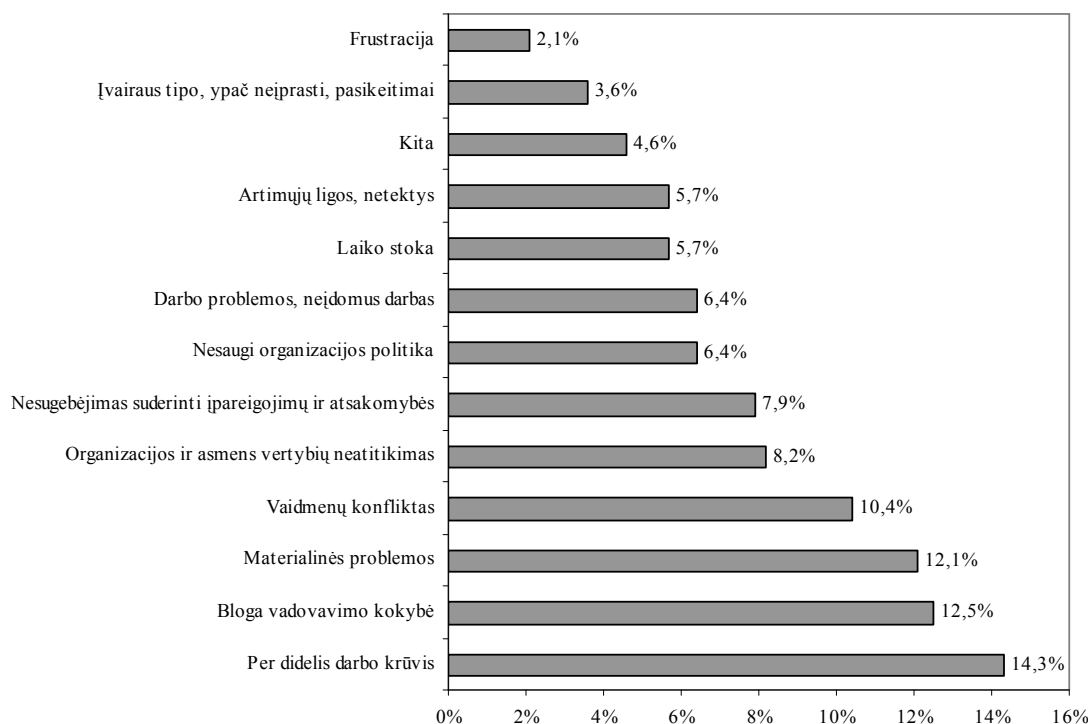
27 pav. Psichologinis smurtas - kaitos pasekmė

Kas ketvirtas respondentas (26,3 proc.) atsakė, kad yra buvę atvejų, kai darbuotojas yra išėjęs iš darbo dėl psichologinio smurto. Tai parodo, kad yra buvę tokių atvejų, tačiau tai neturėtų būti dažnas reiškinys, nes konfliktus darbe ir mobingą respondantai retai nurodydavo kaip dažnas darbuotojų kaitos priežastis (mažiau, nei 5 proc.).



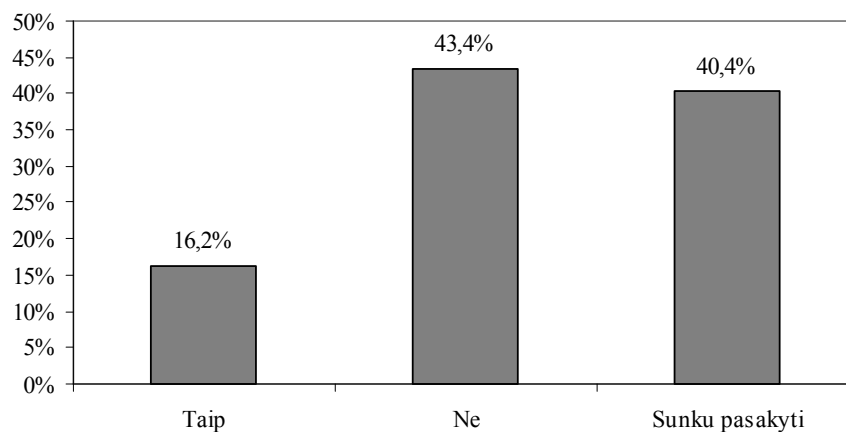
**28 pav.** Stresas darbe

88,9 proc. darbuotojų atsakė, kad stresas darbe gali priversti žmogų išeiti iš darbo, tačiau tai nėra pagrindinė iš priežasčių šioje organizacijoje, nes stresas buvo nurodytas mažiau kaip 7 proc. Tai patvirtina ir kiti tyrimo rezultatai – 22,2 proc. apklaustųjų atsakė, kad buvo tokių atvejų, kai kolega išėjo iš darbo dėl streso.



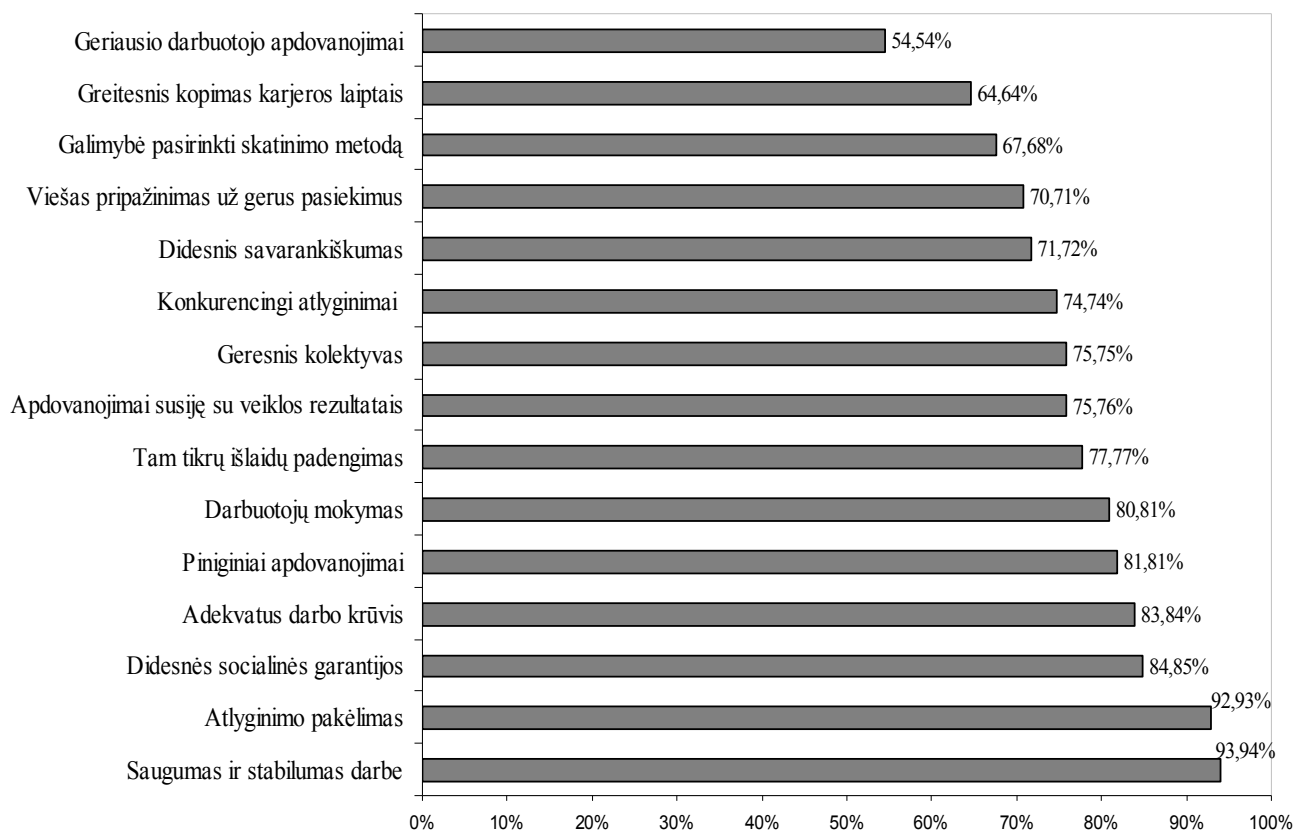
29 pav. Dažniausios streso priežastys respondentų darbe

Nebuvo akivaizdžiai išsiskiriančios priežasties, sukeliančios stresą apklaustųjų darbe. Daugiausiai atsakymų surinko per didelis darbo krūvis (14,3 proc.), bloga vadovavimo kokybė (12,5 proc.) ir finansinės problemos (12,1 proc.).



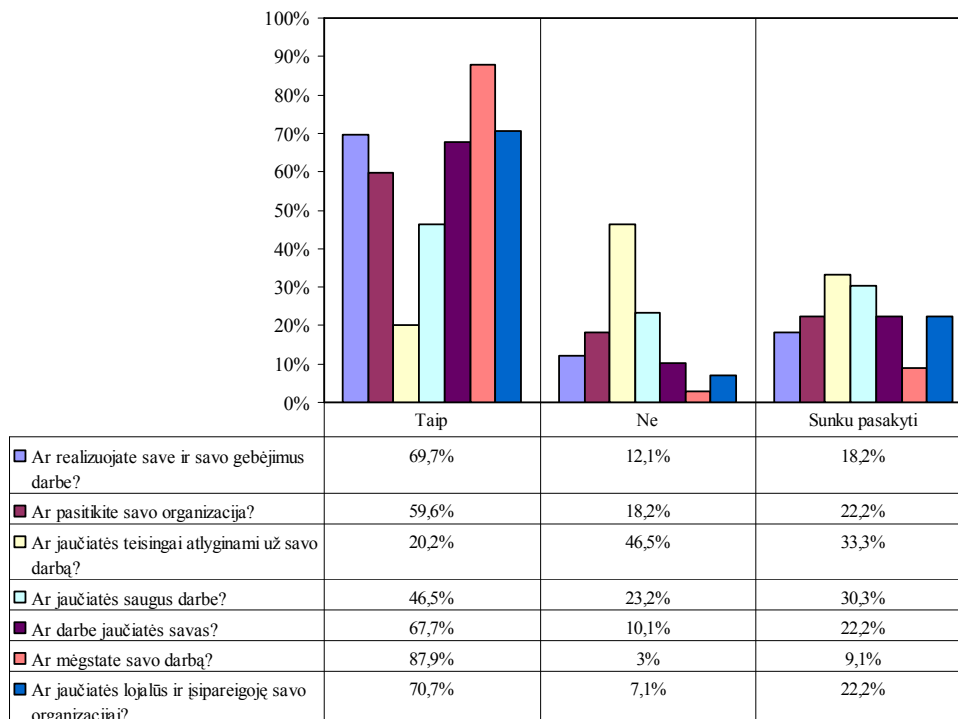
30 pav. Personalo kaita dėl kolegų kaltės

Tik 16,2 proc. respondentų atsakė, kad yra buvę atvejų, kad darbuotojas išėjo iš darbo dėl kolegų kaltės. Taip pat konfliktai, kaip kaitos priežastis, dėl kurios kolegė keitė darbą, respondentų nurodyti mažiau nei 5 proc. Todėl galima teigti, kad konfliktai darbe su kolegomis nėra dažna darbuotojų kaitos priežastis Šiaulių universitete.



**31 pav. 15** Veiksmingiausių lojalumo didinimo priemonių

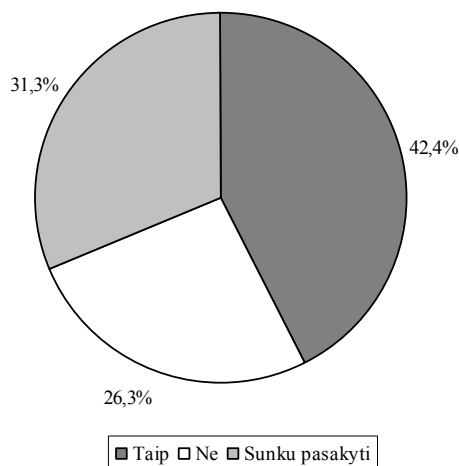
Kaip efektyviausias priemones, didinančias darbuotojų lojalumą, darbuotojai nurodė šias: saugumas ir stabilumas darbe, atlyginimo pakėlimas, didesnės socialinės garantijos, adekvatus darbo krūvis. Neveiksmingiausias: vadovo pasikeitimas, galimybė migruoti organizacijoje ir kolektyvinės pramogos po darbo. 15 Veiksmingiausių lojalumo didinimo priemonių išsidėstymą matome 31 paveiksle. Keista, tačiau galimybė patiems pasirinkti skatinimo metodą respondentams nepasirodė, kaip viena iš efektyvesnių priemonių. Kadangi Šiaulių universitetas yra valstybinė, biudžetinė įstaiga, ne visos iš pateiktų priemonių gali būti taikytinos.



32 pav. Lojalumas

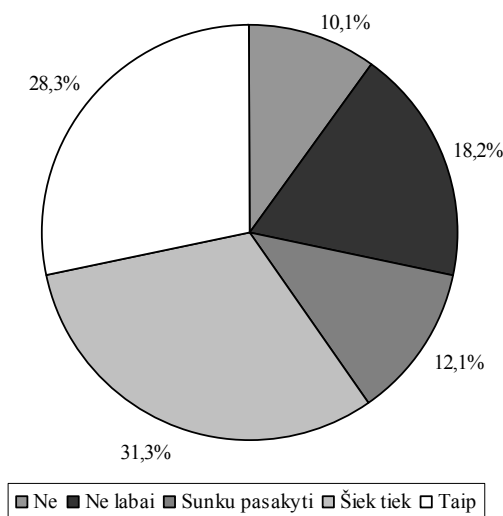
Nesaugumas darbe, kaip kaitos priezastis buvo nurodyta mažiau nei 1 proc., nors nesaugiais jaučiasi 23,2 proc. respondentų. Tai rodo, kad šis veiksnys įtakos kaitai visiškai neturi. Mažiausiai teigiamų atsakymų surinko klausimas „Ar jaučiatės teisingai atlyginami už savo darbą?“, tik 20,2 proc. atsakė teigiamai ir 46,5 proc. atsakė neigiamai. Likusieji lojalumo faktoriai didžiaja dalimi buvo atsakyti teigiamai. Tai parodo, kad darbuotojai darbe jaučiasi gerai, realizuoja savo gebėjimus, mėgsta savo darbą, tačiau nėra, jų nuomone, teisingai atlyginami už savo darbą. Tai patvirtina aukščiau pateiktus rezultatus, kad didžiausią įtaką kaitai daro darbo užmokestis.

Darbe buvo iškelta antroji hipotezė: „Emocinis prisirišimas yra svarbiausias darbuotojų lojalumo faktorius Šiaulių universitete“ (33 paveikslas).



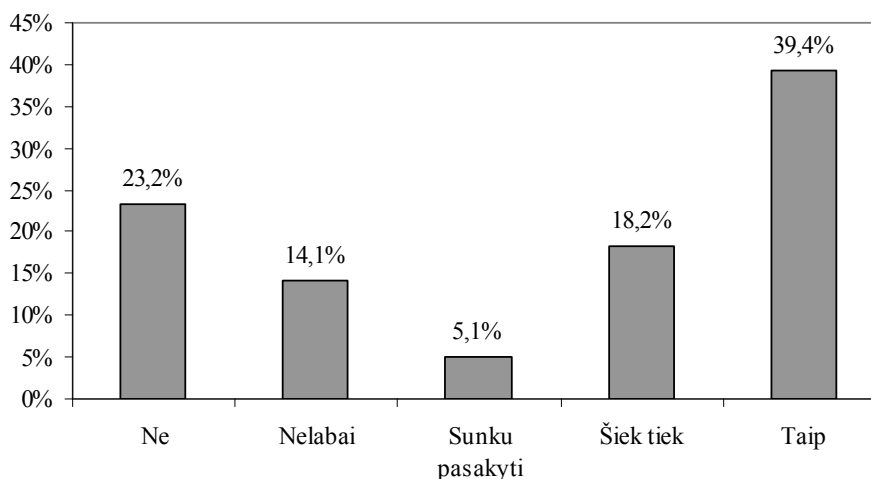
33 pav. Emocinis prisirišimas - svarbiausias darbuotojų lojalumo faktorius

31,3 proc. respondentų negalėjo atsakyti į šį klausimą, tačiau didesnė dalis (42,4 proc.) šią hipotezę patvirtino. Kad galėtume patikrinti šiuos duomenis, į anketos klausimyną įtraukėme dar vieną klausimą apie kolektyvo daromą įtaką darbuotojo apsisprendimui keisti darbą.



34 pav. Kolektyvo įtaka keičiant darbą

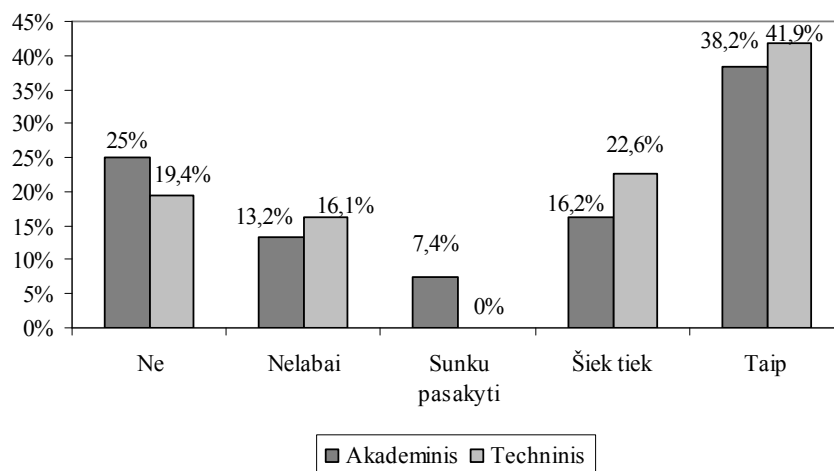
Teigiamą dalį atsakymų sudaro 59,6 proc., o neigiamą 28,3 proc. Tokie rezultatai parodo, jog Šiaulių universiteto darbuotojams kolektyvas yra svarbus ir daro įtaką apsisprendžiant keisti darbovietę ar nekeisti. Tai priklauso nuo susiklosčiusių santykių su kolegomis.



35 pav. Planai keisti darbą

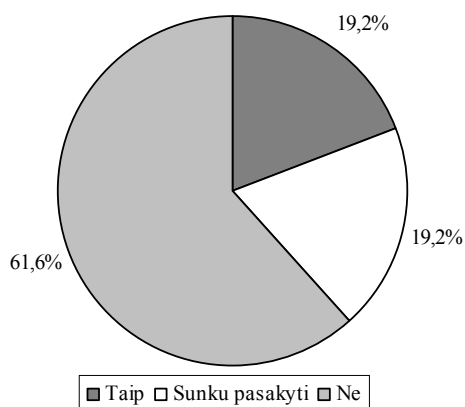
Daugiausia (39,4 proc.) respondentai atsakė, jog per pastaruosius metus svarstė keisti darbą. 23,2 proc. teigė nesvarstė apie darbo keitimą. Tai rodo, kad nesvarstančių apie darbo keitimą yra mažiau, nei galvojančių išeiti. Tokie rezultatai kelia susirūpinimą ir parodo, jog personalo valdyme yra spragų. Lyginant šiuos duomenis su 32 paveikslo duomenimis, galime teigti, jog darbuotojai

jaučiasi lojalūs ir įsipareigoję savo organizacijai, tačiau tam trukdo per žemas darbo užmokestis, dėl kurio žmonės yra priversti ieškoti geriau apmokamo darbo. Toliau šiuos rezultatus palyginsime iš akademinio ir techninio personalo perspektyvų.



36 pav. Planai keisti darbą pagal personalo tipą

Mažesnę dalį akademinio personalo darbuotojų (38,2 proc.), remiantis gautais rezultatais, planavo keisti darbą per pastaruosius metus, nei techninio personalo darbuotojai (41,9 proc.), tai matosi iš 36 paveikslo. Tiek akademinio, tiek techninio personalo darbuotojai daugiausiai atsakė, kad per pastaruosius metus svarstė galimybę keisti darbą. Tai rodo, kad darbuotojai nėra patenkinti esamu darbu (remiantis tyrimo rezultatais, dėl netinkamo atlygio). Šie duomenys ne tik parodo darbuotojų lojalumo lygį, bet ir esamas personalo valdymo galimybių perspektyvas.



37 pav. Vadovo valdoma kaita

61,6 proc. respondentų teigė, kad jų vadovas kaitos nekontroliuoja. Tokie rezultatai rodo prastą vadovo darbą personalo kaitos valdymo srityje, tačiau tokie duomenys gali būti netikslūs, nes ne visų personalo kaitos valdymo priemonių naudojimą vadovas gali viešai atskleisti, kad išlaikytų stabilumą ir gerą organizacijos klimatą. Kiti tyrimo rezultatai rodo, kad personalo valdymo srityje yra spragų, kurias reikia užpildyti.



## IŠVADOS

### **Teorinės išvados:**

- Magistro teorinėje dalyje aptariama keletas personalo kaitos tipų: kontroliuojama, nekontroliuojama kaita, funkcinė, disfunkcinė, savanoriška, nesavanoriška. Dažniausiai laikomasi nuomonės, kad darbuotojų kaita yra neigiamas, organizacijai brangiai kainuojantis reiškinys, kurį būtina reikia sumažinti, tačiau darbuotojų kaita organizacijai gali būti ne tik žalinga, bet ir naudinga. Todėl gebėjimas balansuoti tarp šių reiškinių gali atnešti papildomos naudos.

- Darbuotojų kaita vyksta dėl įvairių priežasčių, atsirandančių tiek dėl darbuotojo, tiek dėl organizacijos veiksmų. Pagrindinės darbuotojų kaitą sąlygojančios priežastys: darbuotojai neatitinka užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų, darbo drausmės pažeidimai, darbuotojo netenkina blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos, sveikatos sutrikimai, mobingas, stresas darbe ir kt. Magistro darbe plačiau aptariama atlyginimo, streso, mobingo įtaka darbuotojų kaitai.

- Išskiriamos personalo kaitos valdymo priemonės: adaptacijos programos taikymas, išmokų ir paslaugų strategijos, vadybos plėtra, adekvatus darbo krūvis, motyvavimas (naudojant motyvavimo priemones, tinkančias konkrečios organizacijos darbuotojams), į šeimą orientuota organizacijos politika, darbuotojų lojalumo skatinimo programos, išėjimo interviu ir kt. Skirtingose organizacijose tam tikrų priemonių efektyvumas gali skirtis, geriausia naudoti kelių priemonių kombinaciją.

- Sukurtas darbuotojo atrankos modelis, kuris gali būti pritaikytas kaip viena iš priemonių padedančių valdyti vidinę ir išorinę darbuotojų kaitą. Laisvas skaičiavimo metodo pasirinkimas praplečia ne tik jo pritaikomumą, bet ir panaudojimo efektyvumą, bei taikymo galimybes.

### **Empirinės išvados:**

- Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad dažniausios personalo kaitos priežastys Šiaulių universitete yra finansinės, naujų galimybių ieškojimas, bei asmeninės. Mažiausiai įvardintos: mobingas, darbo viršvalandžiai, nesaugumas darbe. Kitos respondentų nurodytos personalo kaitos priežastys: išėjimas į pensiją, vaiko priežiūros atostogos, etatų mažinimas. Pagal akademinį ir techninį personalo tipą, finansines kaitos priežastis nurodė, tiek techninio, tiek akademinio personalo atstovai labai panašiai (18,8 proc. ir 19,5 proc.), susumavus abiejų grupių rezultatus, ši priežastis yra nurodoma dažniausiai. Sekanti dažniausia priežastis yra naujų galimybių ieškojimas, šią priežastį abi personalo tipo grupės nurodė vienodai (po 18,2 proc.). Trečią svarbiausią priežastį personalo grupės įvertino skirtingai (19,4 proc. ir 13 proc.). Akademinis personalas asmenines kaitos priežastis nurodė 6,4 proc. dažniau, nei techninio personalo respondentai. Konfliktus, priešingai techninio personalo atstovai nurodė 8,6 proc. dažniau nei akademinio. Tai rodo, kad

techninis personalas labiau keičiasi dėl konfliktų, o akademinis dėl asmeninių problemų. Prie darbuotojo asmeninių problemų sprendimo darbdaviai nelabai gali prisidėti, tačiau konfliktus darbe valdyti vadovai privalo, taip būtų mažinama įtampa ir stresas darbe, tuo pačiu ir sumažėtų techninio personalo kaita.

- Didžioji dalis respondentų (44,3 proc.) teigė, kad kaitos daroma įtaka yra neigiama, ir tik 14,5 proc., kad teigiama. Pusė respondentų (50,6 proc.) nurodė, kad darbuotojų kaitos pasekmės turi neigiamos įtakos Šiaulių universiteto įvaizdžiui, kad jas jaučia universiteto studentai - 59,8 proc. Kiti respondentų pastebėjimai, personalo kaitos daromos įtakos klausimu yra šie: kai išeina iš darbo gabūs darbuotojai – neigiama, o kai išeina nemotyvuoti darbuotojai – teigiama; blogai, kai „atsikratoma“ perspektyvių ir autoritetingų mokslininkų; neigiama įtaką – kai parengus jauną specialistą, jis išvyksta kitur; darbuotojų paieška užima labai daug laiko, išrenkami kartais netikė arba be patirties darbuotojai ir kt.

- Kaip parodė apklausos rezultatai, didžioji dalis darbuotojų efektyvesnėmis motyvavimo priemonėmis nurodė materialias (68 proc.), nes tokiomis priemonėmis, jų nuomone, darbdavys atkalbėtų juos išeiti į kitą darbovietę. Materialias motyvavimo priemones, kaip efektyvesnes daugiau nurodė jaunesni ir techninio personalo darbuotojai.

- Į šeimą orientuotos politikos taikymas turi didesnę motyvacinę ir skatinamąją galią darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui nei materialinės priemonės. Tokie rezultatai nustatyti tiek techniniam tiek akademiniam personalui.

- Į šeimą orientuotos politikos taikyme daugiausia respondentams trūksta kitų paramos priemonių (19,5 proc.), tokių kaip: informacijos apie darbo ir šeimos sričių derinimą teikimas, apmokymai, parama pakartotinai įsitraukusiesiems į darbo rinką, netradicinės paramos priemonės – gimnastikos salės, streso valdymo programos.

- Dačiau, nei pusė (60,5 proc.) darbuotojų atsakė, kad ilgiausiai teko adaptuotis prie paties darbo, o tik po to prie kolektyvo (32,3 proc.), bei kitų sąlygų. Prie darbo adaptuotis abejoms personalo grupėms reikėjo panašaus laiko. Daugiausia respondentai atsakė, kad naujam darbuotojui padeda bendradarbiai (58 proc.).

- Hipotezę, kad darbo užmokestis yra svarbiausias personalo kaitos motyvas Šiaulių universitete, patvirtina ne tik atsakymas į tiesioginį klausimą apie šią hipotezę, bet ir kiti gautieji rezultatai, tokie kaip veiksmingos motyvavimo priemonės, kur respondentai nurodė, jog darbuotojų efektyvesnės motyvavimo priemonės yra materialios (68 proc.).

- Antrąją hipotezę, kad emocinis prisirišimas - svarbiausias darbuotojų lojalumo faktorius, patvirtino 42,4 proc. respondentų. Šiaulių universiteto darbuotojams kolektyvas yra svarbus ir daro įtaką apsisprendžiant keisti darbovietę ar nekeisti. Tai priklauso nuo susiklosčiusių santykių su kolegomis.

- Kaip efektyviausias priemonės, didinančias darbuotojų lojalumą, darbuotojai nurodė šias: saugumas ir stabilumas darbe, atlyginimo pakėlimas, didesnės socialinės garantijos, adekvatus darbo krūvis. Neveiksmingiausias: vadovo pasikeitimas, galimybė migruoti organizacijoje ir kolektyvinės pramogos po darbo.
- Net 61,6 proc. respondentų teigė, kad jų vadovas kaitos nekontroliuoja. Tai parodo blogą esamą situaciją personalo kaitos valdyme.
- Darbuotojai darbe jaučiasi gerai, saugūs, realizuoja savo gebėjimus, mėgsta savo darbą, tačiau nėra, jų nuomone, teisingai atlyginami už savo darbą. Tai patvirtina rezultatus, kad didžiausią įtaką kaitai daro darbo užmokestis. To pasekoje 57,6 proc. respondentų teigė per pastaruosius metus svarstę keisti darbą.

## **REKOMENDACIJOS**

Remiantis analizuota teorine medžiaga ir empirinio tyrimo rezultatais siūlomos rekomendacijos:

- Pagal galimybes, darbo rezultatus ir kitus vadovybės numatytus kriterijus didinti darbuotojų darbo užmokestį ir/ar priedus, darbuotojų kaitai ir nepasitenkinimui darbo užmokesčiu sumažinti. Ne tiek svarbu, maksimizuoti darbo užmokesčio dydį, kiek svarbu, kad darbuotojas jaustųsi teisingai atlygintas už darbą.
- Taikyti į šeimą orientuotą organizacijos politiką visuose Šiaulių universiteto fakultetuose, kaip priemonę darbuotojus išlaikyti ir pritraukti naujus. Tai gali būti kaip pirmaeilė priemonė, neturint galimybių didinti darbuotojų darbo užmokestį, nes ši priemonė yra veiksmingesnė už finansines.
- Vadovai turėtų stebėti ir kontroliuoti personalo kaitą taip, kad kaita gerintų personalą, kokybine prasme, t.y., išlaikyti gerus darbuotojus ir kad skatintų kaitą blogai dirbančių darbuotojų gretose, keičiant geriau dirbančiais darbuotojais. Tam galima būtų panaudoti mūsų siūlomą darbuotojų atrankos modelį.
- Sukurti darbuotojų adaptacijos programą, padedančią naujam darbuotojui atėjusiam dirbti į Šiaulių universitetą greičiau susipažinti su darbo sąlygomis, tvarka ir visa kita reikalinga informacija, tam kad sumažinti darbuotojo adaptacijos periodą. Sumažinus adaptacijos periodą, naujas darbuotojas greičiau pradėtų efektyviai dirbti, būtų sumažinama darbuotojų kaita. Tyrimo rezultatai parodė, jog šiuo metu darbuotojai dažniausiai adaptuojasi per vieną semestrą.
- Vykdyti išeinančių darbuotojų apklausą, tam, kad išsiaiškinti darbuotojų išėjimo priežastis ir galimas prevencines priemones.

## **DISKUSIJA**

Personalo kaitos, bei valdymo galimybių problema yra ne tik aktuali ekonominės krizės metu, kai reikia protingai atrinkti darbuotojus, kurie bus atleidžiami, mažinant etatus, bet ir ekonominio pakilimo metu, kada dėl darbo jėgos stygiaus priimami netinkami darbuotojai ir juos tenka per dažnai keisti. Šis tyrimas buvo įdomus dėl specifinės organizacijos, bei jos darbuotojų tipų – buvo galima sulyginti akademinio personalo rezultatus su ne akademinio personalo rezultatais. Jei tyrimas būtų atliekamas privačiame sektoriuje, būtų galima lyginti pavyzdžiui administracijos ir gamybos personalo tyrimo rezultatus. Kadangi tyrimas buvo atliekamas universitete, kur dauguma darbuotojų yra pasiekiami elektroniniu paštu, buvo galimybė tyrimą atlikti internetinės apklausos metodu. Tyrimas davė įdomių rezultatų, kaip antai – į šeimą orientuotos organizacijos politikos taikymas organizacijoje turi didesnę motyvacinę galią nei didesnis atlyginimas.

Kaip tyrimo tąsa galėtų būti kitos valstybinės aukštojo mokslo mokyklos Šiauliuose tyrimas – Šiaulių kolegija. Kadangi Šiaulių universitete jau yra vykdoma į šeimą orientuota politika, būtų įdomu sulyginti analogiško tyrimo duomenis su kita aukštojo mokslo įstaiga, kurioje ši politika nėra vykdoma.

## LITERATŪRA

### KNYGOS

1. Aldag, J., Stearns, M. T. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
2. Bagdonas, E., Rapalienė, L. (1996). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Butkus, F. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma litera.
4. Butkus, F. S. (2006). *Darbas vadyba gyvenimas*. Vilnius: Eugrimas.
5. Brockbank, W., Urlich, D. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
6. Boath, D., Smith, David Y. (2006). *Išsina geriausiai darbuotojai, ar jie išsineša su savimi ir žinias?* Vilnius: Verslo žinios.
7. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Čyras, P., Girnius, V., Kaminskas, K. A., Nainys, V., Šukys, R., Tartila, J. (2003). *Profesinė sauga ir sveikata. Ergonomikos principai*. Vilnius: Technika.
9. Deborah, T. (2005). *Rask pusiausvyrą. Svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime*. Vilnius: Alma littera.
10. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
12. Deborah, T. (2005). *Rask pusiausvyrą. Svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime*. Vilnius: Alma littera.
13. Damidavičius, M., Pocius, A. (1998). *Darbo rinkos terminai ir sąvokos*. Vilnius: Agora.
14. Gendron, M. (2006). *Kaip išsaugoti geriausius vadovus, darbo rinkai ištuštėjus*. Vilnius: Verslo žinios.
15. Gary, L. (2006). *Ar darbuotojai nori jums dirbti?* Vilnius: Verslo žinios.
16. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
17. Jėčiuvienė, M. (2006). *Darbo santykių kokybės valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Judex.
19. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
20. Keenan, K. (1998). *Vadybos ABC. Kaip suprasti elgesį*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite*. Vilnius: Alma littera.
22. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.

23. Lekavičienė, R., Vasiliauskaitė, Z., Matulienė, G., Antinienė, D., Almonaitienė, J., Jakštys, J., Ausmanienė, N. (2007). *Psichologija šiandien*. Kaunas: Technologija.
24. Leonienė, B. (1997). *Verslo pradmenys*. Kaunas.
25. Monginaitė, L. (2005). *Įvadas į psichologiją. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
26. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
27. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2001). *Human resource management*. South-western: Thomson.
28. *Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose*. (2007). Vilnius.
29. Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). *Stresas. Atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
30. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Rupšienė, L. (2001). *Šeimotyros įvadas*. Klaipėdos universiteto leidykla.
32. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius. Margi raštai.
33. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika".
34. Vollmer, H. (1998) *Jaučiuosi visiškai išsekusi. „Sudėgimo“ sindromas*. Vilnius: Alma littera.
35. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

#### **MOKSLINIAI STRAIPSNIAI IR KT.**

1. Antanavičienė, D. (2006). *Personalo motyvacija: Šiaulių m. biudžetinių įstaigų darbuotojų nuomonės tyrimas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
2. Chomentauskaitė, R. (2007). Žmonės organizacijos turtas. *Psichologija Tau.*, 2, p. 18-21.
3. Corbridge, M., Pilbeam, S. (1998). Employment Resourcing. *Financial Times Ritman*.
4. Diskienė, D. (2009). Darbo motyvacija viešame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos*, 4(20), p. 34-40.
5. Dereškevičiūtė, E. (2007). Mobingas arba psichologinis teroras darbe. *Psichologija Tau*. 1, p. 26-29.
6. Jančaitytė, R. (2006). Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės. *Socialinis darbas*, 5(1), p. 30-37.
7. Kairienė B., Jančaitytė R., Kolbergytė A. (2009). Darbdavių požiūris į apmokamo darbo ir šeimos vaidmenų derinimo galimybes Lietuvoje. *Socialinis darbas*, 8(1), p. 28-38.
8. Kolbergytė, A. (2007). *Darbo ir šeimos sferų derinimo galimybės darbdavių požiūriu. Magistro darbas*. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.

9. Kučinskienė, R. (2007). Perdegęs darbe. *Psichologija Tau*. 3, p.18-20.
10. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2005). Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(5), p. 159-163.
11. Nemeikšienė, V. (2006). *Universiteto organizacinės kultūros analizė šeimos ir profesinių vaidmenų derinimo aspektu. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.*
12. Pilkauskaitė-Valickienė, R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*, 6(2), p. 115-122.
13. Pečiulienė, L. (2007). Lojalumo prasmė ir vertė. *Verslo labirintas*, 4(49).
14. Pakalkaitė, L. (2006). Emocinis įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis*.
15. Šatkauskaitė, G. (2007). Harmoningo gyvenimo taisyklės. *Psichologija Tau*. 5, p. 54-55.
16. Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J., Gedvilienė, M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), p. 156-162.
17. Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, p. 153-169.
18. Župerkienė, E. (2007). Vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 540-547.

#### **INTERNETINIAI PUSLAPIAI**

1. Buivyte, D. (2006). *Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą*. [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.noriudarbo.lt/?id=17&sid=1>>.
2. Cirtautienė, L., Meslinienė, G. (2008). *Jūs dažnai keičiate darbus – kodėl?* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.ambicio.lt/lt/naujienos/jus-daznai-keiciate-darbus--kodel.html>>.
3. *Dėl kokių priežasčių vyksta darbuotojų migracija tarp įmonių*. (2006). [žiūrėta 2009-08-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.personaloprojektai.lt/main.php/id/89/lang/1>>.
4. *Darbdaviams – ekstremalūs darbuotojų išmėginimai*. (2008). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<[http://cv.ringo.lt/?straipsnis\\_rodyti.24&PHPSESSID=c0f03837b29de05daf378915f29848](http://cv.ringo.lt/?straipsnis_rodyti.24&PHPSESSID=c0f03837b29de05daf378915f29848)>.
5. *Darbuotojų motyvacija dirbti*. (2008). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>>.
6. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. (2007). *Pagalba mažoms ir vidutinėms įmonėms –psichologiniai–socialiniai klausimai*. [žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga per internetą:<[http://sme.osha.europa.eu/products/stress\\_at\\_work/?set\\_language=lt](http://sme.osha.europa.eu/products/stress_at_work/?set_language=lt)>.

7. Jermakovienė, I. (2001). *Kaip skatinti darbuotojus*. [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6>>.
8. Kovaliov, R., Širvys, G. (2005). *Personalo poreikių analizė*. [žiūrėta 2009-08-08]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&hid=11&sid=59a370a6-b9d1-4a4e-b2fe-d81283d2a616%40sessionmgr10>>.
9. Klimienė, V. (2006). *Streso darbe veiksniai viršija tik nugaros skausmas*. [žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga per internetą:<<http://sena.sam.lt/sam/naujienos/?idi=3576>>.
10. Kučinskienė, R. (2003). *Į šeimą orientuota organizacijos politika*. [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3fd5e29d20696>>.
11. Lahiff, M., Clift, J., Gooding, S., Rogers, R. (1998). *Kaip vadovauti slaugos pokyčiams*. [žiūrėta 2008-10-20]. Prieiga per internetą:<[http://www.slauga.lt/kursai/11\\_dalis.pdf](http://www.slauga.lt/kursai/11_dalis.pdf)>.
12. Malinauskienė, V., Obelenis, V., Šopagienė, D., Mačionytė, D. (2004). *“Sveikatos mokslai” Nr.3* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<[http://sena.sam.lt/repository/dokumentai/sveikata/2007%20SM3.\(II%20dalis\)indd.pdf](http://sena.sam.lt/repository/dokumentai/sveikata/2007%20SM3.(II%20dalis)indd.pdf)>.
13. *Nuolatinė darbuotojų kaita slepia daugybę problemų*. (2008). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.selection.lt/index.php?id=286>>.
14. *Nesileisk suėdamas!* (2008). [žiūrėta 2008-10-20]. Prieiga per internetą:<<http://www.maxima.lt/pirkeju-klubas/tik-vyrams/vyramsidomu/naujiena/20352/>>.
15. *Naujo darbuotojo įvedimas į pareigas*. (2007). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.novalux.lt/lt/naujo-darbuotojo-ivedimas-i-pareigas.html>>.
16. *Organizacijos mikroklimato tyrimas*. (2008). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.exoro.lt/LT/Page/116>>.
17. *Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas*. (2008). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=16>>.
18. Pusvažkis, J. (2005). *Efektyvus vadovavimas - proto ir jausmų pusiausvyros principas*. [žiūrėta 2008-10-20]. Prieiga per internetą:<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4396bf2879d5e>>.
19. *Pasitenkinimo darbu pasekmės*. (2008). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<[http://www.cvmarket.lt/career.php?career\\_style=0&lastmenu=600&menu=2&text\\_id=737](http://www.cvmarket.lt/career.php?career_style=0&lastmenu=600&menu=2&text_id=737)>.
20. Pečiulienė, L. (2006). *Dar kartą apie naujų darbuotojų adaptavimą*. [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.darbuotojoknyga.lt/index.php?id=22>>.
21. Petraitis, T. (2009). *Psichologinis teroras (mobingas)*. [žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga per internetą:<<http://timas.petraitis.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2008/11/reabilitacija-ii.ppt>>.



22. *Personalo pokyčių iššūkiai.* (2008). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://blog.lyga.lt/2008/08/11/personalo-pokyciu-issukiai/>>.
23. Pečiulienė, L. (2007). *Kiek iš tiesų kainuoja darbuotojų kaita.* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://66.102.9.104/search?q=cache:jvtPl4cxOM8J:verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/47652797ce2a3+darbuotoj%C5%B3+kaitos+prie%C5%BEastys&hl=lt&ct=clnk&cd=11&gl=lt>>.
24. Ruškus, J. (2005). *Ar Šiaulių universitetas yra/gali/turi būti šeimai palanki organizacija?* [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/articleview/1522/1/613/>>.
25. Raišienė, A. G. (2006). *Organizacinė elgsena.* [žiūrėta 2008-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/search?q=streso+itaka+darbuotoju+veiklos+rezultatams&sourceid=mozilla-search&start=0&start=0&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-a&rls=org.mozilla>>.
26. St. Amour, D. (2000). *Ten ways to retain high-Performance Employees.* [žiūrėta 200-08-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=47&hid=7&sid=50fc0a2e-7aef-4a1f-82da-2ca903d4affc%40sessionmgr4>>.
27. Sandaitė, J. (2009). *Smurtas prieš moteris darbe: ir vėl pirmaujame?* [žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/56/50026/>>.
28. *Sveikas darbas: streso darbo vietoje valdymas.* (2004). [žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.ergon.vgtu.lt/normal.php?id=8>>.
29. Šunokaitė, A. (2008). *Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai.* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=32>>.
30. Šerėnaitė, A. (2008). *Ar keisti darbą, sufleruoja alga.* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=4bd3e717-1c42-4e70-9403-c18fd38d4501>>.
31. *Tarptautinių žodžių žodynas.* (2002). [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://kazkas.kobra.ktu.lt/index.php?sid=a322cf0c7b95cdd4db80c4e050e05b3d&Nr=15261>>.
32. Taločkienė, V. (2002). *Pasitenkinimo darbu tyrimai.* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb>>.
33. Vanessa, A. Tetteh, Ph.D. (2008). *Management of Human Resources.* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://translate.google.lt/translate?u=http%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx&sl=en&tl=lt&hl=lt&ie=UTF-8>>.

34. Zytkutė, V. (2007). *Kas trečio Lietuvos darbuotojo sprendimui keisti darbovietę įtakos turi adaptavimo stoka.* [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.biznews.lt/?psl=naujiena&id=8525>>.
35. LR vyriausybė. (2008-05-28 nutarimas Nr. 509). *Mokslo ir studijų institucijų darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009-2011 metų programa.* [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga per internetą:<<http://www.smm.lt/naujienos/docs/ekofin/MS%20DU%20didinimo%20programa.pdf>>.

## **PRIEDAS**

# PERSONALO KAITOS PRIEŽASTYS IR JOS VALDYMO GALIMYBĖS: ŠIAULIŲ UNIVERSITETO ATVEJIS

## ANKETA

*Žmonės – tai ypatingos rūšies organizacijos ištekliai. Vis daugiau organizacijų savininkų ir vadovų supranta, jog didžiausią konkurencinį pranašumą įgyja žmogiškuosius išteklius puoselėjančios organizacijos.*

*Juk žmonės – tai aktyvioji ir varomoji organizacijos jėga. Nuo personalo pasirengimo, kvalifikacijos, iniciatyvos labai priklauso organizacijos vystymasis ir sėkmė. Visame pasaulyje personalo vadovai sprendžia tokias esmines problemas kaip personalo dažna kaita, motyvacijos stoka organizacijoje, apmokymų ir kokybės valdymo, personalo biudžeto sudarymo, personalo valdymo tobulinimo planus ir kt. Nevaldoma personalo kaita mažina organizacijos potencialą, kenkia įvaizdžiui, patiriami nuostoliai, didinama informacijos nutekėjimo grėsmė ir kt.*

Gerbiamas respondente, maloniai prašome atsakyti į VISUS anketoje pateiktus klausimus. Šio **tyrimo tikslas**: ištirti personalo kaitos priežastis ir jos valdymo galimybes Šiaulių universitete. Tyrimo duomenys bus panaudoti rengiant Šiaulių universiteto studentų Livijaus Raubicko ir Renatos Levanaite's magistro darbą tema: „**Personalo kaitos priežastys ir jos valdymo galimybės: Šiaulių universiteto atvejis**“. Ši anketa yra ANONIMINĖ, - nei vardo, nei pavardės įrašyti nereikia. Jūsų atsakymai atsispindės tik apibendrintuose tyrimo rezultatuose. Jei susikaupsite ir niekas netrukdytų, tai anketą užpildysite per 10–15 min. Iš anksto dėkojame už bendradarbiavimą!

### 1. Jūsų amžius (prašome įrašyti):

\_\_\_\_\_

### 2. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

### 3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Spec. vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

### 4. Kiek metų dirbate Šiaulių universitete (prašome įrašyti):

\_\_\_\_\_

### 5. Kokiai personalo grupei priklausote?

- Akademinio
- Techninio

**6. Kokiame fakultete dirbate?**

- Socialinių mokslų
- Menų
- Technologijos
- Matematikos ir informatikos
- Humanitarinių mokslų
- Gamtos mokslų
- Edukologijos
- Socialinės gerovės ir negalės studijų

**7. Ar Jūsų fakultete pastebima darbuotojų kaita?**

- Taip
- Ne
- Sunku pasakyti

**8. Įvertinkite Jūsų fakultete pastebimą darbuotojų kaitą dešimties balų sistemoje.**

<b>1 (Maža)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10 (Didelė)</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Kokios Jūsų nuomone Šiaulių universiteto darbuotojų kaitos priezastys yra dažniausios?**

- Finansinės
- Konfliktai
- Stresas darbe
- Asmeninės
- Per didelis darbo krūvis
- Naujų galimybių ieškojimas
- Netinkamas vadovavimas
- Netinkamos karjeros perspektyvos
- Lankstumo stoka, netinkamas grafikas
- Nesaugumas darbe
- Darbo viršvalandžiai
- Mobingas
- Sunku pasakyti
- Kita (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

**10. Kaip manote, kokią įtaką Šiaulių universitetui turi darbuotojų kaita?**

- Teigiamą
- Neigiamą
- Jokios
- Sunku pasakyti
- Kita (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

Kam konkrečiai? (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

**11. Kaip manote, ar darbuotojų kaitos pasekmės jaučia universiteto studentai?**

- Taip (prašome įrašyti kokias) \_\_\_\_\_
- Ne
- Sunku pasakyti

**12. Kaip manote, ar darbuotojų kaitos pasekmės turi įtakos Šiaulių universiteto įvaizdžiui?**

- Taip (prašome įrašyti kokias) \_\_\_\_\_
- Ne
- Sunku pasakyti

**13. Ar, Jūsų nuomone, darbo užmokestis yra svarbiausias personalo kaitos motyvas Šiaulių universitete?**

- Taip  
 Ne  
 Nežinau

**14. Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą:**

<b>Klausimai</b>	<b>Ne</b>	<b>Nelabai</b>	<b>Sunku pasakyti</b>	<b>Šiek tiek</b>	<b>Taip</b>
1. Ar Jūs esate patenkinta(-s) esamomis pareigomis?					
2. Ar keistumėte darbo vietą, jei gautumėte pasiūlymą dirbti už didesnę atlyginimą?					
3. Ar darbe dažnai patiriate stresą?					
4. Ar turėtų esamas kolektyvas įtakos Jūsų apsisprendimui keičiant darbą?					
5. Ar esate patenkinta(-s) esamu darbo užmokesčiu?					
6. Ar per pastaruosius metus svarstėte galimybę keisti darbą?					
7. Ar darbe gerai jaučiatės?					
8. Ar sutiktumėte, kad kasmet būtų vertinamas Jūsų darbo našumas, darbo tinkamumas Jums?					
9. Jei apsispręstumėte keisti darbą, ar vadovo arba organizacijos pastangos Jus išlaikyti padėtų Jums persigalvoti?					
10. Kita					

**15. Ar teko darbe pastebėti (arba patirti) psichologinį smurtą kolektyve?**

- Taip  
 Ne  
 Nežinau

**16. Ar psichologinio smurto pasėkoje kas nors išėjo iš darbo?**

- Taip  
 Ne  
 Nežinau

**17. Ar stresas darbe gali priversti išeiti iš darbo?**

- Taip  
 Ne  
 Nežinau

**18. Ar kas nors dėl streso iš kolegų išėjo iš darbo ?**

- Taip  
 Ne  
 Nežinau

**19. Kokios galėjo būti priezastys?**

- Per didelis darbo krūvis
- Laiko stoka
- Bloga vadovavimo kokybė
- Nesaugi organizacijos politika
- Nesugebėjimas suderinti įpareigojimų ir atsakomybės
- Vaidmenų konfliktas
- Organizacijos ir asmens vertybių neatitikimas
- Įvairaus tipo, ypač neįprasti, pasikeitimai
- Frustracija
- Artimųjų ligos, netektys
- Darbo problemos, neįdomus darbas
- Materialinės problemos
- Kita \_\_\_\_\_

**20. Ar svarbu organizacijose vykdyti į šeimą orientuotą organizacijos politiką?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**21. Kurių aspektų vykdant į šeimą orientuotą organizacijos politiką Jūsų fakultete trūksta?**

- Lankstaus darbo politika ir lankstūs darbo grafikai
- Lanksti darbo erdvė arba nuotolinis darbas
- Dalinio etato arba darbo krūvio sumažinimo galimybė
- Įvairaus tipo atostogos
- Vaikų priežiūros centrai
- Darbo pasidalijimo galimybė
- Palaikantys vadybininkai bei vadovai:
- Kitos paramos priemonės: informacijos apie darbo ir šeimos sričių derinimą teikimas, apmokymai, kvalifikacijos kėlimas, parama pakartotinai išitraukusiesiems į darbo rinką, netradicinės paramos priemonės – gimnastikos salės, streso valdymo programos ir pan.
- Kita (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

**22. Įsivaizduokite, kad auginate mažametį vaiką ir ieškote darbo, iš visų pasiūlymų atsirinkote dvi organizacijas vienoje (A) atlyginimas yra didesnis, o kitoje (B) vykdoma į šeimą orientuota organizacijos politika ir joje veikia mažamečių vaikų priežiūros centras, kur galėtumėte palikti savo vaiką priežiūrai darbo metu. Į kurią organizaciją eitumėte dirbti?**

- A
- B

**23. Jums darbas yra...?**

- Pajamų šaltinis
- Galimybė realizuoti patirtį
- Pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje
- Laiko prastūmimas
- Galimybė tobulėti
- Kita (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

**24. Ar Šiaulių universitete priimtiems naujiems darbuotojams yra skiriamas adaptacijos periodas?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**25. Kas padeda adaptacijos periodu?**

- Patys organizacijos vadovai
- Personalo skyriaus darbuotojai
- Naujojo darbuotojo bendradarbiai
- Naujajam darbuotojui paskirti kuratoriai
- Kita (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

**26. Per kiek laiko (mėnesiais) Jūs adaptavotės savo darbo vietoje (prašome įrašyti)?**

\_\_\_\_\_

**27. Prie ko ilgiausiai teko adaptuotis?**

- Prie naujos aplinkos (stalas, darbo erdvė, kabinetas ir kt.)
- Prie naujo kolektyvo
- Prie pačio darbo
- Kita (prašome įrašyti): \_\_\_\_\_

**28. Prašome pažymėti Jums darbuotojų lojalumą skatinančius būdus pagal jų veiksmingumą. Klausime nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, pasirinkite Jums priimtinausią variantą.**

<b>Teiginiai</b>	<b>Visai neveiksmingas</b>	<b>Nelabai veiksmingas</b>	<b>Sunku pasakyti</b>	<b>Šiek tiek veiksmingas</b>	<b>Labai veiksmingas</b>
1. Darbo aplinkos ir sąlygų gerinimas					
2. Konkurencingi atlyginimai (pagal rezultatus)					
3. Greitesnis kopimas karjeros laiptais					
4. Didesnis savarankiškumas					
5. Tam tikrų išlaidų padengimas (sveikatos priežiūros, paskolų, palūkanų, kelionių, apgyvendinimo, draudimo ir pan.)					
6. Galimybė pačiam pasirinkti skatinimo metodą					
7. Didesnės socialinės garantijos					
8. Apdovanojimai susiję su veiklos rezultatais					
9. Piniginiai apdovanojimai už ypatingus pasiekimus					
10. Geriausio darbuotojo apdovanojimai					
11. Viešas pripažinimas už gerus pasiekimus					
12. Kolektyvinės pramogos po darbo					
13. Atlyginimo pakėlimas					
14. Saugumas ir stabilumas darbe					
15. Geresnis kolektyvas					
16. Galimybė migruoti organizacijoje					
17. Geresnis adaptavimo periodas					
18. Adekvatus darbo krūvis					
19. Darbuotojų mokymas					
20. Vadovo pasikeitimas					
21. Kita:					
22. Kita:					



**29. Ar pasitaikė tokių atvejų, kai darbuotojas išėjo iš darbo dėl vadovo kaltės?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**30. Ar pasitaikė tokių atvejų, kai darbuotojas išėjo iš darbo dėl kolektyvo kaltės?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**31. Ar vadovas stengiasi kontroliuoti darbuotojų kaitą?**

- Taip (kaip?) \_\_\_\_\_
- Ne
- Nežinau

**32. Emocinis prisirišimas yra svarbiausias darbuotojų lojalumo faktorius Šiaulių universitete.**

- Taip
- Ne
- Sunku pasakyti

**33. Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą:**

<b>Klausimai</b>	<b>TAIP</b>	<b>NE</b>	<b>SUNKU PASAKYTI</b>
1. Ar realizuojate save ir savo gebėjimus darbe?			
2. Ar pasitikite savo organizacija?			
3. Ar jaučiatės teisingai atlyginami už savo darbą?			
4. Ar jaučiatės saugus darbe?			
5. Ar darbe jaučiatės savas?			
6. Ar mėgstate savo darbą?			
7. Ar jaučiatės lojalūs ir įsipareigoję savo organizacijai?			