

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

Evelina MONKEVIČIENĖ

DARBUOTOJŲ ATLEIDIMAS IR JŲ TEISIŲ APSAUGA

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

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

Evelina MONKEVIČIENĖ

DARBUOTOJŲ ATLEIDIMAS IR JŲ TEISIŲ APSAUGA

Magistro darbas

**Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

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

Magistro darbo autorius Evelina Monkevičienė

Vadovas prof. dr. Hendryk Malevski

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Evelina Monkevičienė

Darbuotojų atleidimas ir jų teisių apsauga

Magistro darbas

Mokslinis vadovas: Prof. dr. Hendryk Malevski

Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadyba ir verslo administravimas

Šaka - viešasis administravimas.

Šiauliai, 2011.

Darbo tikslas. Išanalizuoti darbuotojų atleidimo teisinę, ekonominę ir socialinę problematiką ir darbuotojų savo teisių žinojimo lygį šiame kontekste.

Tyrimo objektas. Darbuotojų atleidimai ir ginčai, kilę dėl darbo sutarties nutraukimo ir darbuotojų teisių apsaugos. Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso įstatymo pritaikymas praktikoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti darbo sutarties sąvokos analizę ir pagrindinius teisės aktus reguliuojančius darbo ginčių nagrinėjimą.
2. Išanalizuoti išėjimo iš darbo lemiančius veiksnius.
3. Išnagrinėti darbuotojų teises ir jų gynybos būdus.
4. Ištirti darbuotojų savo teisių (atleidimo ir gynimo būdus) žinojimo lygį.
5. Išsiaiškinti darbuotojų išėjimo iš darbo ir darbdavių atleidimo darbuotojus iš darbo priežastis.

Tyrimo metodika. Anonimiškai apklausti įmonių kataloge esantis Šiaulių mieste veiklą vykdančių įmonių darbdaviai ir Šiaulių miesto darbo biržos respondentai (t.y. buvę darbuotojai), tiriamųjų skaičius n=210 (84 proc.). Apklausos duomenys analizuoti „SPSS 15.0 for Windows“ programa bei „MS Excel“ lentelėmis. Hipotezė tikrinta taikant Z ir χ^2 testus, nustatius reikšmingumo lygį $p < 0,05$.

Rezultatai. 51,7 proc. darbdavių atsakė, kad atleidimo vidurkis jų įmonėje yra iki 5 darbuotojų per mėnesį. Rezultatai rodo, jog atleidimas iš darbo vykdomas vadovaudamasi darbo sutarties įstatymais, apie pusę darbuotojų (49,3 proc.) teigia, jog skiriamas 14 dienų laikotarpis. Daugiausią darbuotojų buvo atleisti, darbdavių teigimu, dėl įmonės veiklos reorganizavimo (48,3 proc.) bei kvalifikacijos neatitikimu ir 75 proc. darbuotojų buvo atleisti dėl kvalifikacijos nebuvimo ir 31,7 proc. trūko praktinių įgūdžių. Daugiausia atleistų darbuotojų dirbo paslaugų (22,9 proc.) ir prekybos (21,4 proc.) sferoje. Apklaustiems darbuotojams ir darbdaviams yra svarbi naujų darbuotojų adaptacija įmonėje, taip pat svarbios karjeros galimybės, tačiau darbuotojams (58 proc.) tai svarbiau nei vadovams. 30 proc. darbuotojams įmonėje buvo slepiamos žinios ar informacija, bet daugumai (65,3 proc.) yra galimybė kelti klasifikacija ir pagrindinis kėlimo būdas – specializuotų

įmonių mokymai (38 proc.). 82,7 proc. darbuotojai ir visi vadovai žino teisių gynimo institucijas ir 6,7 proc. darbuotojams teko į jas kreiptis, informacijas apie šias institucijas daugumą darbdavių ir darbuotojų gauna iš žiniasklaidos ir interneto.

Išvados. Reaguojant į pokyčius, vykstančius darbo rinkoje, nuolat siūlomi įvairūs patobulinimai darbo santykių srityje. Šalia kitų aspektų, siūloma plėsti sutarties laisvės ribas, taip jos šalims suteikiant daugiau galimybių susitarti dėl abiem pusėms naudingų sąlygų. Tačiau, siekiant didesnio lankstumo ir dinamikos darbuotojo ir darbdavio santykiuose, svarbu įvertinti, ar darbo sutarties liberalizavimas neiškreips jos šalių interesų pusiausvyros, leis išlaikyti ir didinti socialinį saugumą. Pravartu atsižvelgti į kitų valstybių, turinčių senesnes darbo sutarties instituto teisinio reglamentavimo praktikos tradicijas, patirtį.

Išanalizavus darbuotojų atleidimo teisinę, ekonominę ir socialinę problematiką ir darbuotojų savo teisių žinojimo lygį šiame kontekste galima teigti, kad siekiant apsaugoti darbuotojų teises bei teisėtus interesus teisinėje literatūroje pripažįstama, jog darbo teisiniuose santykiuose darbuotojas yra silpnesnioji šalis, todėl jo teisių bei teisėtų interesų apsaugai skiriamas ypatingas dėmesys. Lietuvos Respublikoje savo veiklą vykdo įvairios institucijos bei organizacijos, siekdamos kuo geriau užtikrinti darbuotojų teises, jų teisėtus interesus, o esant darbo teisių pažeidimams, šios institucijos bei organizacijos imasi veiksmų, kad būtų užkirstas kelias tokiems pažeidimams, kad asmeniui, nukentėjusiam nuo neteisėtų veiksmų būtų atlyginta žala, o darbo teises pažeidęs subjektas būtų nubaustas įstatymų nustatyta tvarka.

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų ir darbdavių požiūris į įmonės veiklą skiriasi, beveik visi vadovų atsakymai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo darbuotojų; darbuotojų netenkinančios sąlygos gali įtakoti jų norą išeiti iš darbo. Nėra sukurta sistema piliečių teisinio švietimo, silpnos profesinės sąjungos, kurios apjungia tik nedidelį skaičių dirbančiųjų, profesinės sąjungos nėra vieningos, neapjungia dirbančiųjų, dirbančių privačiuose įmonėse, individualiuose įmonėse, smulkiuosius verslininkus (vienija asociacija, tačiau skirtinga jos teisinė padėtis, paskirtis).

SUMMARY

Evelina Monkevičienė

Redundancy and protection of employee rights

Master thesis

Supervisor: Prof. dr. Hendryk Malevski

Siauliai university, Faculty of social science, Management and business administration

Branch – public administration.

Šiauliai, 2011.

The object under investigation. Redundancies and disputes arising over termination of contract. Practical implementation of Work Code of Lithuanian Republic.

Goals:

1. To analyze concept of employment contract and key legislation points for regulating dispute solving.
2. To analyze factors that force to quit the job.
3. To examine employee laws and their protection ways.
4. To examine the level of employee rights knowledge.
5. To sort out the reasons of contract termination and redundancy.

Methodology. Anonymous survey was carried out between companies operating in Siauliai city and respondents (former employees) of Siauliai city job center, total number of respondents $n=210$ (84%). Results were analyzed using SPSS 15.0 for Windows and MS Excel software. Hypothesis were tested according to Z and χ^2 tests with significance level $p<0,05$.

Results. 51.7 % employers stated that redundancy level in their company is only to 5 employees for one month. Results showed that contract termination is carried out according to laws, around one half (49,3%) stated that for finishing work relations 14 day period is given. The biggest quantity of employees were fired because of internal company reorganization (48,3%) and insufficient qualification level (75 %); and 31,7% employees were fired because of shortage of practical skills. Most of these fired employees were working in service (22,9%) and sales (21,4%) sectors. The adaptation in new company is important for both employees and employers as well as carrier opportunities. 82,7% employees and all employers know the institutions which protect their rights, 6,7% of respondents have had to contact these institutions.

Conclusions. Various improvements are constantly suggested in response of changes taking place in today labor market. Together with other aspects it is suggested to expand freedom limits of contract in such a way giving possibilities for both sides to make beneficial agreements. However, in order to increase the flexibility and dynamics of employee and employer relationship,

it is important to assess whether the liberalization of the labor contract does not alter the balance between the interests of the parties, will maintain and enhance social security. It is necessary to take into consideration the experience of other countries that have much older contract law traditions.

After complete analyzes of legal, economical and social problems in employee redundancy and the level of awareness of their rights it can be stated that employee is the weaker branch in legal relations. This is the reason why employee rights and legitimate interests are in the protection of special attention. Various institutions and organizations are acting to protect employee laws. In case of employee law contravention previously mentioned institutions and organizations protect employee laws and try to reach that harm would be compensated, so far that the trespasser would be punished according to he laws.

The analyzed results showed that viewpoint of employees and employers differ statistically significantly; working conditions that do not satisfy workers might be a reason for quitting. There is no unique system for legal education of citizens, also weak trade unions, which serve only a small number of employees, trade unions are not united – they do not unify workers employed in private enterprises, individual enterprises, and small businesses.

TURINYS

IŽANGA	11
1. LITERATŪROS APŽVALGA	17
1.1. Darbo sutartis ir jos pasibaigimas	17
1.1.1. Darbo sutarties pasibaigimo pagrindai	19
1.1.1.1. Darbo sutarties pasibaigimas darbuotojo iniciatyva	20
1.1.1.2. Darbo sutarties nutraukimas darbdavio iniciatyva	23
1.1.1.3. Darbo sutarties pasibaigimas šalių susitarimu	24
1.2. Darbuotojų išėjimo iš darbo lemiantys veiksniai	25
1.2.1. Išėjimas iš darbo: ekonominiai ir socialiniai aspektai	28
1.2.2. Naujų darbuotojų išėjimo iš darbo problematika	31
1.2.3. Motyvacija ir išėjimas iš darbo	32
1.2.4. Pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojų išėjimo iš darbo	36
1.2.5. Darbuotojų socializacijos ir išėjimo iš darbo sąsajos	39
1.3. Darbo netekimo priežastys Lietuvoje analizė	41
1.4. Darbuotojų teises ir jų gynbos būdai	46
1.5. Atstovavimo instituto vaidmuo ir ypatumai kai kuriose Europos Sąjungos šalyse	55
1.5.1. Vokietija	56
1.5.2. Anglija	59
1.5.3. Prancūzija	61
2. TYRIMO METODIKA IR KONTINGENTAS	64
2.1. Tyrimo atrankos formavimas	64
2.2. Informacijos rinkimo metodas	64
2.3. Apklausos duomenų apdorojimas	65
2.4. Tiriamosios imties charakteristikos	65
3. TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	68
3.1. Darbdavių ir darbuotojų nuostatos bei požiūris į įmonės veiklą	68
3.2. Teisių gynimo institucijų žinojimo lygis	75
3.3. Darbuotojų ir darbdavių išėjimo ir atleidimo iš darbo priežastys	77
IŠVADOS	82
REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI	80
LITERATŪRA	82
PRIEDAI	92

SCHEMOS

1 schema. Būdai, kurie padeda išlaikyti geriausius darbuotojus įmonėje	26
2 schema. Pagrindinės įvardintos priežastys, dėl kurių darbuotojai dažniausiai išeina iš darbo.....	27
3 schema. Motyvavimo priemonės įvairių autorių.....	33
4 schema. Darbo sąlygų kategorijos.....	35
5 schema. Hezbergo dviejų veiksmų teorija.....	37
6 schema. Darbuotojų teises ir teisėtus interesus bei jų gynybos būdus įtvirtintys šaltiniai.....	46
7 schema. Vokietijos profesinių sąjungų kriterijai.....	57
8 schema. Anglijos profesinės sąjungos teisinis statusas.....	60
9 schema. Prancūzijos įvairių darbuotojų asociacijų formos.....	61

PAVEIKSLAI

1.3.1 pav. Darbo netekimo priežastys Lietuvoje.....	42
1.3.2 pav. Darbo netekimo priežastys Lietuvoje, lyginant pagal lytį.....	43
1.3.3 pav. Darbo netekimas pagal ekonomines veiklos rūšis Lietuvoje.....	44
1.3.4 pav. Darbo netekimas pagal ekonomines veiklos rūšis Lietuvoje, lyginant pagal lytį.....	44
1.3.5 pav. Darbo netekimas pagal profesijų grupes Lietuvoje.....	45
2.4.1 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį.....	65
2.4.2 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį viešajame sektoriuje.....	66
2.4.3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį privačiame sektoriuje.....	66
2.4.4 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą.....	66
2.4.5 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įmonių grupes.....	67
3.1.1 pav. Darbdavių ir darbuotojų nuomonė apie naujų darbuotojų adaptaciją įmonėje.....	68
3.1.2 pav. Darbdavių ir darbuotojų nuomonė apie darbuotojų karjeros galimybes įmonėje.....	69
3.1.3 pav. Tiriamiesiems iškilę sunkumai darbe.....	69
3.1.4 pav. Darbuotojų adaptacija lyginant pagal pareigas.....	70
3.1.5 pav. Galimybė kelti klasifikaciją lyginant pagal užimamas pareigas.....	71
3.1.6 pav. Būdai naudojami kvalifikacijos kėlimui, lyginant pagal užimamas pareigas.....	71
3.1.7 pav. Galimybė būti paaukštintam pareigose lyginant pagal pareigas.....	72
3.1.8 pav. Skiriamas piniginis ir nepiniginis paskatinimas palyginti pagal pareigas.....	72
3.1.9 pav. Atmosfera įmonėje, palyginti pagal pareigas.....	75
3.2.1 pav. Teisių gynimo institucijų žinojimas, lyginant pagal pareigas.....	75
3.2.2 pav. Kreipimasis į teisių gynimo institucijas dalis, palyginti pagal pareigas.....	76
3.2.3 pav. Informacijos, apie žmogaus teisių gynimo institucijos, gavimo būdai, atsižvelgiant į pareigas.....	76
3.3.1 pav. Atleidimo vidurkis įmonėse.....	77
3.3.2 pav. Atleidimo iš darbo vykdymas, atsižvelgiant į pareigas.....	77
3.3.3 pav. Darbuotojų atleidimo priežastys.....	78
3.3.4 pav. Asmenys kurie buvo atleisti iš darbo.....	78
3.3.5 pav. Savybės, gebėjimai, kurių trūko asmenims atleistiems iš darbo.....	79
3.3.6 pav. Atleistų darbuotojų pasiskirstymas pagal įmonių grupes.....	80
3.3.7 pav. Buvusios pareigos įmonėje.....	80

SANTRUMPOS

LR – Lietuvos Respublika

DK – Darbo kodeksas

DĮ – Darbo įstatymas

DĮK - Darbo įstatymų kodeksas

ES – Europos sąjunga

NVS - Nepriklausomų valstybių sandrauga

DSĮ - Darbo sutarties įstatymas

CPK – Civilinio proceso kodeksas

TDO - Tarptautinė darbo organizacija

IŽANGA

Pasak P. Drakerio, šiandieninė visuomenė yra organizuota visuomenė arba organizacijų visuomenė. Kiekvienas žmogus yra susijęs su organizacija arba kaip darbuotojas, ar kaip organizacijos produktų vartotojas, ar kaip klientas. Valdymas yra organizacijų atsiradimo pasekmė. Visoms organizacijoms, ne tik ūkinėms organizacijoms (įmonėms), reikalingas valdymas. Tai svarbu sveikatos apsaugos ir švietimo organizacijoms, valstybės administracinėms įstaigoms ir nevyriausybinėms bei pelno nesiekiančioms organizacijoms. Šiandien kiekvienoje šalyje šimtai, šimtai tūkstančių ir milijonai žmonių – kad ir ką jie veikia – organizacijose turi spręsti valdymo uždavinius (78). Recesijos metu labai geras sąlygas pasireikšti autokratiniais valdymo metodams, nesiskaityti su darbuotojų interesais. Tačiau praktika rodo, kad šis valdymo stilius tam tikrą laiką gali būti taikomas tik žemiausios kvalifikacijos darbuotojams, aukštos kvalifikacijos darbuotojai jo netoleruoja ir lengvai realizuoja savo siekius kitoje įmonėje ar kituose šalyse (68). 2008-2010 m. ekonominio nuosmukio metu didėjantis nedarbas, žemas pragyvenimo lygis, aštri konkurencija darbo rinkoje daroma prielaida, kadangi didelė darbo jėgos pasiūla ir maža paklausa, darbdaviams atrodo gali nesiskaityti su darbuotojų materialiniais (mokėti mažas algas), socialiniais (taikyti autorinius metodus, nesirūpinti socialiniu saugumu) poreikiais ir kuo mažiau informuoti darbuotojus apie tikrą įmonės (bendrovės) padėtį. Nežiūrint į tai, kad nuo 2011-05-01, Vokietija ir Austrija atidaro savo darbo rinką, žemiausios kvalifikacijos darbuotojams ji bus „uždaryta“, nes šių šalių pasiūla tik aukštos kvalifikacijos arba specifines (pvz. slaugytojoms) profesijoms, kaip teigė socialinių mokslų daktaras prof. R. Lazutka (94), šiuo metu Lietuvoje pastebimos vien tik trumpalaikės teigiamos emigracijos pasekmės: jei žmonės neišvažiuotų – nedarbas ir skurdas būtų didesnis. Tačiau, jis priduria, kad ilgojo laikotarpio emigracijos pasekmės, tikėtina, bus kitokios.

Lietuvoje, saugodama piliečių teisę į darbą (t.y. LR Darbo kodeksas, LR Konstitucija ir t.t.), griežtai nustato tuos atvejus, kurie gali būti pagrindu darbininkams ir tarnautojams atleisti iš darbo administracijos (darbdavio) iniciatyva. Neteisėtas atleidimas iš darbo arba neteisėtas perkėlimas į kitą darbą yra tiesioginis darbo įstatymų pažeidimas, vienas iš pagrindinių konstitucinių Lietuvos piliečio teisių – teisės į darbą pažeidimas. Toks atleidimas iš darbo apsunkena darbuotojo ir jo šeimos materialinę padėtį, tuo pačiu, neteisėtas atleidimas neabejotinai didelė moralinė skriauda.

Darbo aktualumas. Magistrinio baigiamasis darbas buvo rašomas ekonomikos recesijos laikotarpiu, todėl darbo sąlygos ekstremalios. To priežastys yra valdymo orientacija į tikslus, konkurencijos didėjimas, rinkos prisotinimas ir internacionalizavimas, nuolatinis gamybos bei darbo organizavimo formų ir aplinkos sąlygų keitimasis ir kt. Kiekvienas pilietis turi realias galimybes vystyti savo gabumus bei talentus ir juos panaudoti. Valstybės ir asmens interesai sutampa pagrindiniais, svarbiausiais klausimais – siekiama, kad stiprėtų ekonominė galia ir klestėtų

mokslas bei kultūra, kad nepaliamajai kiltų visos visuomenės, o kartu ir kiekvieno atskiro piliečio materialinis bei kultūrinis gyvenimo lygis.

Kiekvienas žmogus teisę supranta skirtingai. Vieniems teisė – tai jų padėtis visuomenėje, jų teisės ir pareigos, kiti teisę sieja su visuomenėje galiojančiais įstatymais, tretiems teisė – tai apsauga nuo nusikalstamų kėslių.

Darbas – tai visuomenės gyvenimo ekonominis pagrindas, žmogaus tikslinga veikla, jo fizinių ir protinių sugebėjimų įgyvendinimas siekiant sukurti tam tikras materialines ir nematerialines gėrybes. Darbo teisės normos reguliuoja visuomeninius santykius, atsirandančius dirbant arba labai glaudžiai susijusius su darbu. „Darbas“ - tai socialinė ekonominė sąvoka, apskritai apibūdinama kaip tam tikru laikotarpiu reikalinga, tinkama ir tikslinga žmogaus veikla, bet visi socialiniai santykiai, tame tarpe ir darbas įgauna teisinį pobūdį.

Mokslinės problemos teorinis aspektas. Praėjusio amžiaus pabaiga Europoje pasižymėjo dideliais ekonominiais pokyčiais: šalims, taip pat ir buvusioms socialistiniame bloke, atsivėrė naujos prekybinės galimybės, susijusios su bendrosios rinkos sukūrimu, vyko bendra tarptautinės prekybos liberalizacija. Ekonomikos globalizacijos pokyčius lydėjo ir augantis vietinių gamybos sistemų vaidmuo¹. XX amžiuje, po pramoninių revoliucijų Vakarų Europoje ir JAV susiformavus gausiam gyventojų sluoksniui, kuris neturėjo gamybos priemonių ir kurio pragyvenimo šaltinis buvo darbo jėga, atsirado poreikis ir galimybė formuoti naujai, darbo teisės šakai. Tokia būtinybė atsirado dėl to, kad darbo jėga yra labai savita prekė – ji neatskirama nuo žmogaus asmenybės. Negalima taikyti tų pačių teisės normų, kai parduodami ar perduodami naudotis materialūs dalykai ir kai – darbo jėga. Todėl susiformavo nauja teisės šaka, kurios pagrindinis uždavinys – nustatyti tokias darbo jėgos panaudojimo sąlygas, kurios užtikrintų normalų socialinį darbuotojų ir darbdavių bendravimą, darbuotojų darbo ir gyvenimo sąlygas. To reikėjo dėl objektyvių ekonominių ir socialinių sąlygų: labai pagausėjo ir sustiprėjo samdomų darbuotojų sluoksnis visuomenėje, pagerėjo jų organizuotumas ir padidėjo poreikis ieškoti politinių ir socialinių priemonių palaikyti socialinę visuomenės rimtį, jėgų pusiausvyrą ir skatinti pažangą.

Darbo teisiniai santykiai - viena iš svarbiausių teisinių santykių rūšių. Taip yra dėl to, kad jie paliečia didžiąją darbingo amžiaus piliečių dalį. 2002 m. birželio 04 d. priimtas Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, naujas darbo teisinius santykius reguliuojantis norminis teisės aktas. Nuo 2003 m. sausio 01d. jis pakeitęs daugybę iki tol galiojusių įstatymų ir jau beveik nebegaliojusį Lietuvos Respublikos darbo įstatymų kodeksą. Lietuvos Respublikos darbo kodekso projekto rengėjai pasinaudojo Rytų bei Vidurio Europos valstybių, kurios jau reformavo savo darbo teisę, patirtimi (konkrečiai – Vengrijos, Čekijos, Lenkijos). Į jį taip pat buvo perkelta didžioji dalis

¹ Brazas A., Gedvila M., Paliulytė A., ISVAM 9/2 grupės studentai, Regionų plėtros samprata ir plėtros teorijos konspektas, 2010 m.

Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų bei rekomendacijų ir Europos socialinės chartijos nuostatų, Europos Sąjungos direktyvų, kas reiškia Lietuvos Respublikos įsipareigojimų Europos Sąjungai įgyvendinimą. Nemažai klausimų šis dokumentas reguliuoja abstrakčiau nei tai darė, Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymas, jame nebesiekama sureguliuoti dalykų, kurie priskirtini Vyriausybės ar atskirų ministerijų kompetencijai. Šis kodeksas turėtų apjungti pagrindines Europos Sąjungos ir Tarptautinės darbo organizacijos teisės aktų bei Europos socialinės chartijos (pataisytos) nuostatas, kad jos įgautų įstatyminių pagrindą Lietuvoje. Be to, atsižvelgiant į visoje Europoje ir Lietuvoje didėjančią socialinės partnerystės principo reikšmę, šis kodeksas turėtų būti esminiu dokumentu derinant socialinių partnerių interesus. Taigi, kaip kokybiškas naujas įstatymas Lietuvos Respublikos darbo kodeksas turėtų įnešti tam tikros tvarkos ir nuoseklumo, kurio taip trūko iki 2003-01-01 galiojusių darbo santykius reguliuojančių norminių teisės aktų visumoje. Tačiau tas naujumas turi ir savo neigiamą pusę: įsigaliojo naujas įstatymas, kurio įgyvendinimui reikalingas nemažas kiekis visiškai naujų (pvz.: Darbo tarybos įstatymas), su naujuoju kodeksu bei tarpusavyje suderintų norminių teisės aktų. Įstatymų ir nutarimų projektų rengimas ir derinimas vyksta labai lėtai, kai kurių “gyvybiškai” būtinų dokumentų priėmimas vis dar stringa.

Visuotinai pripažįstama, kad vienas iš pagrindinių darbo santykių teisinio reguliavimo tikslų – taip suderinti darbo rinkos veikimo jėgas, kad tai būtų maksimaliai naudinga visiems darbo teisinio santykio šalims – tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, kartu visai visuomenei ir valstybei. Abi šių santykių šalys - darbuotojas ir darbdavys yra savaip suinteresuoti tokių santykių egzistavimu ir raida. Darbuotojas siekia gauti darbo užmokestį, darbdavys – kad būtų atliktas tam tikras darbas ir to pasėkoje jis gautų atitinkamą naudą. Kiekvienai iš šalių siekiant savo tikslo ne visada pavyksta išlaikyti tokių santykių pusiausvyrą. Valstybė yra suinteresuota visuomeninių santykių stabilumu ir pozityvia jų raida, todėl darbo santykiuose yra neišvengiamas jos įsikišimas. Esant kiekvienam teisiniui santykiui yra ginčų, kylančių dėl įstatymų, kitų teisės aktų ar šalių susitarimo dėl teisių ir pareigų, galimybės. Dar viena iš aktualių šių dienų problema yra Valstybės nacionalinė regioninė politika, nes tai yra svarbus įrankis, padedantis išspręsti ekonominės ir socialinės plėtros netolygumo šalyje problemas, sutelkti gamybinius išteklius mažiau išsivysčiusiuose regionuose bei sumažinti verslų skverbimąsi į perpildytus regionus. Norint objektyviai vertinti regionų tarpusavio skirtumus tikslinga naudoti tam tikrą vertinimo metodiką, kuri įvertintų vidinių ir išorinių veiksnių tarpusavio priklausomybes ir reikšmę galutiniams regiono veiklos rezultatams².

Mokslinės problemos praktinis aspektas. Vienas svarbiausių darbo sutarties instituto darbo teisėje klausimų yra darbo sutarčių su darbuotojais nutraukimo tvarka. Tai rodo ir teisminė

² Martinkutė R., Grigalaitienė A. NVAM-8/2, Regionų plėtros samprata ir plėtros teorijos konspektas, 2009 m.

praktika: daugiausia darbo bylų teismuose nagrinėjama dėl neteisėto darbuotojų atleidimo iš darbo (26).

Ekonominio nuosmukio metu sąlygoja tokius veiksnius kaip: didėjantis nedarbas, žemas pragyvenimo lygis, aštri konkurencija darbo rinkoje ir pan. Kadangi didelė darbo jėgos pasiūla ir maža paklausa, galima nesiskaityti su darbuotojų materialiniais (mokėti mažas algas), socialiniais (taikyti autorinius metodus, nesirūpinti socialiniu saugumu) poreikiais (85).

Teisminė praktika rodo, kad darbo ginčių dėl grąžinimo į darbą, bylų skaičius didėja. Taigi darbo ginčių dėl darbininkų ir tarnautojų grąžinimo į darbą problema pasilieka aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu.

Mokslinė hipotezė. Ar darbuotojų savo teisių žinojimo lygis lemia atleidimo būdą ir savo teisių ginimą, ar labiau įtakoja, išėjimo iš darbo, stresas (konfliktinės situacijos), dialogo nebuvimas (darbuotojų ir darbdavių) ir informacijos stoka.

Darbo tikslas. Išanalizuoti darbuotojų atleidimo teisinę, ekonominę ir socialinę problematiką ir darbuotojų savo teisių žinojimo lygį šiame kontekste.

Tyrimo objektas. Darbuotojų atleidimai ir ginčai, kilę dėl darbo sutarties nutraukimo ir darbuotojų teisių apsaugos. Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso įstatymo pritaikymas praktikoje.

6. Atlikti darbo sutarties sąvokos analizę ir pagrindinius teisės aktus reguliuojančius darbo ginčių nagrinėjimą.
7. Išanalizuoti išėjimo iš darbo lemiančius veiksnius.
8. Išnagrinėti darbuotojų teises ir jų gynbos būdus.
9. Ištirti darbuotojų savo teisių (atleidimo ir gynimo būdus) žinojimo lygį.
10. Išsiaiškinti darbuotojų išėjimo iš darbo ir darbdavių atleidimo darbuotojus iš darbo priežastis.

Tyrimo metodai. Atsižvelgiant į darbe užsibrėžtų tikslų ir keliamus uždavinius, siekiant kuo geriau išnagrinėti tyrimo objektą, buvo taikomi šie **teoriniai tyrimo metodai**:

- *Sisteminio metodo* naudojimo būtinybę lėmė būtinybė sugrupuoti respondentų atsakymus, bei Lietuvos Respublikos įstatymų kaita. Šis metodas padėjo analizuoti tiek respondentų, tiek teisės aktų kaitos problemas, kiek tai būtina siekiamiems šio darbo tikslams.
- *Loginis metodas* būtinas atskleidžiant bet kokio mokslinio tiriamojo darbo tikslas, aiškinantis teisės normų turinį, pateikiant išvadas bei apibendrinimus.
- *Istorinis metodas* buvo naudojamas nagrinėjant LR Darbo kodekso kaitos principus, tam tikrus Lietuvos Respublikos įstatymų analizę ir teisės aktus.
- *Lyginamasis metodas* naudojimas atskleidžiant LR Darbo kodekso (įstatymų) pakeitimus (kaita) ir išsiaiškinti jų trūkumus, lyginant tarpusavyje.
- *Teleologinis metodas* leido daryti išvadas dėl tam tikrų teisės normų turinio ir, atsižvelgiant į jų tikslus, taikymo.

Tyrimė naudoti šie **empiriniai tyrimo metodai**:

- *Statistinė duomenų analizė* atlikta pasinaudojant „MS Excel“ ir „SPSS 15,0 for windows“ programomis. Gauti duomenys buvo grupuojami, analizuojami bei pateikiami diagramų bei lentelių pavidalu.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įžanga, trys dalys ir išvados. Kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjimų klausimų pobūdį. Dauguma skyrių skirstomi į poskyrius, kuriose analizuojami skirtingi to paties klausimo aspektai. Darbo sandarai įtakos turėjo tai, kad darbe nagrinėjama ne tik teisinio reglamentavimo problematika, tačiau atskleidžiama ir pačių darbuotojų, darbdavių ir jų atstovų santykių specifika.

Atlikto darbo rezultatų praktinis reikšmingumas. Atliktas tyrimas lyginamosios analizės metodu ir teorijos sisteminimas yra reikšmingas ir aktualus ne tik pačioms organizacijoms, kurios yra suinteresuotos Lietuvos Respublikos įstatymų žinojimu, bet ir švietimo aktualijomis besidomintiems ir besirūpinantiems valdžios atstovams. Darbe pateikiami tyrimo duomenys, susisteminta teorinė medžiaga gali būti panaudota darbuotojų informavimo gerinimo tikslais. Taip pat skatinti darbuotojus tobulėti, siekiant geresnės padėties darbo vietoje ir kompromisu ieškojimo tarp darbdavio ir darbuotojų.

Esminis viso pasaulio bendruomenei yra informacinių technologijų raidos ir jos galimų padarinių klausimas. Viena vertus - tai suvokiama kaip pažangus įnašas į globalinę kultūrą, kita vertus - su tuo susijusi kultūrų destrukcijų grėsmė.

Dar didesnę sumaištį įneša nevienareikšmiškai suvokiamas ryšys tarp informacinių technologijų plitimo pasaulyje ir žinių visuomenės kūrimo. Tik išsimokslinęs ir išsilavinęs žmogus gali tapti žinių visuomenės nariu ir dalyvauti informacinės civilizacijos plėtroje. Be abejo, informacinės technologijos žadina viltis vis labiau prieiti prie žinių, bendravimo ir kultūros. Tačiau kartu jos kelia ir grėsmes: viskas priklauso nuo galimybių turėti tas informacijos priemones ir pasiekti informaciją. Nelygiavertės galimybės, kurias turi išsivysčiusių ir besivystančių šalių gyventojai, didžiąją dalį planetos gyventojų „išbraukia“ ne tik iš žinių visuomenės, bet ir iš informacinių technologijų visuomenės. Globalejančio pasaulio akivaizdoje kyla susirūpinimas pilietinės visuomenės ugdymu³.

Darbo originalumas. Neišvengiami rinkos pokyčiai, pasikeitusios ekonominio ir socialinio gyvenimo sąlygos bei su šiais reiškiniais susijusi darbo santykių kaita tampa impulsu peržvelgti darbuotojų informavimo sistemas bei siūlyti novatoriškus, aktualius jų tobulinimus. Šio darbo

³ Labokaitė-Adomaitienė D., Urbelienė Z., Venciuviene I., ISVAM 9/2 grupės studentai, Regionų plėtros samprata ir plėtros teorijos konspektas, 2010 m.

originalumas yra tas, kad dar Šiaulių Universitete Socialinių mokslų fakultete, nebuvo analizuojama ar yra sąsaja tarp darbuotojų žinančių savo teises jų atleidimo būdus ir nežinančių, skirtumus.

Darbo šaltiniai. Didžiąją dalį šaltinių, kuriais naudotasi rašant šį darbą, sudarė norminė literatūra. Tai, be abejo, Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, kiti įstatymai, tarptautiniai dokumentai – konvencijos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kitų žinybų ir institucijų norminiai teisės aktai. Kai kurios nuostatos iš Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo ne itin jas pakeičiant buvo perkeltos į naująjį kodeksą, todėl komentuojant jas buvo remiamasi Lietuvos Aukščiausiojo Teismo išaiškinimais, kuriuose komentuojamas Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymas, atskiri jo straipsniai. Darbe buvo stengiamasi išanalizuoti galiojančią įstatyminę bazę, paliginant su jau negaliojančia, taipogi panaudojant socialinį, lyginamąjį ir empirinius tyrimus buvo apklausiami respondentai.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Darbo sutartis ir jos pasibaigimas

Darbo sutartis – bene pagrindinis darbo teisės institutas. Jo reikšmę apibūdina tai, kad tik sudarius darbo sutartį, tarp darbuotojo ir darbdavio atsiranda darbo santykiai ir pradeda galioti darbo teisės normos. Kita vertus, tas faktas, kad tarp šalių sudaroma sutartis reiškia, kad santykiai tarp šalių yra paremti jų abiejų susitarimu, tai yra suderinta valia. Sudarydamos darbo sutartį šalys realizuoja savo konstitucinę teisę⁴ į darbą ar verslą, nes darbuotojas sutinka atlikti tam tikras darbinės funkcijas darbdavio vadovaujamas, o darbdavys – užsiimti ūkine-komercine veikla, panaudodamas jam pavaldžių darbuotojų darbą.

Darbo sutartis yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu⁵.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 93 straipsnyje yra nurodyti *trys darbo sutarties požymiai*: 1) specifinis darbo sutarties dalykas: darbo sutartimi susitariama dėl tam tikros darbo funkcijos atlikimo, tai yra dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbo arba tam tikrų pareigų (kitais tariant, svarbus ne konkretus darbuotojo veiklos rezultatas (pagaminti kėdė, nudirbti vadybininko darbą), o jo atliekama darbo funkcija per tam tikrą laikotarpį (gaminti kėdes, dirbti vadybininko darbą); 2) asmuo, jeigu jis yra darbo teisiniuose santykiuose, privalo paklusti darbovietėje nustatytai darbo tvarkai. Tai reiškia, kad darbo procesą organizuoja ir jam vadovauja darbdavys, kuris sprendžia kaip, kada ir koku būdu bus darbas atliktas. Taigi darbdaviui tenka ne tik darbuotojo atlikto darbo rezultatas, tačiau ir gamybinė, ir ūkinė rizika; 3) darbdavys įsipareigoja mokėti sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.

Pagal šiuos požymius darbo santykius mes atskiriame nuo panašių visuomeninių santykių, kurie reguliuojami jau ne darbo teisės, o kitų teisės šakų normomis (pvz., civilinės teisės, administracinės teisės). LR Darbo kodekso 93 straipsnio analizė leidžia teigti, kad darbo sutartimi turi būti įforminami tik tokie santykiai, kurie atitinka visus tris išvardintus požymius. Jeigu, išanalizavę konkrečią situaciją, tarp ginčijamo santykio dalyvių nerastume bent vieno iš nurodytųjų

⁴ Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 str. 1 d.

⁵ Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 93 str.

darbo sutarties požymių, reikštų, kad tarp tų subjektų atsirado kokie nors kiti, bet ne darbo teisiniai santykiai (13). Atlikdamas darbo funkciją, darbuotojas turi laikytis vidaus darbo tvarkos, ir paklusti darbdavio nurodymams. Šalių pavaldumas darbo teisėje yra būtina darbo organizavimo prielaida.

Darbo sutarties rengimo metu iškilusios problemos. 2003 m. sausio 1 d. įsigaliojo naujasis Darbo kodeksas, kuris pakeitė iki tol galiojusį Darbo sutarties ir kai kuriuos kitus įstatymus. Akivaizdu, kad kartu su naujuoju LR Darbo kodeksu pasikeitė ir darbuotojų atleidimo iš darbo tvarka, kuri, tam tikrais atvejais tapo net šiek tiek liberalesnė.

Darbo sutartis - vienas pagrindinių darbo teisės institutų. Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymas buvo priimtas 1991 metų lapkričio 7 dieną. Jį parengė Vilniaus universiteto Darbo teisės katedra. Rengiant įstatymą buvo susidurta su kai kuriomis problemomis.

Visų pirma buvo diskutuojama, ar būtina įstatyme pateikti išsamų darbo sutarties nutraukimo pagrindų sąrašą. Egzistavo dvi nuomonės, kurių viena atstovavo darbininkų, kita - darbdavių interesus. Pasirinktas variantas - įstatyme buvo įtvirtinta nuostata, kad atleidimas darbdavio valia gali būti vykdomas tik įstatymo numatyta tvarka.

Kita problema - darbo sutarties būtiniosios sąlygos. Rengiant įstatymą buvo manoma, kad pakanka numatyti dvi sąlygas: darbo vietą ir darbo funkciją, tuo pačiu įstatymas numatytų darbuotojo pareigas - dirbti sutartą darbą ir paklusti vidaus tvarkai, bei darbdavio pareigą - sudaryti tinkamas darbo sąlygas. Jau svarstant įstatymą aukščiausiu lygiu, buvo pradėta kalbėti apie tai, kad kaip vieną iš sąlygų būtina nurodyti ir darbo apmokėjimą, iš pradžių buvo sutarta tik dėl darbo apmokėjimo sąlygų (t.y. ne konkretaus atlygio, išreikšto konkrečia pinigų suma nurodymo, o tik pačių sąlygų, kokia sistema atlyginimas bus išmokamas), tačiau 1996 metais balandžio 17 dieną patvirtintoje tipinėje darbo sutarties formoje reikalaujama nurodyti darbo užmokesčio sumą. Tokiu būdu iškyla problemų su biudžetinėmis įstaigomis, nes darbo užmokestis jose nustatomas valstybės ir dėl jo nesitariama, todėl išeina, kad darbo sutartis negali būti sudaroma.

Taip pat buvo svarbus darbo sutarties formos klausimas - ar reikia sutartį sudaryti raštu, ar užtenka ir žodinio susitarimo. Siūlyta įstatyme numatyti, jog "darbo sutartis paprastai sudaroma raštu", tačiau galiausiai nuspręsta, kad sutartis turi būti surašyta raštu, pagal tam tikrą iš anksto patvirtintą formą; sutarties sudarymo faktas turi būti pažymėtas specialiaame įmonės žurnale, iki šių dienų darbo sutarties įforminimas iš esmės nepakito.

Nors šis įstatymas turėjo būti taikomas visais darbo sutarčių sudarymo, nutraukimo ir pakeitimo atvejais, tačiau to padaryti nepavyko, todėl įstatyme numatyta, kad darbo sutarties ypatumus su tam tikrais darbuotojais ir tam tikrose įmonėse, gali numatyti ir kiti Lietuvos Respublikos įstatymai, jei jie neprieštaruoja darbo sutarties įstatymui. Taigi anksčiau galiojantis darbo sutarties įstatymas nusako tik bendruosius šio instituto principus.

Iki 2000 metų pradžios turėjo būti priimtas Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Tačiau jis patvirtintas tik 2002 m. birželio 4 d., o įsigaliojo tik nuo 2003 m. sausio 1 dienos. LR DK yra kodifikuotas visų darbo įstatymų aktas. Įsigaliojus LR DK netenka galios nuo sovietinių laikų galiojęs LR Darbo įstatymų kodeksas (1972) ir nepriklausomybės laikotarpiu priimti darbo įstatymai. Naujo darbo kodekso priėmimas yra svarbus įvykis, nes didžioji dalis Lietuvos gyventojų tiesiogiai dalyvauja darbo santykiuose ir nuo kodekso priklauso žmonių galimybės ir teisinė padėtis (28).

1.1.1. Darbo sutarties pasibaigimo pagrindai

Darbo sutarties pasibaigimą galima apibrėžti kaip darbo teisinių santykių bei jų subjektų teisių ir pareigų pasibaigimą. Tačiau literatūroje yra vartojami ir kiti terminai, kurie glaudžiai susiję su darbo sutarties pasibaigimu, nors jos nėra tapačios tai „darbo sutarties nutraukimo“ ir „atleidimo iš darbo“ sąvokos. H. Davidavičius teigia, kad „darbo sutarties pasibaigimas plačiausia sąvoka, apimanti visus darbo santykių pasibaigimo atvejus. Sąvoka darbo sutarties nutraukimas vartojama tais atvejais, kai darbo sutartis pasibaigia abiejų šalių, ar vienos šalies valia. Sąvoka atleidimas iš darbo reiškia darbo sutarties pasibaigimo rezultata, t.y. teisinė darbo sutarties pasibaigimo išdava" (Davidavičius, 2009).

Darbo sutarties pasibaigimo pagrindai gali būti grupuojami pagal šalių valią. Darbo sutartis pasibaigia šalių susitarimu, darbuotojo iniciatyva, darbdavio iniciatyva ir valia, įgaliotosios institucijos reikalavimu (asmenų, nepriklausančių nė vienai šaliai iniciatyva). Tai bendriniai sutarties pasibaigimo fundamentai.

Lyginant su senuoju Darbo sutarties įstatymu⁶ (t. y. jo 26 straipsniu, numačiusiu daugiau negu penkiolika darbo sutarties pasibaigimo pagrindų), LR Darbo kodeksas gana lakoniškai nurodo šiuos darbo sutarties pasibaigimo pagrindus, t. y. darbo sutartis baigiasi:

- Darbo kodekso ir kitų įstatymų nustatytais pagrindais;
- likvidavus darbdavį be jo teisių perėmėjo;
- darbuotojui mirus.

Kiekvienas LR Darbo kodekso nustatytas darbo sutarties pasibaigimo pagrindas yra gana detalai reglamentuotas, dažnai aiškiai nurodoma, kokius veiksmus darbo sutarties šalys privalo atlikti ir kokius dokumentus privalo įforminti, norėdamos tam tikru būdu nutraukti darbo sutartį.

⁶ Lietuvos R respublikos Darbo įstatymo 26 str.

1.1.1.1 Darbo sutarties pasibaigimas darbuotojo iniciatyva

Šiandien verslas, bandydamas nepaskęsti ekonominio nuosmukio liūne, vis dažniau pasitelkia iššūkių reikalaujančius, netradicinius, tačiau naujas galimybes išlikti suteikiančias priemones. Viena iš jų - įmonės ekonominiai, technologiniai ar struktūriniai pertvarkymai. Tačiau tokie sprendimai ne visuomet būna palankūs pavieniams darbuotojams. Darbuotojai einantys į darbą ir po kelis mėnesius negaunantys darbo užmokesčio - šiandien nieko nebestebinanti situacija. Darbdaviai paprastai sąmoningai delsia atsiskaityti su savo darbuotojais. Juk ekonominis sunkmetis, visiems reikia pasispausti, tad, jų manymu, ir darbuotojai solidariai gali šiek tiek palaukti. Šiuo metu esama apie 200-300 darbdavių, kurie nesutinka atleisti savo darbuotojų, bet nemoka jiems algos ir iš esmės nepalaiko jokių darbo santykių (25).

Niekam ne paslaptis, kad darbuotojai kartais yra atleidžiami "savo noru", nors patys to ne visiškai nori, ar net visai nenori. Taip dažnai bandoma taikiai išsikirti su darbuotoju, kuris dėl kokių nors priežasčių nėra tinkamas dirbti toliau. Tokiais atvejais, yra pavojus, kad vėliau, praėjus kelioms dienoms, darbuotojas ginčys net ir tokį atleidimą, įrodinėdamas, kad buvo priverstas pasirašyti darbdavio surašytą prašymą, kad prieš jį buvo panaudotas spaudimas ir kad iš tikrųjų jis visiškai nenorėjo nutraukti darbo sutarties savo noru. Pagal LR Darbo kodekso 127 straipsnį (21) darbuotojas turi teisę savo pareiškimu nutraukti tiek neterminuotą, tiek terminuotą darbo sutartį, įspėjęs apie tai darbdavį raštu ne vėliau kaip prieš keturiolika dienų. Pagal senąjį LR Darbo sutarties įstatymą darbuotojas galėjo nutraukti bet kada tik neterminuotą darbo sutartį, o terminuotą darbo sutartį savo pareiškimu galėjo nutraukti tik tam tikrais atvejais, t. y. esant tam tikroms aplinkybėms. Tačiau remiantis LR Darbo kodeksu, darbuotojas galės ir terminuotą darbo sutartį nutraukti bet kada, nepriklausomai nuo aplinkybių.

Jei praėjus keturiolikai dienų darbdavys darbo sutarties nenutraukia, o darbuotojas dirba toliau, tai kad nutrauktą darbo sutartį, darbuotojas turi paduoti naują pareiškimą.

Darbo sutartį nutraukiant darbuotojo pareiškimu dėl svarbios priežasties, keturiolikos dienų terminas netaikomas. Įstatymas nurodo dvi svarbias priežastis - ligą ir invalidumą, tačiau priežasčių sąrašas nėra baigtinis.

Lietuvos Respublikos Darbo sutarties įstatymo 28¹ straipsnis numato, kad darbuotojas turi teisę nutraukti neterminuotą darbo sutartį, taip pat terminuotą darbo sutartį, sudarytą ilgesniam kaip 6 mėnesių laikui, kai jo darbo vietoje darbo sutartyje nustatytu darbo laiku prastova ne dėl darbuotojo kaltės tęsiasi ilgiau kaip 30 dienų iš eilės arba kai ji sudaro daugiau kaip 60 dienų per paskutiniuosius dvylika mėnesių, taip pat kai jam daugiau kaip du mėnesius iš eilės nemokamas visas jam priklausantis darbo užmokestis (mėnesinė alga). Darbo sutartis turi būti nutraukta nuo darbuotojo pareiškime nurodytos datos, kuri turi būti ne ankstesnė kaip 7 kalendorinės dienos nuo

pareiškimo padavimo dienos⁷. Remiantis LR Darbo kodekso 127 straipsnio 2 dalies nuostatomis, esant tam tikroms svarbioms, priežastims darbuotojas turi teisę nutraukti neterminuotą ar terminuotą darbo sutartį, įspėjęs apie tai darbdavį prieš tris dienas. Viena iš tokių priežasčių – kai darbdavys nevykdo įsipareigojimų pagal darbo sutartį, pažeidžia įstatymus ar kolektyvinę darbo sutartį.

Kyla klausimas, ar galima nutraukti darbo sutartį, kai užmokestis yra visiškai nemokamas. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Senato aiškinimu, darbuotojas gali nutraukti darbo sutartį, kai daugiau nei du mėnesius yra mokamas ne visas atlyginimas; nepraranda šios teisės net ir tada, kai už paskutinį mėnesį užmokestis sumokėtas⁸, sąlyga galioja kaip senam taip ir naujam Darbo kodekse.

Darbuotojas - ne darbo įrankis, ir turi būti atsižvelgta į jo asmeninius ir socialinius poreikius. Todėl siekiant apginti silpnesniosios darbo santykių šalies interesus LR Darbo kodekso 128 straipsnis numato galimybę nutraukti darbo sutartį, jei daugiau kaip du mėnesius iš eilės nemokamas visas jam priklausantis darbo užmokestis (mėnesinė alga). Tačiau darbuotojas norėdamas pasinaudoti šia galimybe šiandien dažnai tampa bejėgis, kadangi jis neranda darbdavio, ir negali įforminti darbo santykių pabaigos (106). Tokie darbuotojai besikreipdami į Darbo biržą atsimuša kaip į sieną, kadangi žmogus negali registruotis Darbo biržoje, tol kol darbo santykiai formaliai nėra nutraukti. Toks darbuotojas kabo ore, nes jis turi ir toliau dirbti desperatiškai tikėdamasis gauti darbo užmokestį ir negali įgyti bedarbio statuso bei gauti nedarbo išmoką, naudotis Užimtumo rėmimo įstatymo suteikiamomis teisėmis ir kitomis paslaugomis.

Vyriausybės vykdomos regioninės politikos tikslus galima apibrėžti taip:

1. Teikti nuolatinę paramą atsiliekančioms regionams, kuriuose nedarbo lygis ir / arba gyvenimo sąlygos gerokai atsilieka nuo šalies vidurkio.
2. Skatinti ekonominę plėtrą regionuose, turinčiuose potencialą ženkliai prisidėti prie visos šalies ekonominės plėtros.

Pirmas tikslas suvokiamas kaip prioritetas, o antrajam gali būti suteikiama prioritetinga reikšmė tik išskirtiniais atvejais, t. y. kai regionas turi didelį ekonominės plėtros potencialą.

Formuodama šalies ekonominę politiką, vyriausybė privalo kruopščiai ir pagrįstai suformuluoti šalies socialinės – ekonominės politikos tikslus, išskirstyti juos į regiono lygmenį, suformuluoti užduotis atitinkamoms teritorijoms, parengti vyriausybines programas bei projektus, užtikrinti įstatymų bei teisės aktų įgyvendinimo kontrolę (92).

Atsižvelgiant į šią aklavietės situaciją, lapkričio 25 d. Vyriausybė pasiūlė Seimui įstatymų pakeitimų projektus, kurių tikslas - supaprastinti darbo netekusių ir darbdavio neberandančių darbuotojų registraciją Darbo biržoje (106).

⁷ Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo 28¹ straipsnio 3 dalis.

⁸ Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo 28¹ straipsnio 1 dalis.

Vyriausybė projektuose siūlo nustatyti tokį teisinį reglamentavimą, kad darbuotojai, kurie ne dėl savo kaltės negali nutraukti darbo sutarčių, gavę atitinkamą Valstybinės darbo inspekcijos pažymą apie tai, kad darbdavys šiuo metu yra nesurandamas, galėtų kreiptis į Darbo biržą ir įgyvendinti teisės aktuose įtvirtintas su bedarbio statusu susijusias teises. Pagal Lietuvos Respublikos įstatymus, darbo netekęs arba jį palikęs žmogus per pusę metų gali registruotis LR Darbo biržoje ir turi teisę gauti bedarbio išmoką (106).

Jeigu Seimas pritaris šiems Vyriausybės siūlymams nuo 2010 m. sausio 1 d. darbuotojams palengvės įsiregistravimo Darbo biržoje tvarka ir jie galės pasinaudoti jiems priklausančiomis socialinėmis garantijomis (106).

Remiantis rinkos ekonomikos principais, įsijungimas į bendrąją rinką iš esmės būtų naudingas Lietuvos ūkiui. Pašalinus kliūtis tarpusavio mainams tarp Lietuvos ir ES, būtų geriau naudojami gamybos ištekliai – darbo jėga, kapitalas bei gamtos ištekliai. Lietuvoje išaugtų konkurencija, ekonominė veikla taptų efektyvesnė, mažėtų kainos, didėtų prekių bei paslaugų pasirinkimas ir kiltų šalies gerovė. Tiksliai įvertinti ekonominį narystės ES poveikį labai sunku, nes nelengva atskirti, kas yra Lietuvoje vykdomų reformų, o kas – integracijos į ES padariniai (35).

Pastebėtina, jog įsijungimas į bet kokį regioninį, o tai reiškia – diskriminacinį, bloką poveikio ekonominei gerovei atžvilgiu yra tik “antras geriausias” sprendimas. Pats geriausias sprendimas visada yra visiškai atvira ir nediskriminacinė šalies ekonominė politika. Vertinant narystės ES ekonominius privalumus ir trūkumus, reikia įvertinti esamas alternatyvas. Šiuo atžvilgiu vertinimai priklauso nuo prognozių apie Lietuvos išorinę ir vidinę aplinką. Tikėtina, jog ateityje ES priklausys didžioji dauguma Europos šalių, tame tarpe ir Lietuvos kaimyninės šalys. Tuo tarpu kitos šalys (NVS) gali savo ruožtu vykdyti bendrą ekonominę politiką (35). Lietuvos vyriausybės galimybės įtakoti bet kurių iš šių dviejų stambių blokų politiką Lietuvos atžvilgiu būtų labai menkos, tuo tarpu juose vykdomos politikos pasekmės Lietuvos verslui būtų didelės.

Kita vertus, ekonominė gerovė ateityje (turbūt daugiausia) priklausys nuo ekonominės politikos pačioje Lietuvoje. Iki šiol daug ES ar kitų tarptautinių organizacijų patarimų ir siūlymų Lietuvos vyriausybei teigiamai įtakojo Lietuvoje vykdomą ekonominę politiką. Pagrindiniai principai, kuriais grindžiama ES, tai pagarba žmogaus laisvėms ir teisėms, demokratija, įstatymo viršenybė ir rinkos ekonomika. Šie principai visiškai atitinka ir Lietuvos žmonių interesus. Tačiau Lietuvoje jie dar nėra visiškai įgyvendinti, o integracija į ES yra vienas iš jų diegimo būdų. Nors yra konkrečių ES normų, netinkamų Lietuvai, paprastai sunkumai kyla ne tiek dėl jų turinio, kiek dėl nepakankamo jų poveikio įvertinimo bei pasirenkamų jų įgyvendinimo Lietuvoje metodų (35).

1.1.1.2 Darbo sutarties nutraukimas darbdavio iniciatyva

Darbo sutarties nutraukimas darbdavio iniciatyva yra reguliuojamas šiek tiek kitaip nei darbo sutarties nutraukimas darbuotojo iniciatyva. Darbdavio, priešingai nei darbuotojo, valia nėra pakankamas pagrindas nutraukti sutartį. Darbdavio valia yra tik vienas iš darbo santykių pasibaigimo pagrindų. Darbdavys gali nutraukti darbo santykius su darbuotoju tik įstatymo numatytais atvejais. Darbo sutarties nutraukimo darbdavio iniciatyva principai LR Darbo kodekse yra pakeisti iš esmės. Nebeliko išsamaus baigtinio darbuotojo atleidimo iš darbo darbdavio iniciatyva pagrindų sąrašo, nes anksčiau pagal 29 Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo straipsnyje⁹ išvardyta penkiolika darbo sutarties nutraukimo darbdavio iniciatyva pagrindų, todėl dabartinė tvarka darbuotojo atleidimą iš darbo darbdavio iniciatyva daro liberalesnį ir tam tikrais atvejais lankstesnį bei lengvesnį. Iš kitos pusės, kodekse nebeliko darbuotojo atleidimo iš darbo darbdavio valia. Remiantis LR Darbo kodekso 129 straipsniu, darbdavys gali nutraukti neterminuotą darbo sutartį su darbuotoju dėl svarbių priežasčių, jį apie tai prieš tam tikrą laiką (priklausomai nuo aplinkybių – prieš 2 arba 4 mėnesius) įspėjęs ir išmokėjęs darbuotojui atitinkamą kompensaciją.

Svarbiomis aplinkybėmis gali būti pripažįstamos aplinkybės, kurios yra susijusios su darbuotojo kvalifikacija, profesiniais sugebėjimais, jo elgesiu darbe, o taip pat ekonominės, technologinės priežastys, darbovietės struktūriniai pertvarkymai ar panašios svarbios priežastys.

Konkrečias priežastis yra paliekama suformuluoti darbdaviui, tačiau kartu LR Darbo kodekse yra išvardijama, kas negali būti teisėta priežastimi nutraukti darbo santykius.

Pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodeksą 135 str. yra keletą papildomų opcijų, kurios nusako kokia tvarka ir kokie darbuotojai turi būti atleidžiami paskiausiai arba išvis neatleidžiami. Pirmenybę pasilikti atveju turi darbuotojai:

- 1) kurie toje darbovietėje buvo sužaloti arba susirgo profesine liga;
- 2) kurie vieni augina vaikus (įvaikius) iki šešiolikos metų arba prižiūri kitus šeimos narius, kuriems nustatytas sunkaus ar vidutinio neįglumo lygis arba mažesnio negu 55 procentai darbingumo lygis, arba šeimos narius, sukakusius senatvės pensijos amžių, kuriems teisės aktų nustatyta tvarka nustatytas didelių ar vidutinių specialiųjų poreikių lygis;
- 3) kurie turi ne mažiau kaip dešimties metų nepertraukiamąjį darbo stažą toje darbovietėje, išskyrus darbuotojus, įgijusius teisę į visą senatvės pensiją arba ją gaunančius;
- 4) kuriems iki senatvės pensijos liko ne daugiau kaip treji metai;
- 5) kuriems tokia teisė nustatyta kolektyvinėje sutartyje;
- 6) kurie yra išrinkti į darbuotojų atstovaujamuosius organus (Kodekso 19 straipsnis).

⁹ Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo 37 straipsnio 1 dalis.

Šio straipsnio 1 dalies 2, 3, 4 ir 5 punktuose nustatyta pirmenybė likti darbe taikoma tik tiems darbuotojams, kurių kvalifikacija nėra žemesnė už kitų tos pačios specialybės darbuotojų, dirbančių toje įmonėje, įstaigoje, organizacijoje, kvalifikaciją¹⁰.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse 130 str. 1 d. numatyta, kad darbdavys savo iniciatyva, nesant darbuotojo kaltės, gali nutraukti darbo sutartį tik prieš du mėnesius įspėjęs darbuotoją raštu. Darbo arba kolektyvinėje sutartyje galima nustatyti ilgesnį įspėjimo terminą.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse išvardinti tik esminiai darbo sutarties nutraukimo pagrindai. Be šio kodekso yra ir tokių specialiųjų norminių teisės aktų, kurie numato tam tikrų kategorijų darbuotojų darbo sutarties nutraukimo fundamentus. Tokie teisiniai aktai yra leidžiami, dažniausiai siekiant nustatyti tam tikrų valstybės tarnautojų kategorijų darbo sutarties nutraukimo pagrindus. Tuo remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymo 20 straipsnyje numatyti valstybės kontrolieriaus įgaliojimų pasibaigimo pagrindai; Lietuvos Respublikos Darbo teismų įstatymo 56 straipsnyje numatyti teisėjų atleidimo iš pareigų pagrindai ir taip toliau. Norminiais aktais nusakyti daugumos aukšto lygio valstybės tarnautojų atleidimo iš darbo (t.y. darbo sutarties nutraukimo) pagrindai.

1.1.1.3 Darbo sutarties pasibaigimas šalių susitarimu

Darbo sutarties pasibaigimas šalių susitarimu yra pats elementariausias, paprasčiausias ir natūraliausias sutarties pasibaigimo pagrindas.

Praktikoje šiuo būdu, kaip skelbia Lietuvos Respublikos Darbo biržos statistiniai duomenis (45) vis dažniau ir darbdaviai naudojami šio straipsniu norėdami greičiau ir su minimaliomis išlaidomis atleisti iš darbo jam netinkama darbuotoją iš darbo, nes dėl termino ir išeitines kompensacijos galima susitarti.

Visų pirma, pasiūlyti nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu gali tiek darbuotojas, tiek darbdavys. Nors praktiškai beveik visada nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu pasiūlo darbdavys, o patį pasiūlymą nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu parašo darbuotojas. Taip dažniausiai daroma siekiant išvengti tokių nesusipratimų, kai darbuotojas vėliau aiškina, kad nesuprato, ką siūlo darbdavys, ar kad buvo verčiamas sutikti su darbdavio siūlymu, nors pats to visai nenorėjo. Kai yra rašytinis darbuotojo, o ne darbdavio, pasiūlymas nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu, darbuotojas turi žymiai mažiau argumentų vėliau ginčyti tokį darbo sutarties nutraukimą.

Pagal LR Darbo kodekso 125 straipsnį¹¹, nutraukiant darbo sutartį šalių susitarimu, reikalingi du dokumentai: vienos šalies raštiškas pasiūlymas nutraukti darbo sutartį šiuo pagrindu ir

¹⁰ Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo 37 straipsnio 1 dalis.

¹¹ Lietuvos Respublikos darbo kodekso 125 straipsnio 1 dalis.

darbo sutarties šalių raštiškas susitarimas dėl darbo sutarties nutraukimo, kuriame turi būti numatyta, nuo kada darbo sutartis yra nutraukiama bei kitos darbo sutarties nutraukimo sąlygos. Pagal senąjį LR Darbo sutarties įstatymą toks raštiškas susitarimas, nors buvo ir rekomenduotinas, tačiau nebuvo privalomas.

Darbo sutarties nutraukimo šalių susitarimu tvarką nustato LR DK 125 str. (21), kuriame numatyta, kad viena darbo sutarties šalis gali raštu pasiūlyti kitai šaliai nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu. Be to, LR Darbo kodeksas iki septynių dienų pailgino terminą (senajame Darbo sutarties įstatyme buvo penkios dienos), per kurį kita darbo sutarties šalis gali pranešti šaliai, pateikusiai pasiūlymą nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu, apie savo sutikimą dėl darbo sutarties nutraukimo. Sutarusios nutraukti darbo sutartį, šalys taip pat raštu susitaria, nuo kurio laiko ji nutraukiama, bei dėl kitų sutarties nutraukimo sąlygų (kompensacijų, nepanaudotų atostogų suteikimo ir kt.). Darbuotojas turi nepamiršti raštu susitarti dėl išeitinės pašalpos dydžio ir kitų kompensacijų, nes žodinis susitarimas juridinės galios vėliau neturės. Jei antroji šalis per nustatytą laiką nepraneša, kad ji sutinka nutraukti sutartį, tai laikoma, kad pasiūlymas nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu yra atmestas. Atleidimas iš darbo šalių susitarimu nereiškia, kad atleidimo sąlygas nustato darbdavys vienašališkai. Darbuotojas, kaip viena iš darbo sutarties šalių, taip pat turi teisę reikalauti jam palankesnių išėjimo iš darbo sąlygų – didesnių išeitinių kompensacijų ir pan. Visų kompensacijų dydžiai šiuo atveju priklauso tik nuo darbuotojo ir darbdavio susitarimo. Labai svarbu, kad darbuotojas, rašydamas prašymą nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu, nurodytų, kokiomis sąlygomis jis norėtų ją nutraukti.

1.2. Darbuotojų išėjimo iš darbo lemiantys veiksniai

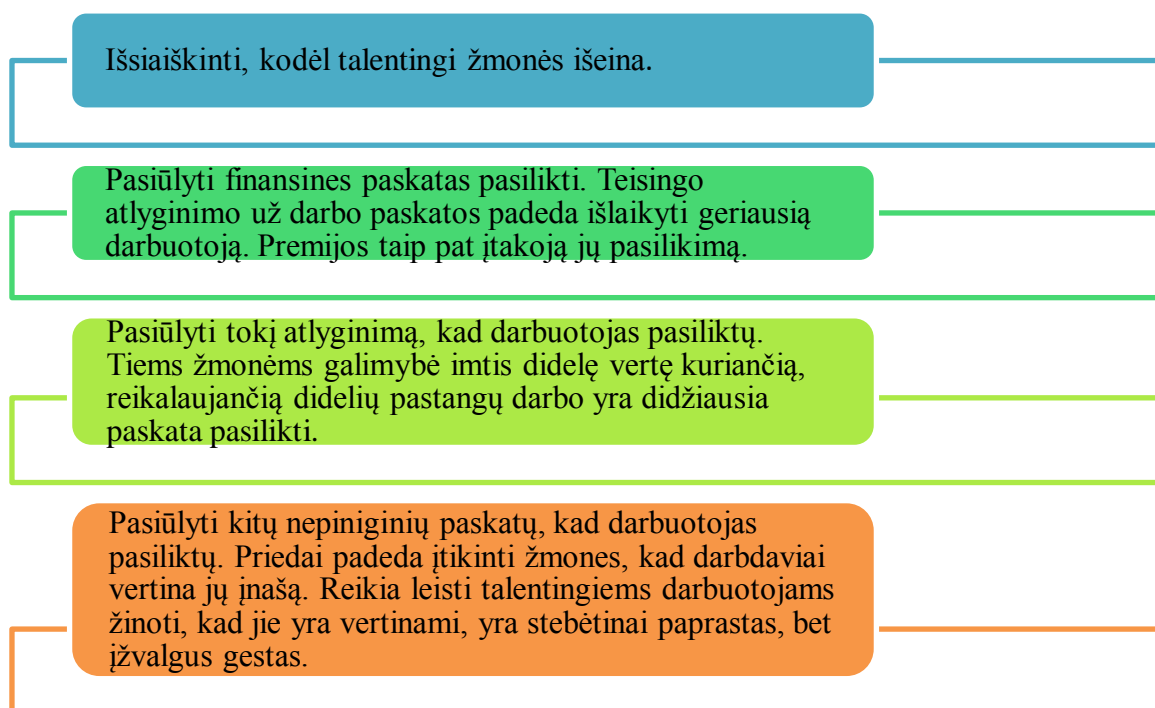
Kiekvieno vadovo rūpestis – užtikrinti, kad darbuotojai kokybiškai atliktų skirtus darbus, deja, dažnai pats darbo rezultatas tampa svarbesnis už įmonėje dirbančius žmones. Darbuotojai tampa tiesiog objektais, ar dar blogiau, įrankiais darbui atlikti. Kai kuriose įmonėse vis dar laikomasi senos nuostatos, kad darbas žmonėms iš esmės yra „blogis“, ir kad atlyginimas jiems yra svarbiau už patį darbą. Pamištama, kad darbuotojai gali ir nori patys save realizuoti bei prisidėti prie įmonės sėkmės. Nenuostabu, kad nesulaukę vadovo palaikymo dauguma jų palieka organizaciją ir ieško laimės kitur (111).

I. Žukauskaitės teigimu, „darbuotojų kaita kiekvienos organizacijos gyvenime yra įprastas procesas, tačiau šiandien vykstant dideliems pokyčiams darbo rinkoje, savanoriškas išėjimas iš darbo sulaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio. Patiriamos finansinės išlaidos dėl darbuotojų paieškos, atrankos ar mokymo, skatina vadovus ieškoti atsakymo, kas lemia tokį darbuotojų sprendimą ir kaip galima jo išvengti“ (Žukauskaitė, 2008).

M. Knapp ir kt. nuomone, darbuotojų kaita sukelia vis rimtesnių problemų įmonės vadovams. Darbuotojų kaita įtakoja darbo stabilumo, nuoseklumo ir tęstinumo nesklandumus, dėl to atsiranda darbuotojų stoka ir darbo krūvis didėja kitiems darbuotojams. Įmonė patiria dideles sąnaudas ieškodama naujų darbuotojų, juos įdarbindama ir apmokydama (45).

I. Žukauskaitė cit. Dess, Shaw (2001) mano, kad darbo kaitą sunku apskaičiuoti, nes sudėtinga įvertinti poveikį organizacijos kultūrai, moralei, kitiems. O ir aukšto lygio darbuotojo, pasižyminčio išskirtinėmis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, palyginti su eilinio darbuotojo netekimu, gali turėti nevienodo poveikio organizacijos produktyvumui, paslaugų teikimo kokybei.

Yra keletas būdų, kurie padeda išlaikyti geriausius darbuotojus įmonėje (99):



1 Schema. Šaltinis: sudarė darbo autorė.

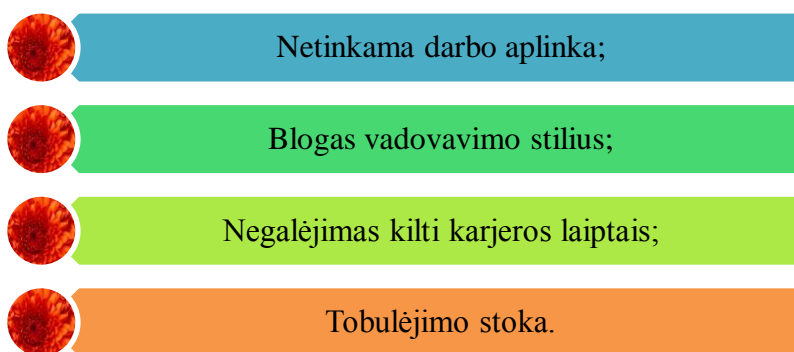
I. Žukauskaitė cit. M. Barak ir kt. (2001) teigia, kad „visus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų sprendimui išeiti, būtų galima sugrupuoti į kelias grupes: darbuotojo, darbo ir organizacijos charakteristikos. Dažniausiai tiriamos ir daugiausiai patvirtinimų turi išėjimo iš darbo ir demografinių darbuotojų charakteristikų sąsajos. Jaunesni ir geriau išsilavinę darbuotojai labiau linkę keisti darbą. Darbo trukmė taip pat susijusi su išėjimu iš darbo“. Autorė cit. Foote (2004), Riley (2006) pabrėžia, kad „kuo ilgiau dirbama, tuo mažesnė tikimybė, kad darbuotojas ją paliks“. Minėta autorė cit. Allen (2006), Griffeth ir kt. (2000) išskiria, kad „įsipareigojimas organizacijai ir įsipareigojimas profesijai neigiamai susijęs su ketinimais išeiti iš darbo“ (112). I. Žukauskaitė cit. Vandenberghe (1999), prideda, kad „asmenys, kurie patiria asmeninių ir organizacinių vertybių konfliktą, labiau linkę palikti organizaciją“. Autorė cit. Riley (2006), nurodo, kad „prie organizacinių charakteristikų priskiriama aiškumo darbo aprašymuose stoka, viršvalandžiai. Tokie

veiksniai didina stresą, o jį patiriantys darbuotojai labiau yra linkę keisti organizaciją. Bendradarbių parama, vadovų supratingumas silpnina ketinimą išeiti iš darbo“ (112).

Buvo atliktas tyrimas Baltijos šalyse, kuriuo bandoma išsiaiškinti, kodėl gyventojai keičia darbovietę. Gyventojų nuomonės sutapo dėl darbo įtakos asmeniniam gyvenimui. Dauguma apklaustųjų teigė, kad darbas jų asmeninį gyvenimą veikia labiau nei turėtų. Kaip svarbiausias priežastis Lietuvos darbuotojai paprastai mini darbo viršvalandžius bei stresines, konfliktines situacijas, kurios emociškai veikia žmogų ir ne darbo metu. Taip pat įtampą kelia ir nuolatinis darbuotojų noras įsitvirtinti įmonėje, kova už būvį ir aukštesnes pareigas (93).

J. Robison (2008) straipsnyje aprašomas tyrimas, kurio metu siekta išsiaiškinti dėl kokių priežasčių darbuotojai dažniausiai išeina iš darbo.

Pagrindinės įvardintos priežastys:



2 Shcema. Šaltinis: sudarė darbo autorė.

Pinigai taip pat buvo įvardinti kaip viena iš priežasčių, dėl kurių darbuotojai išeina iš darbo, tačiau buvo pabrėžta, kad pinigai nenuperka lojalumo (84).

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 atsidavęs, lojalus personalas tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje kovoje. Taigi, *lojalumas* yra dalykas, turintis didžiulę paklausą. Lojalumu yra vadinamas emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės. Darbuotojas dirba įmonėje, nes prie jos yra pripratęs, jis įmonėje jaučiasi saugiai arba ten dirbti jam yra tiesiog patogiu. Šiam lojalumo variantui priskiriamas ir darbuotojo „įsimylėjimas į savo darbą“, kai žmogus supranta, kad, pavyzdžiui, jam patinka bendrauti su klientais ir jis nuoširdžiai nori kuo geriau patenkinti jų poreikius (77).

A. Tamošaitytės teigimu (2005), lojalumas tampa vis aktualesnis kuriant sėkmingą verslo strategiją, kadangi dėl sparčios darbuotojų kaitos kompanijos praranda į darbuotojų paiešką, atranką bei mokymus investuotas lėšas (93). Tuo tarpu, pagal statistiką didžiąją dalį produkcijos sukuria tik penktadalis geriausiai motyvuotų darbuotojų.

Didžiausios Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės “TNS Gallup” duomenimis, vos vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra patenkintas savo darbu ir lojalus įmonei, kurioje dirba. Darbuotojų lojalumo ir motyvacijos kokybiškai dirbti stoka yra didžiausia problema, su kuria susiduria darbdaviai (93).

„Lojalumas darbovietai tiesiogiai priklauso ir nuo pajamų: tarp daugiau uždirbančių – daugiau atsidavusių ir mažiau nepatenkintų“ (93).

„Pinigai retai yra svarbiausias motyvas, lemiantis žmonių išėjimą iš darbo, jie gali lemti pasirinkimą pasilikti“ (99).

Išanalizavus įvairius literatūros šaltinius galime pastebėti, kad darbuotojų išėjimas iš darbo sukelia rimtų problemų. Įmonė patiria finansinių išlaidų dėl naujų darbuotojų paieškos, atrankos bei apmokymų. Taip pat sukelia veiklos stabilumo ir tęstinumo nesklandumų. Tačiau yra nemažai būdų kaip galima išsaugoti darbuotoją: išsiaiškinti išėjimo priežastis, pasiūlyti geresnį užmokestį, panaudoti nematerialias skatinimo priemones. Darbuotojų išėjimas iš darbo siejamas su amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu, darbo pareigų aiškumu ir vadovų supratingumu. Taip pat siejamas su darbo aplinka, tobulėjimo stoka. Vienas svarbiausių veiksnių įtakojančių darbuotojų išėjimą iš darbo – pinigai.

1.2.1 Išėjimas iš darbo: ekonominiai ir socialiniai aspektai

Darbuotojų kaita kiekvienos organizacijos gyvenime yra įprastas procesas, tačiau šiandien, vykstant dideliems pokyčiams darbo rinkoje, savanoriškas išėjimas iš darbo sulaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio. Patiriamos finansinės išlaidos dėl pakartotinės darbuotojų paieškos, atrankos ar mokymų skatina vadovus ieškoti atsakymo, kas lemia tokį darbuotojų sprendimą ir kaip būtų galima jo išvengti. Analizuojant šį fenomeną pastebėta, kad darbuotojo išėjimas iš darbo susijęs ne tik su finansiniais nuostoliais, bet yra ir daugelio netiesioginių padarinių priežastis: suprastėja darbo moralė (48), padidėja darbo krūvis likusiems darbuotojams (Dess, Shaw, 2001), prarandamas žmogiškasis kapitalas – patirtis, žinios, gebėjimai (31), sutrinka grupės socializacija, mažėja komandų sutelktumas (72), daugėja vidinių grupės konfliktų, o tai gali paskatinti kitus darbuotojus išeiti iš darbo. Bendrą darbo kaitos kainą sunku apskaičiuoti, nes sudėtinga įvertinti poveikį organizacijos kultūrai, moralei, kitiems darbuotojams (31). O ir aukšto lygio darbuotojo, pasižyminčio išskirtinėmis žiniomis, įgūdžiais bei gebėjimais, praradimas, palyginti su eilinio darbuotojo netekimu, gali turėti nevienodą poveikį organizacijos produktyvumui, darbo atlikimui, paslaugų teikimo kokybei. Vis dėlto D. R. Daltonas ir I. F. Kesner (2006) apskaičiavo, kad darbuotojo praradimas gali kainuoti vidutiniškai nuo vieno iki pusantro metinio darbuotojo atlyginimo (82). Dažniausiai darbuotojų išėjimas iš darbo buvo siejamas su patiriamomis

išlaidomis, tačiau kartais jis turi ir teigiamų padarinių (33). Pačiam darbuotojui išėjimas iš stresą keliančio darbo leidžia ieškoti alternatyvų, kurios labiau atitinka profesinius jo poreikius. Kartais taip nutraukiamas ryšys su organizacija, kuri nevykdo įsipareigojimų, sulygtų prieš pradėdant dirbti. Organizacijai tai naudinga tais atvejais, kai darbuotojo veikla neatitinka darbo atlikimo standartų. Taip pat vieno darbuotojo išėjimas gali sudaryti sąlygas kitų darbuotojų karjeros pokyčiams – kilti karjeros laiptais ar pakeisti darbo pobūdį. Naujai įdarbinti darbuotojai gali turėti naujesnių žinių, įgūdžių, gebėjimų, idėjų, kūrybiškiau spręsti problemas, taikyti kitokį darbo stilių, o tai gali padidinti žmogiškąją organizacijos kapitalą. Vis dėlto teigiami išėjimo iš darbo aspektai nublanksta prieš patiriamą žalą, todėl svarbu nustatyti, kurie veiksniai padeda, o kurie trukdo išlaikyti darbuotojus organizacijoje.

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– priežastys, panašios kaip ir J. Robison (84) atliktame tyrime.

Kita tyrimų grupė grindžiama palikusių organizaciją asmenų ir toliau joje dirbančių darbuotojų lyginamąja analize. Visus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų sprendimui išeiti, būtų galima sugrupuoti į kelias grupes: darbuotojo, darbo ir organizacijos charakteristikos. Dažniausiai tiriamos ir daugiausiai patvirtinimų turi išėjimo iš darbo ir demografinių darbuotojo charakteristikų sąsajos (72). Remiantis Mor Barako ir kt. (2001), R.W. Griffetho ir kt. (2000) atliktomis metaanalizėmis, galima teigti, kad jaunesni ir geriau išsilavinę darbuotojai, nuo bendradarbių savo etnine kilme, lytimi ar amžiumi besiskiriantys asmenys labiau linkę keisti darbą nei kolegos. Lytis ir šeiminių statusas nesusijęs su išėjimu iš darbo, nors yra stipri mažų vaikų turėjimo ir išėjimo iš darbo koreliacija moterų grupėje (70). Darbo trukmė taip pat susijusi su išėjimo iš darbo tendencijomis. Kuo ilgiau dirbama organizacijoje, tuo mažesnė tikimybė, kad darbuotojas ją paliks (33). Taip gali būti dėl to, kad ilgiau dirbantys organizacijoje asmenys daugiau investuoja į organizaciją ir mažiau tikėtina, kad norės ją palikti. Tas pats pasakytina apie einamas pareigas - kuo jos aukštesnės, tuo mažesnis noras keisti darbą (63). Perdegimas, nuolatinės problemos darbe didina išėjimo iš darbo tikimybę (Geurts ir kt. (2000), cit. Mor Barak ir kt.,2001). Įsipareigojimas

organizacijai (2) ir įsipareigojimas profesijai (Blankertz, Robinson (2008), cit. pg. Mor Barak ir kt. (2001)) neigiamai susijęs su ketinimais išeiti iš darbo. Asmenys, kurie patiria asmeninių ir organizacinių vertybių konfliktą, labiau linkę palikti organizaciją, o kai vertybės ir poreikių patenkinimo galimybės sutampa, liekama ilgiau (105). Stipriausios sąsajos rastos, vertinant darbuotojų patenkinimą darbu – patenkinti darbuotojai mažiau linkę keisti darbą. Prie organizacinių charakteristikų priskiriama aiškumodarboaprašymuose stoka, viršvalandžiai. Tokie veiksniai didina stresą, o jį patiriantys darbuotojai labiau linkę keisti organizaciją (8). Bendradarbių parama, vadovų supratingumas silpnina ketinimą išeiti iš darbo. Teigiamas procedūrinio ir skirstymo teisingumo suvokimas taip pat mažina išėjimo iš darbo tendencijas (58). Ketinimas palikti organizaciją atitinka asmens suvokiamą tikimybę, kad jis liks organizacijoje ar ją paliks. Nors išėjimas iš darbo ir ketinimas jį palikti matuojamas skirtingai, ketinimas palikti organizaciją yra tas kognityvinis veiksnys, kuris turi didžiausią įtaką veiksams (97). Reali galimybė palikti organizaciją didėja, stiprėjant ketinimams (69), ir atvirkščiai, kai ketinimai yra konstanta, asmens karjeros planuose nenumatoma išeiti iš darbo.

D. Ahlburgo ir kt. 2003 metais atliktas tyrimas leido patikrinti, ar galima prognozuoti asmens ketinimą palikti organizaciją, kai jis dar tik pradeda dirbti (1). 1532 naujų darbuotojų apklausos duomenys rodo, kad tie, kurie išėjo, palyginti su tais, kurie liko, skiriasi jau pačioje darbo pradžioje. Tyrimas atskleidė tokius ketinimo palikti organizaciją prediktorius: 1) tie, kurie nori palikti organizaciją, įvardija mažesnius darbo keitimo kaštus, kai jų klausiama „žiūrint iš finansinės perspektyvos, atsižvelgiant į visą savo atlyginimą, pasilikimo organizacijoje naudą, sveikatos draudimą ir t. t., kiek jums sunku būtų palikti šį darbą, kai neturite kitos alternatyvos?“, 2) ketinantys palikti organizaciją darbuotojai yra mažiau įsipareigoję organizacijai, jie mažiau linkę „rūpintis tuo, kas laukia šios organizacijos“, 3) tie, kurie ketina palikti organizaciją, mažiau patenkinti darbu, pavyzdžiui, jie dažniau atsako: „mano darbas nuobodus“, 4) ketinantys palikti organizaciją asmenys aktyviau ieško darbo – „per pastaruosius keturis mėnesius aš skyriau daug laiko alternatyvaus darbo paieškai“, 5) tie, kurie ketina palikti organizaciją, linkę nurodyti, kad jie patyrė kokių nors kritinių įvykių: „per pastaruosius keturis mėnesius patyriau asmeninį, su darbu ar profesija susijusį įvykį, kuris mane privertė mažiau norėti tęsti darbą šioje organizacijoje“ Kritiniais įvykiais gali būti skyrybos, vedybos, mylimo žmogaus liga ar mirtis, vaiko gimimas, darbo siūlytojo skambutis ir pan. (1).

1.2.2 Naujų darbuotojų išėjimo iš darbo problematika

Minėta, kad ilgesnė darbo trukmė mažina išėjimo iš darbo tikimybę. Daugelyje tyrimų (pvz., Young, Lundberg) nustatyta, kad dažniausiai iš einama iš darbo pirmaisiais mėnesiais. K. Lewino (2001) sukurta lauko teorija teikia keletą svarbių gairių šiam procesui paaiškinti. Pagal lauko teoriją asmuo, pradėdamas dirbti naujoje organizacijoje, turi nestruktūruotą kognityvinį lauką apie savo darbą. Ten yra tik keletas veiksnių, kurie skatins žmogų likti organizacijoje, gana didelis nestruktūruotas plotas su nežinomybe, netikrumu ir mažai barjerų, kurie trukdo palikti lauką (organizaciją), jeigu kyla jėgos, skatinančios ją palikti. Palaikančiuosius komponentus būtų galima suskirstyti į tris grupes. Pirma – tai asmens ryšiai su kitais asmenimis ir veikla. Kuo daugiau tų ryšių, tuo mažesnė tikimybė, kad asmuo apsispręs palikti organizaciją, tai mažins tikimybę nutraukti ar perstruktūruoti ryšius. Antra – laipsnis, kuriuo asmuo suvokia savo ir organizacijos bei jos aplinkos atitiktį. Kuo didesnė atitiktis, dermė, tuo asmuo labiau jausis susijęs su organizacija ir mažiau norės ją palikti. Trečia grupė yra materialinės ir psichologinės naudos netekimas, jei išeinama iš darbo. Kuo didesni nuostoliai paliekant organizaciją, tuo mažesnė tikimybė, kad asmuo norės nutraukti šių naudų gavimą. Lūkesčių neatitikimas, konfliktai su vadovu ir pan. yra jėgos, skatinančios palikti organizaciją. Dėl skirtingų procesų (darbo patirties, aktyvaus informacijos siekimo, organizacijos dedamų socializavimo pastangų) labiau patyręs organizacijos narys turi labiau struktūruotą lauką. Šį asmenį lauke (organizacijoje) laikys daugiau jėgų, ten bus mažesnis netikrumo plotas ir reikėtų įdėti daugiau pastangų, kad asmuo paliktų lauką. Kuo labiau organizacija struktūruoja asmens kognityvinį lauką pirmaisiais darbo mėnesiais, tuo jis labiau įsitraukia į veiklą ir mažiau linkęs palikti organizaciją, net kai susiduriama su jėgomis, skatinančiomis išeiti iš darbo (2). B. Bigliardi ir kt. (2005) pateikiama naujų darbuotojų karjeros organizacijoje analizė atitinka K. Lewino (2001) pateiktą modelį (8). Jų tyrimo duomenimis, pasirinktos karjeros patrauklumas, išorinės karjeros galimybės ir socializacijos sėkmingumas yra tie veiksniai, kurie turi svarią įtaką darbuotojo ketinimui palikti organizaciją ar likti joje. Karjeros patrauklumas, arba E. H. Scheino (1996) sukurtoje teorijoje „karjeros inkarai“, yra asmens suvoktu talentų, gebėjimų, vertybių, poreikių ir motyvų, susijusių su jo karjera, sistema. Tai tam tikra Aš koncepcijos dalis, kuri formuojasi įgyjant asmeninės ir darbo patirties, o vėliau veikia kaip stabilizuojanti jėga (iš čia ir kilusi metafora „karjeros inkarai“), kuri skatina laikytis vertybių ir motyvų net ir tada, kai asmuo priverstas rinktis iš kelių alternatyvų. E. H. Scheinas (88) išskyrė devynias „karjeros inkarų“ grupes: autonomiškumas, saugumas darbe, geografinis stabilumas, techninė ir funkcinė kompetencija, bendra vadybinė kompetencija, kūrybiškumas versle, atsidavimas tikslui, iššūkiai darbe ir gyvenimo stilius, kuris jungia šeimos, asmeninius ir karjeros poreikius, galimybę tobulėti. Išorinės karjeros galimybės gali būti matuojamos įvertinant paramą,

kurią organizacija teikia pirmiau išvardytiems vidiniams karjeros veiksniais. Jei atsirastų organizacijų, kurios geriau tenkintų darbuotojo poreikius, jo lojalumas dabartinei organizacijai gali susilpnėti. Tai ypač aktualu naujiems darbuotojams. Ieškodami darbo jie išsiunčia savo gyvenimo aprašymą į daugelį organizacijų ir kartais gauna pasiūlymų dalyvauti atrankos pokalbiuose tada, kai jau yra įsidarbinę, o patirtas realybės šokas dabartinėje organizacijoje verčia abejoti galimybe suderinti savo poreikius ir dabartinį darbą. Atsižvelgdamos į tai organizacijos turėtų stengtis sužinoti apie kiekvieno darbuotojo karjeros poreikius ir atitinkamai organizuoti darbus. Kuo anksčiau tai bus padaryta, tuo palankiau darbuotojas vertins organizaciją ir ilgiau norės joje likti.

1.2.3 Motyvacija ir išėjimas iš darbo

Darbo motyvacijos tyrimai rodo, kad darbo motyvacijai 1991 – 1994 metais vis mažesnę įtaką darė tai, kad įmonės gaminama produkcija būtų vertinama pirkėjų. Įmonių vadovai nesuprato, kad reikia keisti vadovavimo stilių, kad dirbantieji turi žinoti įmonės tikslus, kad jiems turi būti parodyta jų darbo reikšmė ir įtaka galutiniam produktui, turi būti leidžiama pajauti jų indėlio svarbą įmonės darbo rezultatuose (3).

Vos ne visa žmogaus sąmoninga veikla yra motyvuota ar turinti savo priežastis. Motyvacijos sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia judėti, versti. Šis vienas žodis negali išsamiai atskleisti motyvacijos reikšmės, kadangi motyvacija apima įvairius proceso, sukeliančio, kreipiančio ir palaikančio žmogaus elgesį tam tikros veiklos kryptimi, aspektus. Motyvacija suprantama kaip judėjimas, veiklos priežastis, kuri skatina veikti, žadina žmogaus veržlumą (18).

Motyvavimo priemonės mokslinėje literatūroje įvairių autorių yra skirstomos nevienodai. Žinomos piniginės, nepiniginės, socialinės, ekonominės, teisinės, moralinės, materialinės, psichologinės ir kt. motyvavimo priemonės. Tačiau viena populiariausių klasifikacijų galima laikyti materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių išskyrimą arba, kitaip tariant, materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės. Daugelis autorių motyvavimo elementų neklasifikuoja į materialius ir nematerialius, o pateikia bendrą jų sistemą. Kai kurie motyvavimo šaltiniai yra pateikti visų mūsų nagrinėjamų autorių motyvavimo priemonių kompleksuose. Visi autoriai, kaip pagrindinį motyvatorių įvardija pinigus (atlyginimą). Taip pat labai svarbi motyvavimo priemonė organizacijose yra komunikacija. Autoriai kaip svarbius motyvatorius išskiria organizacijos kultūrą, kvalifikacijos kėlimą, darbo sąlygas ir organizacijos tikslus (19).

Kiekvienas autorius skirtingai pateikia motyvavimo priemonių kompleksą, tačiau visi jie yra labai panašūs:



3 Schema. Šaltinis: Sudarė darbo autorė.

Yra daug ir įvairių Lietuvos bei užsienio autorių nuomonių apie kiekvieną iš šių motyvatorių, tad pabandydysime paanalizuoti kiekvieną iš jų:

Pinigai/atlyginimas. Darbo užmokesčio teisingumą bendrovėje rodo, kad darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu ir su jo darbo rezultatais (4). Dažniausiai darbuotojui organizacijoje yra atlyginama pinigais. Nuo pat žmogiškų santykių teorijos atsiradimo yra ginčijamasi apie tai, kiek reikia pinigų rezultatyviai veiklai motyvuoti. Šios teorijos šalininkai tvirtina, kad svarbiausią reikšmę turi socialiniai poreikiai (75). L. Chordo teigimu, darbdaviai vis dažniau darbuotojams siūlo pinigines paskatas, tuo stengdamiesi juos įtraukti į visokias programas. Net ir labai nedidelė finansinė paskata, turi labai didelės įtakos darbuotojams (15). Pinigų svarba darbuotojams gali būti aiškinama dėl įvairių priežasčių. Jie gali būti nusakomi ekonomine verte, kai už juos galima įsigyti daiktų ir paslaugų, ir socialine verte, kai jie turi statuso vertę, nusako darbuotojams, kaip darbdavys juos vertina ir kita (42). Tie, kurie tvirtina, kad pinigai, darbuotojų gaunami už darbą, yra pati geriausia jų motyvavimo priemonė, teisūs tik iš dalies. Pinigai yra puiki motyvavimo priemonė tik tol, kol nepatenkinami fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Gaunant pakankamai gerą atlygį už darbą, papildomi pinigai skatina, kur kas mažiau, nes svarbesniais tampa socialiniai poreikiai. Tačiau piniginiai motyvatoriai yra tik sudedamoji dalis materialioje skatinimo sistemoje. Šiuolaikinės organizacijos atranda daugybę kitokių materialinių skatinimo būdų, padedančių didinti personalo lojalumą įmonei. Tai gali būti transporto priemonės, tarnybinio telefono ar kompiuterio suteikimas,

įvairios nuolaidos įmonės prekėms, šventinės dovanos, neformalių švenčių rengimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, mokėjimai į pensijų fondus ir dar daugiau panašių skatinimo priemonių“ (50).

Kvalifikacijos kėlimas. „Veiksny, svarbus darbuotojų motyvacijai, yra kvalifikacijos kėlimas ir karjeros planavimas. Tai yra viena svarbiausių motyvavimo priemonių. Įmonė suteikianti darbuotojams kvalifikacijos kėlimo galimybę, atitinkamai skatina plėsti gebėjimus, įgyti daugiau žinių ir tobulėti. Organizacijos išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti turi būti prilyginamos kaip investicijos, kurios atsiperks ateityje“ (66).

Profesinės kvalifikacijos kėlimas yra nepertraukiamo švietimo dalis, kuri leidžia darbuotojams pastoviai prisitaikyti prie technikos ir darbo sąlygų pasikeitimų, sudaryti palankias sąlygas jų socialiniam kilimui, padarant prieinamus įvairius kultūros lygius ir profesinę kvalifikaciją, bei jų įnašui į kultūrinį, ekonominį ir socialinį vystymąsi (11). Galimybė kilti karjeros laiptais išskiriama kaip stiprus darbinės veiklos motyvacinis veiksnys. Karjeros planuose yra nurodomi individualūs asmenybės ugdymo aspektai. „**Karjera** – tai darbuotojo pareigybių ir darbo vietų raida organizacijoje. Nors karjera dažniausiai asocijuojasi su vertikaliu darbuotojų augimu, tačiau ji apima ir horizontalų judėjimą. Pastarasis, augant darbuotojų reikalavimų lygiui, darosi vis svarbesnis. Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai būtinai derinami su organizacijos poreikiais“ (16).

Organizacijos kultūra. „Įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinis ir plėtrą“ (85).

Pasak P. Zakarevičiaus (2004), organizacijos kultūrą galima ir būtina nagrinėti tik kaip vieną bendrosios kultūros socialinių dedamųjų. Organizacijos kultūra yra tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt. (109).

D. Šavareikienė (2000) teigia, kad: “Dirbantiems greta kitų poreikių labai svarbus yra poreikis turėti gerus santykius įmonės bendruomenėje, pajauti savo indėlį įmonės darbo rezultatuose.“ Susiformavusi aukšta įmonės kultūra iš dalies patenkintų darbuotojų saugumo poreikius, tada jie būtų laisvi nuo bet kokios prievartos ar užgaidų, vadovautųsi griežtai ir tiksliai suformuluotomis taisyklėmis ir potvarkiais (90).

Komunikacija. Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus, siekiant bendro tikslo. Komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik

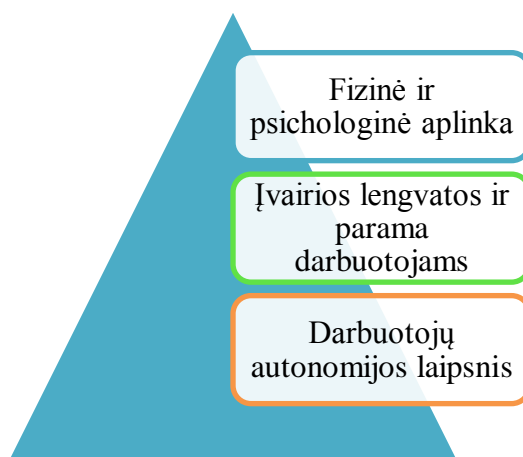
pasikeitimas informacija. Tai gali būti žmonių pasikeitimas jausmais, mintimis ar ketinimais. Komunikaciją organizacijoje visuomet sąlygoja ir grynai žmogiškas aspektas, kuris susideda iš noro ar nenoro komunikuoti, simpatijų, antipatijų ir pan. (87).

Organizacijos tikslai. Yra manoma, kad žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, bus labiau motyvuoti, galėdami padėti organizacijai tuos tikslus įgyvendinti. Gerai kai žmonių tikslai sutampa su organizacijos tikslais, tačiau kai kurių organizacijų tikslai nėra stipriai motyvuojantys (6).

Tikslai apibrėžia, ko tikimasi iš darbuotojų. Jie nušviečia, kas svarbiausia ir kam teikiama pirmenybė. Jie nurodo, ko reikia darbui padaryti. Todėl svarbu, kad darbuotojai žinotų kokie yra tikslai, kaip jie bus vertinami ir koks atlygis laukia juos įgyvendinus. Kad žmonės sėkmingai siektų tikslų, reikalingos trys sudedamosios dalys: aiškumas, gebėjimas ir įsipareigojimas (41).

Siekiant bendrų tikslų svarbu yra vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas. Pasitikėjimas skatina darbuotojus veiksmingiau dirbti kartu. Kad ši savybė padėtų pasiekti neapčiuopiamų rezultatų, vadovai turėtų skatinti trejopą pasitikėjimą. Būtina kurti pasitikėjimą, kompetenciją – pripažinti darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus bei leisti jiems patiems priimti sprendimus; pasitikėjimą susitarimu, kuris bus įgyvendintas, jei bus tinkamai paskirstytos funkcijos, bus laikomasi susitarimų ir elgiamasi nuosekliai; ir galiausiai bendravimo pasitikėjimą, kuris yra įgyjamas dalijantis informacija, nemeluojant ir pripažįstant savo klaidas (107).

Darbo sąlygos. Darbo sąlygos priklauso prie išorinių motyvatorių, nes tai gali kontroliuoti organizacija. Išskiriamos trys darbo sąlygų kategorijos (6):



4 Schema. Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Neabejotina, kad įvairių lengvatų ir fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba motyvuojant darbuotojus yra labai svarbi. Kaip motyvatorių organizacijos kartais sėkmingai bando pasitelkti darbo sąlygas. Tačiau šios pastangos susiduria ir su kai kuriais sunkumais. Darbo sąlygos ir autonomija darbuotojų yra vertinama nevienodai. Kitas sunkumas tas, kad darbo sąlygų

pagerinimo įtaka motyvacijai yra neilgalaikė, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda suvokti tai kaip savaime suprantamą dalyką (6).

Darbuotojų įtraukimas į valdymą. Vadybos specialistai pabrėžia, kad darbinės veiklos motyvacijai įtaką daro ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą. Leidimas dalyvauti sprendžiant su jų darbu susijusias problemas sudaro sąlygas didinti darbuotojų produktyvumą, nors kiti veiksniai ir yra veiksmingesni. Dalyvavimas valdant darbuotojui padeda geriau suvokti darbo prasmingumą, reikšmingumą organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams (16).

Robbins S.P. (2003) išskiria tokias darbuotojų įtraukimo į valdymą formas:

- *Dalyvavimas valdyme.* Dalyvavimo valdyme išskirtinė savybė yra grupinis sprendimų priėmimas. Darbuotojai dalijasi reikšminga sprendimų priėmimo galia su savo tiesioginiais vadovais.
- *Reprezentacinis dalyvavimas.* Darbininkai netiesiogiai dalyvauja valdyme, o juos reprezentuoja mažos darbuotojų, kurie dalyvauja kompanijos valdyme, grupės. Reprezentacinio dalyvavimo tikslas yra perskirstyti valdžią organizacijoje taip, kad profsąjungų reikalavimai ir vadovybės bei akcininkų interesai būtų labiau subalansuoti.
- *Darbuotojų akcijų planai.* Tai naudų planai, pagal kuriuos darbuotojai gali įsigyti organizacijos akcijų. Šie planai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu (83).

Apibendrinant galime teigti, kad norint sumažinti darbuotojų kaitą – motyvacija gali būti efektyvi priemonė tam pasiekti. Daugelis autorių motyvaciją apibūdina kaip poveikį darbuotojų elgesiui, jų skatinimą siekti organizacijos tikslų. Dažniausiai motyvavimo priemonės skirstomos į materialines ir nematerialines. Kaip pagrindinės motyvavimo priemonės išskiriami pinigai, komunikacija organizacijoje, organizacijos kultūra, jos tikslai, kvalifikacijos kėlimo galimybės bei darbo sąlygos.

1.2.4 Pasitenkinimo darbu įtaka darbuotojų išėjimo iš darbo

Pavaldinių pasitenkinimas darbu yra vienas svarbiausių veiksnių, atspindinčių individo bendrąją teigiamą arba neigiamą nuostatą darbo atžvilgiu. Akivaizdu: jei žmogus yra patenkintas darbu, jo nuostatos yra teigiamos (o tai skatina dirbti); jei jis nepatenkintas darbu, jos būna neigiamos (skatina ieškotis darbo kitur). Menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu yra vienas iš svarbiausių simptomų, kad organizacijoje egzistuoja problemos. Jis gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, kadru kaitos priežastimi (42).

Sakalas, Šilingienė (2000) veiksnius sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbe nagrinėja remdamiesi F. Hercbergo teorija. Pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių šaltinis yra skirtingas. Veiksniai, sukėlę pasitenkinimą darbu, daugiau siejami

su galimybe daryti karjerą, atsakomybe, laimėjimų įvertinimu, su galimybe save realizuoti ir pan. Veiksniai, sukėlę nepasitenkinimą, priešingai, daugiau susiję su darbo sąlygomis, organizacijoje vykdoma politika, su tarpusavio santykių pobūdžiu ir pan.



5 Schema. Hezberg dviejų veiksnių teorija

Šaltinis: Michael Jeferson. Employment Law. London, 1995.

Higieniniai veiksniai susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jeigu higieninių veiksnių lygis nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu jis yra pakankamas, žmogus jį net nepastebi.

Motyvaciniai veiksniai susiję su paties darbo pobūdžiu bei turiniu ir motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti (87).

„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“ (42).

Tyrimo metu buvo įrodyta, kad 4 iš 5 įvardintų veiksnių – asmeniniai laimėjimai darbe, asmeninis tobulėjimas, pripažinimas, pats darbas – darbuotojams taip pat yra ir darbą motyvuojantys veiksniai. Juos motyvuoja geriau dirbti ir geri santykiai su kolegomis, kurie teorijoje priskiriami prie higieninių veiksnių, sukeliančių nepasitenkinimą darbu. Darbuotojams labiausiai nepasitenkinimą darbu sukelia darbo sąlygos, darbo užmokestis, teikiamas fizinis ir finansinis saugumas bei vykdoma veiklos kontrolė (4).

P. Jucevičienė (1996) cit. R.M.Steers, R.T.Mowday, J.L.Price, Ch.Mueller, teigia, kad „aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne kadrų kaita. Ir atvirkščiai – tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbovietes“. Darbuotojų kaitos priežastis

bandoma nustatyti moksliniais tyrimais. Kadru kaita yra nuostolinga, ypač tada, kai kadru kaitos lygis yra labai aukštas (90).

Pravaikštos. Darbuotojo pravaikštų skaičius priklauso nuo pasitenkinimo darbu. Kuo jis mažesnis, tuo daugiau darbuotojas daro pravaikštų. Nepasitenkinimas darbu gali turėti ne tokią pat stiprią įtaką pravaikštoms kaip darbuotojų kaitai, kadangi kai kurios pravaikštos gali turėti pateisinamas priežastis.

Pasitenkinimas darbu susijęs su įvairiais požymiais, leidžiančiais nustatyti grupės žmonių, dažniausiai patenkintų ar nepatenkintų darbu. Vieni iš tokių požymių apibūdina darbuotojus, o kai kurie – darbinę aplinką (42).

Panašiai teigia ir A.M. Rad, A.D. Moraes, kad darbo nepasitenkinimas yra pagrindinė priežastis dėl pravaikštų ir apyvartos mažėjimo. Tai pat nepasitenkinimas daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, taip pat prekių ir paslaugų kokybei. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojai yra skirtingų charakterių. Egzistuoja nevienodi veiklos ir elgsenos motyvai, todėl reikalingos ir skirtingos motyvavimo priemonės, kurios užtikrintų pasitenkinimą darbu (64).

S.P. Robbins (2003) teigė, kad nepasitenkinimas darbu yra paprasčiausias ir akivaizdžiausias streso psichologinis simptomas. Autorius stresą apibūdina kaip dinamišką būseną, kai žmogus susiduria su galimybe, suvaržymu ar reikalavimu, susijusiu su jo troškimais, ir kurio rezultatas, to žmogaus nuomone, yra ir neaiškus, ir svarbus. Stresas nėra liga, bet, jei stresas intensyvus ir patiriamas tam tikrą laiką, jis gali sukelti psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimus. Darbuotojui daromas spaudimas gali paskatinti jį dirbti geriau bei suteikti pasitenkinimą, kuomet ambicingi tikslai yra įgyvendinti. Bet kai reikalavimai ir spaudimas yra pernelyg dideli, jie sukelia stresą. Tai kenkia ir darbuotojams, ir įmonėms (83).

Išanalizavus literatūros šaltinius apie nepasitenkinimą darbu, apibendrinant galime teigti, kad jis turi didelės įtakos darbuotojų išėjimo iš darbo. Dėl nepasitenkinimo darbu gali pablogėti darbo kokybė, padaugėti drausmės pažeidimų. Pasitenkinimas darbu siejamas su karjeros galimybėmis, atsakomybe, įvertinimu ir savęs realizavimu. Nepasitenkinimą darbu sukelia darbo sąlygos, vykdoma organizacijos politika ir tarpusavio santykiai. Tarp darbuotojų kaitos ir pasitenkinimo darbu yra tiesioginė priklausomybė – kuo daugiau darbuotojas yra patenkintas darbu, tuo mažesnė yra kaita. Stipriai nepasitenkinimą darbu gali įtakoti darbe patiriamas stresas, kuris gali atsirasti dėl per didelių reikalavimų, spaudimo, smurto ir kt.

1.2.5 Darbuotojų socializacijos ir išėjimo iš darbo sąsajos

Socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu darbuotojai išmoksta ir laikosi organizacijos ir padalinio vertybių, suvokia su darbu susijusius lūkesčius ir turi pakankamai socialinių žinių, kad galėtų tinkamai atlikti savo vaidmenį (14). Patvirtindama arba paneigdama naujų darbuotojų vertybes ir elgesį, organizacija juos pakeičia: svetimi, pašaliečiai asmenys tampa savais nariais, organizacijos senbuviais (104). Pagrindinė organizacinės socializacijos prielaida yra ta, kad pirminė naujo darbuotojo patirtis turi įtakos jo prisitaikymui naujoje aplinkoje (44). Patirtis šiuo periodu formuoja naujo darbuotojo požiūrį į organizaciją; tai gali turėti ilgalaikių teigiamų ar neigiamų padarinių vėlesnėms jo nuostatoms ir elgesiui (44). Kad sumažintų savo netikrumą ir nerimą naujoje darbo vietoje ir patiriamą realybės šoką (57), nauji darbuotojai aktyviai ima ieškoti informacijos, siekti grįžtamojo ryšio apie savo veiklos atlikimą (48). Dažnai tam prireikia kitaip interpretuoti ir iš naujo suprasti darbo prasmę bei savo kaip organizacijos nario vaidmenį, kad jis derėtų konkrečioje organizacijoje (44). Socializacijos sėkmingumo vertinimas verčia diskutuoti daugelį tyrėjų, nes nėra vienintelio atsakymo į klausimus, ką laikyti socializacijos rodikliu ir kiek jų iš viso yra (112) sutinka, kad naujas darbuotojas turi turėti pakankamai informacijos apie savo darbą, priimtina ir nepriimtina elgesį ar pačią organizaciją, gerai jaustis dėl savo atliekamo darbo ir dėl darbo aplinkos besisusiformuoti palankias nuostatas būsimos karjeros organizacijoje ir pačios organizacijos atžvilgiu. Tyrimai, skirti naujų darbuotojų socializacijos ir išėjimo iš darbo ryšiui nustatyti, parodė, kad socializacija yra svarbus veiksnys apsisprendžiant, ar palikti organizaciją. M. R. Louis (1980), tyrusi kolegijas baigusius asmenis, įsidarbinusius pirmame darbe, nustatė, kad nepavykus naujiems darbuotojams integruotis organizacijoje, daugėja savanoriško darbo palikimo atvejų per pirmuosius aštuoniolika darbo mėnesių (57). Nors socializacija gali trukti iki darbo organizacijoje pabaigos (94), praktikoje ji siejama su bandomuoju laikotarpiu organizacijoje. Akivaizdu, kad šio proceso metu skirtingų rodiklių vertinimai kinta. Išėjimas iš darbo taip pat dažniau yra ne spontaniškas, bet gerai apgalvotas sprendimas, t. y. laikui bėgant jis kinta. Kartais vadovai labai nustemba, sužinoję apie savo darbuotojų planus palikti organizaciją. Todėl būtų tikslinga įvertinti, kokia yra asmens ketinimų palikti organizaciją dinamika, atsižvelgiant į jo socializaciją. Ši informacija galėtų teikti papildomų įžvalgų vadovams, siekiant suburti ir išsaugoti kuo geresnį personalą. Norint pasiekti iškeltą tikslą – įvertinti ketinimo palikti organizaciją ir darbuotojų socializacijos rodiklių sąsajas, keliami tokie uždaviniai: 1. Palyginti ketinančių dirbti ilgiau nei metus ir ketinančių dirbti trumpiau nei metus naujų darbuotojų socializacijos rodiklius praėjus vienam mėnesiui nuo įsidarbinimo pradžios bei pasibaigus bandomajam laikotarpiui. 2. Palyginti likusių dirbti organizacijoje ir iki bandomojo laikotarpio pabaigos iš jos išėjusių

darbuotojų socializacijos rodiklius, gautus per pirmąją apklausą. 3. Nustatyti, kurie socializacijos rodikliai geriausiai prognozuoja naujo darbuotojo ketinimą likti organizacijoje.

2006-2007 metais penkiose Lietuvos organizacijose buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas: įvertinti ketinimo palikti organizaciją ir darbuotojų socializacijos rodiklių sąsajas. Tyrimą atliko Vilniaus universiteto Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedros doktorantė Irena Žukauskaitė (2008).

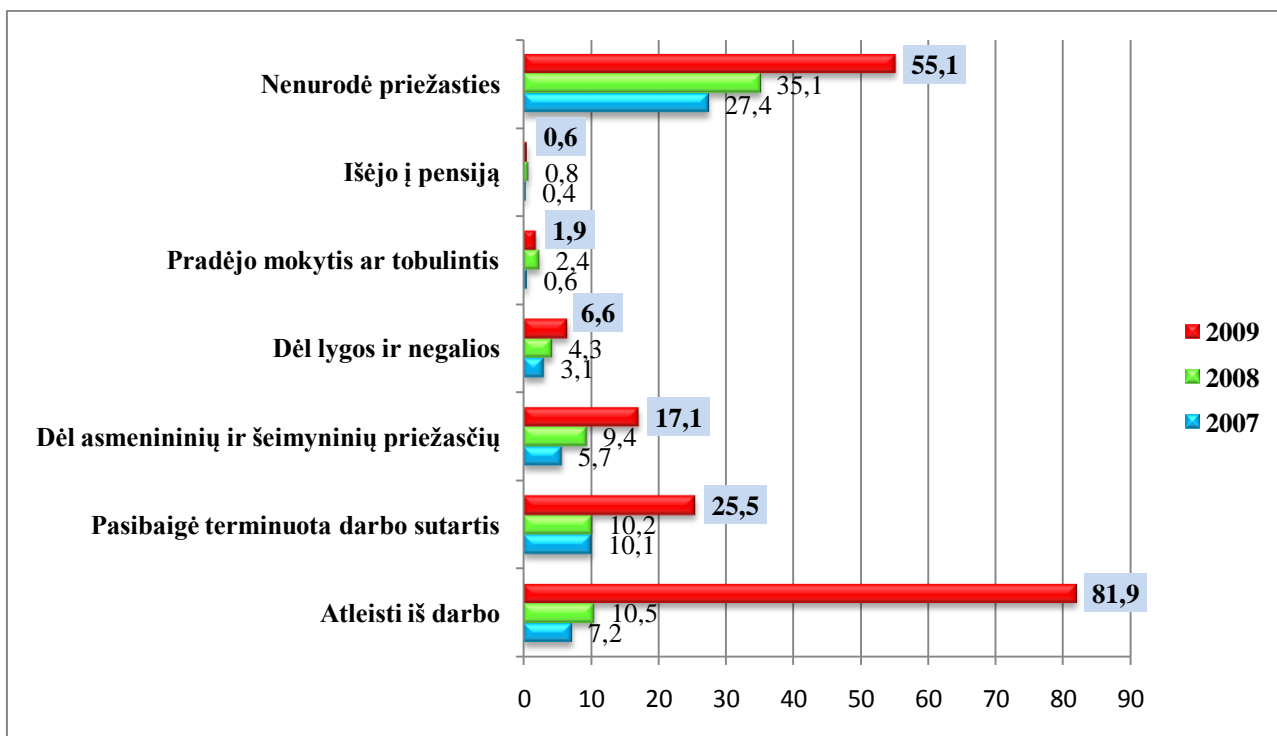
Šiuo tyrimu buvo siekiama giliau pažvelgti į naujų darbuotojų kaitos organizacijose problemą. Darbuotojo atėjimas į organizaciją siejamas su viltimis, kad jis svariai prisidės prie kuriamų produktų ir paslaugų kokybės, savo turimomis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais padės įgyvendinti organizacijos misiją ir tikslus. Organizacija yra suinteresuota, kad naujas žmogus kuo greičiau pritaptų, būtų savo srities specialistas, ir tam skiria daug finansinių ir žmogiškųjų išteklių. Tačiau visos investicijos gali tapti neatsiperkančiomis išlaidomis, naujam darbuotojui apsisprendus palikti organizaciją, nes negalima atmesti galimybės, kad ši darbovietė tik tarpinė stotelė jo darbo karjere. Galbūt jis įsidarbino tik todėl, kad reikia pajamų šaltinio, nors svajoja apie kitokį darbą ir toliau aktyviai dalyvauja atrankose. Atliktas tyrimas (Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija) atskleidė, kad kas septintas prieš tris mėnesius dirbti pradėjęs darbuotojas palieka organizaciją pirmaisiais mėnesiais. Iš palikusių organizaciją 40 proc. darbuotojų dar tuomet, kai buvo išdirbę tik vieną mėnesį, nurodė ketiną joje dirbti trumpiau nei metus. Taigi, buvo patvirtintas kitų autorių (pvz., Tett, Meyer, 1993) nustatytas dėsniumas, kad ketinimas palikti organizaciją yra svarus realų elgesį prognozuojantis veiksnys (97). Kitas šio tyrimo rezultatas, kurį verta aptarti, yra tas, kad pirmaisiais darbo organizacijoje mėnesiais ketinimai palikti organizaciją kinta gana intensyviai. Net trečdalis darbuotojų ketinimas likti organizacijoje susilpnėjo, tai rodo nepakankamus organizacijos veiksmus siekiant išsaugoti naujus darbuotojus. Priežasčių, kodėl nusprendžiama keisti darbą gali būti daug – lūkesčių ir realybės neatitiktis, netinkamos darbo sąlygos, patrauklesni konkurentų siūlymai ir pan. – bet apie jas galima tik spėlioti. Tačiau patys darbuotojų kaitos rodikliai turėtų paskatinti vadovus ieškoti būdų išsaugoti naujus darbuotojus. Išėjimo iš darbo prevencijos priemone galėtų tapti nuolatinis naujų darbuotojų socializacijos rodiklių stebėjimas. Jis teiktų informaciją ne tik apie tai, kaip sekasi naujam darbuotojui pritapti, bet ir nurodytų sritis, kur reikia aktyvesnės vadovų ir kolegų paramos: gal trūksta informacijos, gal kas nors kelia darbuotojui nerimą, gal trukdoma darbuotojui įgyvendinti savo gebėjimus ir jis dėl to neigiamai ima vertinti patį darbą? Palyginus socializacijos rodiklius tų darbuotojų, kurie ketina organizacijoje dirbti trumpiau nei metus, ir tų, kurie ketina dirbti ilgiau nei metus, nustatyta, kad ketinantys greičiau palikti organizaciją asmenys pasižymi didesniu patiriamu nerimu darbe bei mažiau palankiomis nuostatomis į patį darbą. Šie abu veiksniai dominavo ir palikusių organizaciją darbuotojų įvertinimuose. Tokie rezultatai gali būti susiję su realybės šoku, patiriamu darbo

organizacijoje pradžioje (57), kurio padariniai jaučiami ir praėjus metams nuo įsidarbinimo pradžios (29). Atliktas tyrimas patvirtino, kad jau nuo pat įdarbinimo pradžios vadovai turėtų imtis priemonių stiprinti naujų darbuotojų ryšius su organizacija (81). Būtent socializavimo programų kūrimas ir įgyvendinimas, vadovų ir bendradarbių pasidalinimas patirtimi, kaip jiems sekėsi pritaipyti naujoje darbovietėje, neformalus bendravimas, galbūt net globėjo (mentoriaus) paskyrimas galėtų mažinti patiriamą stresą ir stiprinti naujų darbuotojų ketinimus likti organizacijoje. Reguliarus domėjimasis nauju darbuotoju, jo rūpesčiais darbe, reikiamos informacijos suteikimas ir deramų sąlygų dirbti sudarymas gali padėti išlaikyti palankias nuostatas darbo atžvilgiu. Įdomu, kad palikę organizaciją darbuotojai praėjus vienam mėnesiui nuo įsidarbinimo pradžios pasižymėjo daug aukštesniais turimos informacijos rodiklių įvertinimais, išskyrus įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informaciją. Tai rodo, kad šie asmenys buvo daug aktyvesni ne tik informacijos, bet ir darbo paieškoje. Paprastai iniciatyvus darbuotojų elgesys mažina patiriamą stresą (48) ir padeda darbuotojams socializuotis. Tačiau šiuo atveju turima dviprasė situacija, kad palikę organizaciją asmenys patyrė didesnį nerimą darbe, bet kartu turėjo daugiau informacijos apie patį darbą ir organizaciją. Būtų galima manyti, kad per didelis informacijos kiekis ir nesugebėjimas jos diferencijuoti į darbo pradžioje būtiną ir nelabai svarbią, didina patiriamą įtampą darbe. Analogiški buvo gauti pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių darbuotojų tyrimo rezultatai (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008), kur pradedantys darbo karjerą asmenys taip pat turėjo daugiau informacijos, bet kartu prasčiau jautėsi darbe (112). Šiame tyrime nebuvo analizuojama, kelintoje darbovietėje tiriamieji dirba, ir darant platesnius apibendrinimus reikėtų papildomos analizės, o ir literatūroje nepavyko rasti duomenų apie pradedančių darbo karjerą asmenų išėjimo iš darbo tendencijas – tai galėtų būti tolesnių tyrimų objektas. Interpretuojant šio tyrimo rezultatus reikia atsižvelgti į tai, kad tiriamieji parinkti patogiosios atrankos būdu, imties dydis ribotas, tirti tik klientų aptarnavimo srities ir vadybos specialistai, todėl neparodo visų Lietuvos organizacijų darbuotojų kaitos tendencijų ir būtų tikslinga šią problemą analizuoti kitose imtyse. Be to, atsižvelgiant į tai, kad kai kurių autorių nuomone, socializacija organizacijoje trunka visos darbo karjeros metu (104), būtų prasminga iširti duomenis, kaip kito darbuotojų ketinimas palikti organizaciją išdirbus pusę metų ar metus ir kokios šių ketinimų ir organizacinės socializacijos rodiklių sąsajos.

1.3 Darbo netekimo priežastys Lietuvoje analizė

Statistikos departamento duomenimis iš viso 2007 metais darbo neteko 54,4 tūkst., 2008 metais – 72,9 tūkst., 2009 metais neteko darbo net 188,8 tūkst. Lietuvos gyventojų. 2009 metais, daugiausia gyventojų, kaip darbo netekimo priežastį nurodė atleidimą iš darbo, 25,5 tūkst. – terminuotos darbo sutarties pasibaigimas, 17,1 tūkst. gyventojų neteko darbo dėl asmeninių ir šeimyninių priežasčių. Taip pat dauguma (55,1 tūkst.) nenurodė darbo netekimo priežasties (1.3.1

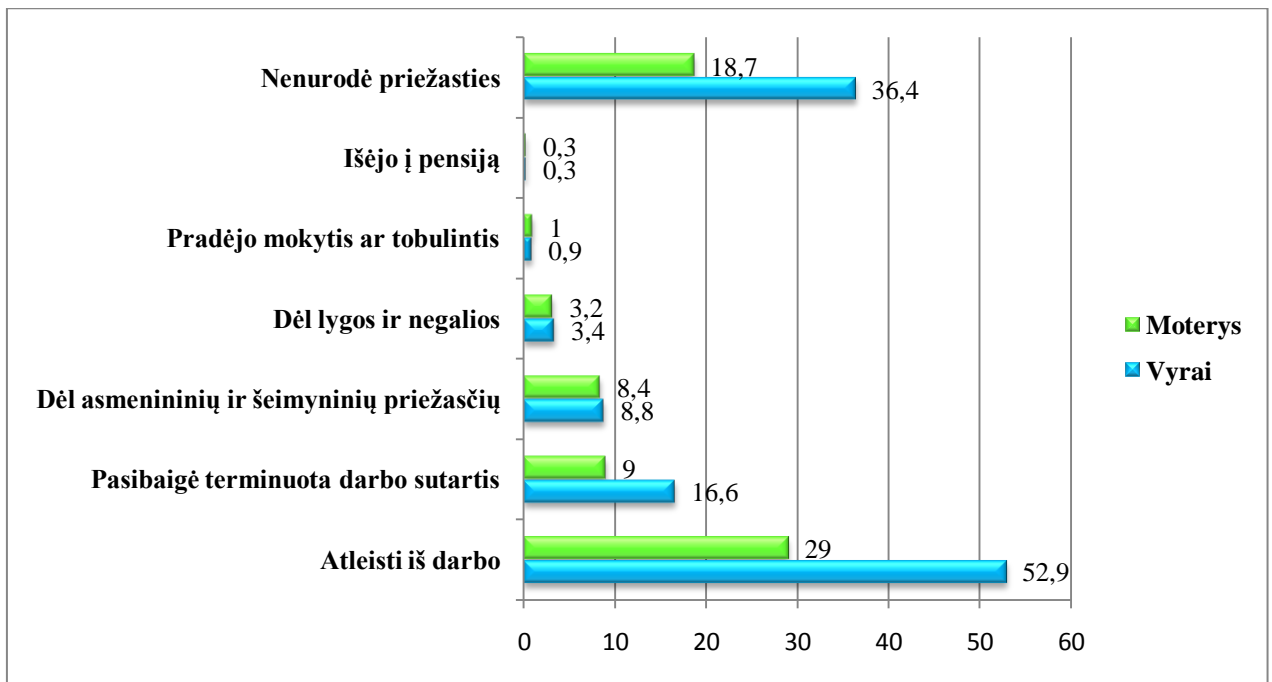
pav.). Statistikos departamento duomenimis, neteko darbo 128,1 tūkst. miesto gyventojų ir 60,7 tūkst. gyvenantys kaime.



1.3.1 Pav. Darbo netekimo priežastys Lietuvoje 2007-2009 metais (tūkst.).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės naudojantis Statistikos departamento duomenimis.

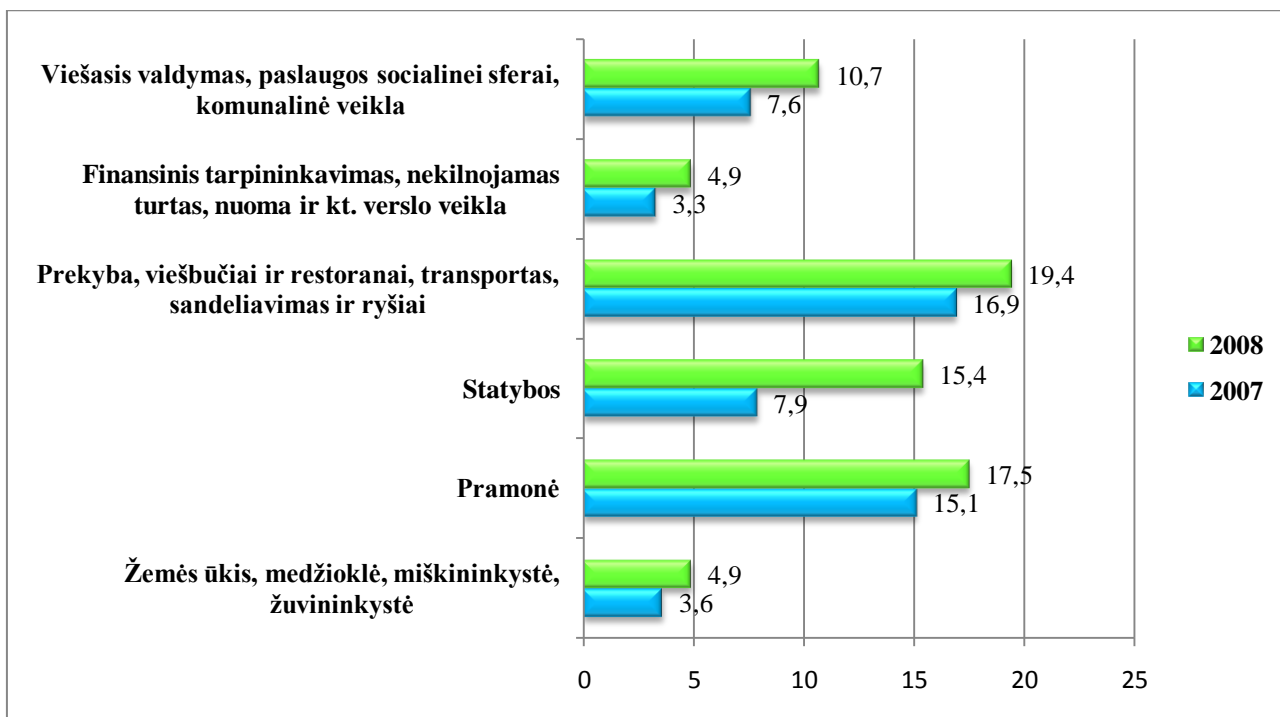
Lyginant pagal lytį, iš viso 2009 metais darbo neteko 119,3 tūkst. vyrų ir 69,5 tūkst. moterų. 52,9 tūkst. vyrų ir beveik per pus mažiau moterų (29 tūkst.) buvo atleisti iš darbo, taip pat daugiau vyrų nei moterų nenurodė darbo netekimo priežasties. Pasibaigus terminuotai darbo sutarčiai darbo neteko 16,6 tūkst. vyrų ir 9 tūkst. moterų. Išėjo iš darbo dėl asmeninių ir šeimyninių priežasčių, dėl ligos ir negalios, pradėjo mokytis ar tobulintis ir išėjo į pensiją panašus skaičius tiek vyrų ir moterų (1.3.2 pav.).



1.3.2 Pav. Darbo netekimo priežastys Lietuvoje 2009 metais, lyginant pagal lytį (tūkst.).

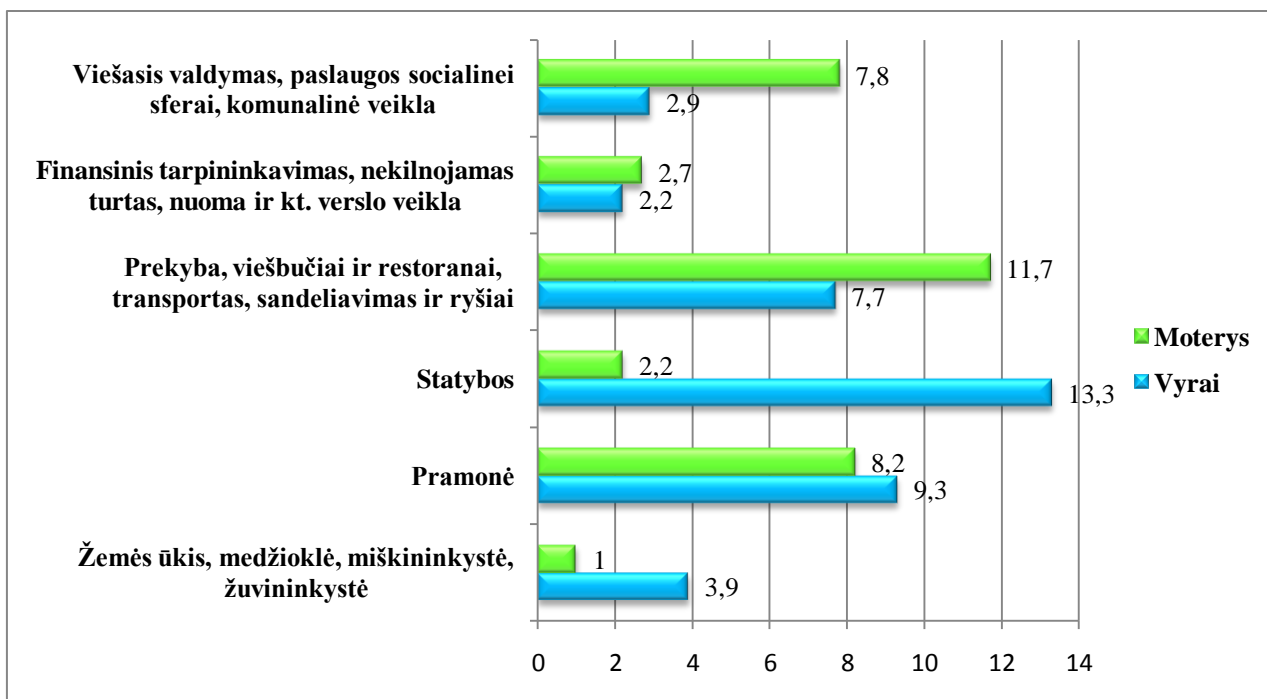
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės naudojantis Statistikos departamento duomenimis.

Analizuojant darbo netekimo duomenis pagal ekonomines veiklos rūšis, 2007-2008 metais daugiausia darbuotojų neteko darbo, kurie dirbo prekyboje, viešbučiuose ir restoranuose, transporto rūšyje, sandėliavime ir ryšiuose, ir pramonėje. 2008 metais, lyginant su 2007 metais, labai daug darbo neteko statybose dirbantys darbuotojai, 3,1 tūkst. daugiau darbuotojų atleisti iš viešojo valdymo, socialinės sferos ir komunalinės veiklos. Taip pat 2008 metais daugiau darbuotojų buvo atleista ir kitose ekonominės veiklos rūšyse pavaizduotose 1.3.3 pav. Lyginant pagal lytį, daugiau moterų nei vyrų, neteko darbo dirbančių viešajame valdyme, socialinėje sferoje, komunalinėje veikloje. 4 tūkst. daugiau atleistos dirbančios finansiniame tarpininkavime, nekilnojame turte, nuoma ir kita verslo veikla užsiimančios moterys. O daugiau vyrų neteko darbo statybose, pramonėje, žemės ūkyje, medžioklėje, miškininkystėje ir žuvininkystėje (1.3.4 pav.).



1.3.3 Pav. Darbo netekimas pagal ekonomines veiklos rūšis Lietuvoje 2007-2008 metais (tūkst.).

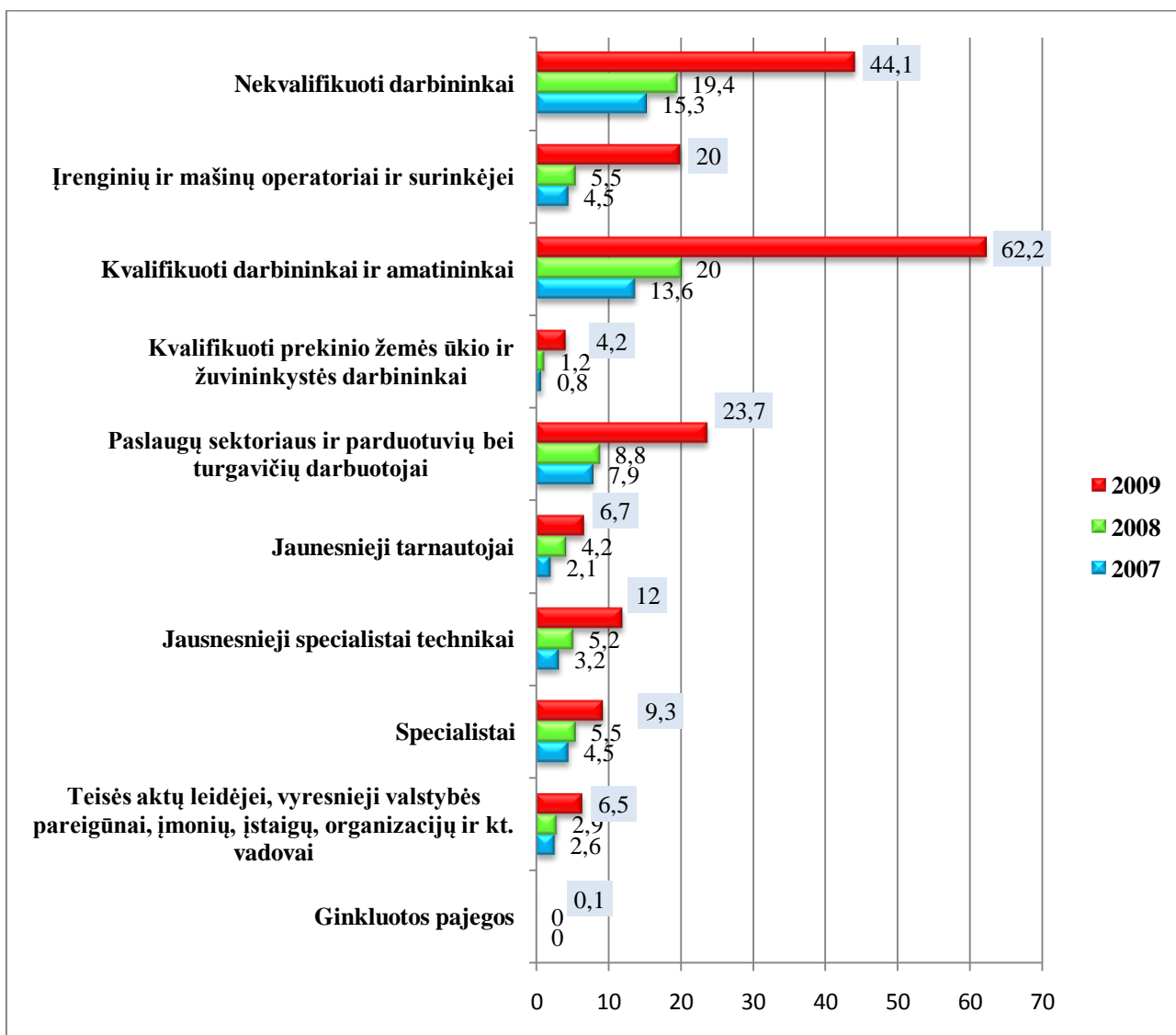
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės naudojantis Statistikos departamento duomenimis.



1.3.4 Pav. Darbo netekimas pagal ekonomines veiklos rūšis Lietuvoje 2008 metais, lyginant pagal lytį (tūkst.).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės naudojantis Statistikos departamento duomenimis.

Statistikos departamento duomenimis 2009 metais daugiausia darbo neteko kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai (62,2 tūkst.), antroje vietoje, pagal profesijų grupes, neteko darbo nekvalifikuoti darbininkai (44,1 tūkst.) ir trečioje vietoje – paslaugų sektoriaus ir parduotuvių bei turgaviečių darbuotojai (23,7 tūkst.) (1.3.5 pav.). 2009 metais vyrų tarpe daugiausia darbo neteko kvalifikuotų darbininkų ir amatininkų (50 tūkst.), moterų – nekvalifikuotų darbininkių (17,7 tūkst.).

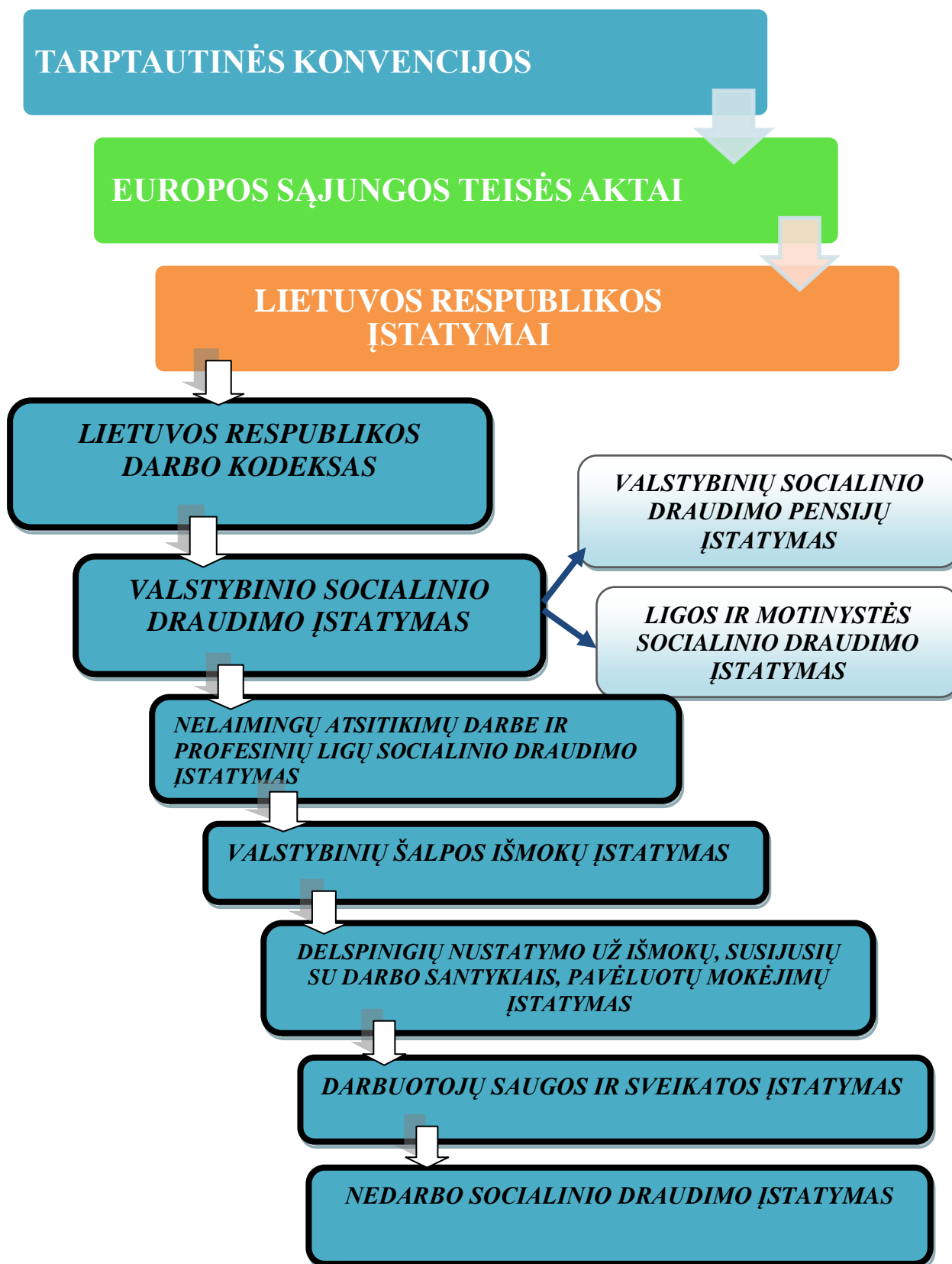


1.3.5 pav. Darbo netekimas pagal profesijų grupes Lietuvoje 2007-2009 metais (tūkst.).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės naudojantis Statistikos departamento duomenimis.

1.4 Darbuotojų teises ir jų gynybos būdai

Lietuvos Respublikoje darbuotojų teises ir teisėtus interesus bei jų gynybos būdus įtvirtina:



6 Schema. Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 6 str.¹² skelbia, kad Konstitucija yra vientisas ir tiesiogiai taikomas aktas. Kurio pagalba kiekvienas Lietuvos Respublikos pilietis gali ginti savo teises. Ir toliau 7 str.¹³ rašoma, kad joks įstatymas ar kitas aktas priešingas Konstitucijai negalioja. Galioja tik paskelbti įstatymai ir, kad įstatymo nežinojimas neatleidžia nuo atsakomybės. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 18 str.¹⁴ skelbia, kad žmogaus teisės ir laisvės yra prigimtinės. Taigi žmogus jau gimdamas turi teisę rinktis. Lietuvos Respublikos įstatymai, reglamentuojantys darbuotojų teises, teisėtus interesus bei jų gynybos būdus, numato pagrindines darbuotojų teises: teisę į darbą; teisę į teisingą atlyginimą; teisę jungtis į organizacijas; teisę į kolektyvines derybas; teisę į profesinį orientavimą ir rengimą; teisę į nediskriminavimą; teisę į informaciją ir konsultaciją; teisę dalyvauti nustatant ir gerinant darbo sąlygas bei darbo aplinką; teisę į apsaugą nuo atleidimo iš darbo bei teisę į apsaugą įmonės ar įstaigos bankroto atveju; teisę į orumą darbe; teisę į apsaugą išlaikant šeimą; teisę į palankių sąlygų sudarymą darbe darbuotojų atstovams; teisę reikalauti, kad darbdavys užtikrintų darbuotojų saugą ir sveikatą, įrengtų kolektyvines apsaugos priemones, aprūpintų asmeninėmis apsaugos priemonėmis; teisę sužinoti iš darbdavio ar padalinio vadovo apie darbo aplinkoje esančius sveikatai kenksmingus ir (ar) pavojingus veiksnius; teisę susipažinti su išankstinių ir periodinių sveikatos tikrinimų rezultatais; teisę nesutikus su sveikatos patikrinimo rezultatais, sveikatą pasitikrinti pakartotinai; teisę įgalioti darbuotojų atstovą (atstovus) ar pačiam tartis su darbdaviu dėl darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo; teisę atsisakyti dirbti, jeigu yra pavojus darbuotojų saugai ir sveikatai; taip pat teisę atsisakyti dirbti tuos darbus, kuriuos saugiai atlikti nėra apmokytas, bei teisę atsisakyti dirbti, jei neįrengtos kolektyvinės apsaugos priemonės ar pats neaprūpintas reikiamomis asmeninėmis apsaugos priemonėmis; teisę įstatymų nustatyta tvarka reikalauti, kad būtų atlyginta žala, padaryta sveikatai dėl nesaugių darbo sąlygų; teisę kreiptis į darbuotojų atstovą, padalinio vadovą, darbdavį, įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybą, įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos komitetą, Valstybinę darbo inspekciją ar kitą instituciją, jei iškilo klausimų dėl saugos ir sveikatos darbe (63).

LR Darbo kodekso 36 straipsnis (Darbo teisės gynimas) numato, jog darbo teises saugo įstatymai. Tačiau yra numatyti atvejai, kada darbo teisėms įstatymų apsauga neteikiama: kai darbo teisės įgyvendinamos prieštaraujant jų paskirčiai, visuomenės interesams, taikiam darbui, geriems papročiams ar visuomenės moralės principams (53).

Taip pat LR Darbo kodekso 36 straipsnyje numatyta, jog darbo teises gina teismas, arba kita darbo ginčus nagrinėjanti institucija (22). Darbo teisės ginamos jas pripažįstant, atkuriant buvusią iki teisės pažeidimo padėtį ir užkertant kelią teisės pažeidžiantiems veiksams, įpareigojant atlikti pareigą natūra, nutraukiant ar pakeičiant darbo teisinius santykius, išieškant iš pažeidusio teisę

¹² Lietuvos Respublikos Konstitucijos 6 straipsnis

¹³ Lietuvos Respublikos Konstitucijos 7 straipsnis

¹⁴ Lietuvos Respublikos Konstitucijos 18 straipsnis

asmens padarytą turtinę ar neturtinę žalą, o įstatymų nustatytais atvejais ir baudas ar delspinigius. Šis sąrašas, nustatantis darbo teisių gynimo būdus, yra nebaigtinis, todėl įstatymuose gali būti numatyti ir kiti darbo teisių gynimo variantai.

Remiantis LR Darbo kodeksu, darbo teises Lietuvos Respublikoje gina teismai, profesinės sąjungos, darbo įstatymų specialiai nustatytais atvejais darbo teisės ginamos administracine tvarka.

Profesinės sąjungos darbo teises gina jų veiklą reglamentuojančių įstatymų nustatyta tvarka. Darbo kodeksas teismams suteikia išimtinės teises ginant darbo teises bei teisėtus interesus. Tik teismas gali pripažinti negaliojančiais įstatymams prieštaraujančius valstybės institucijų ar pareigūnų aktus bei netaikyti įstatymams prieštaraujančio valstybės institucijos, savivaldybės ar pareigūno akto. Būtent pripažindami negaliojančiais tam tikrus aktus bei netaikydami prieštaraujančių įstatymams teisės aktų, teismai gali ginti pažeistas darbo teises.

LR Darbo kodeksas numato, jog darbo teisių savignyta leidžiama tik Darbo kodekso numatytais atvejais (LR Darbo kodekso 37 straipsnis) (22).

Siekiant apsaugoti darbuotojų teises bei teisėtus interesus teisinėje literatūroje pripažįstama, jog darbo teisiniuose santykiuose darbuotojas yra silpnesnioji šalis, todėl jo teisių bei teisėtų interesų apsaugai skiriamas ypatingas dėmesys. Lietuvos Respublikoje savo veiklą vykdo įvairios institucijos bei organizacijos, siekdamos kuo geriau užtikrinti darbuotojų teises, jų teisėtus interesus, o esant darbo teisių pažeidimams, šios institucijos bei organizacijos imasi veiksmų, kad būtų užkirstas kelias tokiems pažeidimams, kad asmeniui, nukentėjusiam nuo neteisėtų veiksmų būtų atlyginta žala, o darbo teises pažeidęs subjektas būtų nubaustas įstatymų nustatyta tvarka. Įstatymų leidėjas, atsižvelgdamas į nelygiavertį darbuotojo ir darbdavio ekonominį ir socialinį statusą, nustatė tam tikrus darbo bylų nagrinėjimo ypatumus. Šie ypatumai nustatyti siekiant labiau apsaugoti darbuotojo, kaip ekonomine ir socialine prasme silpnesnės darbo santykių šalies, interesus. Darbo bylos priskiriamos vadinamosioms nedispozityvioms byloms, kuriose bendrieji civilinio proceso teisės principai turi tam tikrų ypatumų. Vienas tokių ypatumų yra teismo pareiga būti aktyviam. CPK 414 straipsnyje nustatyta, kad darbo bylose teismas turi teisę savo iniciatyva rinkti įrodymus. CPK 417 straipsnyje teismui suteikiama teisė išplėsti ieškinio pagrindą, t. y. savo iniciatyva įtraukti į įrodinėjimo dalyką faktus, kuriais šalys nesiremia. Taip pat pažymėtina, kad nepakankamas teismo aktyvumas, nagrinėjant darbo bylas, gali sudaryti sąlygas nesažiningiems darbdaviams išnaudoti darbuotojus. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad LR Konstitucijos 48 straipsnio 1 dalyje darbuotojams garantuojama teisė į teisingą apmokėjimą už darbą. Teisingu apmokėjimu gali būti pripažintas tik toks apmokėjimas, kuris atitinka faktiškai darbuotojo dirbtą laiką. Be to, nepakankamas teismo aktyvumas, nagrinėjant darbo bylas, gali sudaryti sąlygas darbdaviams daryti ir kitokių teisės pažeidimų. Pavyzdžiui, melagingai nurodant, kad darbuotojas dirba tik 0,5 etato, nors iš tikrųjų jis dirba visą darbo dieną, darbdaviui būtų sudaromos sąlygos nepagrįstai mažinti

mokamus mokesčius. Dėl to teismas darbo bylose privalo būti aktyvus siekdamas apsaugoti tiek privatų darbuotojo interesą, tiek ir viešąjį¹⁵.

Lietuvos Respublikoje darbo įstatymų, kitų norminių teisės aktų, kolektyvinių sutarčių laikymosi kontrolės organai yra dviejų rūšių: valstybiniai ir nevalstybiniai (62).

Teisminė mediacija. Ne tik Lietuvoje, bet ir daugelyje kaimyninių Rytų bei Vidurio Europos šalių kilus rimtesniam ginčui, kurio nepavyksta išspręsti tiesioginėmis derybomis, dažnai matoma vienintelė galimybė - spręsti ginčą teisme. Teismas susijęs su ginčo šalių agresyvumu, kaltinimais ir ultimatyviais reikalavimais. Einant į teismą, niekas negali garantuoti, kad byla iš tiesų bus laimėta. Abi šalys visuomet daugiau ar mažiau susiduria su rizika likti pralaimėjusios. Visi šie veiksniai verčia ieškoti kitų ginčų sprendimo alternatyvų, kurios būtų ne tokios skausmingos tiek emociškai, tiek išlaidų prasme. Vakarų šalys dar praeito amžiaus septintajame dešimtmetyje atrado, jog tokia alternatyva iš tiesų egzistuoja. Tai - mediacija, moderni sutaikymo procedūra.

Mediacija yra ginčo sureguliuavimo procedūra, kurios metu tretysis nešališkas asmuo (mediatorius) padeda ginčo šalims susitarti taikiai. Žodis "*mediacija*" yra kilęs iš lotynų kalbos (*lot. mediatio*) ir reiškia tarpininkavimą ginče (89).

Šiuo metu įstatymai jau numato galimybę pasinaudoti mediacija ir Lietuvoje. 2008 m. liepos 15 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymą. Šis įstatymas oficialiai įtvirtina ir apibrėžia mediaciją, kaip ginčų sprendimo procedūrą, kurios metu vienas ar keli tarpininkai (nešališki tretieji fiziniai asmenys) padeda ginčo šalims taikiai išspręsti ginčą. Anot advokato padėjėjo R. Valūno 2009 metais: „Tačiau tenka konstatuoti, kad kol kas įstatyme numatyta mediacija pasinaudoti yra neįmanoma, nes nėra kvalifikuotų mediatorių. Vis dėlto tai nereiškia, kad ir netolimoje ateityje neturėsime tinkamų asmenų spręsti ginčus taikinamojo tarpininkavimo būdu, kadangi jau dabar Lietuvoje yra rengiamos specialios taikinamojo tarpininkavimo magistrantūros studijos, vyksta institucijų konsultacijos su toli pažengusiomis šioje srityje valstybėmis, daugėja literatūros apie mediaciją“ (103). Su R. Valūno nuomone sutinka ir MRU Mediacijos katedros vedėja dr. Natalija Kaminskienė (40). Pasak jos tai įrodo: „Studijų programa Mediacija atsirado nuo 2008 m. sėkmingai Mykolo Romerio universitete įgyvendinant Penitencinės teisės ir veiklos studijų programos Atkuriamojo teisingumo ir tarpininkavimo specializaciją, kuri buvo paklausė tarp studentų ir aktuali, tačiau laikui einant neišvengiamai turėjo virsti platesnio masto, aukštesnės mokslinės kokybės savarankiška studijų programa“ (Kaminskienė, 2009).

¹⁵ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2005 m. vasario 28 d. nutartis byloje Nr. 3K-3-113/2005).

Mediacija ypatinga tuo, kad tai procedūra, kuri mažiau remiasi teise, o daugiau šalių interesais ir norais. Todėl ir advokatų, kaip kiekvienos šalies pagalbininkų, dalyvavimas mediacijoje nėra būtinybė.

Kita vertus, ginčas teisme ir arbitraže paprastai susijęs su papildomomis išlaidomis rinkti ir užfiksuoti įrodymus. Mediacijoje operuojama informacija, kuriai nėra keliami tokie griežti patikimumo, objektyvumo ir išsamumo reikalavimai, kaip įrodymams teisme ir arbitraže.

Mediacija ypatinga ir tuo, kad jos metu stengiamasi mažiau kalbėti apie šalių reikalavimus, teises ir pareigas, o bandoma susitelkti ties šalių interesais ir poreikiais, jų patenkinimu. Mediacijoje daug dėmesio skiriama kūrybiškumui, pragmatizmui ir lankstumui (89).

Galiausiai jeigu sprendžiant ginčą teisme ar arbitraže susikoncentruojama į praeitį, neišvengiama šalių kaltinimų vienos kitai, tai mediacijoje orientuojamasi į kitą kryptį - į ateitį, į tai, ką šalys gali padaryti, kad abi jaustųsi laimėjusios iš konflikto.

Valstybinė darbo inspekcija. Kaip darbdaviai laikosi LR Darbo kodekso, darbo įstatymų, kitų norminių teisės aktų bei kolektyvinių sutarčių nuostatų pagal įstatymų nustatytą kompetenciją kontroliuoja ir jų pažeidimų prevenciją vykdo Valstybinė darbo bei kitos valstybinės institucijos (101). Valstybinė darbo inspekcija konsultuoja darbuotojus, jų atstovus, profesines sąjungas, darbdavius, įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybas ir komitetus, taip pat pagal savo kompetenciją atlieka švietėjišką misiją visuomenėje, taip pat vykdo nelegalaus darbo reiškinių kontrolę, tikrina, ar įmonėse, įstaigose ir organizacijose darbdaviai identifikuoja pavojus ir atlieka rizikos tyrimus, tiria nelaimingus atsitikimus darbe, analizuoja ir teikia siūlymus dėl jų priežasčių pašalinimo, nagrinėja pareiškimus ir skundus Valstybinės darbo inspekcijos kompetencijos klausimais.

Vykdydama savo uždavinius ir plėtodama socialinę partnerystę, Valstybinė darbo inspekcija bendradarbiauja su visomis šalies profesinėmis sąjungomis ir darbdavių organizacijomis, palaiko dalykinius ryšius su daugiau kaip 30 vyriausybinėmis įstaigomis ir organizacijomis, visomis savivaldybėmis bei apskričių organizacijomis, Vyriausybės atstovais apskrityse. Taipogi Valstybinė darbo inspekcija turi savo pasitikėjimo telefoną, kuriuo galima pranešti apie darbo įstatymų pažeidimus. Asmenys, pranešę apie pažeidimus, liks anonimiškais (102).

Profesinės sąjungos. Profesinių sąjungų kūrimo tikslas yra vieningai, t.y. organizuotai, ginti savo narių ir kitų darbuotojų teises ir interesus. Profesinės sąjungos gina ne tik profesines, bet ir ekonomines bei socialines savo narių ir kitų darbuotojų teises ir interesus, todėl būtina vengti bet kokio nepagrįsto darbdavių ar valstybės kišimosi į profesinių sąjungų veiklą.

Anot B. Gruževskio (2010), maždaug 1995–1997 m. susiformavo šiuolaikinė, sakyčiau, europinė profsąjungų vizija: profsąjunga, kaip darbuotojų atstovas, pradėta vertinti ne kaip

antagonistinė kapitalui ir darbdaviui jėga, o kaip partneris. Šis požiūris dar tik skinasi kelią Lietuvoje.

Kaip teigia B. Gruževskis (2010), kad mūsų šalyje vyrauja dvejopa problema. Profsąjungos ir darbuotojų atstovai dažnai laiko darbdavį engėju, o darbdaviai mano, kad profsąjungos nori tik kuo daugiau nuo jų "nuplėšti", nesiekia bendrų darbdavio ir įmonės interesų, o gina tik savuosius. Anot mokslininko, ekonomikos globalizacija yra kaip korporatyvi socialinė atsakomybė, kurios pagrindą sudaro socialinis dialogas. Tačiau socialinę atsakomybę, harmoningos visuomenės plėtros pagrindą sudaro jau ne valstybės garantijos, o pačių įmonių iniciatyvos ir pastangos. Dabar dominuoja neatsakingos ekonomikos plėtros tendencija, grįsta pelnu, pigumu ir greičiu. Korporatyvi socialinė atsakomybė yra alternatyva, kurios dėmesio centre yra įmonė, darbdavys – kaip sąmoningas visuomenės narys. Socialinis teisingumas yra grindžiamas principu: tas, kas turi didesnę ekonominę galią, turi prisiimti ir didesnę socialinę atsakomybę(24). "Laikas pradėti kalbėti apie verslo moralumą, ne tik apie tai, kad "vogti ar ne vogti", o apie moralumą kaip atsakomybę, nes žlugdant vieną klientų grupę kyla pavojus visai visuomenei" (Gruževskis, 2010).

LR Konstitucinis teismas 1999 m. sausio 14 d. nutarime "Dėl Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymo preambulės 2 dalies, 10 straipsnio 4 dalies, 17 straipsnio, 18 straipsnio 1 dalies, 21 straipsnio ir 23 straipsnio 2 dalies atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai" nurodė, kad profesinių sąjungų paskirtis ir funkcijos yra dvejopos:

1. atstovauti profesinės sąjungos nariams ir juos ginti;
2. įstatymo nustatytais atvejais ir būdais ginti visus atitinkamos įmonės, įstaigos ar organizacijos darbuotojus (55).

Analogiški profesinių sąjungų veiklos ir steigimosi principai yra įtvirtinti ir tarptautiniuose dokumentuose. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos 11 straipsnyje teigiama, kad kiekvienas turi teisę laisvai rengti taikius susirinkimus, jungtis į asociacijas kartu su kitais, įskaitant teisę steigti ir stoti į profesines sąjungas, kad būtų ginami savi interesai (110). Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymo preambulėje nustatyta, kad profesinės sąjungos yra savanoriškos, savarankiškos ir savaveiksmės organizacijos, atstovaujančios ir ginančios darbuotojų profesines, darbo ekonomines, socialines teises bei interesus (56).

Viena iš pagrindinių profesinių sąjungų funkcijų – atstovauti savo nariams santykiuose su darbdaviais ar jų įgaliotais atstovais, su darbdavių organizacijomis, taip pat su valstybinio valdymo institucijomis. Viena iš galimų tokio atstovavimo formų yra dalyvavimas trišaliame bendradarbiavime. Egzistuoja daugiau nei viena profesinė sąjunga ir darbuotojas gali nevaržomai pasirinkti tą profesinę sąjungą, kuri, jo nuomone, geriausiai jam atstovaus ir gins jo interesus. Įstatyme įteisintas pliuralizmo principas reiškia, kad tiek valstybė (jos institucijos), tiek darbdaviai (jų organizacijos) turi vienodai traktuoti visas profesines sąjungas ir neteikti kuriai nors iš jų mažiau

teisių ar privilegijų nei kitai. Kita vertus, profesinių sąjungų organizacijos gali būti labai skirtingos – veikti įvairiose ūkio šakose, iš esmės skirtis narių skaičiumi, įtakos sferomis. Be to, profesinių sąjungų tarpusavio konkurencija tam tikrais atvejais, peržengus sąžiningos ir tikslingos veiklos ribas, gali pažeisti ir darbuotojų interesus. Todėl daugelio valstybių įstatymuose ir praktikoje yra įtvirtintos taisyklės, suteikiančios ypatingą teisinį statusą vadinamosioms „labiausiai atstovaujančioms” profesinėms sąjungoms. Ypatingą tokių profesinių sąjungų padėtį rodo kai kurios jų įgyjamos išimtinės teisės tam tikroje sferoje – darbuotojų atstovavimas kolektyvinėse derybose, santykiuose su valstybinėmis institucijomis, streikų metu, renkant darbuotojų atstovus įmonėse ir pan. (59).

Atstovavimo principas šiuo metu yra pripažintas tarptautiniu mastu, pavyzdžiui, TDO Statute. Jo 3 straipsnio 5 dalyje įtvirtinta nuostata, kad valstybės – TDO narės įsipareigoja skirti ne vyriausybės atstovus ir patarėjus dalyvauti Tarptautinėje darbo konferencijoje tik susitarusios su “labiausiai atstovaujančiomis” tos šalies darbuotojų ir darbdavių organizacijomis. Toks konsultacijų ir susitarimų su labiausiai atstovaujančiomis darbdavių ar darbuotojų organizacijomis principas yra įtvirtintas ir daugelyje TDO konvencijų ir rekomendacijų, taip pat Europos Sąjungos teisės aktuose. Tarptautinė darbo organizacija, aiškindama terminą “ labiausiai darbdaviams ir darbuotojams atstovaujančios organizacijos” nurodė, kad šis terminas nereiškia “didžiausios darbdavių ir didžiausios darbuotojų organizacijos”. Jei kurioje nors šalyje yra dvi ar daugiau darbdavių ir darbuotojų organizacijų, kurios atstovauja reikšmingai nuomonei, net jei jos nėra didesnės už kitas, pagal Konvenciją jos gali būti laikomos “labiausiai atstovaujančiomis organizacijomis” (95).

Paprastai daugelyje ES šalių nustatyti kriterijai, kai profesinę sąjungą galima laikyti pakankamai atstovaujančia. Antai Belgijoje tam, kad profesinė sąjunga būtų pripažįstama atstovaujančia (tik tokios turi teisę vesti kolektyvines derybas ir sudaryti teisiškai įpareigojančias kolektyvines sutartis ūkio šakos lygiu), ji privalo būti įsteigta visos valstybės lygiu, turi būti atstovaujama centrinėje ekonominėje taryboje, nacionalinėje darbo taryboje ir turėti ne mažiau kaip 50000 narių. Kai kuriose šalyse kolektyvines sutartis įmonės lygiu gali sudaryti ir darbo tarybos. Tokia praktika yra Vokietijoje, Olandijoje, Ispanijoje (98).

Profesinės sąjungos atstovauja savo narių ir kitų darbuotojų interesus sudarydamos kolektyvinius susitarimus su darbdaviu. Tai yra išimtinė profesinių sąjungų teisė. Kolektyvinėse derybose profesinė sąjunga gali derėtis dėl sau ir darbuotojams palankesnių darbo ir kitų sąlygų, negu kad numato kiti darbo santykius reglamentuojantys įstatymai.

Profesinė sąjunga gali reikalauti iš darbdavio panaikinti jos ir darbuotojų teises pažeidžiančius sprendimus. Jei darbdavys neatsižvelgia į profesinės sąjungos reikalavimus, profesinė sąjunga gali spręsti ginčą kraštutinėmis priemonėmis, pavyzdžiui griebtis streiko arba gali ginti savo pažeistas teises teisme.

Profesinė sąjunga turi teisę neduoti sutikimo atleisti iš darbo ar skirti drausminę nuobaudą profesinės sąjungos renkamojo organo nariui. Šiuo metu tai yra pagrindinė priemonė, kurios gali griebtis profesinė sąjunga, norėdama sustabdyti jai nepalankius darbdavio veiksmus, nes darbdavys prieš skirdamas profesinės sąjungos renkamojo organo nariui drausminę nuobaudą ar norėdamas jį atleisti iš darbo dėl gamybos ar įmonės veiklos restruktūrizavimo privalo gauti profesinės sąjungos sutikimą.

Profesinės sąjungos, būdamos kolektyvinių santykių dalyvės, visų pirma atstovauja darbuotojų interesams. Atstovavimo funkciją tiesiogiai įvardija ir įstatymas. Pagrindinė tokio atstovavimo apraiška yra derybų dėl kolektyvinės sutarties vedimas ir kolektyvinės sutarties sudarymas (t.y. dalyvavimas nustatant darbo sąlygas). Profesinių sąjungų įstatymo 11 ir 12 straipsniuose nustatyta išimtinė profesinių sąjungų teisė atstovauti visam įmonės darbuotojų kolektyvui sudarant kolektyvines sutartis, taip pat teisė vesti derybas ir sudaryti sutartis su darbdaviais, jų organizacijomis, susivienijimais dėl darbuotojų užimtumo ir perkvalifikavimo, darbo organizavimo ir apmokėjimo, darbo ir gyvenimo sąlygų gerinimo bei kitų klausimų. Tačiau greta atstovavimo jos sueina ir į kitus santykius su valstybės įstaigomis, kitomis profsąjungomis, darbdavių organizacijomis, atskirais profesinių sąjungų nariais ir t.t. Tai jau nėra tiesioginis darbuotojų interesų atstovavimas ir profesinės sąjungos veikia savo vardu. Todėl tai ne tik atstovaujantis, bet ir savarankiškas, kolektyvinių santykių subjektas.

Darbuotojams atstovaujantys subjektai atlieka ir kitus veiksmus, kuriais atstovaujami darbuotojų interesai esant darbo santykiams ir kurie atitinka įstatymus, neprieštarauja sąžiningiems santykiams tarp šalių. Jeigu darbuotojų atstovų kompetencija nėra apibrėžta įstatymuose, tai jų kompetencijos ribas nustato darbuotojų kolektyvas kolektyvinėje sutartyje.

Lietuvos profsąjungos turėtų išgryninti savo vertybinius principus (Kuolys, 2009), kitaip tariant, nesibaiminti aiškiai identifikuoti savo ideologinį pagrindą. Pasaulio patirtis ir skaičiai liudija, kad dauguma profsąjungų remiasi kairiąją, socialdemokratine ideologija. Klasikinis pavyzdys – Anglijos profsąjungos ir leiboristai (79).

Darbo tarybos. Darbo tarybos Lietuvos Respublikoje yra teisinė naujovė, kuria įstatymų leidėjas siekė įteisinti socialinę partnerystę ir suderinti darbdavių ir darbuotojų interesus darbo teisinių santykių srityje. Tokio instituto įvedimą paskatino tam tikri konkretūs Lietuvos tarptautiniai įsipareigojimai. Vienas iš tokių – Europos Sąjungos direktyva 2002/14/EB dėl bendros darbuotojų informavimo ir konsultavimo sistemos sukūrimo Europos Bendrijoje (32). Tai institucionalizuotas organas, skirtas padėti komunikuoti darbdaviui ir darbuotojų kolektyvui vienos įmonės ar įmonės struktūrinio padalinio lygiu. Darbuotojų atstovavimo institutas yra glaudžiai susijęs su pramonės ir gamybos vystymusi. Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje darbo tarybas darbuotojai rinko jau 1824–1834 metais, bet jų statusas sustiprėjo tik po Pirmojo pasaulinio karo. Vokietijoje, kurioje pramonės

industrializacija vyko vėliau, darbuotojų atstovai pradėti formuoti 1870–1890 metais. Tuo metu pramoninkai bei darbdaviai itin vengė profsąjungų ir jų judėjimų, todėl aktyviai agitavo už alternatyvių atstovaujančių darbuotojams organų sudarymą (43).

Svarbu paminėti, kad pagal naująjį Darbo kodeksą šalia profesinių sąjungų darbuotojus galės atstovauti ir darbo tarybos, kurios bus renkamos ir veiks pagal dar nepriimtą, bet ruošiamą Darbo tarybų įstatymą. LR Darbo kodekso 19 straipsnio 1 d. numatyta, jog atstovauti darbuotojų teisėms ir interesams bei juos ginti esant darbo santykiams gali profesinės sąjungos. Jeigu įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje nėra veikiančios profesinės sąjungos ir jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai, darbuotojams atstovauja darbo taryba, išrinkta slaptu balsavimu visuotiniame darbuotojų kolektyvo susirinkime. Darbo taryba turės visas kolektyvinio atstovavimo subjektų teises esant dviem sąlygoms:

- jeigu įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje nėra veikiančios profesinės sąjungos;
- jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai (Kodekso 19 straipsnio 1 dalis).

Teisinės darbo tarybos egzistavimo prielaidos įtvirtintos Darbo kodekso 21 straipsnyje, kuris numato, kad darbo taryba turi visas kolektyvinio atstovavimo subjektų teises, tačiau negali vykdyti tų funkcijų, kurios yra pripažintos profesinių sąjungų prerogatyva. Svarbu pažymėti, kad pagal Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo 2 straipsnį, nuostatos dėl darbo tarybos turėjo įsigalioti tik priėmus specialų įstatymą, o 5 straipsnis įpareigojo Lietuvos Vyriausybę pateikti darbo tarybų įstatymo projektą Seimui iki 2002 metų spalio mėnesio. Tačiau tai buvo padaryta gerokai vėliau – tik 2003 metais birželio mėnesį. Tuo tarpu Darbo tarybų įstatymas po ilgų darbdavių ir profesinių sąjungų organizacijų atstovų tarpusavio diskusijų priimtas 2004 m. spalio 26 d. Tai sudarė teises prielaidas kurti darbo tarybas bei atsirado daugiau galimybių sudaryti kolektyvines sutartis.

LR Darbo kodekse įtvirtintas darbo tarybų modelis turi kelis požymius, apibūdinančius šį naują institutą. Visų pirma, darbo tarybos yra darbuotojų atstovaujamas bei ginantis jų socialines, ekonomines bei darbo teises ir interesus organas. Šis požymis atskleidžia darbo tarybų paskirtį, parodo, jog darbo taryba nėra politinis ar ekonominis darinys. Jos funkcija yra labai konkreti ir aiški – atstovauti tik įmonėje dirbančiųjų teisėms bei interesams bei būti lygiaverčiu darbdavio socialiniu partneriu. Darbo taryba pasižymi tuo, kad ji nėra priklausoma nuo darbdavio. Kitaip negu kai kuriose užsienio valstybėse, kur darbo tarybos ir darbdaviai sudaro bendrus ir kartu veikiančius organus, Lietuvos įstatymų leidėjas pasirinko nepriklausomo darbuotojų atstovo modelį. Šiuo atveju darbdavys negali daryti įtakos ar dalyvauti formuojant darbo tarybą arba kištis į jos veiklą (78).

Tačiau darbo taryba negalės atlikti funkcijų, kurios pagal įstatymus pripažįstamos kaip profesinių sąjungų prerogatyva (sudaryti virš įmoninių kolektyvinių sutarčių, atstovauti trišalėse ir dvišalėse tarybose, skelbti streiką ir kt.).

1.5 Atstovavimo instituto vaidmuo ir ypatumai kai kuriose Europos Sąjungos šalyse

Įvairiose šalyse darbuotojų teisės įgyvendinamos skirtingais būdais. Užsienio šalyse greta profesinių sąjungų žinomos ir kitos darbuotojų atstovavimo įmonėje formos, kai gali dalyvauti ir darbuotojai, nesantys profesiniu sąjungų nariai. Darbuotojų atstovavimo organai įmonėje paprastai vadinami bendrinio pavadinimu — darbo tarybos (angl. Work councils). Jos paprastai įgyvendina darbuotojų teisę į informaciją, konsultacijas ir teisę priimti tam tikrus bendrus sprendimus (angl. co-decision making) (98).

Užsienio šalyse profesinė sąjunga paprastai suprantama kaip didesnis junginys, vienijantis daugelio įmonių ar tam tikros ūkio šakos darbuotojus. Pagrindinis jų tikslas yra darbuotojų interesų apsauga ūkio šakos lygiu visoje valstybėje ar tam tikroje jos teritorijoje (t. y. aukštesniu nei įmonė lygiu) ir kolektyvinis darbo sąlygų nustatymas sudarant ūkio šakos kolektyvines sutartis. Be abejo, tai neatima teisės tokioms profesinėms sąjungoms (jų padaliniams) aktyviai atstovauti narių interesams ir konkrečiose įmonėse.

Darbo teisės požiūriu svarbu nustatyti profesinių sąjungų ir darbo tarybų santykį, nes tai kelia tiek juridinių, tiek politinių problemų. Visų pirma, darbo tarybos veikia tik konkrečioje įmonėje, tuo tarpu profesinės sąjungos dažniausiai veikia ūkio šakos ar tam tikros teritorijos mastu. Tačiau darbuotojų interesams dažnai atstovauja ir profesinių sąjungų padaliniai atskirose įmonėse, todėl šių atstovavimo formų santykis sprendžiamas nacionaliniuose įstatymuose. Nors kai kur profesinės sąjungos turi įgaliojimų renkant darbo tarybas ar skiriant į jas savo delegatus, be to, tiek darbo tarybos, tiek profesinės sąjungos patenka į kolektyvinėje sutartyje prisiimtų įsipareigojimų sferą. Paprastai taikomas vienas principas: darbuotojams suteikiama teisė pasirinkti, kas jiems atstovaus.

Darbo tarybos daugumoje šalių buvo sukurtos po Antrojo pasaulinio karo siekiant užtikrinti darbuotojų ir įmonės veiklos sąveiką, šitaip iš dalies laikant profesines sąjungas nuošalyje nuo pačios įmonės ar jos padalinių. Antra, profesinės sąjungos atlieka labiau gynybos funkciją, tam tikslui naudodamos kolektyvines derybas ir kolektyvinio poveikio priemones (59). Taip pat jos yra kolektyvinių ginčų dalyvės. Antai Vokietijos darbo teisėje nustatytas profesinių sąjungų streikų monopolis. Tuo tarpu darbo tarybų įgaliojimai paprastai apima teisę į informaciją ir konsultacijas su darbdaviu, teise vertinti tokią informaciją ir teikti siūlymus, kompetenciją (patariamąsias teises)

personalo įdarbinimo ir atleidimo iš darbo klausimais, netiesioginius įgaliojimus įgyvendinant darbuotojų teises valdant įmonę (įmonės tarybos nėra organas, turintis kompetenciją įmonės valdymo klausimais, tačiau dažniausiai jis turi įgaliojimus renkant darbuotojų atstovus į įmonės valdymo organus, jeigu nacionaliniai įstatymai numato tokį institutą), socialinės srities įgaliojimus. Darbo tarybas reikia laikyti viena iš pagrindinių institucionalizuotų darbdavių ir darbuotojų santykių apraiškų.

Šių darbuotojų atstovavimo organų (darbo tarybų) organizavimo formos gali būti įvairios. Visų pirma gali skirtis jų sudėtis. Vokietijoje, Graikijoje, Portugalijoje ir Ispanijoje jos sudaromos vien iš darbuotojų atstovų. Belgijoje, Danijoje, Prancūzijoje ir Liuksemburge jos sudaromos ir iš darbuotojų, ir iš darbdavio atstovų. Be to, gali skirtis jų formų kiekybė. Vokietijoje, Austrijoje yra vienas organas, atstovaujantis darbuotojų kolektyvo interesams įmonėje. Prancūzijoje, Liuksemburge yra dvejopi darbuotojų kolektyvo atstovavimo organai: darbuotojų kolektyvo delegatų atstovaujamas organas ir dvišalis komitetas, sudarytas iš darbuotojų kolektyvo atstovų ir darbdavio atstovo, taip pat patariamąjį balsą teise dalyvauja profesinių sąjungų atstovai (59). Danijoje, Norvegijoje įmonės lygiu darbuotojams atstovaujantys organai veikia lygiagrečiai su profesinėmis sąjungomis.

Kai kurių valstybių, pavyzdžiui, Olandijos, Prancūzijos, Vokietijos ir Liuksemburgo, įstatymai numato darbo tarybas įmonių grupėse (t. y. susijusiose įmonėse). Klasikiniu darbo tarybos organizavimo pavyzdžiu laikomas Vokietijos modelis.

1.5.1 Vokietija

Vokietijos kolektyvinių darbo santykių reguliavimui būdingi mažiausiai trys pagrindiniai ypatumai, palyginus su kitomis Vakarų Europos šalimis:

- Vakarų Vokietijoje istoriškai susiformavo labai stambios ir, svarbiausia, galingos profesinių sąjungų ir darbdavių organizacijos, o tai leidžia joms kvalifikuotai dalyvauti kolektyvinių susitarimų sudarymo procese, ir dėl to padidėja tų susitarimų reikšmė;
- Didžiulė reikšmė yra skiriama specializuotų darbo teismų sprendimams;
- Ypatingą vaidmenį kolektyvinių darbo santykių reguliavimo procesui turi specializuota institucija – įmonės taryba (59).

Profesinės sąjungos Vokietijoje yra nepriklausomos savarankiškos organizacijos, ginančios savo narių darbinės, socialinės ir ekonomines teises. Profesinės sąjungos ir čia nėra vienintelė darbuotojų asociacijos forma. Paprastai profesinės sąjungos kaip ir Prancūzijoje veikia aukštesniame lygyje – regioniniame ar kokios nors ūkio šakos lygyje. Profesinės sąjungos sudaro su darbdaviais kolektyvines sutartis ir susitarimus, nors kolektyviniai susitarimai nėra privalomi -

tai priklauso tik nuo pačių darbuotojų organizuotumo ir aktyvumo. Darbdavys nėra įpareigotas kolektyviai derėtis su darbuotojų atstovais. Tačiau pati pasirašyta kolektyvinė sutartis yra taikoma konkrečiai tik tiems, kas ją pasirašė. Skirtingai nuo Prancūzijos, profesinei sąjungai nepriklausantiems nariams tokia sutartis negalioja. Profesinių sąjungų kriterijais, kurie turi būti tokie:



7 Schema. Remiantis šaltiniu: Hansjorg Otto Einführung in das Arbeitsrecht, Berlin, sudaryta darbo autorės.

Įtakingiausia Vokietijos profsąjungų asociacija yra Vokietijos profsąjungų federacija (DGB), susidedanti iš šešiolikos profesinių sąjungų organizacijų ir jungianti apie 35 proc. visų darbininkų ir tarnautojų. Stambiausia darbdavių organizacija yra Vokietijos darbdavių federalinė

organizacija (DFA), jungianti 47 pramonės sektoriaus darbdavių asociacijas. Taip pat veikia darbdavių asociacijos prekybos sferoje, savo asociaciją turi valstybiniai darbdaviai.

Pagrindinis profsąjungų ir darbdavių asociacijų veiklos tikslas yra kolektyvinių susitarimų, apimančių visą kurią nors ūkio šaką ar jos teritorinį padalinį, sudarymas. Kolektyviniuose susitarimuose yra numatoma darbo laiko trukmė bei atlyginimas už darbą. Be to kai kuriuose susitarimuose detaliam reglamentuojami ir kai kurie kiti dalykai: pavyzdžiui, moterų darbo sąlygos, vyresnio amžiaus žmonių darbo apsauga ir pan.

Vokietijos darbo teisėje yra nustatytas profsąjungų streikų monopolis. Konstitucinis teismas yra ne kartą nurodęs, jog tik profsąjungos gali nurodyti legaliai nutraukti darbą.

Darbo ginčai – ir individualūs, ir kolektyviniai – yra sprendžiami trijų lygių darbo teismuose. Pirmininkauja teismui profesionalus teisėjas, kuris specializuojasi spręsti darbo ginčus, o kiti du teismo nariai atstovauja atitinkamai profesinių sąjungų ir darbdavių organizacijoms. Teismų sprendimai, nors formaliai nėra privalomi kitiems teismams (skirtingai negu anglų – amerikiečių teisėje), tačiau 99 proc. atvejų jie yra taikomi sprendžiant analogiškai sprendžiant teisinius kazusus. Ypatingą reikšmę darbo teisės sferoje įgauna Vokietijos federalinio darbo teismo ir Konstitucinio teismo sprendimai ir normų taikymo išaiškinimai (59).

Be abejonės, labai svarbios Vokietijos kolektyvių darbo santykių reguliavimo procese yra įmonių tarybos. Jų statusas apibrėžtas Įmonių santvarkos įstatyme. Įstatymų leidėjas apibrėžia pagrindines įmonių tarybos funkcijas, išplaukiančias iš jos esminės paskirties – bendradarbiavimas su darbdaviu siekiant maksimaliai garantuoti darbuotojų gerovę.

Vokietijos įstatymai numato, kad visose įmonėse, kurios turi daugiau nei penkis darbuotojus, vyresnius nei 18 metų, dirbančius ne mažiau kaip 6 mėnesius, privaloma steigti įmonės tarybą, įmonės tarybos narių skaičius priklauso nuo įmonės (jos padalinio) darbuotojų skaičiaus ir ji sudaroma tik iš darbuotojų atstovų. Atkreiptinas dėmesys, kad skiriamas darbininkų ir tarnautojų atstovavimas: nariai į tarybą renkami proporcingai šių darbuotojų santykiui įmonėje atskirais rinkimais. Tačiau kiekvienos grupės darbuotojai balsų dauguma turi teisę nuspręsti, kad tikslinga organizuoti bendrus rinkimus. Įmonės darbuotojai keturis kartus per metus taip pat turi organizuoti susirinkimą (už šį laiką jiems paliekamas darbo užmokestis), kur įmonės taryba pateikia savo veiklos ataskaitą.

Įmonių tarybas saisto sąžiningumo pareiga dėl santykių su darbdaviu. Jos neturi teisės imtis kolektyvinio poveikio priemonių. Be abejo, pavieniams tarybų nariams nedraudžiama dalyvauti teisėtame profesinės sąjungos suorganizuotame streike siekiant pagerinti darbo sąlygas, tačiau pati įmonės taryba privalo būti neutrali net ginčo atveju (36).

Vokietijoje įmonių tarybos turi įvairių įgaliojimų ir apima tris sferas: socialinę, personalo darbo ir ekonominę (3).

Greta teisės į informaciją ir konsultacijas Vokietijos įmonių tarybos turi labai svarbią teisę priimti bendrus sprendimus tam tikrais klausimais (t. y. tam tikriems sprendimams priimti reikia ir darbdavio, ir įmonės tarybos sutikimo). Įstatymai išvardija tokius klausimus detalai, ir jie apima darbo laiko reglamentavimą (darbo pradžia, pabaiga, pertraukos, darbo režimas), darbo užmokesčio mokėjimo vietas, laiko ir būdo nustatymą, atostogų grafikų sudarymą, naudojamą techninių priemonių, kuriomis siekiama stebėti darbuotojų elgesį ar darbą, darbo saugos priemonių organizavimą ir kita.

Įmonės taryba renkama trejiems metams. Mažiausiai kartą per mėnesį įmonės taryba privalo susitikti su darbdaviu, turėdama tikslą išspręsti susidariusius ginčytinus klausimus. Įstatymų leidėjas draudžia tarybai inicijuoti arba remti kolektyvinius ginčus. Taryba įpareigojama vengti bet kokios veiklos, kuri galėtų pakenkti normaliam įmonės darbui. Tam tikra išvardytų apribojimų kompensacija galima laikyti tarybos įgaliojimus įmonės valdymo srityje. Įmonės taryba kartus su darbdaviu nustato vidaus darbo taisykles, įmonės darbo režimą, darbo saugos priemones ir net galimą įmonės rekonstrukciją. Įdarbinant įmonės taryba turi ribotus įgaliojimus, o atleidžiant iš darbo išklausa tik jos nuomonė šiuo klausimu. Visiškai nėra būtina su tarybos atstovais derinti investicinės įmonės politikos. Visi anksčiau minėti ir daugelis kitų klausimų atsispindi kolektyvinėse sutartyse (59). Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, jog tarp įmonės tarybų ir profsąjungų veiklos nėra jokios sąveikos. Taip gali atrodyti todėl, kad tarybos veikia tik įmonės lygiu, o profsąjungos- teritoriniu ir ūkio šakos lygiais. Toks požiūris nėra visiškai teisingas, kadangi profsąjungos turi nemažai galimybių tam tikromis priemonėmis daryti įtaką tarybų veiklai. Visų pirma, darbdavys ir taryba privalo automatiškai paklusti teisinėms normoms, nustatytoms kolektyviniuose susitarimuose, išskyrus tuos atvejus, kai taryba ir darbdavys nutaria suteikti darbuotojams didesnes socialines garantijas, negu tos, kurios numatytos kolektyviniuose susitarimuose. Antra, profsąjungos turi gausybę įgaliojimų renkant ir atšaukiant tarybos narius.

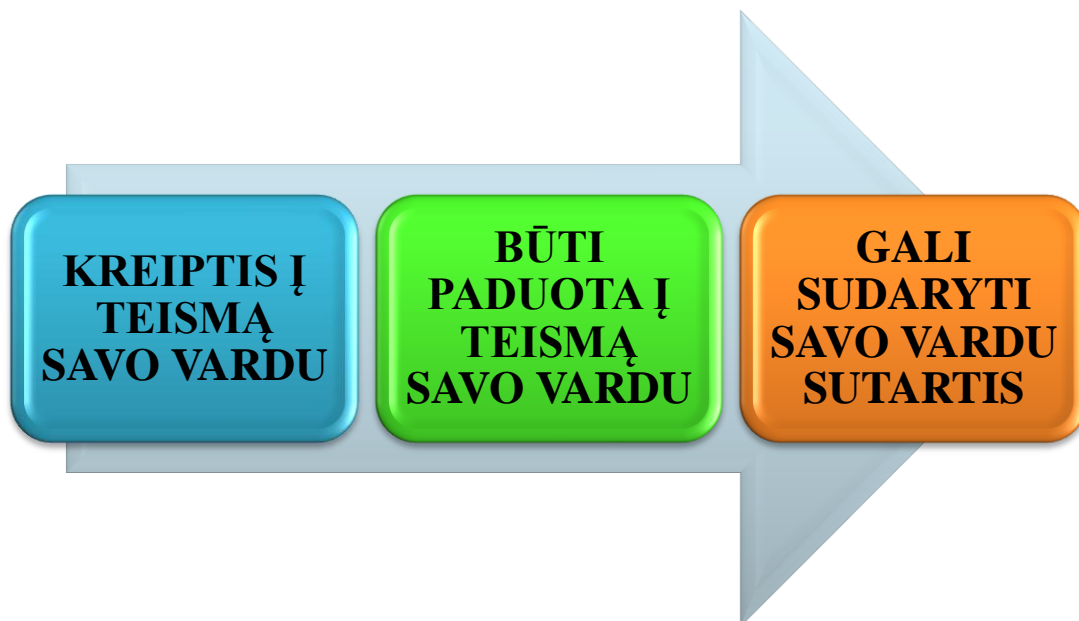
1.5.2 Anglija

Nuo seno Anglijoje įstatymų leidžiamasis organas ir teismai į profesines sąjungas žiūrėjo su tam tikru priešišku - kaip į kliūtį verslo ir laisvo rinkos vystymuisi. Bet po industrinės revoliucijos XIX amžiuje situacija pasikeitė. Profesinių sąjungų veikla imta kontroliuoti įstatymais ir jos jau nebebuvo laikomos kriminalinėmis (*per še*) dėl savo keliamų streikų, kurie savaime buvo laikomi nusikalstamais.

Pagrindinis aktas, reguliuojantis profesinių sąjungų veiklą Anglijoje yra 1992 metų Profesinės sąjungos ir darbo santykių įstatymas (*Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act*), kuris teigia, kad "profesinė sąjunga (*trade union*) yra organizacija (laikina ar

nuolatinė), susidedanti visai ar beveik visai iš darbuotojų ir kurios pagrindinis tikslas yra santykių tarp darbuotojų ir darbdavių ar jų asociacijų reguliavimas” (30).

Profesinė sąjunga turi teisinį statusą ir gali:



8 Schema. Remiantis šaltiniu: Jefferson M., Employment Law, London, sudaryta darbo autorės.

Profesinė sąjunga yra laikoma nepriklausoma, jei į jos veiklą nesikiša darbdavys. Pagrindinis jos tikslas yra apsaugoti ir ginti savo narių teises ir tai yra daroma kolektyvinių derybų keliu. Profesinių sąjungų renkamojo organo nariai turi gauti atlyginimą už laiką, praleistą tvarkant profesinės sąjungos reikalus. Profesinė sąjunga turi teisę derėtis, kai yra atleidžiami iš darbo darbuotojai dėl etatų mažinimo, turi teisę gauti informaciją kolektyvinių derybų tikslais. Kolektyvinės derybos yra apibrėžiamos kaip derybos tarp darbdavio ir profesinės sąjungos dėl profesinių sąjungų ir darbo santykių įstatyme nustatytų tokių sąlygų, kaip įdarbinimo trukmės, fizinių sąlygų, kuriomis darbuotojai turi dirbti; išsipareigojimų profesinės sąjungos renkamojo organo nariams; darbuotojų nediskriminacijos dėl jų narystės ar nenarystės profesinėje sąjungoje ir kt.

Įstatymiškai darbdavys privalo konsultuotis su profesine sąjunga prieš atleisdamas darbuotojus dėl etatų mažinimo. "Kiekvienos profesinės sąjungos fundamentalus tikslas greta konsultavimosi su darbdaviu yra apriboti darbo netekimą (atleidimą iš darbo). Tačiau paprastai profesinės sąjungos turi mažai realios įtakos darbdavio sprendimams dėl kadro skaičiaus politikos" (5). Teismai, nagrinėdami bylas dėl profesinės sąjungos veiklos įgaliojimų klausimų, naudoja *ultra*

*vires*¹⁶ doktriną. Tai reiškia, kad profesinė sąjunga gali veikti tik pagal įgaliojimus, numatytus jos steigimo dokumentuose ir negali jų viršyti.

1.5.3 Prancūzija

1946 metų Prancūzijos Konstitucija įtvirtina teisę laisvai asocijuotis (jungtis) į profesines sąjungas (le droit syndical), teisę streikuoti (le droit de grève), teisę į įmonės veiklos kontrolę (le droit de controle) (7).

Profesinių sąjungų organizacijų vaidmuo periodiškai keičiasi priklausomai nuo šalies politinės orientacijos. Atėjus į valdžią socialistinės pakraipos partijoms, jų vaidmuo didėja, o valdžioje esant dešinioms jėgoms, jų reikšmė sumenkėja. Pastaruoju metu šalies gyventojų susidomėjimas profesinių sąjungų veikla labai susilpnėjo. Todėl kuriasi naujos asociacijos, kurios tik iš dalies panašios į profsąjungas (kvaziprofsąjungos¹⁷), atstovaujančios ne kokiems nors darbuotojams, o, pavyzdžiui, vartotojų interesams (59).



9 Schema. Sudaryta darbo autorės

Čia 9 schemeje, kaip ir Jungtinėse Amerikos Valstijose, yra pripažįstamos įvairios darbuotojų asociacijos formos. Tai gali būti tiek profesinės sąjungos, kurios atstovauja darbuotojų interesus aukštesniame nei įmonės veikla lygyje, tai yra visos valstybės ar regiono mastu, sudarydamos kolektyvines sutartis su darbdaviais ir taip atlieka labiau gynybinę funkciją. Tuo tarpu

¹⁶ *Ultra vires* (lot. "virš jėgų"). Precedentinės teisės šalyse jie išvystė taip vadinamą "*ultra vires*" doktriną, kuri reiškia, kad viešojo administravimo subjektas negali veikti viršydamas savo įgaliojimų.

¹⁷ *Kvazi...* [lot. quasi — beveik, tartum], pirmoji sudurtinio žodžio dalis, reiškianti: tariamas, netikras, beveik.

gali būti kitokie darbuotojų atstovai, kurie neprivalo būti profesinių sąjungų nariais. Juos išrenka patys darbuotojai įmonės lygiu. Jie atlieka labiau kontrolinę funkciją, turi patariamąsias teises įmonės veikloje priimant ir atleidžiant darbuotojus, turi teisę gauti informaciją iš darbdavio. Tokie darbuotojų atstovų įgaliojimai apima ekonomines ir darbineis teises, įskaitant teisę gauti darbdavio konsultacijas, socialinės ir kultūrinės veiklos valdymo teises.

Kaip jau minėta aukščiau, profesinės sąjungos Prancūzijoje veikia aukštesniame lygyje ir pagrindinis jų veiklos bruožas yra kolektyvinių sutarčių ir susitarimų sudarymas su darbdaviais. Kolektyvinės sutartys Prancūzijoje yra ta sritis, kur labai griežtai kontroliuojamos tokių susitarimų teisinės pasekmės. Tuo pasireiškia jų normatyvinė galia. Tai reiškia, kad kolektyviniai susitarimai Prancūzijoje yra įpareigojantys abiem šalims, jos privalo laikytis tokios sutarties nuostatų. Kolektyvinės sutartys taipogi yra privalomos ne tik ją sudariusiems šalims, bet ir visiems įmonės darbuotojams (*ergo omnes*), nepriklausomai nuo to, ar jie sutinka būti atstovaujami, ar ne. Jei kolektyvinėje sutartyje bus numatytos geresnės darbo sąlygos nei individualioje darbo sutartyje, tai ji bus automatiškai viršesnė už individualią darbo sutartį. Tokia nuostata yra taikoma tam, kad darbdavys nemenkintų profesinės sąjungos ir darbuotojo padėties (*disposition, d'ordre public*).

Kolektyviniai susitarimai gali būti sudaromi visos valstybės, tam tikro regiono (vietovės) ar pavienės įmonės mastu. Svarbiausią reikšmę kolektyviniai darbdavių ir profesinių sąjungų organizacijų susitarimai turi žemiausiu, t. y. įmonės, lygiu. Šių susitarimų laikas ir sudarymo procesas nėra detalčiai reglamentuotas. Ypatingas vaidmuo kolektyvinių susitarimų sudarymo metu tenka kompanijos komitetui (*Comite d'Enterprise*). Visos, net ir gana mažos, kompanijos turi sukurti tą komitetą, kurį sudarytų po lygų skaičių darbuotojų bei administracijos atstovų.

Prancūzijoje įmonės komitetu vadinamas įmonės lygiu darbuotojams atstovaujantis organas. Kai yra ne mažiau kaip 50 darbuotojų, šį komitetą privaloma steigti visose privataus sektoriaus ir valstybinėse įmonėse, užsiimančiose komercine ar pramonine veikla. Komitetai taip pat gali būti steigiami įmonės padaliniuose, jeigu jie turi bent 50 darbuotojų ir tam tikrą valdymo autonomiją. Už darbuotojų komiteto sudarymą yra atsakingas pats darbdavys ir, nesurengęs šio komiteto rinkimų, už tai gali būti patrauktas atsakomybėn. Įmonės komitetą sudaro jos vadovas ar vienas jo įgaliotas asmuo iš darbdavio pusės ir darbuotojų išrinkti tikrieji bei papildomi nariai. Profesinės sąjungos taip pat turi teisę deleguoti savo atstovus. Komitetui vadovauja darbdavio atstovas. Renkamų narių skaičius priklauso nuo darbuotojų skaičiaus įmonėje ar padalinyje. Toks komitetas turi visišką teisinį subjektiškumą, gali įsigyti turto, juo disponuoti ir kita. Komiteto susirinkimai vyksta įmonės patalpose paprastai kartą per mėnesį, o pačiam komitetui nusprendus - du kartus. Balsavimo teisę turi įmonės vadovas ir tikrieji komiteto nariai. Papildomi nariai ir profesinių sąjungų deleguoti atstovai turi tik patariamąją teisę. Įmonės komitetų įgaliojimai apima:

- ekonomines ir darbinės teises, įskaitant teisę gauti darbdavio konsultacijas, teisę į informaciją, teisę atstovauti darbuotojams ribotos atsakomybės įmonės valdymo organuose — stebėtojų taryboje ar valdyboje, priklausomai nuo to, kokios rūšies yra įmonė ir kelių lygių yra įmonės valdymo struktūra;

- socialinės ir kultūrinės veiklos valdymo teisę, įskaitant maitinimo įmonėje organizavimą, pagalbą pasirenkant kasmetinio poilsio rūšis, laisvalaikio ir sporto organizavimą, pagalbą įmonės medicinos tarnybai, darbuotojams adaptuotis darbo vietoje ir kita (98).

Jau minėta, kad Prancūzijoje greta dvišalio organo - įmonės komiteto, renkami darbuotojų delegatai (angl. *workers delegates*). Prievolė organizuoti rinkimus taip pat tenka darbdaviui, jeigu įmonėje yra 11 darbuotojų. Renkamų delegatų skaičius, kaip ir komiteto atveju, priklauso nuo įmonės darbuotojų skaičiaus. Darbuotojų delegatams suteikiamų teisių apimtis priklauso nuo to, įmonėje dar yra ir jos komitetas ar ne. Jeigu įmonės komitetas yra, pagrindinė darbuotojų delegatų funkcija yra perduoti įmonės vadovui darbuotojų skundus (tiek individualius, tiek kolektyvinius). Tačiau tokie skundai turi būti susiję tik su darbo sąlygomis, bet ne su profesinių sąjungų veikla. Kai įmonėje nėra įmonės komiteto (esant mažiau nei 50 darbuotojų), šiems darbuotojų delegatams suteikiama tam tikra kompetencija įmonės komiteto įgaliojimu srityse.

Užsienio šalių darbo teisėje kalbant apie kolektyvinius santykius išskiriama atskira tema – darbuotojų dalyvavimas įmonės valdyme. Tai apima darbuotojų teisę į informaciją, konsultavimąsi su darbdaviu ir dalyvavimą valdant įmonę (t.y. priimant įmonės sprendimus). Ši tema tradiciškai priskiriama prie kolektyvinių darbo santykių, nes čia realizuojami bendri darbuotojų interesai. Tai yra aktuali sritis, kur yra galimybė plėtoti darbo santykius ir kuri sukelia daugiausia diskusijų įvairiose užsienio šalyse.

2. TYRIMO METODIKA IR KONTINGENTAS

2.1. Tyrimo atrankos formavimas

Remiantis klasikinėmis atrankos formavimo procedūromis, tyrimo metu atranka buvo formuojama šiais etapais:

1. Tyrimų generalinės visumos nustatymas ir apibrėžimas; tyrimo generalinė visuma – Šiaulių mieste veiklą vykdančių įmonių vadovai (administracija) ir darbuotojai.

2. Tikimybės atrankos pagrindo nustatymas; tyrimo atrankos pagrindas – įmonių kataloge esantis Šiaulių mieste veiklą vykdančių įmonių sąrašas. Pastarasis bus pasirinktas, nes jame pateikta pakankamai informacijos (adresas, veiklos pobūdis ir kt.). Minėti aspektai palengvina atrankos įgyvendinimą bei padidina tyrimo kokybę.

3. Tyrime buvo naudojama atsitiktinė atranka (sisteminio žingsnio metodu). Tyrime buvo apklausta 100 įmonių vadovų ir 150 darbuotojų.

Siekiant įvertinti darbdavių ir darbuotojų nuomonių ir patirties skirtumus, ypatingas dėmesys buvo skiriamas tyrime dalyvaujančių įmonių įvairovei ir jų charakteristikoms.

Tyrimo metu buvo apklausti įmonių vadovai ir darbuotojai, atitinkantys šiuos tyrimui svarbius kriterijus:

1. Darbdaviai ir darbuotojai, atstovaujantys skirtingus ekonominius sektorius – gamybą, paslaugas, prekybą ir t.t.

2. Viešųjų bei privačių įmonių vadovai ir darbininkai.

2.2. Informacijos rinkimo metodas

Pasirinktas informacijos rinkimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo problemai svarbios darbdavių, darbuotojų nuostatos, požiūris bei žinių lygis bus išaiškintas klausimų-atsakymų forma.

Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl šių privalumų:

1. Galimybė tirti platų darbdavių ir darbuotojų ratą.

2. Standartizuoto klausimyno pagalba surinktą informaciją lengva apdoroti, statistiškai išmatuoti, įvertinti kiekybines išraiškomis bei analizuoti.

3. Galimybė palyginti tiriamųjų atsakymus.

Tiriamieji bus apklausti pagal iš anksto parengtą standartizuotą klausimyną su mišriais atsakymo variantais (respondentams pateikti galimi atsakymų variantai bei palikta galimybė juos papildyti savu atsakymo variantu).

Apklausos atlikimo laikas – 2010 metais 09 -12 mėn.

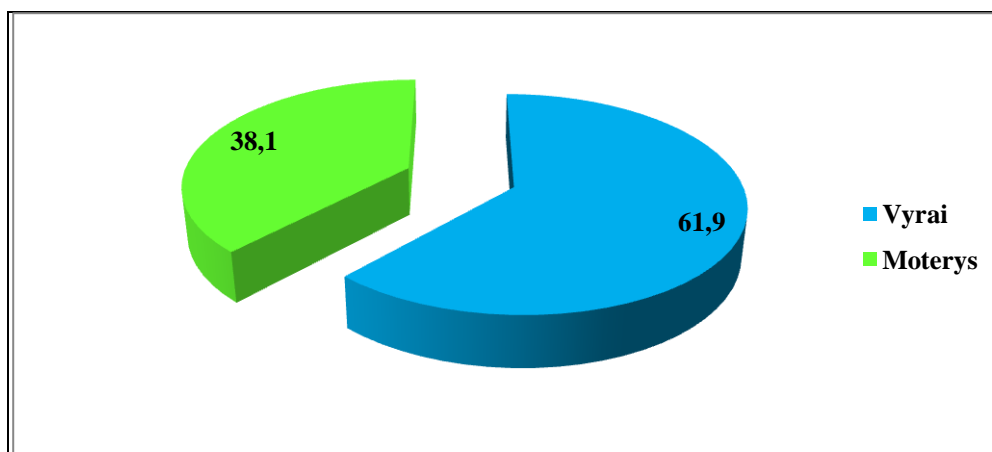
2.3. Apklausos duomenų apdorojimas

Surinkti anketinės apklausos duomenys buvo analizuojami „SPSS 15.0 for Windows“, programa bei „MS Excel“ lentelėmis. Atliekant duomenų analizę buvo laikytasi nuostatos: $p < 0,05$ požymių skirtumai statistiškai reikšmingi, $p < 0,001$ požymių skirtumai itin reikšmingi, $p > 0,05$ požymių skirtumai laikyti statistiškai nereikšmingi. Hipotezė tikrinta taikant Z ir χ^2 testus.

Duomenys daugiausia analizuoti taikant aprašomąją statistiką.

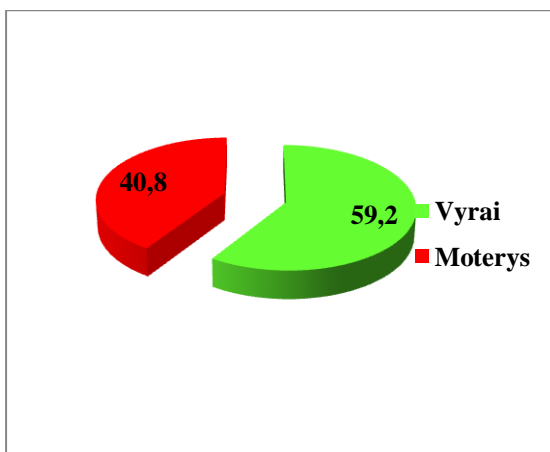
2.4. Tiriamosios imties charakteristikos

Buvo išdalinta 250 (100 darbdaviams, 150 darbuotojams) anketos, užpildytos buvo 210 (40 darbdavių nesutiko dalyvauti apklausoje), tiriamųjų skaičius $n=210$ (84 proc.). Kai kurios anketos buvo atsakytos ne visiškai – nebuvo atsakymų į atskirus klausimus. Anketos neatsakytų klausimų dalis svyravo 0-5 proc. Apklaustų respondentų pasiskirstymas pagal lytį, daugumą sudarė vyrai - 61,9 proc., moterys – 38,1 proc. (2.4.1 pav.).

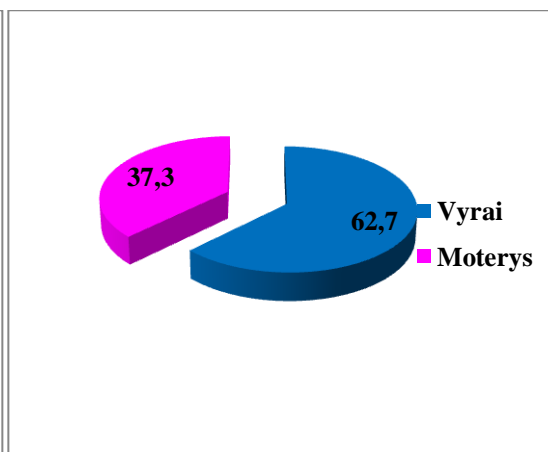


2.4.1 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį (proc.).

Viešajame sektoriuje iš viso buvo apklausta 23,3 proc. tiriamųjų, iš jų 59,2 proc. sudarė vyrai ir 40,8 proc. moterys (2.4.2 pav.). 76,7 proc. respondentų dirba privačiame sektoriuje, iš jų: vyrai – 62,7 proc., moterys – 37,3 proc. (2.4.3 pav.).

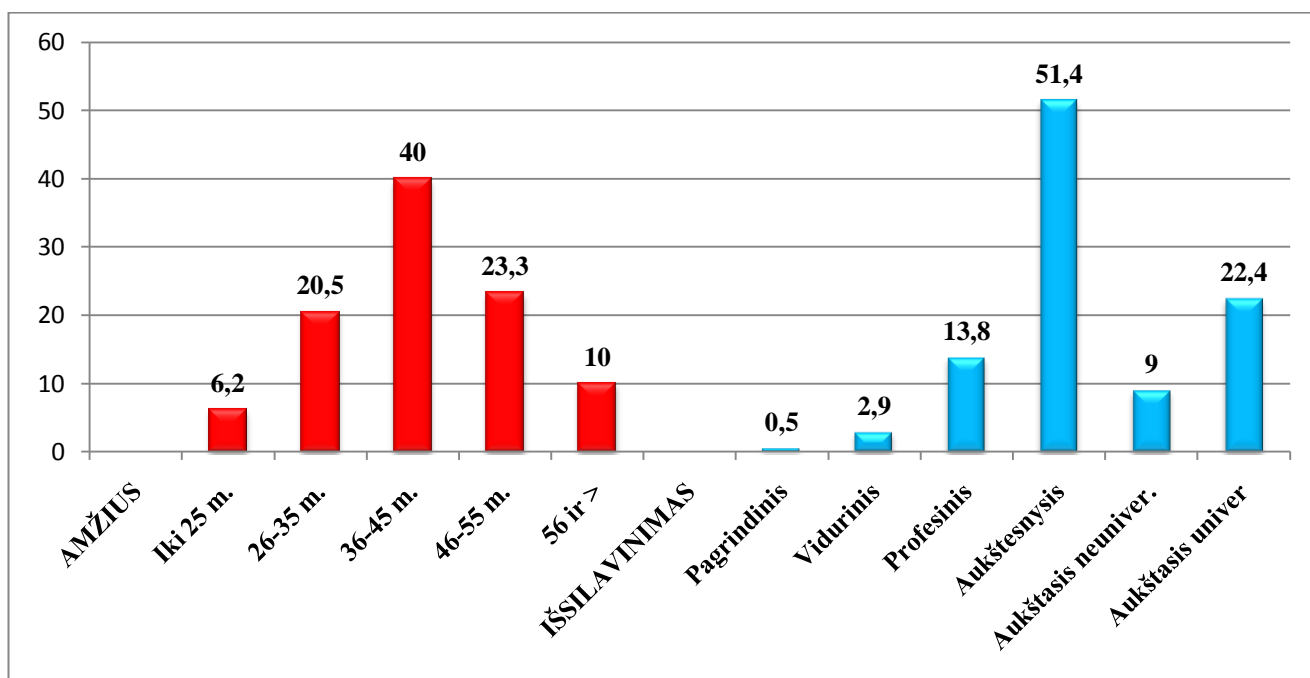


2.4.2 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį viešajame sektoriuje (proc.).



2.4.3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį privačiame sektoriuje (proc.).

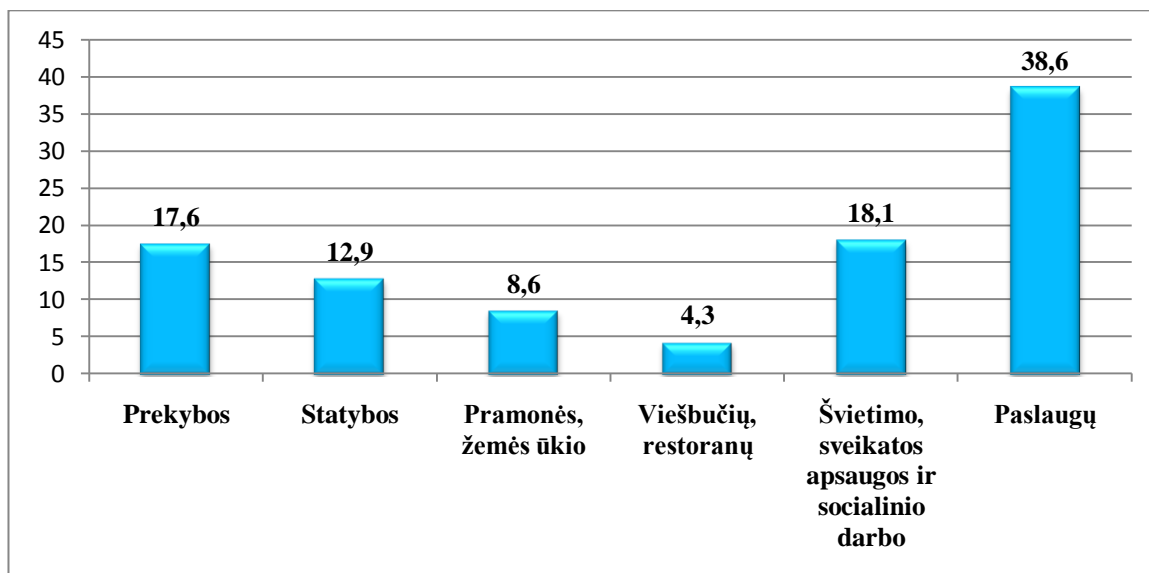
Pagal amžių, didžioji dalis sudarė 36-45 metų (40 proc.) amžiaus tiriamieji, 23,3 proc. – 46-55 metų, 20,5 proc. – 26-35 metų ir mažiausiai tiriamųjų buvo apklausta kuriems virš 56 (10 proc.) ir iki 25 metų (6,2 proc.). Daugiausia respondentų buvo su aukštesnioju (51,4 proc.) išsilavinimu, 22,4 proc. turi aukštąjį universitetinį, 13,8 proc. profesinį išsilavinimą. 9 proc. su aukštuoju neuniversitetiniu, 2,9 proc. baigę vidurinę ir 0,5 proc. buvo su pagrindiniu išsilavinimu (2.4.4 pav.).



2.4.4 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą (proc.).

38,6 proc. dirba paslaugų (elektros, dujų, vandens tiekimas, transporto ir ryšių, finansinio tarpininkavimo, nekilnojamo turto, pramogų, turizmo, informacijos, kultūros, teisės, valstybės apsaugos, paslaugų bendrai) grupėje, 18,1 proc.- švietimo, sveikatos apsaugos ir socialinio darbo, 17,6 proc. – prekybos, 12,9 proc. tiriamųjų dirba statybose ir mažiausiai apklaustųjų dirba pramonės

(8,6 proc.) ir viešbučių, restoranų (4,3 proc.) grupėje (2.4.5 pav.). Pagal lytį, moterų daugiausia apklausta dirbančių paslaugų (45 proc.) ir prekybos bei švietimo, sveikatos apsaugos ir socialinio darbo sferoje (po 27,5 proc.), o vyrų daugiausia dirbančių paslaugų (34,6 proc.) grupėje ir statybose (20,8 proc.).



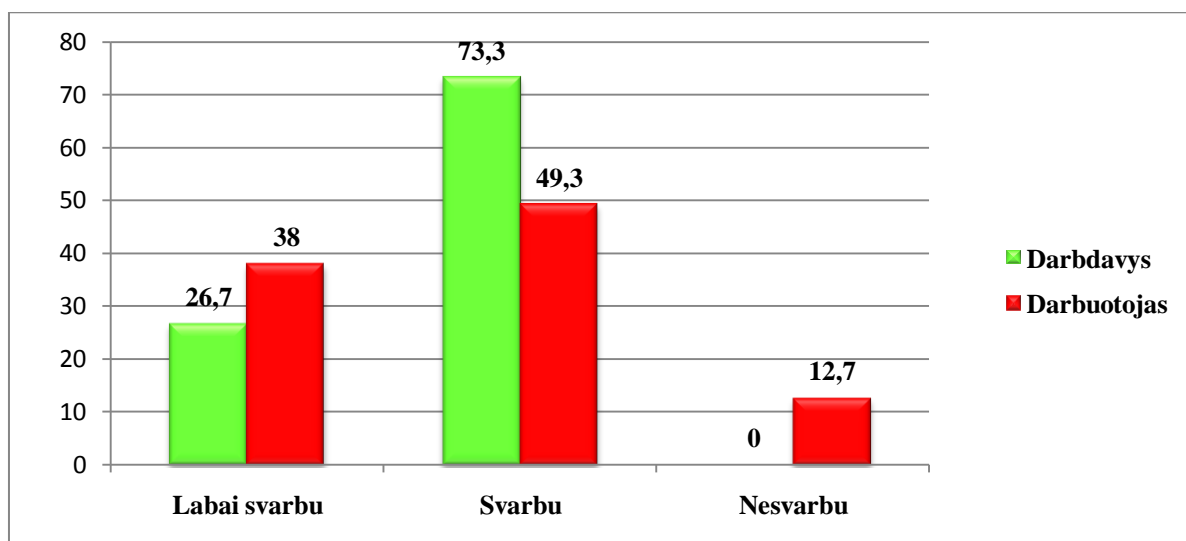
2.4.5 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įmonių grupes (proc.).

3. TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. Darbdavių ir darbuotojų nuostatos bei požiūris į įmonės veiklą

Darbo reikšmė darbuotojams. Didžioji dalis apklaustųjų (56,2 proc.) mano, kad svarbi yra naujų darbuotojų adaptacija, 34,8 proc. teigia, kad tai yra labai svarbu.

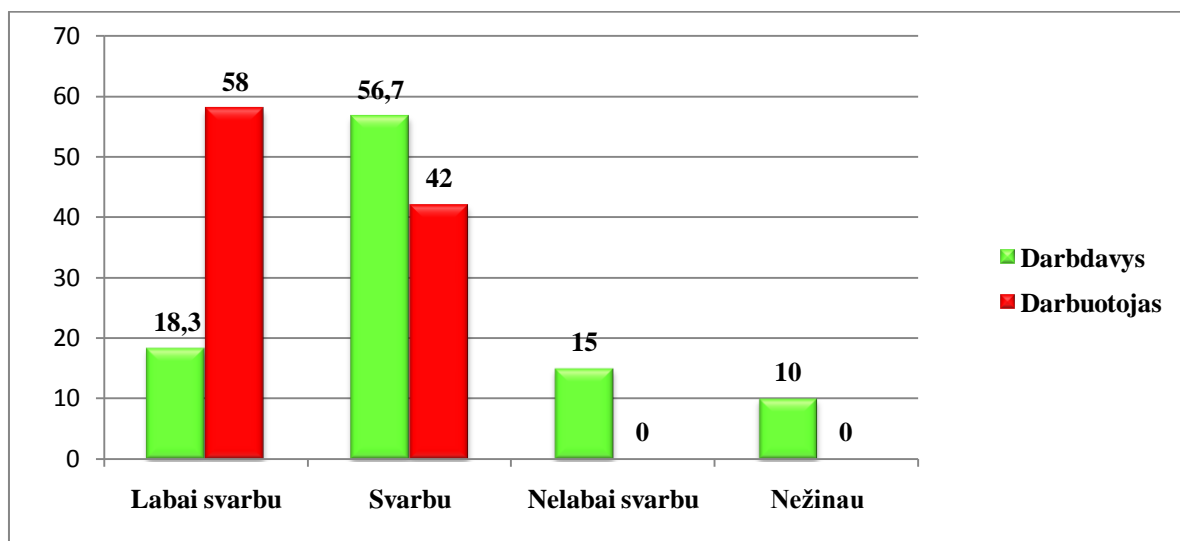
Lyginant pagal pareigas, statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) daugiau darbuotojų (12,7 proc.) atsakė, kad tai nėra svarbu, taip pat daugiau darbdaviams (73,3 proc.), nei darbuotojams (49,3 proc.), darbuotojų adaptacija įmonėje yra svarbi (3.1.1 pav.).



3.1.1. pav. Darbdavių ir darbuotojų nuomonė apie naujų darbuotojų adaptaciją įmonėje (proc.). $\chi^2=13,577$ $df=2$ $p < 0,05$

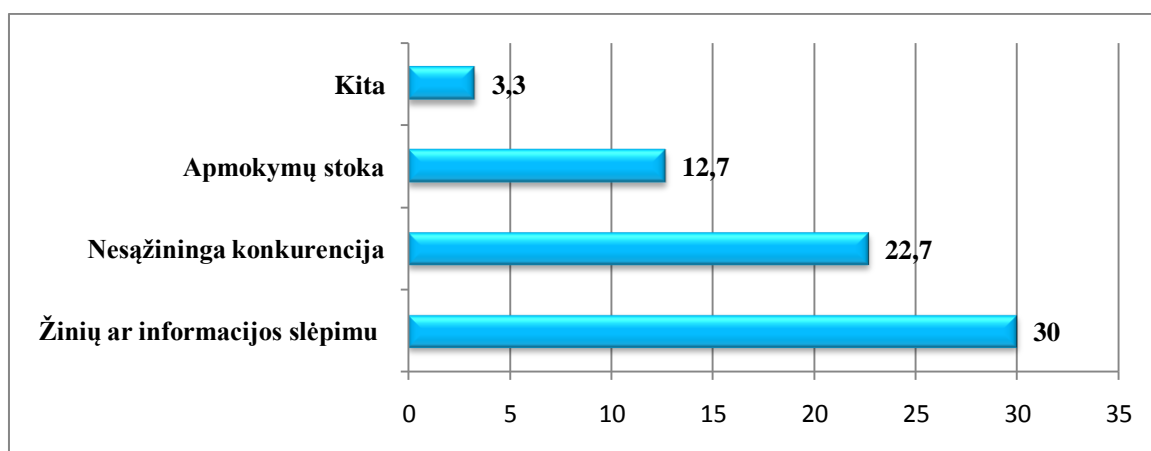
Tyrimo duomenimis, apie pusę (46,4 proc.) respondentų yra labai svarbios ir svarbios karjeros galimybės. 15 proc. darbdaviams jų darbuotojų karjeros galimybės yra nelabai svarbios, o daugiau nei pusė (58 proc.) tai yra labai svarbu ir svarbu (42 proc.). Iš visų apklaustų vadovų labai svarbu yra tik 18,3 proc., 10 proc. nežino ar svarbu, ar nesvarbu, darbuotojų karjeros galimybės įmonėje, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) (3.1.2 pav.). Didžiajai daliai darbdaviams (76,7 proc.) ir darbuotojams (65,3 proc.) svarbios yra kvalifikacijos tobulinimo galimybės, skirtumas statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$). Visiems apklaustiems darbuotojams (100 proc.) yra svarbus motyvacinių priemonių taikymas, tai labai svarbu (30 proc.) ir svarbu 18,3 proc. darbdaviams, net pusė (51,7 proc.) vadovų nežino ar tai yra svarbu, $p < 0,05$. Taip pat visiems darbuotojams (100 proc.) labai svarbus yra tinkamas atlygio dydis, 80 proc. vadovams tai yra svarbu, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$). Panašus procentas darbdavių ir darbuotojų mano, kad labai svarbus ir svarbus yra gerų darbo sąlygų sudarymas, tik daugiau darbuotojų, nei darbdavių teigia,

kad tai nėra svarbu ir net 13,3 proc. vadovų nežino, ar svarbu yra sudaryti geras darbo sąlygas ($p < 0,05$) (žr. priede Nr. 1).



3.1.2. pav. Darbdavių ir darbuotojų nuomonė apie darbuotojų karjeros galimybes įmonėje (proc.). $\chi^2=53,946$ $df=3$ $p < 0,05$

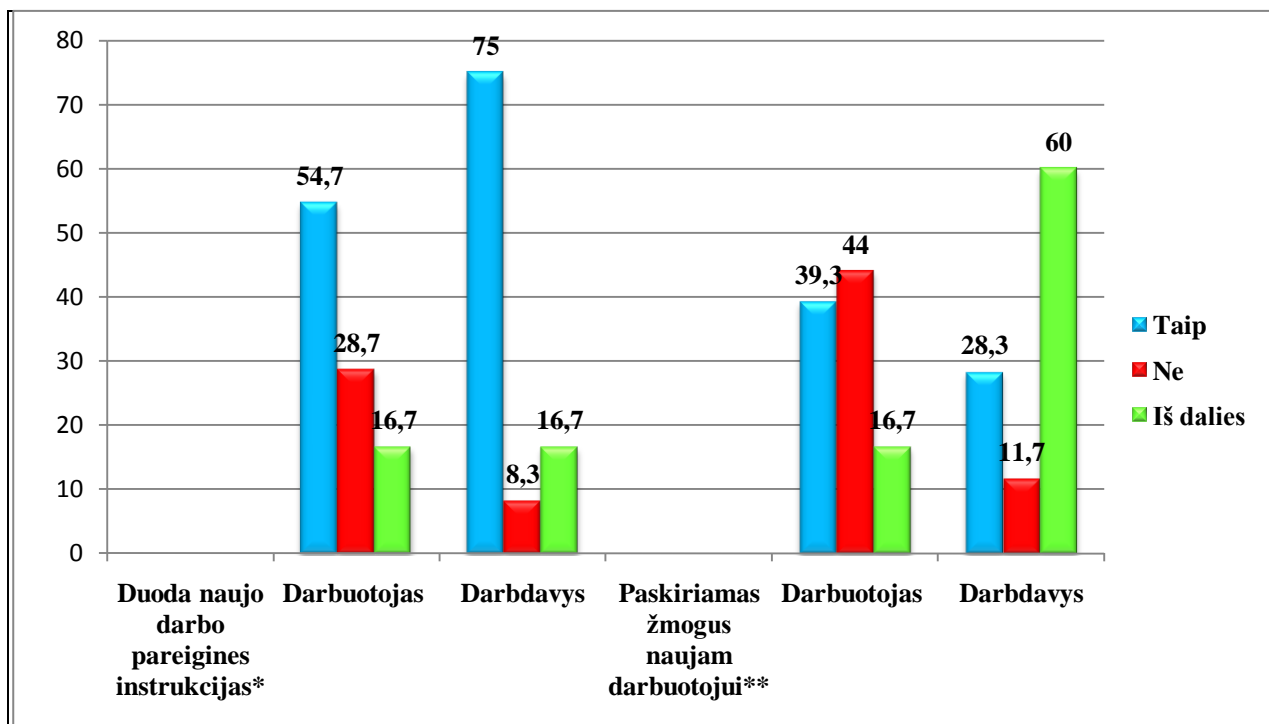
Darbuotojų adaptacija. 58,7 proc. darbuotojams buvo iškilę sunkumų prisitaikant įmonėje, net pusę (50 proc.) vadovų nežino, kad jų darbuotojams iškyla tokių sunkumų it tik tai žino 10 proc., skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$). Iš 10 proc. vadovų, visi mano, kad sunkumų darbe kyla dėl nepalankaus požiūrio į naują darbuotoją ir tokie sunkumai kilo 41,3 proc. darbuotojams ($p < 0,05$). Nei vienas vadovas nemano, kad sunkumų darbe kyla darbuotojams dėl žinių ir informacijos slėpimo iš kolegų, dėl nesąžiningos konkurencijos ir apmokymo stoka. Bet 30 proc. darbuotojų kilo sunkumų dėl žinių ir informacijos slėpimo, 22,7 proc. patyrė nesąžiningą konkurenciją, 12,7 proc. trūko informacijos ir 3,3 proc. nurodė kitą priežastį, kurios nei vienas darbuotojas neįvardijo (3.1.3 pav.).



3.1.3. pav. Tiriamiesiems iškilę sunkumai darbe (proc.).

Tyrimo duomenimis, statistiškai reikšmingai daugiau darbuotojų, nei darbdavių atsakė, kad jų darbe nėra darbuotojams duodama naujo darbo pareiginės instrukcijos, kad iš dalies duoda atsakė

vienodas procentas tiek darbuotojų, tiek darbdavių (16,7 proc.). 75 proc. vadovų teigia, kad duoda instrukcijas, o 54,7 proc. darbuotojų atsakė, kad gauna šias instrukcijas ($p < 0,05$). Taip pat didesnis procentas darbuotojų (44 proc.) sako, jog vadovas nepaskiria žmogų naujam darbuotojui, kuris padėtų prisitaikyti naujoje organizacijoje, panašus procentas (39,3 proc.) teigia, kad paskiria žmogų. Didžioji dalis vadovų (60 proc.) atsakė, jog paskiria žmogų tik iš dalies, skirtumas taip pat statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) (3.1.4 pav.).

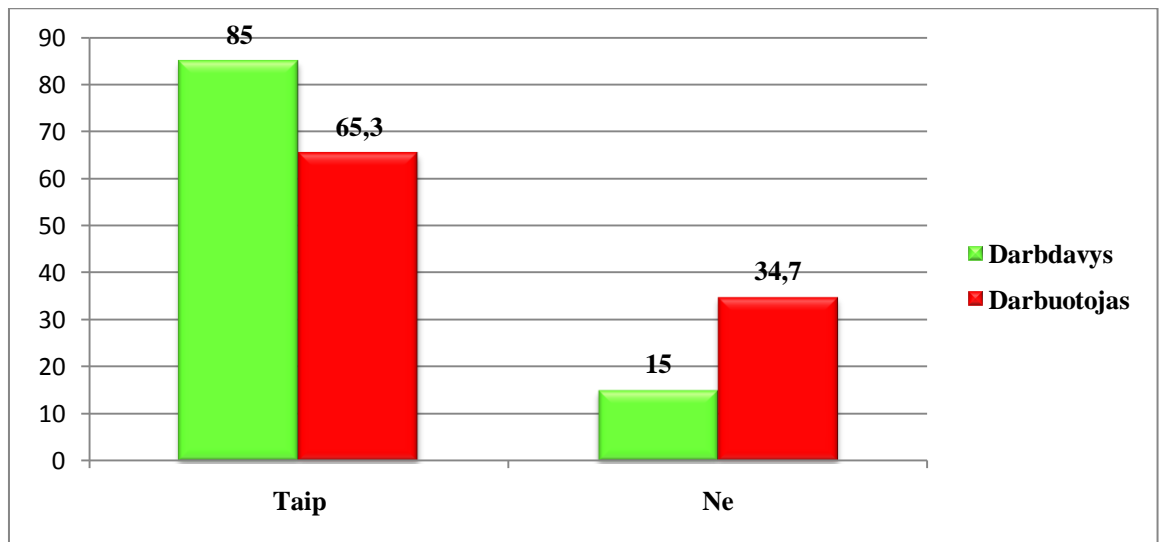


3.1.4. pav. Darbuotojų adaptacija lyginant pagal pareigas (proc.).

* $\chi^2=10,682$ $df=2$ $p < 0,05$

** $\chi^2=42,027$ $df=2$ $p < 0,05$

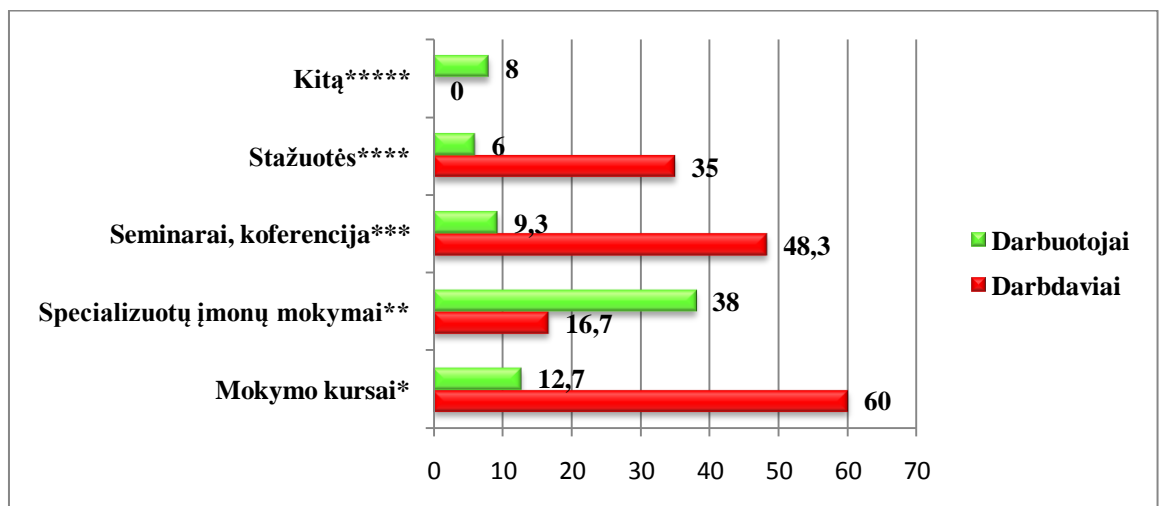
Darbuotojams suteiktos galimybės siekti karjeros bei kelti kvalifikaciją. Darbo rinkoje pastaruoju metu dažnai pastebima, kad darbdaviai susiduria su personalo kaita ir sunkumais, ieškodami specialistų ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tai rodo, kad investicijos į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą yra labai mažos. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, tik maždaug ketvirtadalis įmonių turi įmonės darbuotojų mokymo planą. Šio tyrimo duomenimis, 71 proc. apklaustųjų atsakė, kad jų darbovietėje yra sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją. Daugiau darbdavių (85 proc.), nei darbuotojų (65,3 proc.) teigia, kad tokios galimybės yra sudaromos, 34,7 proc. darbuotojų sako, kad tokių galimybių nėra ir taip atsakė 15 proc. vadovų, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) (3.1.5 pav.). Iš galimybių, kaip kelti klasifikaciją, 26,2 proc. įvardijo mokymo kursus darbovietėje, 31,9 proc. specializuotų įmonių mokymus, 20,5 proc. seminarus, konferencijas, 11,9 proc. nuotolinius mokymus, 14,3 proc. stažuotes ir 5,7 proc. paminėjo kitą.



3.1.5. pav. Galimybė kelti klasifikaciją lyginant pagal užimamas pareigas (proc.).

$\chi^2=8,043$ $df=1$ $p<0,05$

Rezultatai rodo, kad daugiau darbdavių, nei darbuotojų, sako: jog vykdomi mokymo kursai darbovietėse, seminarai, konferencijos stažuotės, o daugiau darbuotojų mano, kad darbe daugiau vyksta specializuotų įmonių mokymai, nuolatiniai mokymai ir kita (3.1.6 pav.). 71,4 proc. darbdavių ir 76,1 proc. darbuotojų teigia, kad įmonė užmokėjo už mokymus, šiek tiek daugiau vadovų (28,3 proc.) nei darbuotojų (23,9 proc.) sako, jog už tai mokėjo patys darbuotojai ($p>0,05$). Beveik visi darbuotojai (92 proc.) mano, kad už mokymus kelti klasifikaciją turėtų mokėti darbdavys, taip mano 20 proc. vadovų. 10 proc. darbdavių teigia, kad už tai turėtų mokėti patys darbuotojai, o taip nemano nei vienas darbuotojas. Kad turi mokėti ir darbuotojas ir darbdavys, atsakė 70 proc. darbdavių ir 8 proc. darbuotojų, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p<0,05$).



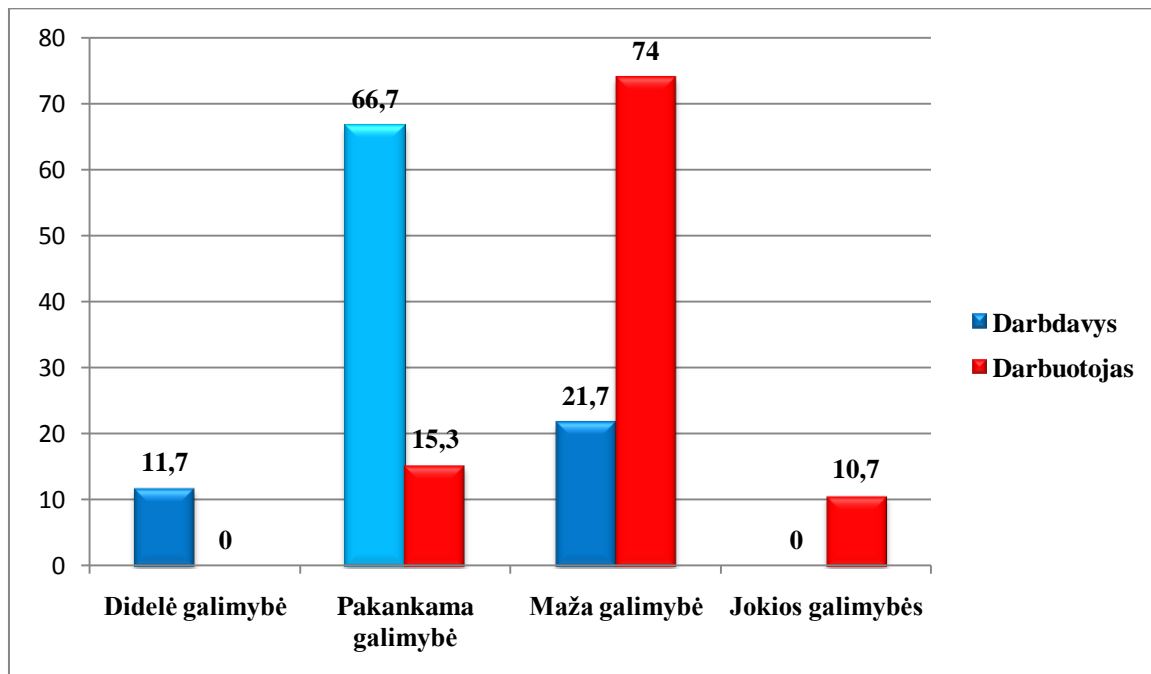
3.1.6. pav. Būdai naudojami kvalifikacijos kėlimui, lyginant pagal užimamas pareigas (proc.).

* $\chi^2=49,671$ $df=1$ $p<0,05$; ** $\chi^2=8,978$ $df=1$ $p<0,05$; *** $\chi^2=40,032$ $df=1$ $p<0,05$;

**** $\chi^2=29,435$ $df=1$ $p<0,05$; ***** $\chi^2=5,091$ $df=1$ $p<0,05$

Skirtumas statistiškai reikšmingas atsakymuose „Ar buvo galimybė būti paaukštintam pareigose“. 17,7 proc. darbdavių teigė, kad buvo didelė galimybė, taip nesako nei vienas

darbuotojas. 66,7 proc. vadovų sako, jog buvo pakankamai galimybių, pakankamai galimybių buvo tik 15,3 proc. darbuotojams, didžioji dalis darbuotojų (74 proc.) teigė, kad darbe buvo maža galimybė ir kad nėra jokios galimybės atsakė 10,7 proc. ($p < 0,05$) (3.1.7 pav.). Didžioji dalis darbdavių (93,3 proc.) teigia, jog supažindina darbuotojus su darbo apmokėjimo ir vertinimo kriterijais, kad taip atsakė 62 proc. darbuotojų, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).



3.1.7. pav. Galimybė būti paaukštintam pareigose lyginant pagal pareigas (proc.).

$$\chi^2=81,423 \text{ df}=3 \text{ p}<0,05$$

Motyvacijos priemonės. Tyrimo duomenimis 60,7 proc. darbuotojams yra labai svarbios piniginės skatinimo priemonės – premijos už gerai atliktą darbą, visiems darbdaviams tai yra svarbu, daugumai darbuotojų (80,7 proc.) taip pat labai svarbūs priedai už darbo stažą, pusei (51,7 proc.) darbdaviams tai yra svarbu. 74 proc. darbuotojams ir 45 proc. vadovams yra svarbūs priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją, 30 proc. darbdaviams tai yra nelabai svarbu. Visiems darbuotojams svarbus transporto išlaidų apmokėjimas, išlaidų apmokėjimas svarbus tik 30 proc. vadovams, likusiai daliai darbdavių (70 proc.) tai nelabai svarbu. Pusę darbuotojų (55,3 proc.) mano, kad labai svarbus yra mokėjimas už maitinimąsi, o 90 proc. darbdaviams tai yra nelabai svarbu ir 10 proc. – nesvarbu. 87,3 proc. darbuotojams, 35 proc. vadovams yra svarbus apmokėjimas už kursus, seminarus ir stažuotes.

58,3 proc. vadovams, kaip nepiniginė skatinimo priemonė yra svarbi raštinė ar žodinė padėka, pusei (55,3 proc.) darbuotojų tai yra nelabai svarbu. Viešas pagyrimas yra svarbus 75 proc. vadovams ir 54,7 proc. darbuotojams, visiems darbuotojams (100 proc.) ir beveik visiems (91,7 proc.) darbdaviams svarbi skatinimo priemonė – atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas. Įtraukimas į

sprendimų priėmimą, valdymą, yra svarbu 44 proc. ir nelabai svarbu 56 proc. darbuotojams, 58,3 proc. vadovų nežino ar tai yra svarbu. Visi atsakymai statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) (3.1.1 lentelė).

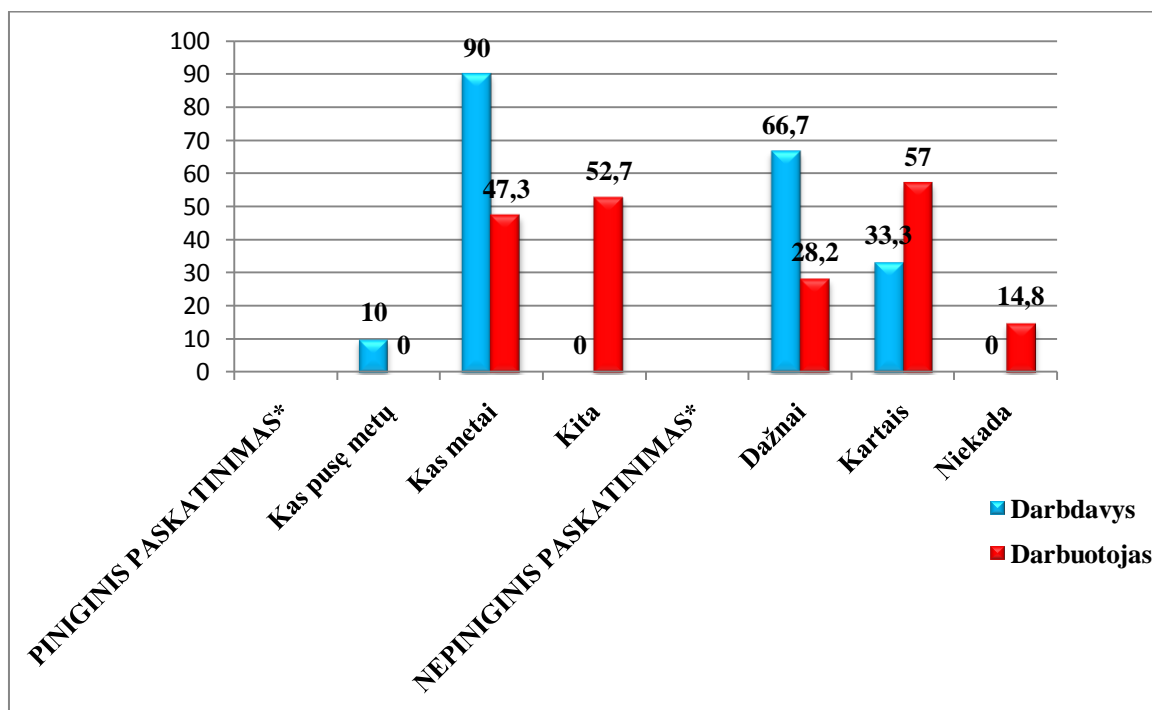
<i>Piniginės skatinimo priemonės</i>	Labai svarbu		Svarbu		Nelabai svarbu		Nesvarbu		Nežinau		
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Premijos už gerai atliktą darbą	0	60,7	100	39,3	-	-	-	-	-	-	$x^2=64,23$ 5 df=1 $p < 0,05$
Priedai už darbo stažą	28,3	80,7	51,7	19,3	20	0	-	-	-	-	$x^2=63,54$ 3 df=2 $p < 0,05$
Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	25	26	45	74	30	0	-	-	-	-	$x^2=50,50$ 1 df=2 $p < 0,05$
Transporto išlaidų apmokėjimas	-	-	30	100	70	0	-	-	-	-	$x^2=131,2$ 50 df=1 $p < 0,05$
Mokėjimas už maitinimąsi	0	55,3	0	44,7	90	0	10	0	-	-	$x^2=210,0$ 00 df=3 $p < 0,05$
Apmokėjimas už kursus, seminarus, stažuotes	31,7	12,7	35	87,3	33,3	-	-	-	-	-	$x^2=74,76$ 6 df=2 $p < 0,05$
<i>Nepiniginės skatinimo priemonės</i>	Labai svarbu		Svarbu		Nelabai svarbu		Nesvarbu		Nežinau		
Raštinė arba žodinė padėka	38,3	0	58,3	44,7	3,3	55,3	-	-	-	-	$x^2=88,77$ 9 df=2 $p < 0,05$
Viešas pagyrimas	-	-	75	54,7	25	45,3	-	-	-	-	$x^2=7,413$ df=1 $p < 0,05$
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	-	-	91,7	100	-	-	-	-	8,3	0	$x^2=12,80$ 5 df=1 $p < 0,05$
Įtraukimas į sprendimų priėmimą, valdymą	-	-	0	44	41,7	56	-	-	58,3	0	$x^2=115,5$ 96 df=2 $p < 0,05$

1-Darbdavys; 2-Darbuotoja; -Neatsakyta

3.1.1 lentelė. Piniginės ir nepiniginės skatinimo priemonės lyginant pagal pareigas (proc.).

Paklausus „Kaip dažnai buvo skyriams piniginis paskatinimas“, šiek tiek daugiau nei pusę (52,7 proc.) apklaustų darbuotojų pažymėjo kitą variantą, taip pat panašus procentas (47,3 proc.) piniginį paskatinimą gaudavo kas metai. 90 proc. darbdavių teigia, kad piniginius paskatinimus savo darbuotojams skirdavo kas metai ir 10 proc. kas pusę metų ($p < 0,05$).

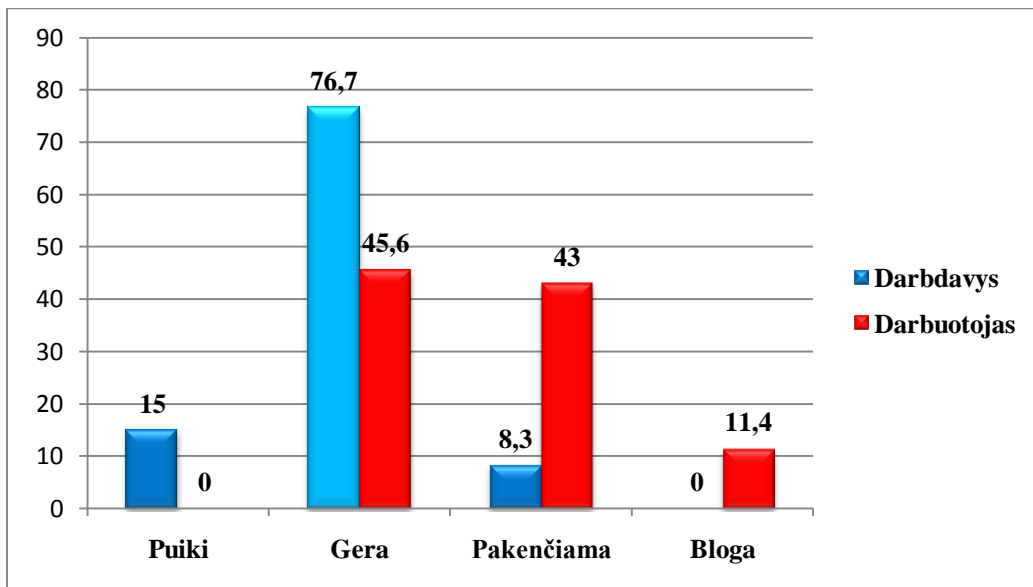
57 proc. darbuotojų teigia, kad kartais yra skiriamas nepiniginis paskatinimas, 28,2 proc. atsakė, jog dažnai. Kad dažnai taiko tokį skatinimo būdą atsakė 66,7 proc. darbdavių, 33,3 proc. – kartais, kad niekada neskiria nepiniginį paskatinimą teigia 14,8 proc. darbuotojų, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) (3.1.8 pav.). 66,7 proc. darbuotojų nuomone, motyvavimo priemonė labiausiai skatinanti darbuotojus – piniginis skatinimas, nei vienas darbuotojas nemano, kad labiausiai skatina nepiniginės priemonės. Dauguma darbdavių (63,3 proc.) teigia, jog geriausia taikyti abi priemones. Lyginant pagal pareigas skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).



3. 1. 8. pav. Skiriamas piniginis ir nepiniginis paskatinimas palyginti pagal pareigas (proc.).

* $\chi^2=59,707$ $df=2$ $p < 0,05$; ** $\chi^2=29,789$ $df=2$ $p < 0,05$

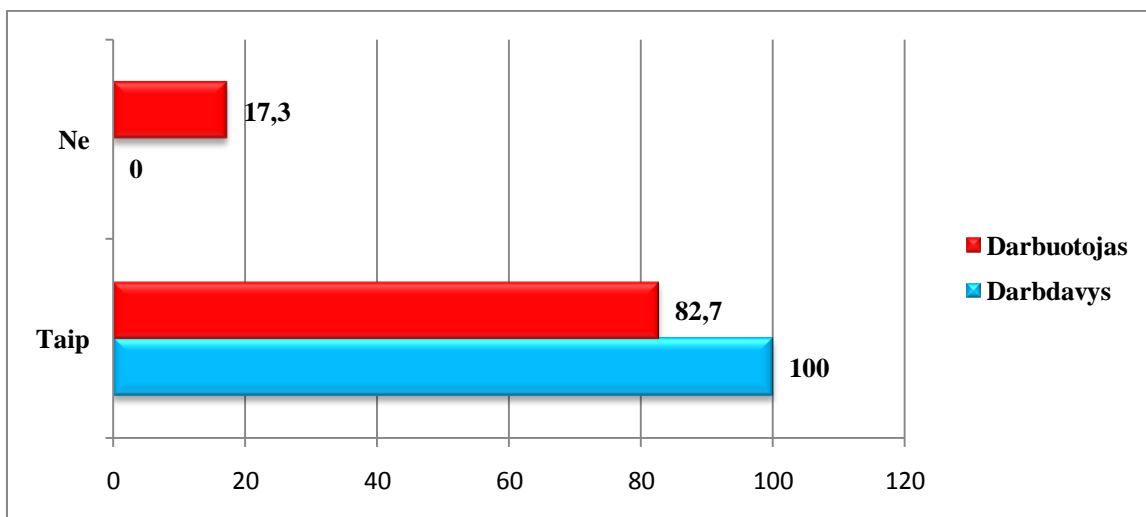
Psichologinis klimatas. 11,4 proc. darbuotojų psichologinę atmosferą savo įmonėje įvardina kaip blogą, taip neteigė nei vienas darbdavys, dauguma darbdavių (76,7 proc.) atmosferą įvardina kaip gerą, kad puiki – 15 proc. ir pakenčiama – 8,3 proc. Nei vienas darbuotojas nepasakė, jog atmosfera yra puiki, panašus procentas atmosferą apibūdina kaip gerą ir pakenčiamą (45,6 proc. – 43 proc.), skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) (3.1.9 pav.).



3.1.9. pav. Atmosfera įmonėje, palyginti pagal pareigas (proc.)
 $\chi^2=52,275$ $df=3$ $p<0,05$

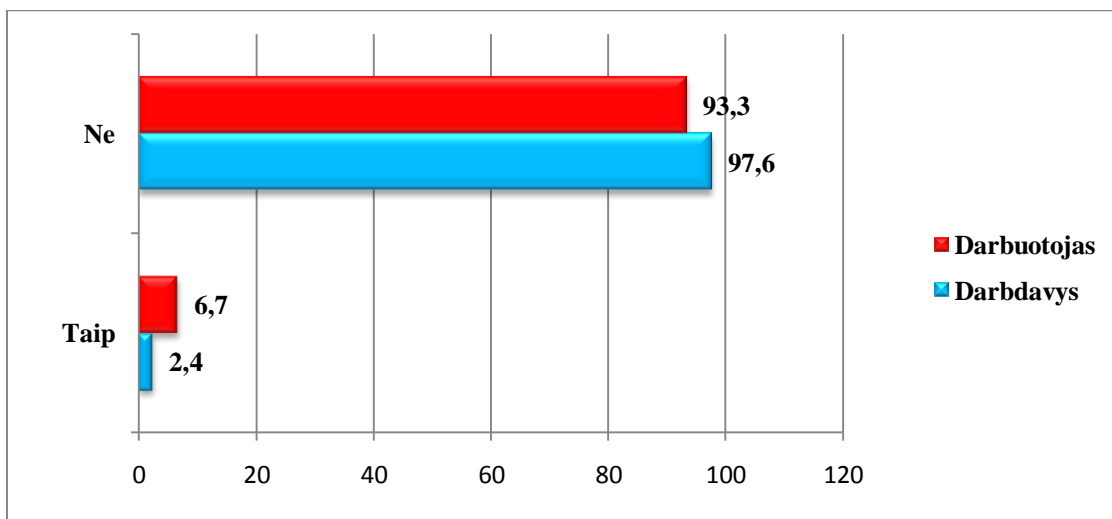
3.2. Teisių gynimo institucijų žinojimo lygis

Tyrimo duomenimis, visi apklausti darbdaviai žino Lietuvoje veikiančias institucijas, kurios gina žmogaus teises, šias institucijas žino ir 82,7 proc. darbuotojų, 17,3 proc. tai nežino, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) (3.2.1 pav.).



3.2.1. pav. Teisių gynimo institucijų žinojimas, lyginant pagal pareigas (proc.)
 $\chi^2=11,870$ $df=1$ $p<0,05$

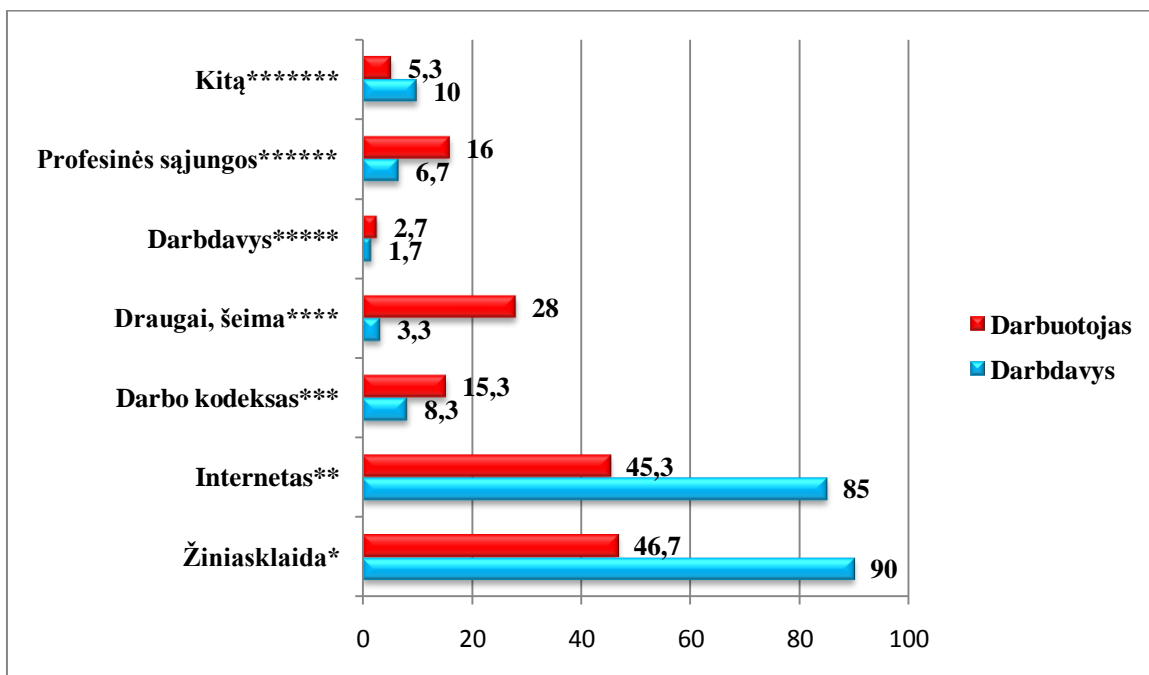
6,7 proc. darbuotojams teko kreiptis į institucijas, kurios gina žmogaus teises, iš jų į darbo inspekciją kreipėsi 1,4 proc., 1 proc. – teismą, 1,4 proc. – profesines sąjungas ir 1,9 proc. – kitą. 2,4 proc. darbdavių atsakė, kad jų darbuotojams teko kreiptis į tokias institucijas, skirtumas statistiškai nereikšmingas ($p>0,05$) (3.2.2 pav.).



3.2.2. pav. Kreipimasis į teisių gynimo institucijas dalis, palyginti pagal pareigas (proc.).

$\chi^2=1,116$ $df=1$ $p>0,05$

Iš žiniasklaidos, apie teisių gynimo institucijas, sužino 90 proc. darbdavių ir 46,7 proc. darbuotojų ($p<0,05$), interneto – 85 proc. darbdavių, 45,3 proc. darbuotojų ($p<0,05$), iš darbo kodekso informacijos gavo daugiau darbuotojų (15,3 proc.) nei darbdavių (8,3 proc.) ($p>0,05$). Iš draugų, šeimos informacijos gavo 28 proc. darbuotojų ir 3,3 proc. darbdavių, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p<0,05$), darbdavio – 2,7 proc. darbuotojų, 1,7 proc. darbdavių ($p>0,05$), palyginti mažas procentas darbuotojų kalba apie teisių gynimą su savo vadovų. Iš profesinių sąjungų informaciją gauna 16 proc. darbuotojų ir 6,7 proc. darbdavių ir kitą pažymėjo 10 proc. vadovų, 5,3 proc. darbuotojų ($p>0,05$) (3.2.3 pav.).

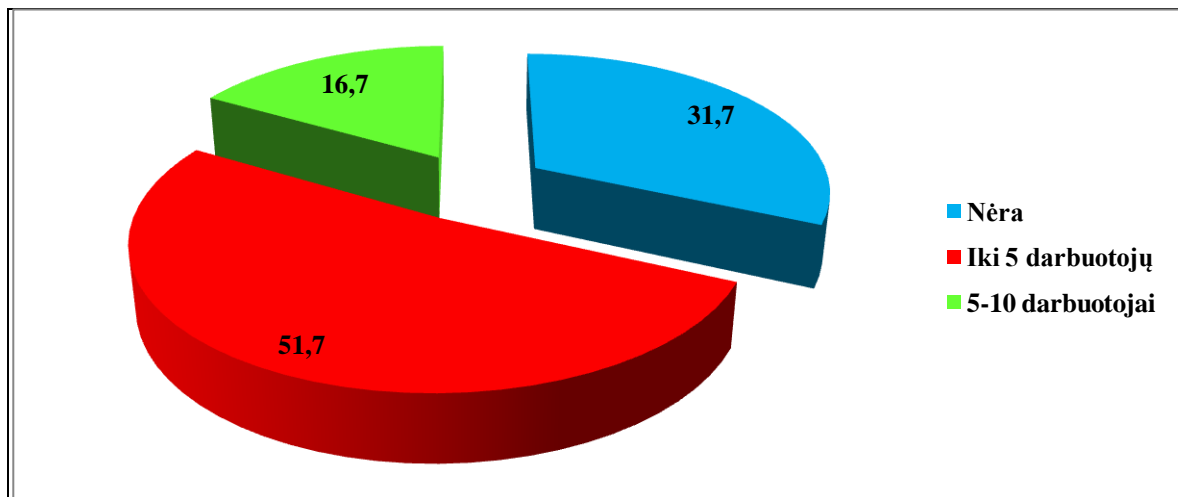


3.2.3. pav. Informacijos, apie žmogaus teisių gynimo institucijos, gavimo būdai, atsižvelgiant į pareigas (proc.).

* $\chi^2=33,280$ $df=1$ $p<0,05$; ** $\chi^2=27,462$ $df=1$ $p<0,05$; *** $\chi^2=1,817$ $df=1$ $p>0,05$; **** $\chi^2=15,744$ $df=1$ $p<0,05$;
 ***** $\chi^2=0,184$ $df=1$ $p>0,05$; ***** $\chi^2=3,231$ $df=1$ $p>0,05$; ***** $\chi^2=1,500$ $df=1$ $p>0,05$

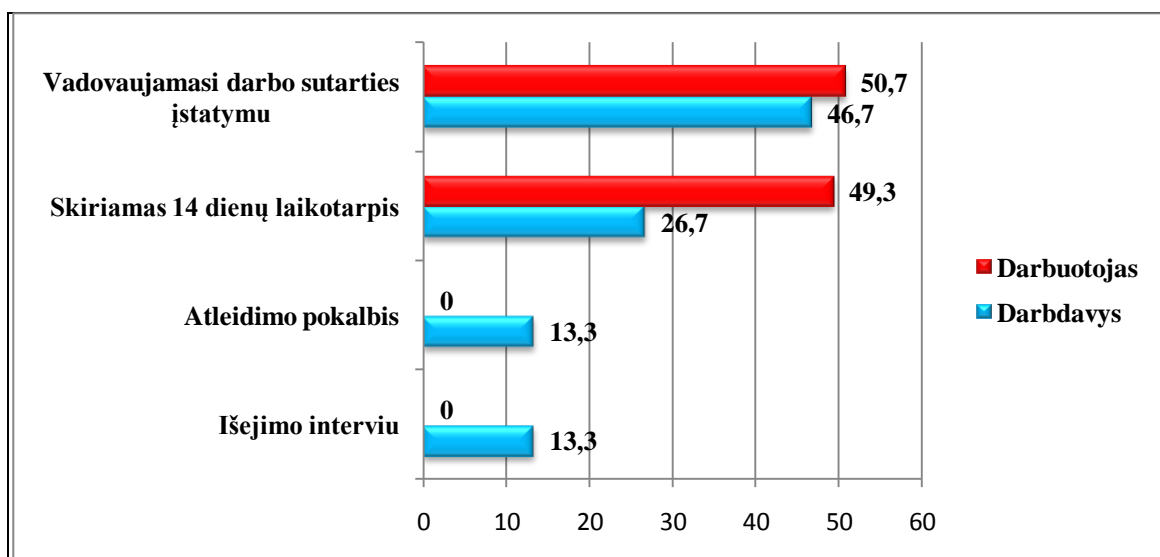
3.3. Darbuotojų ir darbdavių išėjimo ir atleidimo iš darbo priežastys

Darbdavių atleidimo iš darbo priežastys. Apie pusę (51,7 proc.) darbdavių atsakė, kad atleidimo vidurkis jų įmonėje yra iki 5 darbuotojų per mėnesį, kad nėra – 31,7 proc. ir 16,7 proc. teigė, jog jų įmonėje atleidimo vidurkis – 5-10 darbuotojai per mėnesį (3.3.1 pav.).



3.3.1 pav. Atleidimo vidurkis įmonėse (proc.).

Skirtumas statistiškai reikšmingas darbdavių ir darbuotojų atsakymuose apie atleidimo iš darbo vykdymą jų organizacijoje, po 13,3 proc. darbdavių teigė, kad vykdomi išėjimo interviu ir atleidimo pokalbis, taip neatsakė nei vienas darbuotojas. Puse darbuotojų sako, jog vadovaujamosi darbo kodekso įstatymais (50,7 proc.) ir skiriamas 14 dienų laikotarpis (49,3 proc.) ($p < 0,05$) (3.3.2 pav.).

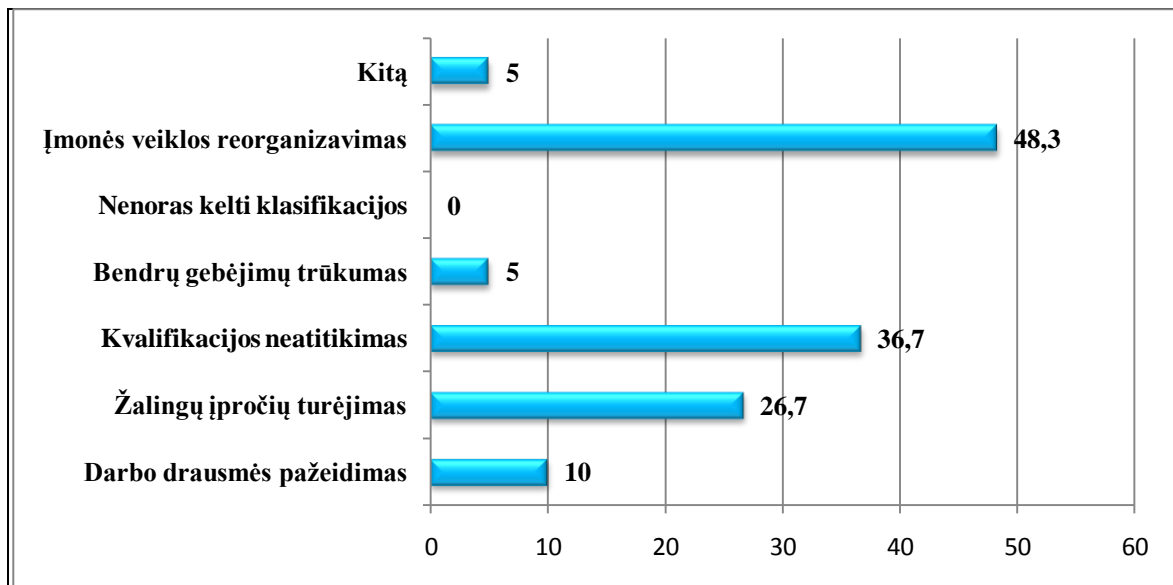


3.3.2 pav. Atleidimo iš darbo vykdymas, atsižvelgiant į pareigas (proc.).

$$x^2=45,276 \text{ df}=3 \text{ p}<0,05$$

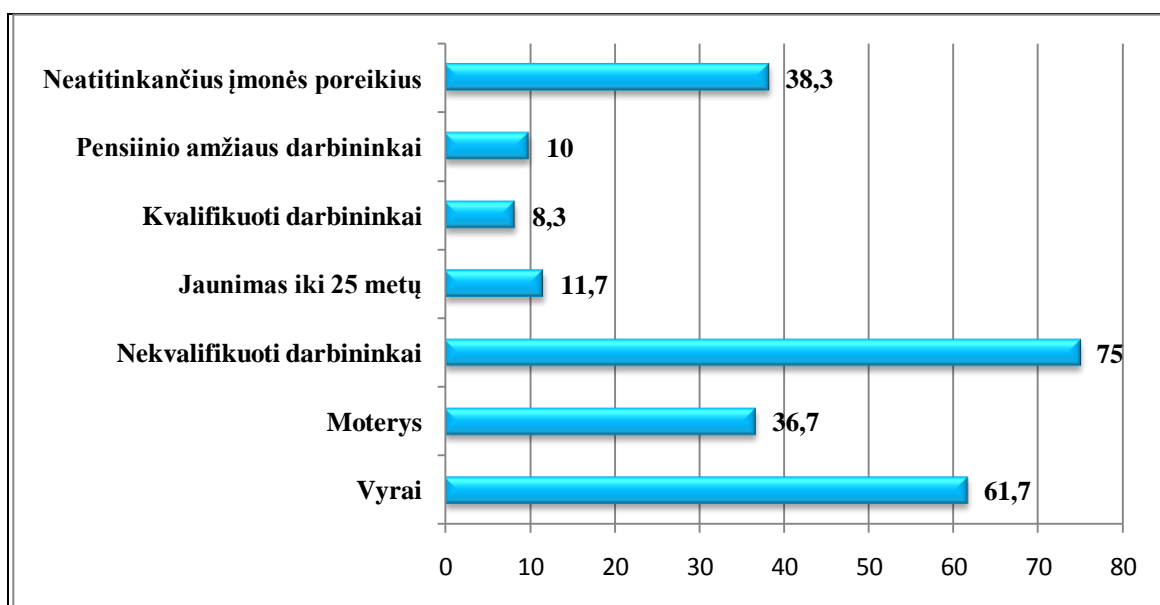
Apie pusę darbdavių (48,3 proc.), kaip pagrindinę darbuotojų atleidimo priežastį įvardijo įmonės veiklos reorganizavimą, antroje vietoje pagal priežastis – kvalifikacijos neatitikimas (36,7

proc.), o trečioje – žalingų įpročių turėjimas (26,7 proc.) (dauguma vadovų įvardijo alkoholio vartojimą) (3.3.3 pav.).



3.3.3 pav. Darbuotojų atleidimo priežastys (proc.).

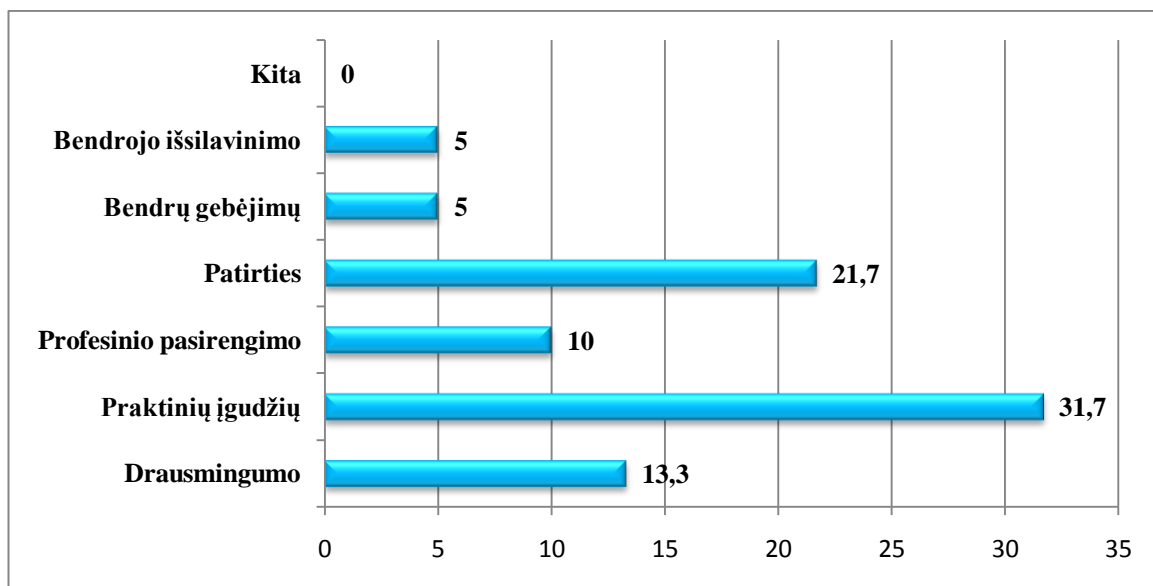
75 proc. vadovų atleido iš darbo atleido iš darbo nekvalifikuotus darbininkus, 38,3 proc. neatitinkančius įmonės poreikius, jaunimą iki 25 metų atleido 11,7 proc. darbdavių, 10 proc. pensinio amžiaus darbuotojus ir 8,3 proc. kvalifikuotus darbininkus. 61,7 proc. vadovų atleido iš darbo vyrus ir 36,7 proc. moteris (3.3.4 pav.).



3.3.4 pav. Asmenys kurie buvo atleisti iš darbo (proc.).

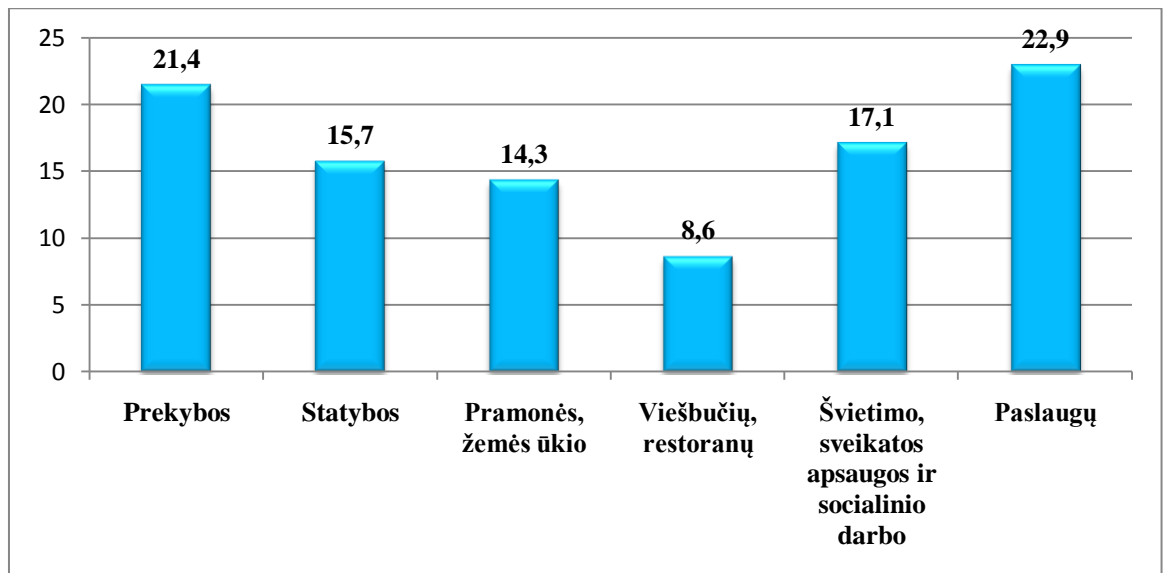
21,7 proc. darbdavių teigė, kad atleido darbuotojus, nes jiems trūko patirties, 31,7 proc. atleido tuos, kuriems trūko praktinių įgūdžių, 13,3 proc. atleido, nes trūko drausmingumo ir 10

proc. atsakė, atleido darbuotoją, nes jis neturėjo profesinio pasirengimo. Po 5 proc. vadovų atleido darbuotojus iš darbo, nes trūko bendrų gebėjimų ir bendrojo išsilavinimo (3.3.5 pav.).



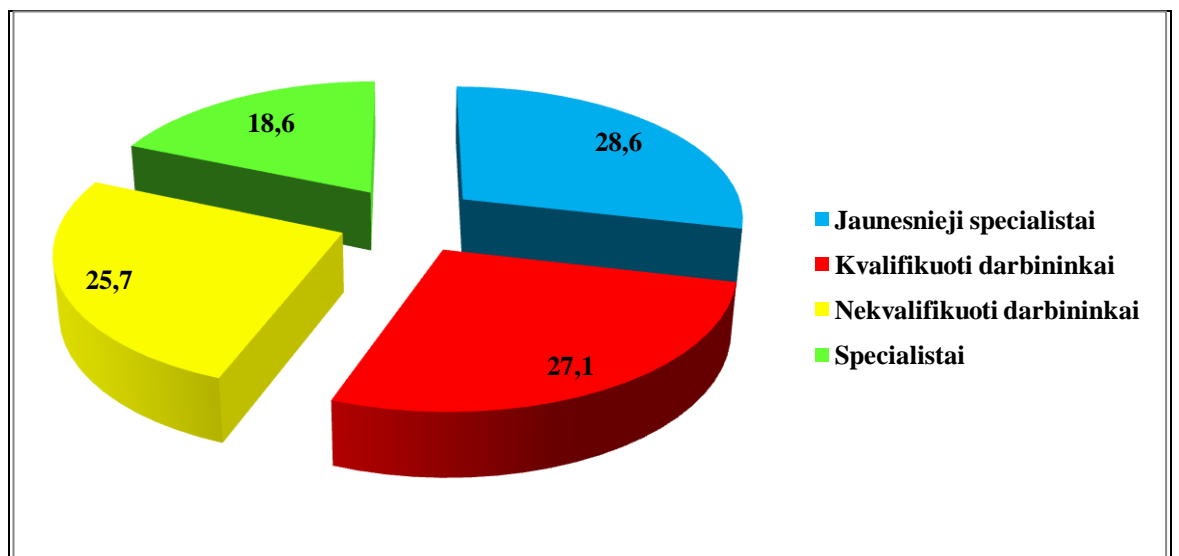
3.3.5 pav. Savybės, gebėjimai, kurių trūko asmenims atleistiems iš darbo (proc.).

33,3 proc. apklaustų tiriamųjų bent kartą buvo atleisti iš darbo, iš jų 64,3 proc. sudarė vyrai ir 35,7 proc. moterys. Pagal išsilavinimą daugiausia buvo atleisti su aukštuoju (32,9 proc.), 24,3 proc. aukštuoju universitetiniu ir 21,4 proc. profesiniu išsilavinimu. Iš atleistų darbuotojų 90 proc. dirbo privačiame sektoriuje ir 10 proc. viešajame. Daugiausia buvo atleistų, kurie dirbo paslaugų grupėje (22,9 proc.), 21,4 proc. dirbo prekyboje, 17,1 proc. – švietimo, sveikatos apsaugos ir socialinio darbo grupėje, 15,7 proc. – statybose, 14,3 proc. – pramonės, žemės ūkio ir 8,6 proc. – viešbučių, restoranų grupėje (3.3.6 pav.). 40 procentų iš jų, iš darbo išėjo savo noru, 52,9 proc. nurodė kitą išėjimo priežastį ir 7,1 proc. išėjo darbdavio iniciatyva. 91,4 proc. tiriamųjų yra pakeitę 1-2 darbovietės.



3.3.6 pav. Atleistų darbuotojų pasiskirstymas pagal įmonių grupes (proc.).

28,6 proc. buvo jaunesnieji specialistai, 27,1 proc. – kvalifikuoti darbininkai, 25,7 proc. – nekvalifikuoti darbininkai ir 18,6 proc. buvo specialistai (3.3.7 pav.).



3.3.7 pav. Buvusios pareigos įmonėje (proc.).

Buvusio darbo atlygis. Beveik pusę (47,1 proc.) darbuotojų buvo nelabai patenkinti savo darbo užmokesčiu, 27,1 proc. – patenkinti, 15,7 proc. nepatenkinti, labiau buvo patenkinti tik 10 proc. darbuotojų. 48,6 proc. atlygis buvo 600-1000 lt., mažas atlygis turėjo įtakos darbuotojui išėjimo iš darbo. Dauguma tiriamųjų (78,6 proc.) teigė, kad darbo užmokestis nepriklausė nuo

klasifikacijos ir apie pusę (48,6 proc.) sako, kad gautas atlyginimas nebuvo teisingas lyginant su kitais tą patį darbą dirbančiais darbuotojais.

Atleidimo/išėjimo iš darbo priežastys. Daugumai išėjusiųjų iš darbo netenkino atlygio dydis (81,4 proc.), o teisingo atlyginimo už darbą paskatas padeda išlaikyti geriausią darbuotoją, kaip jau buvo minėta didžiąjai daliai tiriamųjų atlyginimas buvo 600-1000 litų, stresas ir konfliktai darbe sąlygoja darbuotojų apsisprendimą išeiti iš darbo, 70 proc. tiriamųjų dėl to pakeitė darbą, 11,4 proc. buvo per sunkus fizinis darbas, 18,6 proc. išėjo iš darbo, nes buvo kenksmingos ir pavojingos darbo sąlygos. Viršvalandžiai didina stresą, o ją patiriantys darbuotojai labiau linkę palikti organizaciją, tyrimo rezultatai rodo, kad didelė dalis (40 proc.) darbuotojų teigia, kad buvusiam darbe buvo valandų skaičius didesnis, nei nurodytą žiniaraštyje, taip pat 27,1 proc. buvo per dideli keliami vadovų reikalavimai, tyrimais įrodyta, kad vadovų palaikymas prailgina darbuotojų apsisprendimą pasilikti darbovietėje. Daugiau nei pusei (67,1 proc.) tiriamųjų buvo nutraukta darbo sutartis ir kitą paminėjo 1,4 proc. darbuotojų.

IŠVADOS

Apibendrinant atliktą darbą, galima teigti, kad jo pradžioje iškeltas tikslas ir užsibrėžti uždaviniai iš esmės pasiekti. Tačiau, turint omenyje ribotą darbo apimtį bei atsižvelgiant į tai, kad tiek teisėkūra, tiek teisminė praktika, tiek ekonominiai bei socialiniai santykiai, visuomenės informavimas nuolat keičiasi, darbo teisės vykdymo ir pasibaigimo, darbuotojų teisių gynimas gali būti analizuojami išsamiau, atrandant naujų teisinių aspektų bei naujų informavimo galimybių.

Atlikus darbo sutarties sąvokos ir išėjimo iš darbo lemiančius veiksniai literatūros analizę, išnagrinėjus darbuotojų teises ir jų gynybos būdus, savo teisių žinojimo lygį ir išsiaiškinus darbuotojų išėjimo iš darbo priežastis, bei siekiant patvirtinti arba paneigti darbo pradžioje suformuluotą mokslinę hipotezę, galima teigti, kad hipotezė taip pat iš esmės pasitvirtino. Objektivias priežastis galima suskirstyti į materialių išteklių ribotumą, į abipusį žmonių ir socialinių junginių veiklos priklausomumą, į tikslų nesutapimą, į suvokimo ir vertybių skirtumus, į elgesio ir gyvenimo lygio skirtumus ir į nepatenkinamą komunikaciją. Susisteminus šios visos objektyvios priežastys, galima pateikti šias išvadas:

1. Išanalizavus teisinę literatūrą ir išnagrinėjus norminiuose teisės aktuose įtvirtintas darbo sutarties instituto reglamentavimo nuostatas, darytinos išvados - darbo sutartis yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulgytą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas. Lietuvoje yra trys kertiniai teisės aktai, reguliuojantys darbo ginčų nagrinėjimą: Konstitucija, Darbo Kodeksas, Civilinio proceso Kodeksas. Teismas nagrinėdamas individualius darbo ginčus vadovaujasi materialiosiomis darbo teisės taisyklėmis ir civilinio proceso normomis. Individualūs darbo ginčai teismuose atsiranda dviem būdais, tai yra, įgyvendinamas per tarpinę ikiteisminę grandį - darbo ginčų komisiją, ir įgyvendinamas tiesiogiai. Taigi darbo bylų nagrinėjimo teisme tam tikri požymiai įrodo darbo ginčų sprendimo specifiškumą ir sudėtingumą.

2. Susisteminus respondentų atsakymus, galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų išėjimą iš darbo, yra darbo viršvalandžiai, bei stresinės, konfliktinės situacijos, kurios emociškai veikia žmogų ne tik darbe. Taip pat didelę įtaką darbuotojui daro netinkamas vadovų vadovavimas, motyvacijos stoka, atlyginimas, darbo aplinka, neprisitaikymas naujoje aplinkoje bei organizacijoje. Daugiausia išėjusių/atleisusių darbuotojų buvo iš paslaugų ir prekybos grupės, dauguma iš jų išėjo iš darbo savo noru. Dauguma, kaip išėjimo priežastį nurodė mažą atlyginimą, stresą ir konfliktus darbe, daugiau nei pusei buvo nutraukta darbo sutartis, 90 proc. atleisusių tiriamųjų dirbo privačiame sektoriuje.

3. Siekiant apsaugoti darbuotojų teises bei teisėtus interesus teisinėje literatūroje pripažįstama, jog darbo teisiniuose santykiuose darbuotojas yra silpnesnioji šalis, todėl jo teisių bei teisėtų interesų apsaugai skiriamas ypatingas dėmesys. Lietuvos Respublikoje savo veiklą vykdo įvairios institucijos bei organizacijos, siekdamos kuo geriau užtikrinti darbuotojų teises, jų teisėtus interesus, o esant darbo teisių pažeidimams, šios institucijos bei organizacijos imasi veiksmų, kad būtų užkirstas kelias tokiems pažeidimams, kad asmeniui, nukentėjusiam nuo neteisėtų veiksmų būtų atlyginta žala, o darbo teises pažeidęs subjektas būtų nubaustas įstatymų nustatyta tvarka.

4. Nėra sukurta sistema piliečių teisinio švietimo, silpnos profesinės sąjungos, kurios apjungia tik nedidelį skaičių dirbančiųjų, profesinės sąjungos nėra vieningos, neapjungia dirbančiųjų, dirbančių privačiuose įmonėse, individualiuose įmonėse, smulkiuosius verslininkus (vienija asociacija, tačiau skirtinga jos teisinė padėtis, paskirtis).

5. Tyrimo duomenimis, darbuotojams yra svarbu karjeros, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, motyvacijų taikymas darbovietėje, darbuotojai labiau norėtų, kad būtų taikomas piniginis paskatinimas, nei nepiniginis. Apie pusę darbuotojų buvo iškilę sunkumų prisitaikyti įmonėje, 22,7 proc. patyrė nesąžiningą konkurenciją iš kolegų, o net pusę vadovų nežino, kad jų darbuotojams iškyla tokių sunkumų. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų ir darbdavių požiūris į įmonės veiklą skiriasi, beveik visi vadovų atsakymai statistiškai reikšmingai skiriasi nei darbuotojų, darbuotojams netenkinančios sąlygos gali įtakoti jų norui išeiti iš darbo.

REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

Išnagrinėjus norminiuose teisės aktuose įtvirtintas darbo teises reglamentavimo nuostatas ir atliktą tyrimą, galima pateikti tokius pasiūlymus, bei rekomendacijas:

1. Siekiant užkirsti kelią galimam darbdavių piktnaudžiavimui bei pašalinti neaiškumus, kylančius dėl Lietuvoje dažnėjančios papildomos nekonkuravimo sąlygos įtraukimo į darbo sutartį, siūlome LR Darbo kodekse įtvirtinti tiesiogiai situaciją reguliuojančias normas, apibrėžiančias šios sąlygos taikymo ir galiojimo ribas.

2. Ekonominiai bei socialiniai santykiai dažnai keičiasi, atsiranda naujų santykių ir detalus tokių santykių reglamentavimas įstatymuose reikštų nepertraukiamą įstatymų kaitą, tai yra pastovų teisės normų kūrimo procesą naujiems ar pasikeitusiems visuomeniniams santykiams. Tai reikštų, kad iki naujos normos sukūrimo dalis visuomeninių santykių būtų palikta savireguliacijai, nebūtų pasiektas darbo teisinės sistemos stabilumas. Dėl to yra ypač svarbu ne detaliam sureguliuoti visus galimus visuomeninius darbo santykius, todėl rekomenduojame iš anksto nustatyti teisės normas/principus, kurios užtikrintų tinkamą darbo teisių įgyvendinimą ir pareigų įvykdymą ne tik egzistuojantiems, bet ir naujiems visuomeniniams darbo santykiams.

3. Socialinio dialogo nebuvimas, tarp darbuotojų ir darbdavių, silpnina likimą įmonėse, todėl būtų rekomenduotina aiškiai (suvokiamai) reikšti savo ideologinį pagrindą ir siekius, tai pat darbuotojų mokymai ir teisinis švietimas. Tikėtina, kad tai sumažintų ir apribotų žmogaus teisių pažeidimus darbo santykių srityje. Tai neabejotinai įtakoja ir bendrasis visuomenės švietimas, jaunimo lavinimas, išprusimas ir kultūros lygis.

4. Vienas iš pasiūlymų darbdaviams būtų toks - norėdami išvengti ieškinių dėl neteisingo atleidimo iš darbo, privalo vadovautis dvišale strategija. Visų pirma, jie turi laikytis įdarbinimo politikos ir ginčų sprendimo procedūrų, kad darbuotojai jaustųsi, jog su jais elgiamasi teisingai. Turbūt neįmanoma padaryti taip, kad atleidimas iš darbo būtų malonus, tačiau jei darbdavys nori apsiginti, jis privalo bent jau užtikrinti, kad darbuotoją teisingai atleido iš darbo. Kitas iš galimų būdų, kaip išvengti ieškinių dėl neteisingo atleidimo, - atlikti parengiamąjį darbą (pradedant prašymo priimti į darbą forma), kuris padėtų išvengti tokio bylinėjimosi dar jam neprasidėjus.

LITERATŪRA

1. AHLBURG D., GLOMB T., WANBERG C., KAMMEYER-MUELLER J., CHUANG A. University of Minnesota Ketention Study. Prieiga per internetą: <http://www.carlsonschool.umn.edu/Assets/15044.pgf>. (Žiūrėta 2010-01-03).
2. ALLEN D. G. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness And Turnover? *Journal of Management*. Vol. 32, No.2, 2006.
3. AUFHAUSER R., BOBHE M. H., WARGA N. *Einführung in das Arbeit- und Sozialrecht der Bundesrepublik Deutschland*. Bonn, 1992.
4. BARANAUSKIENĖ I. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002.
5. BARROW CH. *Industrial Relations Law*. London, 1997.
6. BARŠAUSKIENĖ B., JANULEVIČIŪTĖ B. *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija, 1999.
7. BELL J., BOYRON S., WHITTAKER S. *Principles of French Law*. Oxford, 1998.
8. BIGLIARDI B., PETRONI A., DORMIO A. I. Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions among Design Engineers // *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26, No. 6, 2005.
9. BOGDANSKIS T. Trumpalaikis darbas. Ar galima sudaryti terminuotą darbo sutartį. *Juristas*, Nr. 1, 2003.
10. BRAZAS A., GEDVILA M., PALIULYTĖ A. *ISVAM 9/2 grupės studentai, Regionų plėtros samprata ir plėtros teorijos konspektas*, 2010.
11. BUČIŪNIENĖ I. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.
12. BUŽINSKAS G. Ikitėisminis individualių darbo ginčų nagrinėjimas. Darbo teisė suvienytoje Europoje. Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga, 2003 spalio 16-18. Vilnius, 2004.
13. BUŽINSKAS G. Įstatymų, reguliuojančių darbo ginčų nagrinėjimą, tobulinimo kryptys. *Jurisprudencija*, t. 25 (17), 2002.
14. CHAO G. T., O'LEARY-KELLY A. M., WOLF S., KLEIN H. J., GARDNER P. D. Organizational Socialization: Its Content and Consequences // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, No.5, 1994.
15. CHORDAS L. Motivating factors. *Best's Review*. Prieiga per internetą: [http://web.ebscohost.com/bsi/results?vid=3&hid=105&sid=d5ad64a3-db55-491a-869d-d70d76d51299%40sessionmgr104&bquery=\(Motivating+AND+factors.+AND+Best%e2%80%98](http://web.ebscohost.com/bsi/results?vid=3&hid=105&sid=d5ad64a3-db55-491a-869d-d70d76d51299%40sessionmgr104&bquery=(Motivating+AND+factors.+AND+Best%e2%80%98), (Žiūrėta 2010-10-12).

16. ČESYNIENĖ R., DISKIENĖ D., KULVINSKIENĖ V. R., MARČINSKAS A., TAMAŠEVIČIUS V. *Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002.
17. ČIOČYS P. Lokautas kolektyvinių darbo santykių srityje // *Jurisprudencija*, t. 25 (17). Vilnius, 2002.
18. ČIOČYS P. *Teisės pagrindai, trečiasis leidimas*, ISBN 9955-528-02-8, Vilnius, 2002.
19. DAMBRAUSKIENĖ G. Trišalis susitarimas – kolektyvinių darbo santykių pagrindas // *Teisės problemos*, Nr. 4, 1994.
20. DAMBRAUSKIENĖ G., MAČERNYTĖ - PANOMARIOVIENĖ I., *Tarptautinė darbo organizacija ir Lietuva: konvencijų priėmimas, ratifikavimas, vykdymas*. Vilnius, 2001.
21. Darbo kodeksas. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363289, (Žiūrėta 2010-08-10).
22. Darbo kodeksas. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334, (Žiūrėta 2009-12-05).
23. *Darbo teisė suvienytoje Europoje: Tarptautinės mokslinės konferencijos, 2003 m. spalio 16–18 d.* Vilnius, 2004.
24. Darbuotojų atleidimas: pagrindinės Darbo kodekso naujovės. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3e26ca04ad761>, (Žiūrėta 2010-12-05).
25. Darbuotojų išsigelbėjimas nuo besislapstančių darbdavių. Prieiga per internetą: <http://www.jurex.lt/naujas-vyriausybes-projektas-darbuotoju-issigelbejimas-nuo-besislapstanciu-darbdaviu.j?id=18>, (Žiūrėta 2009-12-05).
26. DAVIDAVIČIUS H. Darbuotojų atleidimo iš darbo tvarka, *Juristas*, Nr. 7, Vilnius, 2009.
27. DAVIDAVIČIUS H. Darbo sutarties nutraukimas šalių susitarimu. *Juristas*, Nr. 6, Vilnius, 2009.
28. DAVULIS T. Kolektyviniai susitarimai: kolektyvinių darbo santykių reguliavimo problemos // *Teisė: mokslo darbai*, 1999.
29. DEAN R. A., KENNETH R. F., CONSTANTINE K. Reality Shock: What Happens When a New Job Doesn't Match Expectations // Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, 1985.
30. DEBORAH J., LOCTON. *Employment Law*, London, 1994.
31. DESS G. G., SHAW J. D. Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance // *Academy of Management Review*. Vol. 26, No.3, 2001.
32. Europos Sąjungos direktyva 2002/14/EB dėl bendros darbuotojų informavimo ir konsultavimo sistemos sukūrimo Europos Bendrijoje // OJ, 2002, L 080. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C::LT:PDF>, (Žiūrėta 2011-02-25).

33. FOOTE D. A. Temporary Workers: Managing the Problem of Unscheduled Turnover // Management Decision. Vol. 42, No. 8, 2004.
34. GRIFFETH R. W., HOM P. W., GAERTNER S. A. Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium // Journal of Management. Vol. 26, No.3, 2000.
35. GUDAVIČIENĖS S., STONKAUS D., KERGYTĖS R. ISVAM 9/2 grupės studentai, Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą regioniniai aspektai, konspektas, 2010.
36. HALBACH G., PALAND N., SCHWEDES R. Labour law in Germany: an overview, 1991.
37. HANSJORG O. Einführung in das Arbeitsrecht, Berlin, 1997.
38. HOM P.W. Labour Turnover // Encyclopedia of Applied Psychology, Vol. 2, ed. C. D. Spielberger. London: Elsevier Academic Press, 2004.
39. Human Resource Management. Prieiga per internetą: http://www.accel-team.com/human_resources/hrm_00.html, (Žiūrėta 2010-03-04).
40. Jaunimo sodas. MRU – mediacijos magistras. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/daily/education/mru-mediacijos-magistras.d?id=44416585>, (Žiūrėta 2011-02-06).
41. JENSEN D., MCMULEN T., STARK M. *Viskas, ką turite žinoti kad Jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai*. Vilnius: Verslo žinios, 2008.
42. JUCEVIČIENĖ P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
43. KASILIAUSKAS N. Profesinių sąjungų ir darbo tarybų veiklos santykis Lietuvoje ir Europos sąjungoje, Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/18001/1882.pdf>, (Žiūrėta 2011-02-25).
44. KING R. C., XIA W., QUICK J. C., SETHI V. Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals // Career Development International. Vol. 10, No.1, 2005.
45. KNAPP M., HARISSIS K., MISSIAKOULIS S. Predicting Staff Turnover. *Management Reserch News*, 4. Prieiga per internetą: [http://web.ebscohost.com/bsi/results?vid=14&hid=105&sid=d5ad64a3-db55-491a-869d-d7%40sessionmgr104&bquery=\(Predicting+AND+Staff+AND+Turnover\)](http://web.ebscohost.com/bsi/results?vid=14&hid=105&sid=d5ad64a3-db55-491a-869d-d7%40sessionmgr104&bquery=(Predicting+AND+Staff+AND+Turnover)), (Žiūrėta 2010-10-12).
46. KVIATKOVSKIS A. Kai kurios Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 99 straipsnio 1 dalies taikymo problemos. *Jurisprudencija*. Nr.56(48), 2004.
47. КИСЕЛЕВ И. Я. Сравнительное и международное трудовое право // Учебник для вузов. Москва, 1999.
48. LAM T., LO A., CHAN J. New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry // Journal of Hospitality & Tourism Research. Vol. 26, No.3, 2002.

49. LAZUTKA R. Emigracija didina atlyginimus, bet gresia išnykimu, Prieiga per internetą: <http://lietuviaiairijoje.com/naujienos/is-lietuvos/322-emigracija-didina-atlyginimus-bet-gresia-isnykimu>, (Žiūrėta 2011-03-20).
50. LEONIENĖ B. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001.
51. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. Dėl darbo sutarties nutraukimo darbuotojo pareiškimu (DK 127 straipsnis) taikymo teismų praktikoje. Gruodžio 4 d. nutartis. Prieiga per internetą: <http://www.lat.lt/IxSitesUpload/LAT.LT>, (Žiūrėta 2009-12-05).
52. Lietuvos darbo birža Prieiga per internetą: http://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosDarbdaviams/Puslapiai/hrxml_projektas.aspx.naudojamasi; (Žiūrėta 2010-11-18).
53. Lietuvos Respublikos Civilinio proceso kodeksas. Prieiga per internetą: <http://infolex.lt/ta/27274:str36>, (Žiūrėta 2009-12-05).
54. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *Individualūs darbo santykiai*. III dalis. Justitia, Vilnius, 2004.
55. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 1999 m. sausio 14 d. nutarimas “Dėl Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymo preambulės 2 dalies, 10 straipsnio 4 dalies, 17 straipsnis.
56. Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas // Valstybės žinios, Nr. 34- 933, 1991.
57. LOUIS M. R. Surprise and SenseMaking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, No.2, 1980. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/pss/2392453>. (Žiureta 2010-09-12).
58. LUM L., KERVIN J. CLARK K., REID F., SIROLA W. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, No.3, 1998.
59. MACULEVIČIUS I., TIAŽKIJUS I. Darbo santykių teisinis reguliavimas: pasaulinė patirtis ir Lietuvos praktika, Vilnius, 1997.
60. MAČERNYTĖ – PANOMARIOVIENĖ I. Teisinė garantijų darbuotojams prigimtis // *Jurisprudencija*, t. 25 (17), 2002.
61. MALAŠKEVIČIUS R. Ar neblavus darbuotojas visada šiurkščiai pažeidžia darbo pareigas? *Juristas*, Nr.11, Vilnius, 2004.
62. Mano teisės. Prieiga per internetą: <http://www.manoteises.lt/index.php?lang=1&sid=453&tid=696&PHPSESSID=ff6da104a5c699a662add210d0902>, (Žiureta 2010-10-12).
63. Mano teisės. Prieiga per internetą: <http://manoteises.lt/index.php?lang=1&sid=464&tid=466>, (Žiureta 2010-10-12).

64. MARCINKEVIČIŪTĖ L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
65. MARTINKUTĖ R., GRIGALAITIENĖ A. NVAM-8/2, Regionų plėtros samprata ir plėtros teorijos konspektas, 2009.
66. MATUZIENĖ I., PAULIKAITĖ Ž. Darbuotojų skatinimo sistemų palyginimas UAB „V. Liatukas ir ko“ ir UAB „Nomera“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Prieiga per internetą <http://old.su.lt/article/archive/1448/>, (Žiūrėta 2010-10-12).
67. MERRIFIELD L. S., ANTOINE T. J., CHARLES B. Labor Relations Law, Virginia, 1994.
68. MICHAEL JEFERSON Employment Law, London, 1995.
69. MOBLEY W. H., GRIFFETH R. W., HAND H. H., MEGLINO B. M. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process // *Psychological Bulletin*. Vol. 86, No.3, 1979.
70. MOR BARAK M. E., NISSLY J. A., LEVIN A. Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis // *Social Service Review*. Vol. 75, No.4, 2001.
71. MORRISON E.W. Newcoment Information Seeing“ Exploring Typer, Modes, Sourses and Outcomes// *Academy of Management Journal*.Vol 36, No3. 1993.
72. MOURITSEN J., BUKH P. N., JOHANSEN M. R., THORBORJORNSEN S. *Intellectual capital and new public management. Reintroducing enterprise*. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1190110408.pdf>, (Žiūrėta 2010-10-12).
73. NEKROŠIUS V. Bylų, kylančių iš darbo teisinių santykių, nagrinėjimo ypatumai civiliniame procese. Vilnius: Justitia, 2003.
74. NEKROŠIUS V. Civilinis procesas: koncentruotumo principas ir jo įgyvendinimo galimybės. Vilnius: Justitia, 2002.
75. NEVERAUSKAS B., RASTENIS J. *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2001.
76. NIKITINAS V. Darbdavys kaip darbo teisės subjektas Lietuvos Respublikoje bei užsienio valstybėse // *Jurisprudencija*, t. 25 (17), 2002.
77. PEČIULIENĖ V. *Lojalumo prasmė ir vertė*. Prieiga per internetą: <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte.html>, (Žiūrėta 2011-02-06).
78. PETRYLAITĖ D. Darbo tarybos – naujos kolektyvinių darbo santykių galimybės. Teisės žinios, 2005. Prieiga per internetą: http://vdb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-001:E.02~2008~D_20090908_194046, (Žiūrėta 2011-02-25).
79. Profsajungos ir pilietinė visuomenė: kas pirmiau? Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/documents/TB.SDMI%20apie%20profsaj.doc>, (Žiūrėta 2011-02-06).

80. RAKAUSKIENĖ O. G. Lietuvos ekonominė ir socialinė sanglauda. Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje: straipsnių rinkinys. Prieiga per internetą: www.erc.lt/get.php?f.467, (Žiūrėta 2010-12-05).
81. RENGANSAMY S. Regional planning and development. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/Regional-Planning-PartIII-Strategies-for-Balanced-Regional-Development/d/15087007>, (Žiūrėta 2010-12-05).
82. RILEY D. Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment. Master thesis, University of Waikato, Prieiga per internetą: <http://adt.waikato.ac.nz/uploads/approved/adt-uow20061012.112331/public/02whole.pdf>, (Žiūrėta 2010-08-06).
83. ROBBINS S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
84. ROBINSON J. Turning Around Employer Turnover // The Gallup Management Journal. Prieiga per internetą: <http://www.greatmanagement.org/articles/426/1/Turning-Around-Employer-Turnover/Page.html>, (Žiūrėta 2010-08-06).
85. SAKALAS A. Personalo vadyba, Vilnius, 2003.
86. SAKALAS A. ŠALČIUS A. Karjeros valdymas, Kaunas, 1997.
87. SAKALAS A. ŠILINGIENĖ V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
88. SCHEIN E.H. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century// The Academy of Management Executive vol 10. No 6, 1996.
89. SIMAITIS R., Mediacija - patraukli alternatyva sprendžiant verslo ginčus. Prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1059&id=671187>, (Žiūrėta 2011-02-06).
90. ŠAVAREIKIENĖ D. Įmonės kultūros, kaip motyvuojančios aplinkos formavimas. *Ekonomika ir vadyba* – 2000. Kaunas: Technologija, 2000.
91. ŠČUKAS L. Darbdavio ir darbuotojo konkurencijos draudimo sutartis. *Verslo žinios. Karjera ir vadyba*. Nr. 8, 2004.
92. ŠIRVINSKAITĖ D., SKARDŽIŪTĖ S., PETRYLIENĖ V. ISVAM 9/2 grupės studentai, Regionų plėtros samprata ir plėtros teorijos konspektas, 2010.
93. TAMOŠAITYTĖ A. Karjeros ambicijas lietuviai linkę nuslėpti nuo darbdavių, Prieiga per internetą: http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_156?isp.php%2FIt_search%3Fkwd%3Dorganizacijos, (Žiūrėta 2010-02-06).
94. TAOCCINA R.J. Organizational Socialization: A Multidomians, Continuous Process Model //International Journal of Selection and Assessment. Vol 5, No 1, 1997.
95. TDO konvencija Nr. 144 “Dėl trišalių konsultacijų tarptautinėms darbo normoms įgyvendinti” // Valstybės žinios, Nr. 30, Prieiga per internetą: <http://www.urm.lt/index.php?-327373071>, (Žiūrėta 2010-02-06).

96. TDO konvencija Nr. 154 “ Dėl kolektyvinių derybų” // Valstybės žinios, Nr. 95, Prieiga per internetą: <http://www.urm.lt/index.php?-327373071>, (Žiūrėta 2010-02-06).
97. TETT R. P., MEYER J. P. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on MetaAnalytic Findings // *Personnel Psychology*, No. 2, 1993
98. TIAŽKIJUS V., PETRAVIČIUS R., BUŽINSKAS G. Darbo teisė, Vilnius, 1999.
99. URLICH D., BROCKBANH W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius: Verslo žinios, 2007.
100. Vadyba: paskaitų konspektas, parengė Danguolė Šavareikienė (ŠU). Šiauliai, 2009.
101. Valstybinė Darbo Inspekcija. Prieiga per internetą: <http://www.vdi.lt/index.php?2083710555>, (Žiūrėta 2010-01-05).
102. Valstybinė Darbo Inspekcija. Prieiga per internetą: <http://www.vdi.lt/index.php?-2115907592>, (Žiūrėta 2010-01-05).
103. VALŪNAS R. Teisminių ginčų prevencijos priemonės: mediacijos galimybės Lietuvoje. Prieiga per internetą: <http://www.jurex.lt/teismini-u-gincu-prevencijos-priemones-mediacijos-galimybes-lietuvoje>, (Žiūrėta 2011-02-06).
104. VAN MAANEN J., SCHEIN E. H. Toward the Theory of Organizational Socialization // *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 1979.
105. VANDENBERGHE C. Organizational Culture, Person-Culture Fit and Turnover: A Replication in the Health Care Industry // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, No.2, 1999.
106. Vyriausybės projektas. Prieiga per internetą: <http://www.jurex.lt/naujas-vyriausybes-projektas?id=183>, (Žiūrėta 2010-01-03).
107. VVEINHARDT J., KOTOVSKIENĖ J. Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-7974.N_2_13. (Žiūrėta 2010-10-12).
108. WANOUS J.P., POLAND R.D., PREMOCK S.L., DAVIS K.S. The Effects of Met Expectations on Newcomen Attitudes of Applid Psychology, Vol 77. No 3, 1992.
109. ZAKAREVIČIUS P. Organizacijos kultūros kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas, 2004.
110. Žmogaus teisės (regioninių tarptautinių dokumentų rinkinys). Vilnius, 1993.
111. Žmonės – organizacijos turtas. Prieiga per internetą http://www.psichologijatau.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=129:mons-organizacijos-turtas&catid=60:vadovams&directory=64. (Žiureta 2010-10-12).
112. ŽUKAUSKAITĖ I., BAGDŽIŪNIENĖ D. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai // *Psichologija*. Vilnius, 2008.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1. Statistinės duomenis apdorotos su „SPSS 15,0 for windows” programa.....	92
Priedas Nr. 2. Anketos turinys, kuria pildė darbdaviai.....	129
Priedas Nr. 3. Anketos turinys, kuria pildė darbuotojai.....	133

lytis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	130	61,9	61,9	61,9
	moteris	80	38,1	38,1	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

amžius

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iki 25 metų	13	6,2	6,2	6,2
	26-35 metai	43	20,5	20,5	26,7
	36-45 metai	84	40,0	40,0	66,7
	46-55 metai	49	23,3	23,3	90,0
	56 ir daugiau	21	10,0	10,0	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Jūsų išsilavinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pagrindinis	1	,5	,5	,5
	Vidurinis	6	2,9	2,9	3,3
	Profesinis	29	13,8	13,8	17,1
	Aukštesnysis	108	51,4	51,4	68,6
	Neuniversitetinis aukštasis	19	9,0	9,0	77,6
	Universitetinis aukštasis	47	22,4	22,4	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Įmonės tipas kurioje dirbate

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Viešoji	49	23,3	23,3	23,3
	Privati	161	76,7	76,7	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Naujų darbuotojų adaptacija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Labai svarbu	73	34,8	34,8	34,8
	Svarbu	118	56,2	56,2	91,0
	Nesvarbu	19	9,0	9,0	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

pareigos dabar * Naujų darbuotojų adaptacija Crosstabulation

			Naujų darbuotojų adaptacija			Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	16	44	0	60
		% within pareigos dabar	26,7%	73,3%	,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	57	74	19	150
		% within pareigos dabar	38,0%	49,3%	12,7%	100,0%
Total		Count	73	118	19	210
		% within pareigos dabar	34,8%	56,2%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,577 ^a	2	,001
Likelihood Ratio	18,626	2	,000
Linear-by-Linear Association	1,226	1	,268
N of Valid Cases	210		

pareigos dabar * Karjeros galimybės Crosstabulation

			Karjeros galimybės				Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nežinau	
pareigos dabar	darbdavys	Count	11	34	9	6	60
		% within pareigos dabar	18,3%	56,7%	15,0%	10,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	87	63	0	0	150
		% within pareigos dabar	58,0%	42,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	98	97	9	6	210
		% within pareigos dabar	46,7%	46,2%	4,3%	2,9%	100,0%

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,43.

Karjeros galimybės

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Labai svarbu	98	46,7	46,7	46,7
	Svarbu	97	46,2	46,2	92,9
	Nelabai svarbu	9	4,3	4,3	97,1
	Nežinau	6	2,9	2,9	100,0
Total		210	100,0	100,0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53,946 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	56,775	3	,000
Linear-by-Linear Association	46,869	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.

pareigos dabar * Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Crosstabulation

			Kvalifikacijos tobulinimo galimybės		Total
			Labai svarbu	Svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	14	46	60
		% within pareigos dabar	23,3%	76,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	52	98	150
		% within pareigos dabar	34,7%	65,3%	100,0%
Total		Count	66	144	210
		% within pareigos dabar	31,4%	68,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,554 ^a	1	,110		
Continuity Correction ^b	2,055	1	,152		
Likelihood Ratio	2,644	1	,104		
Fisher's Exact Test				,139	,074
Linear-by-Linear Association	2,542	1	,111		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,86.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Motyvacijos priemonių taikymas			Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	
pareigos dabar	darbdavys	Count	18	11	31	60
		% within pareigos dabar	30,0%	18,3%	51,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	0	150	0	150
		% within pareigos dabar	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	18	161	31	210
		% within pareigos dabar	8,6%	76,7%	14,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	159,783 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	171,005	2	,000
Linear-by-Linear Association	51,794	1	,000
N of Valid Cases	210		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	159,783 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	171,005	2	,000
Linear-by-Linear Association	51,794	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,14.

Crosstab

			Tinkamas atlygio dydis		
			Labai svarbu	Svarbu	Total
pareigos dabar	darbdavys	Count	12	48	60
		% within pareigos dabar	20,0%	80,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	150	0	150
		% within pareigos dabar	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	162	48	210
		% within pareigos dabar	77,1%	22,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	155,556 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	151,052	1	,000		
Likelihood Ratio	165,720	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	154,815	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Gerų darbo sąlygų sudarymas					Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau	
pareigos dabar	darbdavys	Count	10	30	12	0	8	60
		% within pareigos dabar	16,7%	50,0%	20,0%	,0%	13,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	24	79	30	17	0	150
		% within pareigos dabar	16,0%	52,7%	20,0%	11,3%	,0%	100,0%
Total		Count	34	109	42	17	8	210
		% within pareigos dabar	16,2%	51,9%	20,0%	8,1%	3,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,870 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	31,555	4	,000
Linear-by-Linear Association	1,274	1	,259
N of Valid Cases	210		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,29.

pareigos dabar * darbuotojams buvo iškilę sunkumų Crosstabulation

			darbuotojams buvo iškilę sunkumų			Total
			taip	ne	nezinau	
pareigos dabar	darbdavys	Count	6	24	30	60
		% within pareigos dabar	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	88	62	0	150
		% within pareigos dabar	58,7%	41,3%	,0%	100,0%
Total		Count	94	86	30	210
		% within pareigos dabar	44,8%	41,0%	14,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	97,695 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	104,810	2	,000
Linear-by-Linear Association	83,448	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,57.

Crosstab

			Nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	5	0	5
		% within pareigos dabar	100,0%	,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	62	88	150
		% within pareigos dabar	41,3%	58,7%	100,0%
Total		Count	67	88	155
		% within pareigos dabar	43,2%	56,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,786 ^a	1	,009		
Continuity Correction ^b	4,606	1	,032		
Likelihood Ratio	8,607	1	,003		
Fisher's Exact Test				,014	,014
Linear-by-Linear Association	6,742	1	,009		
N of Valid Cases	155				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Žinių ar informacijos slėpimu		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbuotojas	Count	45	105	150
		% within pareigos dabar	30,0%	70,0%	100,0%
Total		Count	45	105	150
		% within pareigos dabar	30,0%	70,0%	100,0%

Crosstab

			Nesąžininga konkurencija		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbuotojas	Count	34	116	150
		% within pareigos dabar	22,7%	77,3%	100,0%
Total		Count	34	116	150
		% within pareigos dabar	22,7%	77,3%	100,0%

Crosstab

			Apmokymų stoka		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbuotojas	Count	19	131	150
		% within pareigos dabar	12,7%	87,3%	100,0%
Total		Count	19	131	150
		% within pareigos dabar	12,7%	87,3%	100,0%

Crosstab

			Kita		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbuotojas	Count	5	145	150
		% within pareigos dabar	3,3%	96,7%	100,0%
Total		Count	5	145	150
		% within pareigos dabar	3,3%	96,7%	100,0%

Crosstab

			naujo darbo pareigines instrukcijas			Total
			taip	ne	is dalies	
pareigos dabar	darbdavys	Count	45	5	10	60
		% within pareigos dabar	75,0%	8,3%	16,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	82	43	25	150
		% within pareigos dabar	54,7%	28,7%	16,7%	100,0%
Total		Count	127	48	35	210
		% within pareigos dabar	60,5%	22,9%	16,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,682 ^a	2	,005
Likelihood Ratio	12,195	2	,002
Linear-by-Linear Association	3,043	1	,081
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,00.

Crosstab

			paskiriate žmogų naujam darbuotojui			Total
			taip	ne	is dalies	
pareigos dabar	darbdavys	Count	17	7	36	60
		% within pareigos dabar	28,3%	11,7%	60,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	59	66	25	150
		% within pareigos dabar	39,3%	44,0%	16,7%	100,0%
Total		Count	76	73	61	210
		% within pareigos dabar	36,2%	34,8%	29,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,027 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	41,781	2	,000
Linear-by-Linear Association	19,453	1	,000
N of Valid Cases	210		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,027 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	41,781	2	,000
Linear-by-Linear Association	19,453	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,43.

sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid taip	149	71,0	71,0	71,0
ne	61	29,0	29,0	100,0
Total	210	100,0	100,0	

pareigos dabar * sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją Crosstabulation

			sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	51	9	60
		% within pareigos dabar	85,0%	15,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	98	52	150
		% within pareigos dabar	65,3%	34,7%	100,0%
Total		Count	149	61	210
		% within pareigos dabar	71,0%	29,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,043 ^a	1	,005		
Continuity Correction ^b	7,117	1	,008		
Likelihood Ratio	8,750	1	,003		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	8,004	1	,005		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Mokymo kursai darbovietėje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid taip	55	26,2	26,2	26,2
ne	155	73,8	73,8	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Specializuotų įmonių mokymai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid taip	67	31,9	31,9	31,9
ne	143	68,1	68,1	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Seminarai, konferencijos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid taip	43	20,5	20,5	20,5
ne	167	79,5	79,5	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Nuotolinis mokymas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid taip	25	11,9	11,9	11,9
ne	185	88,1	88,1	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Stażuotės

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid taip	30	14,3	14,3	14,3
ne	180	85,7	85,7	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Kita

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid taip	12	5,7	5,7	5,7
ne	198	94,3	94,3	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Crosstab

			Mokymo kursai darbovietėje		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	36	24	60
		% within pareigos dabar	60,0%	40,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	19	131	150
		% within pareigos dabar	12,7%	87,3%	100,0%
Total		Count	55	155	210
		% within pareigos dabar	26,2%	73,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	49,671 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	47,252	1	,000		
Likelihood Ratio	46,755	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	49,434	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Specializuotų įmonių mokymai		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	10	50	60
		% within pareigos dabar	16,7%	83,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	57	93	150
		% within pareigos dabar	38,0%	62,0%	100,0%
Total		Count	67	143	210
		% within pareigos dabar	31,9%	68,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,978 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	8,023	1	,005		
Likelihood Ratio	9,696	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	8,935	1	,003		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,14.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Seminarai, konferencijos		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	29	31	60
		% within pareigos dabar	48,3%	51,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	14	136	150
		% within pareigos dabar	9,3%	90,7%	100,0%
Total		Count	43	167	210
		% within pareigos dabar	20,5%	79,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	40,032 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	37,673	1	,000		
Likelihood Ratio	36,746	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	39,841	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Stażuotės		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	21	39	60
		% within pareigos dabar	35,0%	65,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	9	141	150
		% within pareigos dabar	6,0%	94,0%	100,0%
Total		Count	30	180	210
		% within pareigos dabar	14,3%	85,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	29,435 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	27,114	1	,000		
Likelihood Ratio	26,465	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	29,295	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,57.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Kita		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	0	60	60
		% within pareigos dabar	,0%	100,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	12	138	150
		% within pareigos dabar	8,0%	92,0%	100,0%
Total		Count	12	198	210
		% within pareigos dabar	5,7%	94,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,091 ^a	1	,024		
Continuity Correction ^b	3,714	1	,054		
Likelihood Ratio	8,363	1	,004		
Fisher's Exact Test				,021	,015
Linear-by-Linear Association	5,067	1	,024		
N of Valid Cases	210				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,43.

b. Computed only for a 2x2 table

pareigos dabar * apmokédavo už mokymus Crosstabulation

			apmokédavo už mokymus		Total
			Įmonė	Patys darbuotojai	
pareigos dabar	darbdavys	Count	43	17	60
		% within pareigos dabar	71,7%	28,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	102	32	134
		% within pareigos dabar	76,1%	23,9%	100,0%
Total		Count	145	49	194
		% within pareigos dabar	74,7%	25,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,435 ^a	1	,509		
Continuity Correction ^b	,231	1	,631		
Likelihood Ratio	,429	1	,512		
Fisher's Exact Test				,592	,312
Linear-by-Linear Association	,433	1	,511		
N of Valid Cases	194				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,15.

b. Computed only for a 2x2 table

pareigos dabar * turėtų apmokėti už mokymą Crosstabulation

		turėtų apmokėti už mokymą			Total
		Darbdavys	Darbuotojas	Dalį darbdavys, dalį darbuotojas	
pareigos dabar darbdavys	Count	12	6	42	60
	% within pareigos dabar	20,0%	10,0%	70,0%	100,0%
darbuotojas	Count	138	0	12	150
	% within pareigos dabar	92,0%	,0%	8,0%	100,0%
Total	Count	150	6	54	210
	% within pareigos dabar	71,4%	2,9%	25,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	110,171 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	110,434	2	,000
Linear-by-Linear Association	100,450	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.

pareigos dabar * buvo galimybė būti paaukštinam pareigose Crosstabulation

		buvo galimybė būti paaukštinam pareigose				Total
		Didelė galimybė	Pakankama galimybė	Maža galimybė	Jokios galimybės	
pareigos dabar darbdavys	Count	7	40	13	0	60
	% within pareigos dabar	11,7%	66,7%	21,7%	,0%	100,0%
darbuotojas	Count	0	23	111	16	150
	% within pareigos dabar	,0%	15,3%	74,0%	10,7%	100,0%
Total	Count	7	63	124	16	210
	% within pareigos dabar	3,3%	30,0%	59,0%	7,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81,423 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	85,356	3	,000
Linear-by-Linear Association	73,055	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

pareigos dabar * supažindinti su darbo apmokėjimo ir vertinimo kriterijais Crosstabulation

			supažindinti su darbo apmokėjimo ir vertinimo kriterijais		Total
			taip	is dalies	
pareigos dabar	darbdavys	Count	56	4	60
		% within pareigos dabar	93,3%	6,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	93	57	150
		% within pareigos dabar	62,0%	38,0%	100,0%
Total		Count	149	61	210
		% within pareigos dabar	71,0%	29,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,415 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	18,923	1	,000		
Likelihood Ratio	24,472	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,318	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Premijos už gerai atliktą darbą		Total
			Labai svarbu	Svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	0	60	60
		% within pareigos dabar	,0%	100,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	91	59	150
		% within pareigos dabar	60,7%	39,3%	100,0%
Total		Count	91	119	210
		% within pareigos dabar	43,3%	56,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	64,235 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	61,788	1	,000		
Likelihood Ratio	86,313	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	63,929	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Priedai už darbo stažą			Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	17	31	12	60
		% within pareigos dabar	28,3%	51,7%	20,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	121	29	0	150
		% within pareigos dabar	80,7%	19,3%	,0%	100,0%
Total		Count	138	60	12	210
		% within pareigos dabar	65,7%	28,6%	5,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,543 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	65,151	2	,000
Linear-by-Linear Association	62,990	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,43.

Crosstab

			Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją			Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	15	27	18	60
		% within pareigos dabar	25,0%	45,0%	30,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	39	111	0	150
		% within pareigos dabar	26,0%	74,0%	,0%	100,0%
Total		Count	54	138	18	210

Crosstab

			Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją			Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	15	27	18	60
		% within pareigos dabar	25,0%	45,0%	30,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	39	111	0	150
		% within pareigos dabar	26,0%	74,0%	,0%	100,0%
Total		Count	54	138	18	210
		% within pareigos dabar	25,7%	65,7%	8,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,501 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	51,031	2	,000
Linear-by-Linear Association	13,076	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,14.

Crosstab

			Transporto išlaidų apmokėjimas		Total
			Svarbu	Nelabai svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	18	42	60
		% within pareigos dabar	30,0%	70,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	150	0	150
		% within pareigos dabar	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	168	42	210
		% within pareigos dabar	80,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	131,250 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	126,911	1	,000		
Likelihood Ratio	136,865	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	130,625	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Mokėjimas už maitinimąsi				Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	0	0	54	6	60
		% within pareigos dabar	,0%	,0%	90,0%	10,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	83	67	0	0	150
		% within pareigos dabar	55,3%	44,7%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	83	67	54	6	210
		% within pareigos dabar	39,5%	31,9%	25,7%	2,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	210,000 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	251,273	3	,000
Linear-by-Linear Association	153,388	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.

Crosstab

			Apmokėjimas už kursus, seminarus, stažuotes			Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	19	21	20	60
		% within pareigos dabar	31,7%	35,0%	33,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	19	131	0	150
		% within pareigos dabar	12,7%	87,3%	,0%	100,0%
Total		Count	38	152	20	210
		% within pareigos dabar	18,1%	72,4%	9,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	74,766 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	76,506	2	,000
Linear-by-Linear Association	3,259	1	,071
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,71.

Crosstab

			Raštinė arba žodinė padėka			Total
			Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	23	35	2	60
		% within pareigos dabar	38,3%	58,3%	3,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	0	67	83	150
		% within pareigos dabar	,0%	44,7%	55,3%	100,0%
Total		Count	23	102	85	210
		% within pareigos dabar	11,0%	48,6%	40,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87,779 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	101,131	2	,000
Linear-by-Linear Association	81,488	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,57.

Crosstab

			Viešas pagyrimas		Total
			Svarbu	Nelabai svarbu	
pareigos dabar	darbdavys	Count	45	15	60
		% within pareigos dabar	75,0%	25,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	82	68	150
		% within pareigos dabar	54,7%	45,3%	100,0%
Total		Count	127	83	210
		% within pareigos dabar	60,5%	39,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,413 ^a	1	,006		
Continuity Correction ^b	6,587	1	,010		
Likelihood Ratio	7,718	1	,005		
Fisher's Exact Test				,008	,005
Linear-by-Linear Association	7,378	1	,007		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,71.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,413 ^a	1	,006		
Continuity Correction ^b	6,587	1	,010		
Likelihood Ratio	7,718	1	,005		
Fisher's Exact Test				,008	,005
Linear-by-Linear Association	7,378	1	,007		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas		Total
			Svarbu	Nežinau	
pareigos dabar	darbdavys	Count	55	5	60
		% within pareigos dabar	91,7%	8,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	150	0	150
		% within pareigos dabar	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	205	5	210
		% within pareigos dabar	97,6%	2,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,805 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	9,470	1	,002		
Likelihood Ratio	12,836	1	,000		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	12,744	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Įtraukimas į sprendimų priėmimą, valdymą			Total
			Svarbu	Nelabai svarbu	Nežinau	
pareigos dabar	darbdavys	Count	0	25	35	60
		% within pareigos dabar	,0%	41,7%	58,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	66	84	0	150
		% within pareigos dabar	44,0%	56,0%	,0%	100,0%
Total		Count	66	109	35	210
		% within pareigos dabar	31,4%	51,9%	16,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	115,596 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	133,880	2	,000
Linear-by-Linear Association	112,283	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,00.

pareigos dabar * skiriamas piniginis paskatinimas Crosstabulation

			skiriamas piniginis paskatinimas			Total
			Kas puse metų	Kas metai	kita	
pareigos dabar	darbdavys	Count	6	54	0	60
		% within pareigos dabar	10,0%	90,0%	,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	0	71	79	150
		% within pareigos dabar	,0%	47,3%	52,7%	100,0%
Total		Count	6	125	79	210
		% within pareigos dabar	2,9%	59,5%	37,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59,707 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	80,306	2	,000
Linear-by-Linear Association	58,996	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.

pareigos dabar * skiriamas nepiniginis paskatinimas Crosstabulation

			skiriamas nepiniginis paskatinimas			Total
			Dažnai	kartais	niekada	
pareigos dabar	darbdavys	Count	40	20	0	60
		% within pareigos dabar	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	42	85	22	149
		% within pareigos dabar	28,2%	57,0%	14,8%	100,0%
Total		Count	82	105	22	209
		% within pareigos dabar	39,2%	50,2%	10,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,789 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	34,719	2	,000
Linear-by-Linear Association	29,067	1	,000
N of Valid Cases	209		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,32.

pareigos dabar * motyvavimo priemonės Jūsų nuomone, labiausiai skatino darbuotojus Crosstabulation

			motyvavimo priemonės Jūsų nuomone, labiausiai skatino darbuotojus			
			Piniginės labiau nei nepiniginės	Nepiniginės labiau nei piniginės	Abi vienodai	Total
pareigos dabar	darbdavys	Count	15	7	38	60
		% within pareigos dabar	25,0%	11,7%	63,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	100	0	50	150
		% within pareigos dabar	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
Total		Count	115	7	88	210
		% within pareigos dabar	54,8%	3,3%	41,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,292 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	41,862	2	,000
Linear-by-Linear Association	23,057	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

pareigos dabar * psichologinę atmosferą Crosstabulation

			psichologinę atmosferą				
			Puiki	Gera	Pakenčiama	Bloga	Total
pareigos dabar	darbdavys	Count	9	46	5	0	60
		% within pareigos dabar	15,0%	76,7%	8,3%	,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	0	68	64	17	149
		% within pareigos dabar	,0%	45,6%	43,0%	11,4%	100,0%
Total		Count	9	114	69	17	209
		% within pareigos dabar	4,3%	54,5%	33,0%	8,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	52,275 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	60,958	3	,000
Linear-by-Linear Association	45,011	1	,000
N of Valid Cases	209		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

pareigos dabar * žino Lietuvoje veikiančias institucijas Crosstabulation

			žino Lietuvoje veikiančias institucijas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	60	0	60
		% within pareigos dabar	100,0%	,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	124	26	150
		% within pareigos dabar	82,7%	17,3%	100,0%
Total		Count	184	26	210
		% within pareigos dabar	87,6%	12,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,870 ^a	1	,001		
Continuity Correction ^b	10,326	1	,001		
Likelihood Ratio	18,928	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	11,813	1	,001		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,43.

b. Computed only for a 2x2 table

pareigos dabar * Jūsų darbuotojams teko kreiptis į Lietuvoje veikiančias institucijas Crosstabulation

			Jūsų darbuotojams teko kreiptis į Lietuvoje veikiančias institucijas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	1	41	42
		% within pareigos dabar	2,4%	97,6%	100,0%
	darbuotojas	Count	10	140	150
		% within pareigos dabar	6,7%	93,3%	100,0%
Total		Count	11	181	192
		% within pareigos dabar	5,7%	94,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,116 ^a	1	,291		
Continuity Correction ^b	,463	1	,496		
Likelihood Ratio	1,338	1	,247		
Fisher's Exact Test				,461	,262
Linear-by-Linear Association	1,110	1	,292		
N of Valid Cases	192				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,41.

b. Computed only for a 2x2 table

Darbo inspekcija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	taip	3	1,4	2,0	2,0
	ne	147	70,0	98,0	100,0
	Total	150	71,4	100,0	
Missing	System	60	28,6		
Total		210	100,0		

Teismas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	taip	2	1,0	1,3	1,3
	ne	148	70,5	98,7	100,0
	Total	150	71,4	100,0	
Missing	System	60	28,6		
Total		210	100,0		

Profesinés sajungos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	taip	3	1,4	2,0	2,0
	ne	147	70,0	98,0	100,0
	Total	150	71,4	100,0	
Missing	System	60	28,6		
Total		210	100,0		

Kita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	taip	4	1,9	2,6	2,6
	ne	148	70,5	97,4	100,0
	Total	152	72,4	100,0	
Missing	System	58	27,6		
Total		210	100,0		

Crosstab

			Žiniasklaida		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	54	6	60
		% within pareigos dabar	90,0%	10,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	70	80	150
		% within pareigos dabar	46,7%	53,3%	100,0%
Total		Count	124	86	210
		% within pareigos dabar	59,0%	41,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	33,280 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	31,512	1	,000		
Likelihood Ratio	37,921	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	33,122	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,57.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Internetas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	51	9	60
		% within pareigos dabar	85,0%	15,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	68	82	150
		% within pareigos dabar	45,3%	54,7%	100,0%
Total		Count	119	91	210
		% within pareigos dabar	56,7%	43,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	27,462 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	25,870	1	,000		
Likelihood Ratio	30,017	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	27,331	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Darbo kodeksas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	5	55	60
		% within pareigos dabar	8,3%	91,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	23	127	150
		% within pareigos dabar	15,3%	84,7%	100,0%
Total		Count	28	182	210
		% within pareigos dabar	13,3%	86,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,817 ^a	1	,178		
Continuity Correction ^b	1,262	1	,261		
Likelihood Ratio	1,969	1	,161		
Fisher's Exact Test				,260	,129
Linear-by-Linear Association	1,809	1	,179		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Draugai, šeima		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	2	58	60
		% within pareigos dabar	3,3%	96,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	42	108	150
		% within pareigos dabar	28,0%	72,0%	100,0%
Total		Count	44	166	210
		% within pareigos dabar	21,0%	79,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,744 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	14,290	1	,000		
Likelihood Ratio	20,173	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,669	1	,000		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,57.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Darbdavys		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	1	59	60
		% within pareigos dabar	1,7%	98,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	4	146	150
		% within pareigos dabar	2,7%	97,3%	100,0%
Total		Count	5	205	210
		% within pareigos dabar	2,4%	97,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,184 ^a	1	,668		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,198	1	,657		
Fisher's Exact Test				1,000	,557
Linear-by-Linear Association	,184	1	,668		
N of Valid Cases	210				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Profesinés sajungos		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	4	56	60
		% within pareigos dabar	6,7%	93,3%	100,0%
	darbuotojas	Count	24	126	150
		% within pareigos dabar	16,0%	84,0%	100,0%
Total		Count	28	182	210
		% within pareigos dabar	13,3%	86,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,231 ^a	1	,072		
Continuity Correction ^b	2,474	1	,116		
Likelihood Ratio	3,631	1	,057		
Fisher's Exact Test				,077	,053
Linear-by-Linear Association	3,215	1	,073		
N of Valid Cases	210				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

			Kitą		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	6	54	60
		% within pareigos dabar	10,0%	90,0%	100,0%
	darbuotojas	Count	8	142	150
		% within pareigos dabar	5,3%	94,7%	100,0%
Total		Count	14	196	210
		% within pareigos dabar	6,7%	93,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,500 ^a	1	,221		
Continuity Correction ^b	,844	1	,358		
Likelihood Ratio	1,396	1	,237		
Fisher's Exact Test				,231	,177
Linear-by-Linear Association	1,493	1	,222		
N of Valid Cases	210				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

b. Computed only for a 2x2 table

pareigos dabar * atleidimo vidurkis Crosstabulation

			atleidimo vidurkis			Total
			nėra	iki 5 darbuotojų	5-10 darbuotojų	
pareigos dabar	darbdavys	Count	19	31	10	60
		% within pareigos dabar	31,7%	51,7%	16,7%	100,0%
Total		Count	19	31	10	60
		% within pareigos dabar	31,7%	51,7%	16,7%	100,0%

areigos dabar * atleidimo iš darbo valdymas Crosstabulation

			atleidimo iš darbo valdymas				Total
			Vykdomos išėjimo interviu	Vykdomas atleidimo pokalbis	Skiriamas 14 dienų laikotarpis	Vadovaujamas i darbo sutarties įstatymais	
pareigos dabar	darbdavys	Count	8	8	16	28	60
		% within pareigos dabar	13,3%	13,3%	26,7%	46,7%	100,0%
	darbuotojas	Count	0	0	74	76	150
		% within pareigos dabar	,0%	,0%	49,3%	50,7%	100,0%
Total		Count	8	8	90	104	210
		% within pareigos dabar	3,8%	3,8%	42,9%	49,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,276 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	45,874	3	,000
Linear-by-Linear Association	15,275	1	,000
N of Valid Cases	210		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,276 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	45,874	3	,000
Linear-by-Linear Association	15,275	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,29.

Crosstab

			darbo drausmės pažeidimas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	6	54	60
		% within pareigos dabar	10,0%	90,0%	100,0%
Total		Count	6	54	60
		% within pareigos dabar	10,0%	90,0%	100,0%

Crosstab

			žalingų įpročių turėjimas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	16	44	60
		% within pareigos dabar	26,7%	73,3%	100,0%
Total		Count	16	44	60
		% within pareigos dabar	26,7%	73,3%	100,0%

Crosstab

			kvalifikacijos neatitikimas Jūsų įmonės poreikiams		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	22	38	60
		% within pareigos dabar	36,7%	63,3%	100,0%
Total		Count	22	38	60
		% within pareigos dabar	36,7%	63,3%	100,0%

Crosstab

			bendrųjų gebėjimų trūkumas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%
Total		Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%

Crosstab

			nenoras kelti kvalifikacijos		Total
			ne		
pareigos dabar	darbdavys	Count	60		60
		% within pareigos dabar	100,0%		100,0%
Total		Count	60		60
		% within pareigos dabar	100,0%		100,0%

Crosstab

			įmonės veiklos reorganizavimas		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	29	31	60
		% within pareigos dabar	48,3%	51,7%	100,0%
Total		Count	29	31	60
		% within pareigos dabar	48,3%	51,7%	100,0%

Crosstab

			kita		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%
Total		Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%

Crosstab

			vyrai		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	37	23	60
		% within pareigos dabar	61,7%	38,3%	100,0%
Total		Count	37	23	60
		% within pareigos dabar	61,7%	38,3%	100,0%

Crosstab

			moterys		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	22	38	60
		% within pareigos dabar	36,7%	63,3%	100,0%
Total		Count	22	38	60
		% within pareigos dabar	36,7%	63,3%	100,0%

Crosstab

			nekvalifikuoti darbininkai		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	45	15	60
		% within pareigos dabar	75,0%	25,0%	100,0%
Total	Count		45	15	60
	% within pareigos dabar		75,0%	25,0%	100,0%

Crosstab

			jaunimas iki 25 metų		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	7	53	60
		% within pareigos dabar	11,7%	88,3%	100,0%
Total	Count		7	53	60
	% within pareigos dabar		11,7%	88,3%	100,0%

Crosstab

			kvalifikuoti darbininkai		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	5	55	60
		% within pareigos dabar	8,3%	91,7%	100,0%
Total	Count		5	55	60
	% within pareigos dabar		8,3%	91,7%	100,0%

Crosstab

			pensinio amžiaus darbininkai		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	6	54	60
		% within pareigos dabar	10,0%	90,0%	100,0%
Total	Count		6	54	60
	% within pareigos dabar		10,0%	90,0%	100,0%

Crosstab

			neatitinkančius įmonės poreikius darbininkai		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	23	37	60
		% within pareigos dabar	38,3%	61,7%	100,0%
Total	Count		23	37	60
	% within pareigos dabar		38,3%	61,7%	100,0%

Crosstab

			drausmingumo		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	8	52	60
		% within pareigos dabar	13,3%	86,7%	100,0%
Total		Count	8	52	60
		% within pareigos dabar	13,3%	86,7%	100,0%

Crosstab

			praktinių įgūdžių		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	19	41	60
		% within pareigos dabar	31,7%	68,3%	100,0%
Total		Count	19	41	60
		% within pareigos dabar	31,7%	68,3%	100,0%

Crosstab

			profesinio pasirengimo		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	6	54	60
		% within pareigos dabar	10,0%	90,0%	100,0%
Total		Count	6	54	60
		% within pareigos dabar	10,0%	90,0%	100,0%

Crosstab

			patirties		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	13	47	60
		% within pareigos dabar	21,7%	78,3%	100,0%
Total		Count	13	47	60
		% within pareigos dabar	21,7%	78,3%	100,0%

Crosstab

			bendrųjų gebėjimų		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%
Total		Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%

Crosstab

			bendrojo išsilavinimo		Total
			taip	ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%
Total		Count	3	57	60
		% within pareigos dabar	5,0%	95,0%	100,0%

Crosstab

			kita	Total
			ne	
pareigos dabar	darbdavys	Count	60	60
		% within pareigos dabar	100,0%	100,0%
Total		Count	60	60
		% within pareigos dabar	100,0%	100,0%

ar buvote atleistas is darbo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	taip	70	33,3	100,0	100,0
Missing	System	140	66,7		
Total		210	100,0		

ar buvote atleistas is darbo * Išėjimo iš darbo priežastys Crosstabulation

			Išėjimo iš darbo priežastys			Total
			Darbdavio iniciatyva	Savo noru	kita	
ar buvote atleistas is darbo	is taip	Count	5	28	37	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	7,1%	40,0%	52,9%	100,0 %
Total		Count	5	28	37	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	7,1%	40,0%	52,9%	100,0 %

Ar buvote atleistas is darbo * Jūsų išsilavinimas Crosstabulation

		Jūsų išsilavinimas						Total
		Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Neuniversit etinis aukštasis	Universitetini s aukštasis	
ar buvote taip atleistas is darbo	Count	1	6	15	23	8	17	70
	% within ar buvote atleistas is darbo	1,4%	8,6%	21,4%	32,9%	11,4%	24,3%	100,0%
Total	Count	1	6	15	23	8	17	70
	% within ar buvote atleistas is darbo	1,4%	8,6%	21,4%	32,9%	11,4%	24,3%	100,0%

ar buvote atleistas is darbo * Įmonės tipas kurioje dirbate Crosstabulation

			Įmonės tipas kurioje dirbate		Total
			Viešoji	Privati	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	7	63	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	10,0%	90,0%	100,0%
Total		Count	7	63	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	10,0%	90,0%	100,0%

ar buvote atleistas is darbo * pareigos įmonėje buvo Crosstabulation

		pareigos įmonėje buvo				Total
		Specialistas	Jaunesnysis specialistas	Kvalifikuotas darbininkas	Nekvalifikuotas darbininkas	
ar buvote taip atleistas is darbo	Count	13	20	19	18	70
	% within ar buvote atleistas is darbo	18,6%	28,6%	27,1%	25,7%	100,0%
Total	Count	13	20	19	18	70
	% within ar buvote atleistas is darbo	18,6%	28,6%	27,1%	25,7%	100,0%

ar buvote atleistas is darbo * buvote patenkintas darbo užmokesčiu Crosstabulation

			buvote patenkintas darbo užmokesčiu				Total
			Labai patenkintas	Patenkintas	Nelabai patenkintas	Nepatenkintas	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	7	19	33	11	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	10,0%	27,1%	47,1%	15,7%	100,0%
Total		Count	7	19	33	11	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	10,0%	27,1%	47,1%	15,7%	100,0%

ar buvote atleistas is darbo * darbo užmokestis priklausė nuo kvalifikacijos Crosstabulation

			darbo užmokestis priklausė nuo kvalifikacijos		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	15	55	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	21,4%	78,6%	100,0%
Total		Count	15	55	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	21,4%	78,6%	100,0%

Crosstab

			Netenkino atlyginimo dydis		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	57	13	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	81,4%	18,6%	100,0%
Total		Count	57	13	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	81,4%	18,6%	100,0%

Crosstab

			Sunkus fizinis darbas		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	8	62	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	11,4%	88,6%	100,0%
Total		Count	8	62	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	11,4%	88,6%	100,0%

Crosstab

			Kenksmingos ir pavojingos darbo sąlygos		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	13	57	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	18,6%	81,4%	100,0%
Total		Count	13	57	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	18,6%	81,4%	100,0%

Crosstab

			Darbo valandų skaičius didesnis, nei rodomas žiniaraštyje		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	28	42	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	40,0%	60,0%	100,0%
Total		Count	28	42	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	40,0%	60,0%	100,0%

Crosstab

			Per dideli darbdavio keliami reikalavimai darbui atlikti		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	19	51	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	27,1%	72,9%	100,0%
Total		Count	19	51	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	27,1%	72,9%	100,0%

Crosstab

			Darbo sutarties nutrakimas		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	47	23	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	67,1%	32,9%	100,0%
Total		Count	47	23	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	67,1%	32,9%	100,0%

Crosstab

			Dėl stresinės, konfliktinės situacijos		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	49	21	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	70,0%	30,0%	100,0%
Total		Count	49	21	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	70,0%	30,0%	100,0%

Crosstab

			kita		Total
			taip	ne	
ar buvote atleistas is darbo	taip	Count	1	69	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	1,4%	98,6%	100,0%
Total		Count	1	69	70
		% within ar buvote atleistas is darbo	1,4%	98,6%	100,0%

Aš esu.....

Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų
 26-35 metai
 36-45 metai
 46-55 metai
 56 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
 Vidurinis
 Profesinis
 Aukštesnysis
 Neuniversitetinis aukštasis
 Universitetinis aukštasis
 Kita (įrašykite).....

4. Įmonės tipas kurioje dirbate?

- Viešoji
 Privati

5. Įmonių grupė, kurioje dirbate?

- Prekybos
 Statybos
 Pramonės, žemės ūkio
 Viešbučių, restoranų
 Švietimo, sveikatos apsaugos ir socialinio darbo
 Paslaugų (elektros, dujų, vandens tiekimas, transporto ir ryšių, finansinio tarpininkavimo, nekilnojamo turto, pramogų, turizmo, informacijos, kultūros, teisės, valstybės apsaugos, paslaugų bendrai).

6. Įvertinkite teiginius susijusius su darbuotojų kaita ir darbo reikšmę

Teiginiai	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau
Naujų darbuotojų adaptacija					
Karjeros galimybės					
Kvalifikacijos tobulinimo galimybės					
Motyvacijos priemonių taikymas					
Tinkamas atlygio dydis					
Gerų darbo sąlygų sudarymas					

7. Darbuotojų atleidimo vidurkis Jūsų įmonėje

- nėra
 iki 5 darbuotojų
 5-10 darbuotojų
 daugiau nei 10 darbuotojų

8. Kaip Jūsų organizacijoje vykdomos atleidimo iš darbo valdymas?

- Vykdomos išėjimo interviu
 Vykdomas atleidimo pokalbis
 Skiriamas 14 dienų laikotarpis
 Vadovaujama darbo sutarties įstatymais
 Kita _____

9. Priežastys, dėl kurių darbuotojai buvo atleisti iš darbo?

- darbo drausmės pažeidimas
- žalingų įpročių turėjimas
- kvalifikacijos neatitikimas Jūsų įmonės poreikiams
- bendrųjų gebėjimų trūkumas
- nenoras kelti kvalifikacijos
- įmonės veiklos reorganizavimas
- kita

10. Kokie asmenys buvo atleisti iš darbo?

- vyrai
- moterys
- nekvalifikuoti darbininkai
- jaunimas iki 25 metų
- kvalifikuoti darbininkai
- pensinio amžiaus darbininkai
- neatitinkančius įmonės poreikius darbininkai

11. Savybės, gebėjimai, kurių trūko asmenims atleistiems iš darbo:

- drausmingumo
- praktinių įgūdžių
- profesinio pasirengimo
- patirties
- bendrųjų gebėjimų
- bendrojo išsilavinimo
- kita

Keletas klausimų apie darbuotojų adaptaciją Jūsų įmonėje:

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <p>12. Ar Jūsų įmonėje darbuotojams buvo iškilę sunkumų prisitaikyti šioje organizacijoje?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Taip<input type="checkbox"/> Ne<input type="checkbox"/> Nežinau | <p>13. Su kokiais sunkumais jiems teko susidurti? (galimi 1-3 atsakymo variantai)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją<input type="checkbox"/> Žinių ar informacijos slėpimu (iš kolegų)<input type="checkbox"/> Nesąžininga konkurencija<input type="checkbox"/> Apmokymų stoka<input type="checkbox"/> Kita..... | <p>14. Ar duodate naujo darbo pareigines instrukcijas?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Taip<input type="checkbox"/> Ne<input type="checkbox"/> Iš dalies | <p>15. Ar paskiriate žmogų naujam darbuotojui, kuris padeda prisitaikyti naujoje organizacijoje?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Taip<input type="checkbox"/> Ne<input type="checkbox"/> Iš dalies |
|--|--|--|--|

Keletas klausimų apie darbuotojams suteiktas galimybes siekti karjeros bei kelti kvalifikaciją

- | | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>16. Ar Jūsų įmonėje buvo sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Taip<input type="checkbox"/> Ne | <p>17. Kokie būdai buvo naudojami kvalifikacijos kėlimui?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mokymo kursai darbovietėje<input type="checkbox"/> Specializuotų įmonių mokymai (kursai)<input type="checkbox"/> Seminarai, konferencijos<input type="checkbox"/> Nuotolinis mokymas<input type="checkbox"/> Stažuotės<input type="checkbox"/> Kita | <p>18. Kas apmokėdavo už mokymus?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Įmonė<input type="checkbox"/> Patys darbuotojai | <p>19. Kas Jūsų nuomone turėtų apmokėti už mokymą kvalifikacijos kėlimą?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Darbdavys<input type="checkbox"/> Darbuotojas<input type="checkbox"/> Dalį darbdavys, dalį darbuotojas | <p>20. Ar įmonėje galimybė ir paaukštintam pareigose?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Didelė galimybė<input type="checkbox"/> Pakankama galimybė<input type="checkbox"/> Maža galimybė<input type="checkbox"/> Jokios galimybės |
|---|--|--|---|--|

21. Ar nauji darbuotojai buvo supažindinti su darbo apmokėjimo ir vertinimo kriterijais?

- Taip

- Ne
- Iš dalies

Motyvacijos priemonės Jūsų įmonėje:

22. Įvertinkite pinigines ir nepinigas skatinimo priemones

<i>Piniginės skatinimo priemonės</i>	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau
Premijos už gerai atliktą darbą					
Priedai už darbo stažą					
Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją					
Transporto išlaidų apmokėjimas					
Mokėjimas už maitinimąsi					
Apmokėjimas už kursus, seminarus, stažuotes					
<i>Nepiniginės skatinimo priemonės</i>	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau
Raštinė arba žodinė padėka					
Viešas pagyrimas					
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas					
Įtraukimas į sprendimų priėmimą, valdymą					

23. Kaip dažnai buvo skiriamas piniginis paskatinimas už darbą?

- Kas mėnesį
- Kas 4 mėnesius
- Kas pusę metų
- Kas metai
- Kita

24. Kaip dažnai buvo skiriamas nepiniginis paskatinimas už darbą?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Niekada

25. Kokios motyvavimo priemonės Jūsų nuomone, labiausiai skatino darbuotojus?

- Piniginės labiau nei nepiniginės
- Nepiniginės labiau nei pinigines
- Abi vienodai

Psichologinis klimatas Jūsų įmonėje:

26. Kaip apibudintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?

1. Puiki
2. Gera
3. Pakenčiama
4. Bloga
5. Labai bloga

27. Kaip manote, kokią įtaką įmonės veiklai turi personalo kaita?

- Neigiamą
- Teigiamą
- Jokios
- Neturiu nuomonės

Teisių gynimo institucijų žinojimo lygis:

28. Ar žino Lietuvoje veikiančias institucijas, kurios gina darbuotojo teises?

- Taip
- Ne

29. Ar Jūsų darbuotojams teko kreiptis į Lietuvoje veikiančias institucijas?

- Taip
- Ne

30. Jei kreipėsi tai į kurias?

- Darbo inspekcija
- Teismas
- Profesinės sąjungos
- Kitą

31. Kas suteikė informacijos apie darbuotojo teises?

- Žiniasklaida
- Internetas
- Darbo kodeksas
- Draugai, šeima
- Darbdavys
- Profesinės sąjungos
- Kitą

Anketos turinys, kuria pildė darbuotojai:

Aš esu.....

- | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|
| <u>Jūsų lytis:</u> | 2. <u>Jūsų amžius:</u> | <u>Jūsų 3. Jūsų išsilavinimas:</u> | <u>4. Įmonės tipas kurioje dirbate?</u> |
| <input type="checkbox"/> Vyras | <input type="checkbox"/> Iki 25 metų | <input type="checkbox"/> Pagrindinis | <input type="checkbox"/> Viešojo |
| <input type="checkbox"/> Moteris | <input type="checkbox"/> 26-35 metai | <input type="checkbox"/> Vidurinis | <input type="checkbox"/> Privati |
| | <input type="checkbox"/> 36-45 metai | <input type="checkbox"/> Profesinis | |
| | <input type="checkbox"/> 46-55 metai | <input type="checkbox"/> Aukštesnysis | |
| | <input type="checkbox"/> 56 ir daugiau | <input type="checkbox"/> Neuniversitetinis aukštasis | |
| | | <input type="checkbox"/> Universitetinis aukštasis | |
| | | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)..... | |

5. Įmonių grupė, kurioje dirbate?

- Prekybos
- Statybos
- Pramonės, žemės ūkio
- Viešbučių, restoranų
- Švietimo, sveikatos apsaugos ir socialinio darbo
- Paslaugų (elektros, dujų, vandens tiekimas, transporto ir ryšių, finansinio tarpininkavimo, nekilnojamo turto, pramogų, turizmo, informacijos, kultūros, teisės, valstybės apsaugos, paslaugų bendrai).

6. Įvertinkite teiginius susijusius su darbuotojų kaita ir darbo reikšmę

Teiginiai	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau
Naujų darbuotojų adaptacija					
Karjeros galimybės					
Kvalifikacijos tobulinimo galimybės					
Motyvacijos priemonių taikymas					
Tinkamas atlygio dydis					
Gerų darbo sąlygų sudarymas					

7. Kaip Jūsų organizacijoje vykdomos atleidimo iš darbo valdymas?

- Vykdomos išėjimo interviu
- Vykdomas atleidimo pokalbis
- Skiriamas 14 dienų laikotarpis
- Vadovaujama darbo sutarties įstatymais
- Kitą _____

Keletas klausimų apie darbuotojų adaptaciją Jūsų įmonėje:

8. Ar Jums buvo iškilę sunkumų prisitaikyti šioje organizacijoje?
9. Su kokiais sunkumais Jums teko susidurti? (pažymėkit Jums tinkančius variantus).
10. Ar Jums davė naujo darbo pareigines instrukcijas?
11. Ar Jums paskyrė žmogų, kuris padeda prisitaikyti naujoje organizacijoje?
- Nepalankiu požiūriu į naują

- | | | | |
|----------------------------------|--|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Taip | darbuotoją | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Taip |
| <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Žinių ar informacijos slėpimu (iš kolegų) | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Nežinau | <input type="checkbox"/> Nesažininga konkurencija | <input type="checkbox"/> Iš dalies | <input type="checkbox"/> Iš dalies |
| | <input type="checkbox"/> Apmokymų stoka | | |
| | <input type="checkbox"/> Kita..... | | |

Keletas klausimų apie darbuotojams suteiktas galimybes siekti karjeros bei kelti kvalifikaciją

- | | | | | |
|--|--|--|--|---|
| 12. Ar Jums buvo sudaromos galimybės kelti kvalifikaciją? | 13. Kokie būdai buvo naudojami kvalifikacijos kėlimui? _____ (pažymėkit Jums tinkančius variantus). | 14. Kas apmokėdavo už mokymus? | 15. Kas Jūsų nuomone turėtų apmokėti už mokymą kvalifikacijos kėlimą? | 16. Ar Jums buvo galimybė būti paaukštintam pareigose? |
| <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Mokymo kursai darbovietėje | <input type="checkbox"/> Įmonė | <input type="checkbox"/> Darbdavys | <input type="checkbox"/> Didelė galimybė |
| <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Specializuotų įmonių mokymai (kursai) | <input type="checkbox"/> Patys darbuotojai | <input type="checkbox"/> Darbuotojas | <input type="checkbox"/> Pakankama galimybė |
| | <input type="checkbox"/> Seminarai, konferencijos | | <input type="checkbox"/> Dalį darbdavys, dalį darbuotojas | <input type="checkbox"/> Maža galimybė |
| | <input type="checkbox"/> Nuotolinis mokymas | | | <input type="checkbox"/> Jokios galimybės |
| | <input type="checkbox"/> Stažuotės | | | |
| | <input type="checkbox"/> Kita | | | |

17. Ar nauji darbuotojai buvo supažindinti su darbo apmokėjimo ir vertinimo kriterijais?

- Taip
 Ne
 Iš dalie

Motyvacijos priemonės Jūsų įmonėje:

18. Įvertinkite pinigines ir nepinigas skatinimo priemones

<i>Piniginės skatinimo priemonės</i>	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau
Premijos už gerai atliktą darbą					
Priedai už darbo stažą					
Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją					
Transporto išlaidų apmokėjimas					
Mokėjimas už maitinimąsi					
Apmokėjimas už kursus, seminarus, stažuotes					
<i>Nepiniginės skatinimo priemonės</i>	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau
Raštinė arba žodinė padėka					
Viešas pagyrimas					
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas					
Įtraukimas į sprendimų priėmimą, valdymą					

19. Kaip dažnai buvo skiriamas piniginis paskatinimas už darbą?

- Kas mėnesį
 Kas 4 mėnesius
 Kas pusę metų

20. Kaip dažnai buvo skiriamas nepiniginis paskatinimas už darbą?

- Visada
 Dažnai
 Kartais

- Kas metai
- Niekada
- Kita

21. Kokios motyvavimo priemonės Jūsų nuomone, labiausiai skatino darbuotojus?

- Piniginės labiau nei nepiniginės
- Nepiniginės labiau nei piniginės
- Abi vienodai

Psichologinis klimatas Jūsų įmonėje:

22. Kaip apibudintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?

1. Puiki
2. Gera
3. Pakenčiama
4. Bloga
5. Labai bloga

Teisių gynimo institucijų žinojimo lygis:

23. Ar žino Lietuvoje veikiančias institucijas, kurios gina darbuotojo teises?

- Taip
- Ne

24. Ar Jums teko kreiptis į Lietuvoje veikiančias institucijas?

- Taip
- Ne

25. Jei kreipėsi tai į kurias? (pažymėkit Jums tinkančius variantus).

- Darbo inspekcija
- Teismas
- Profesinės sąjungos
- Kitą

26. Kas suteikė informacijos apie darbuotojo teises? (pažymėkit Jums tinkančius variantus).

- Žiniasklaida
- Internetas
- Darbo kodeksas
- Draugai, šeima
- Darbdavys
- Profesinės sąjungos
- Kitą

(Klausimai darbuotojams, kurie buvo nors kartą atleisti/išėję iš darbo)

27. Ar buvote atleistas iš darbo?

- Taip
- Ne

28. Išėjimo iš darbo priežastys?

- Darbdavio iniciatyva
- Savo noru
- Kitą _____

29. Jūsų pareigos įmonėje buvo:

- Vadovas
- Specialistas
- Jaunesnysis specialistas
- Kvalifikuotas darbininkas
- Nekvalifikuotas darbininkas

30. Kelias darbovietes esate pakeitę?

- 1-2
- 3-4
- 5 ir daugiau

Apie Jūsų darbo atlygį:

31. Jūsų pajamos?

- 400-600 lt.
- 600-1000 lt.
- 1000-1500 lt.
- 1500-2000 lt.
- Virš 2000 lt.

32. Ar Jūs buvote patenkintas darbo užmokesčiu?

- Labai patenkintas
- Patenkintas
- Nelabai patenkintas
- Nepatenkintas

33. Ar Jūsų darbo užmokestis priklausė nuo kvalifikacijos kėlimo?

- Taip
- Ne

34. Kaip manote, ar Jūsų gautas atlyginimas buvo teisingas lyginant su kitais panašų darbą dirbančiais darbuotojais?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomones

35. Atleidimo iš darbo priežastys? (pažymėkit Jums tinkančius variantus).

- Netenkino atlyginimo dydis
- Sunkus fizinis darbas
- Kenksmingos ir pavojingos darbo sąlygos
- Darbo valandų skaičius didesnis, nei rodomas žiniaraštyje
- Per dideli darbdavio keliami reikalavimai darbui atlikti
- Darbo sutarties nutraukimas
- Dėl stresinės, konfliktinės situacijos
- Kitą _____

