

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

ROSITA RUČYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VALDYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ KAITAI
ORGANIZACIJOSE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ROSITA RUČYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VALDYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ KAITAI
ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslinis laipsnis, mokslo
pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

TURINYS.....	3
SANTRUMPŲ SARAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKLSLĖLIŲ SARAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. PERSONALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Personalo valdymo samprata ir jos reikšmė	9
1.2. Personalo valdymo sudėtinės dalys ir jų įtaka darbuotojų kaitai	11
1.2.1. Personalo adaptavimas	11
1.2.2. Personalo mokymas ir tobulinimas	13
1.2.3. Personalo vertinimas ir karjeros planavimas.....	15
1.2.4. Vadovavimas	18
1.2.5. Motyvavimas	22
1.3. Personalo valdymo įtaką darbuotojų kaitai atspindintis modelis	27
2. PERSONALO KAITA LIETUVOS ORGANIZACIJOSE, JOS PASEKMĖS IR PRIEŽASTYS	29
2.1. Personalo valdymo įtakos darbuotojų kaitai tyrimo organizavimas	29
2.2. Personalo kaitos priežastys.....	31
2.3. Personalo kaitos padariniai.....	36
3. PERSONALO VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ KAITAI TYRIMO REZULTATAI	38
3.1. Personalo valdymo įtakos darbuotojų kaitai tyrimo organizavimas	38
3.2. Personalo valdymo įtakos darbuotojų kaitai tyrimo rezultatų aptarimas	42
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	61
SANTRAUKA	63
LITERATŪRA.....	64
2 PRIEDAS ANKETA ANGLŲ KALBA	72
3 PRIEDAS ANKETOS KLAUSIMŲ PAGRINDIMAS.....	76

SANTRUMPU SAŖAŠAS

CIPD – The Chartered Institute of Personnel and Development;

HRA – Human Resources Analysis.

LENTELIŲ IR PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Penki mokymo ir tobulinimo proceso etapai.....	15
2 lentelė Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos.....	23
3 lentelė Anketos klausimų aptarimas.....	40
4 lentelė Trumpas įmonių aprašas.....	41
5 lentelė Respondentų klasifikavimo duomenys.....	44
6 lentelė Priežastys, dėl kurių respondentams patinka dirbti įmonėse.....	45
7 lentelė Personalo valdymo dalių įtaka darbuotojų kaitai.....	46
8 lentelė Neigiamos adaptavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai.....	49
9 lentelė Neigiamos motyvavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai.....	51
10 lentelė Vadovo darbo įvertinimas.....	53
11 lentelė Neigiamos vadovavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai.....	54
12 lentelė Neigiamos vertinimo ir karjeros planavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai.....	56
13 lentelė Atliekamų apmokymų pobūdis.....	58
14 lentelė Neigiamos mokymo ir tobulinimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai.....	59
15 lentelė Anketos klausimų pagrindimas.....	76

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos struktūra.....	9
2 pav. Požiūrio į personalo valdymą įvairovė.....	10
3 pav. Karjeros galimybių įmonėje vertinimas.....	17
4 pav. Įvairios darbuotojų karjeros orientacijos.....	17
5 pav. Požiūrio į vadovavimą įvairovė.....	19
6 pav. Išoriniai ir vidiniai motyvacijos šaltiniai.....	24
7 pav. A. Maslovo poreikių piramidė.....	24
8 pav. Elgsenos motyvacijos per poreikius supaprastintas modelis.....	26
9 pav. Žmogaus darbingumo komponentės.....	26
10 pav. Principinė motyvavimo schema.....	27
11 pav. Personalo valdymo įtaka darbuotojų kaitai.....	28
12 pav. Darbuotojų tipologijos.....	29
13 pav. Veiksniai mažinantys darbuotojų kaitą įmonėse Kauno apskrityje.....	31
14 pav. Darbdavių nuomone, veiksniai mažinantys darbuotojų kaitą įmonėse Prienų rajone.....	32
15 pav. Darbuotojų nuomone, veiksniai mažinantys darbuotojų kaitą įmonėse Prienų rajone.....	33
16 pav. Personalo kaitos priežastys.....	35
17 pav. Respondentų nuomonė apie įmonę, kurioje dirba.....	44
18 pav. Naujų darbuotojų adaptavimo svarba įmonėse.....	47
19 pav. Adaptavimo pakankamumo įvertinimas.....	48
20 pav. Motyvavimo pakankamumo įvertinimas.....	50
21 pav. Vadovo vertinimas.....	52
22 pav. Vertinimo ir karjeros planavimo pakankamumo įvertinimas.....	55
23 pav. Karjeros galimybių suteikimo įvertinimas.....	55
24 pav. Apmokymo poreikio įvertinimas.....	57

ĮVADAS

Nepaisant visų pastangų, kurias organizacijos skiria problemoms identifikuoti, jos nuolat susiduria su darbuotojų kaita. Darbuotojų kaita – natūralus reiškinys, būdingas kiekvienai organizacijai, sąlygojantis būtinybę užpildyti atsiradusias laisvas darbo vietas (Leonienė, 2001). Tai yra natūralus reiškinys, tačiau darbuotojų kaita mūsų šalyje yra labai didelė. Tai galima paaiškinti mažėjančiu darbuotojų lojalumu. Lyginant su kitomis pasaulio šalimis, darbuotojų lojalumas Lietuvoje yra vienas žemiausių. Pavyzdžiui, 2004 m. mūsų šalyje jis siekė 48, Estijoje – 55, Centrinėje Europoje – 63, o pasaulyje – 59 balus. 2007 metais atliktais tyrimo duomenimis, Lietuvos darbuotojų lojalumas siekia 44 balus (Koncevičiūtė, 2007).

Mūsų laikais, kai darbo rinka svyruoja ciklais, tai tampa palanku darbo ieškančiajam, didelė atsakomybė už talentingiausių darbuotojų išsaugojimą tenka vadovams, kurie turi tinkamai valdyti personalą bei suteikti jam savirealizacijos galimybę bei patenkinti kitus darbuotojų poreikius. Kai gerų darbuotojų stinga, nemažai įmonių vadovams skiria kintamą darbo užmokestį, kuris priklauso nuo išsaugotų darbuotojų koeficiento.

Bendrovės turimas žmonių kapitalas lemia jos konkurencingumą. Kiekviena įmonė išsiugdo darbuotoją, per kažkiek laiko apmoko ir paverčia jį tokiu, koku nori matyti. Išmokyto darbuotojo praradimas yra didelis nuostolis įmonei. Taigi yra atlikta nemažai tyrimų įmonių viduje, miestų darbo biržose, rašomi straipsniai, kurie įvardija darbuotojų kaitos priežastis kaip netinkamą personalo valdymą, tačiau viename straipsnyje ar tyrime dažniausiai apžvelgiama tik viena priežastis. Taip pat mokslininkai pateikia priežastis, dėl kurių vyksta darbuotojų kaita, tačiau metams bėgant situacija keičiasi ir atsiranda vis naujų priežasčių, dėl ko ir vyksta personalo kaita, kurią įtakoja personalo valdymas. Žinoma, pagrindinės priežastys išlieka tos pačios.

Darbo **objektas** – organizacijų personalo valdymas.

Darbo **tikslas** – išanalizuoti organizacijų personalo valdymo įtaką darbuotojų kaitai.

Siekiant užbrėžto tikslo, yra nagrinėjami šie **uždaviniai**:

- Analizuojant mokslinę literatūrą, susipažinti su personalo valdymo samprata, jos reikšme; pateikti personalo valdymo sudėtinės dalis ir jų įtaką darbuotojų kaitai.
- Išnagrinėti personalo kaitą Lietuvos įmonėse, jos pasekmes ir priežastis bei pateikti jau atliktų tyrimų, susijusių su personalo kaita, duomenis bei juos apibendrinant sukurti modelį.
- Parinkti šešių įmonių (dvejų prekybos, dvejų gamybos ir dvejų paslaugų) darbuotojus respondentais, sudaryti anketą bei atlikti apklausą.
- Išanalizavus respondentų atsakymus, apibendrinti rezultatus ir ištirti personalo valdymo įtaką darbuotojų kaitai.

Hipotezė – personalo valdymas turi įtakos darbuotojų kaitai.

Darbo struktūra. Darbo struktūrą sudaro trys dalys:

Pirmoje dalyje analizuojama skirtingų autorių personalo valdymo dalių įtaka darbuotojų kaitai, sudaromas modelis.

Antroje dalyje pateikiami Lietuvoje jau atliktų tyrimų, susijusių su personalo kaita, duomenys bei sudaromas bendras modelis, atspindintis šių tyrimų rezultatus. Išskiriamos personalo kaitos priežastys bei pasekmės. Taip pat iš antrinių duomenų yra sudaromas modelis, atspindintis detalizuotas personalo valdymo dalis.

Trečioji darbo dalyje skirta praktiniam tyrimui. Šioje dalyje aprašoma anketa, kuri naudojama apklausti šešių įmonių (dvejų prekybos, dvejų gamybos ir dvejų paslaugų) darbuotojams, norint sužinoti jų nuomonę apie personalo valdymo įtaką darbuotojų kaitai organizacijoje. Apibendrinami atlikti tyrimai, pateikiami rezultatai.

Darbo metodai:

❖ Duomenų rinkimo metodai:

- Anketinė apklausa (apkausiant respondentus, norint išsiaiškinti personalo valdymo įtaką darbuotojų kaitai bei kaitos priežastis);

❖ Kiekybiniai metodai:

- Sintezė (reikiamos informacijos atrinkimas);
 - Mokslinės literatūros analizė (nagrinėjama surinkta literatūra);
 - Antrinių duomenų analizė (atliktų tyrimų šia tema nagrinėjimas).
- ❖ Abstrakcijos metodas naudojamas formuluojant kiekvienos darbo dalies ir galutines viso darbo išvadas.
- ❖ Visuotinio pažinimo metodas naudojamas nustatyti darbo tikslams, informacijos apie darbuotojų kaitos priežastis rinkimui ir analizei, duomenims apibendrinti, išvadoms suformuluoti.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Darbui atlikti panaudotą literatūrą galima suskirstyti į: mokslinę literatūrą (vadovėliai, straipsniai moksliniuose žurnaluose, tarp jų ir elektroniniuose) bei informacijos šaltinius (standartai ir normos, katalogai, autentiški tyrimai, straipsniai laikraščiuose, žurnaluose bei informacija rasta internete).

Teorinė ir praktinė darbo reikšmė. Atlikta personalo valdymo įtakos darbuotojų kaitai analizė bei aptarta personalo kaita Lietuvoje, jos pasekmės ir priežastys.

Sukurta originali anketa sužinoti, ar personalo valdymas įtakoja darbuotojų kaitą. Ši anketa naudojama šešių įmonių (dvejų prekybos, dvejų gamybos ir dvejų paslaugų) darbuotojams apklausti. Atlikta respondentų apklausa bei gautų duomenų analizė.

Remdamiesi šiuo darbu, įmonių vadovai galės susipažinti su darbuotojų kaitos priežastimis, kurias įtakoja personalo valdymas, bei sumažinti personalo kaitą savo organizacijoje. Taip pat sukurtą anketą panaudoti savo įmonės apklausai atlikti.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Atsakyti į anketos klausimus respondentai galėjo naudojantis E – apklausos portalu. Tai buvo palengvinimas tiek respondentams, tiek tyrimo atlikėjai (šio darbo autorei), tačiau anketų grįžtamumas buvo nedidelis.

Šį tyrimą atlieka tik vienas asmuo, todėl dėl didelės respondentų imties ir laiko sąnaudų buvo nuspręsta apklausti po dvi kiekvienos srities (gamybos, prekybos ir paslaugų) įmones, kurios dalinai atstovauja šias sritis. Duomenys yra naudojami, norint sužinoti bendras tendencijas.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro: įvadas, 3 dalys bei išvados. Darbo apimtis yra 67 puslapiai. Jame yra 24 paveikslai, 15 lentelių, 47 literatūros šaltiniai ir 3 priedai.

1. PERSONALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje bus supažindinama su personalo valdymo samprata ir jos reikšme, pateikiamos personalo valdymo sudėtinės dalys ir jų įtaka darbuotojų kaitai bei sudaromas personalo valdymo dalių modelis, kuriame matoma šių dalių įtaka personalo kaitai.

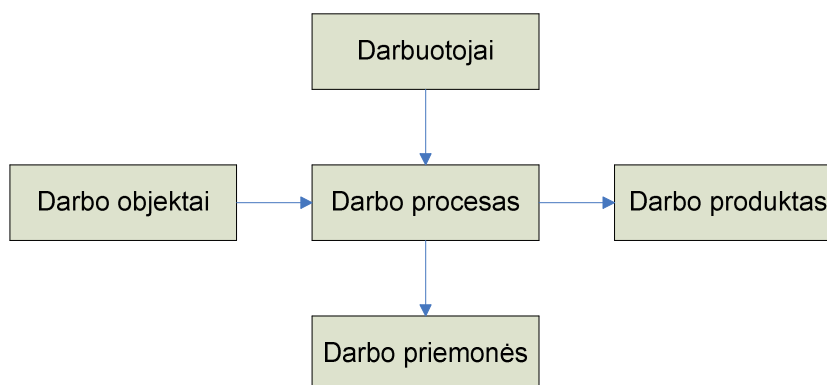
1.1. Personalo valdymo samprata ir jos reikšmė

Prieš nagrinėjant personalo vaidmenį, reikia išsiaiškinti pagrindines sąvokas.

Pradėsime nuo darbuotojų sąvokos: darbuotojai – asmenys, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiantys darbo objektą ir verčiantys jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu (Leonienė, 2001, p. 9).

Tokie pasakymai kaip: „Mūsų bendradarbiai – svarbiausias firmos turtas“, „Į kiekvieną darbuotoją žiūrime kaip į idėjų šaltinį, o ne tik kaip į pora rankų...“ (Leonienė, 2001, p. 9) rodo, kad įmonėje ypatingas dėmesys yra skiriamas vienam iš jos elementų – darbuotojui.

Darbuotojo svarbą įmonei galima matyti 1 paveiksle pateiktoje schemeje



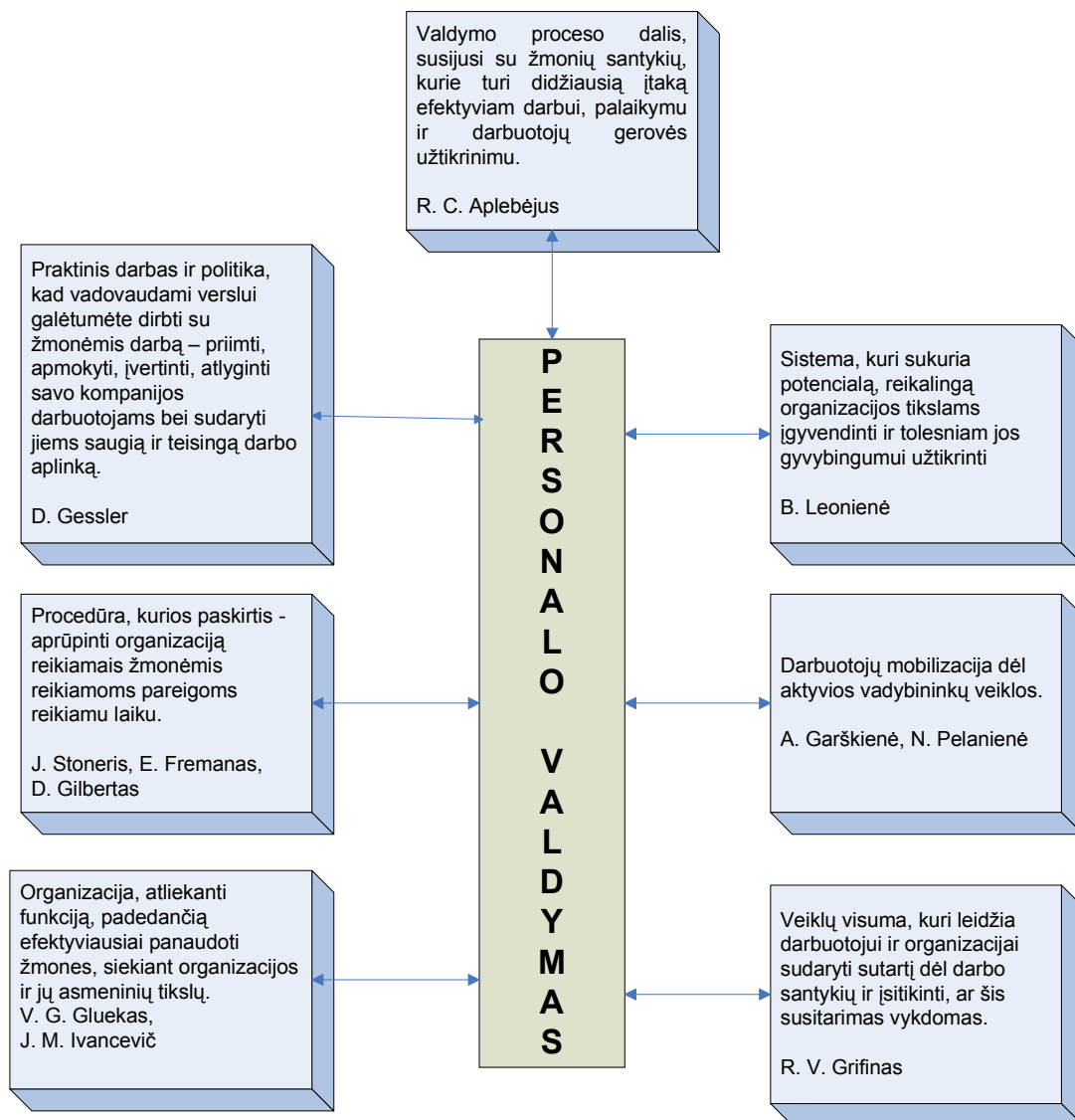
Šaltinis: sudaryta autorės pagal LEONIENĖ, Birutė. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 9

1 pav. Organizacijos struktūra

Iš 1 paveikslo matome, kad tik darbuotojas sujungia pavienius elementus, tai darbo objektą, darbo priemones, į sistemą, įgyvendinančią organizacijos tikslus.

Organizacijos veiklos rezultatyvumą ypač veikia personalo valdymas, kuris yra įmonės vadybos dalis.

Literatūra vadybos klausimais pateikia skirtingas personalo valdymo sampratos formuluotes, vartoja nevienodus terminus. Tai galima matyti 2 paveiksle pateiktoje schemeje.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LEONIENĖ, Birutė. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 9

2 pav. Požiūrio į personalo valdymą įvairovė

Be abejo, tokiai personalo valdymo sampratų įvairovei įtakos turėjo faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir politiką (Leonienė, 2001, p. 15).

Personalo valdymas yra svarbus visiems vadovams, kadangi neteikiant reikšmės personalo valdymui, galima susidurti su šiomis klaidomis (Dessler, 2001, p.18):

- Priimti į darbą netinkamą asmenį;
- Susidurti su didele personalo kaita;
- Turėti darbuotojus nesistengiančius kuo geriau dirbti;

- Kompanija gali būtų paduota į teimą už diskriminacinius poelgius;
- Kompanija gali būti baudžiama už nesaugias darbo sąlygas;
- Dėl nepakankamo darbuotojų mokymo sumažėtų skyriaus veiklos efektyvumas;
- Neteisėti darbo santykiai įmonėje.

Kaip matome, personalo valdymas yra labai svarbus įmonės veiklos rezultatams.

Lietuvoje personalo valdymas taip pat įgyja vis didesnę reikšmę, to pavyzdžiu gali būti Personalo valdymo profesionalų asociacija, nuo 2008 03 12 rengiamas konkursas „Geriausio Personalo valdymo projekto“. Šiuo konkursu yra siekiama atkreipti dėmesį ir parodyti žmogiškojo kapitalo organizacijose reikšmę, įvertinti jau įgyvendintus projektus bei skatinti kompanijas investuoti į personalo valdymo sritį.

1.2. Personalo valdymo sudėtinės dalys ir jų įtaka darbuotojų kaitai

Šiame poskyryje bus apžvelgiamos personalo valdymo sudėtinės dalys, t.y. personalo adaptavimas, personalo mokymas ir tobulinimas, personalo vertinimas ir karjeros planavimas, vadovavimas ir motyvavimas bei jų įtaka darbuotojų kaitai.

1.2.1. Personalo adaptavimas

Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jei sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali pasiekti įprasto darbo našumo. Todėl įmonė yra suinteresuota trumpinti prisiderinimo – adaptavimosi laikotarpį (Sakalas, 2003, p.147).

Darbuotojų adaptavimąsi galėtume apibrėžti taip – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais (Leonienė, 2001, p.76).

Darbuotojų adaptavimas – tai dinamiškas procesas, kurio metu naujai pasamdytam ar perkeltam iš kitos funkcinės vietos darbuotojui padedama prisitaikyti prie naujos situacijos. Šio proceso metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, kolektyvu, įsisavina įmonės vertybes, normas ir įmonėje priimtina elgesį, o tai leidžia jam dalyvauti įmonės veikloje kaip pilnaverčiui nariui (Zyktutė, 2007).

Personalo adaptavimu yra siekiama (Sakalas, 2003, p.147):

- nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai;
- kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti;
- užtikrinti, kad būtų pašalinti bereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų.
- užtikrinti, kad darbuotojai sparčiai prisitaikytų prie kolektyvo.

Darbuotojų kaita yra stipriai susijusi su adaptavimu įmonėse. Kad patikrinti šią sąsają, 2007 metais buvo atliktas tyrimas. Buvo apklausta 200 atsitiktinai pasirinktų sutiktų įmonių vadovų, fiksuojama, kaip vadovai elgiasi atėjus dirbti naujam darbuotojui. Įmonės buvo suskirstytos į tris grupes: mažai, vidutiniškai ir daug dėmesio skiriančias naujų darbuotojų adaptavimui.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojų adaptavimas pagal specialias programas vidutiniškai lemia 37 procentus darbuotojų kaitos atvejų. Aktyviai įgyvendinant darbuotojų adaptavimą, jų kaitą galima sumažinti iki 7 procentų per metus, o neskiriant dėmesio darbuotojų adaptavimui, jų kaita gali siekti net 81 procentą.

Naujų darbuotojų adaptavimas didžiausią taką turi mažose, iki 50 darbuotojų turinčiose įmonėse. Jei tokiose įmonėse adaptavimas netaikomas ar taikomas silpnai, vidutinė darbuotojų kaita yra 45 procentai (maksimali 81 proc.), tačiau jei šiose įmonėse tinkamai diegiamos adaptavimo programos, vidutinė kaita gali sumažėti iki 6 procentų. Didelėse įmonėse kaita priklauso nuo adaptavimo programų taikymo efektyvumo svyruoja nuo 13 iki 35 procentų.

Lietuvoje darbuotojų adaptavimasis dar vertinamas ne kaip būtinybė, o kaip prabanga. Dažniausiai įmonių vadovai vadovaujasi nuostata, kad darbuotojų adaptavimo laikas ateis tik išsprendus kitas problemas. Tačiau Lietuvoje jau yra įmonių, kurios įdiegusios naujų darbuotojų adaptavimo sistemas ir turi apibrėžtų veiksmų seką, kaip sėkmingai adaptuoti naują darbuotoją (Rajackienė, 2007, p. 26).

Galima išskirti du adaptavimo proceso elementus: orientavimą ir socializavimą. Orientavimas – tai konkrečių, suplanuotų įvykių seka, kurių metu darbuotojas supažindinamas su darbu, kolektyvu. Socializavimas – procesas, kurio metu darbuotojas išmoksta savo darbo vaidmens bei įmonei priimtino elgesio, perpranta ir įsisavina įmonės vertybes, normas, taisykles (Zyktutė, 2007).

Naujų darbuotojų adaptavimas visų pirma yra skirtas įmonės tikslų įgyvendinimui (pvz., pasiekti, kad naujas darbuotojas kuo greičiau pradėtų efektyviai dirbti). Juo taip pat daug dėmesio yra skiriama ir psichologinių žmogaus poreikių patenkinimui (pradinio streso bei nerimo nuėmimui, tarpasmeninių santykių užmezgimui, geros savijautos užtikrinimui).

Darbuotojų adaptavimo įmonėse priemonės pagrįstos įmonėje atliekamų veiksmų nuoseklumu, naujam darbuotojui pateikiamos informacijos sisteminimas bei komunikacijos sklandumu. Adaptavimo programą turi atlikti pats vadovas, kad darbuotojas įsiliejimas į darbą ir kolektyvą vyktų sklandžiai (Rajackienė, 2007, p. 26).

B. Leonienė (2001) teigia, jog darbuotojų adaptavimas – svarbi jų ugdymo proceso dalis, apimanti:

- darbuotojų susipažinimą su naujomis darbo vietomis;
- informaciją apie toms darbo vietoms keliamus uždavinius;
- darbo metodų išmokimą;
- nuolatinį dėmesį naujai priimtiems žmonėms.

Taip pat pastebėta, kad adaptavimo procesą organizacijoje paspartina:

- informavimas apie visos organizacijos tikslus, ateities planus, valdymo struktūrą;
- vidinių ir išorinių ryšių suvokimas;
- susipažinimas su organizacijos tradicijomis, vidaus tvarka;
- išsami pažintis su darbo vietos aprašymu ar pareiginiiais nuostatais, tiesioginiu vadovu;
- tinkamai organizuotas naujojo darbuotojo pristatymas kolektyvui, kuriame jis dirbs;
- išsiaiškinimas, ko naujas darbuotojas nesugebės atlikti savarankiškai;
- naujojo darbuotojo globėjo, padedančio jam spręsti iškilusias problemas, paskyrimas.

Atėjęs į naują organizaciją, darbuotojas nori kuo greičiau apsiprasti, visapusiškai pritapti, todėl jam turi būti sudarytos tinkamos sąlygos. Naujokas turi žinoti savo funkcijas, kurios jam patikimos šioje organizacijoje, suvokti savo atsakomybę, žinoti teises, nes tik tada jo pastangas pavyks tikslingiau nukreipti organizacijai reikalinga linkme. Todėl būtinai reikia naująjį darbuotoją rengti pareigoms (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 156).

Naujasis organizacijos narys turi įgyti žinių apie organizacijos darbo produktų įvairovę, jų kokybės charakteristikų visumą, žinoti, kokių problemų kyla siekiant geros darbo produktų kokybės. Reikia susipažinti su naudojamais darbo objektais. Svarbu gerai išmanyti darbo technologiją, ypač tas operacijas, kurias naujokui teks atlikti, t.y. jis turės susipažinti su įrengimais ir pagalbiniomis priemonėmis, darbo režimais, žinoti, kas veikia darbo našumą ir kokybę. Turės tobulinti ir darbui būdingus įgūdžius. Kad darbuotojas geriau orientuotųsi ir galėtų savarankiškai spręsti kylančias problemas, jis privalo žinoti ir padalinio, kuriame dirba, vietą organizacijoje, visos organizacijos valdymo struktūrą, sprendimų, ypač susijusių su jo konkrečiu darbu, priėmimo ypatybes, darbo vertinimo pagrindus, profesinės karjeros galimybes bei vadovavimo stiliaus ypatumus.

Kad naujas darbuotojas greičiau apsiprastų, jis turi būti supažindintas su organizacijoje nusistovėjusiomis bendravimo normomis, konfliktų sprendimo, patirties dalijimosi, grupinio darbo tradicijomis bei kitais organizacijos kultūros elementais. Jį reikia ir asmeniškai supažindinti su artimiausiais bendradarbiais bei su tais žmonėmis, kurie naudosis jų darbo rezultatais (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 156).

Kaip matome, adaptavimas yra labai svarbus, norint išlaikyti darbuotojus. Taigi yra svarbu nuspręsti, kokio rezultato siekia įmonė, ir pagal tai turėtų būti parenkami adaptavimo būdai.

1.2.2. Personalo mokymas ir tobulinimas

Nors daugumoje Lietuvos įmonių jau įprasta investuoti į vadovų ir darbuotojų mokymus, vis dar iškyla klausimas, ar mokymai iš tiesų naudingi. Vieni po mokymų nemato pokyčių, kiti nusivilia darbuotojų kaita ir į investicijas numoja ranka, tretį nusivilia nekokybiškuose mokymuose.

Norėdami sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją, jos vadovai turi suvokti, kad technikos naujovių ir aplinkos pokyčių tempai neišvengiamai spartės, todėl skatins ir pačią organizaciją tobulėti.

Vienas garsiausių pasaulyje vadybos specialistų Jeffrey Pfefferis įsitikinęs, kad darbuotojai yra didžiausias įmonių turtas, o dėl mažo darbuotojų lojalumo kalti ir patys darbdaviai, skiriantys per mažai dėmesio savo turtui išsaugoti. Norint padidinti darbuotojų lojalumą nereikia skubėti didinti atlyginimus, nes tokia strategija negali būti sėkminga, nes kiekvienas gali ją nukopijuoti. Juk kiekvienas gali pasinaudoti pinigais problemai išspręsti. Žmonės neateina į įmonę dėl pinigų ir retai išeina dėl pinigų. Norint išlaikyti darbuotojus, reikia investuoti į juos, jų mokymus, tobulėjimą. Tai padės atsirasti abipusiam ryšiui tarp darbuotojo ir darbdavio. Darbuotojai įmonėje turėtų jaustis kaip bendruomenėje.

Specializuota mokymų bendrovė „Komunikacijos mokykla“ atliko Lietuvos įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimą, kurio duomenis pristatė žiniasklaidoje. Daugiau kaip pusė respondentų (51 proc.) yra nepatenkinti darbdavio suteikiamomis mokymosi galimybėmis bei dalyvavimu priimant svarbius sprendimus (Bagdonas, 2007).

Taigi, suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus (Leonienė, 2001, p. 93).

J. Bengstonas siūlo organizacijų vadovams, taikyti šią kvalifikacijos tobulinimo strategiją:

- **intensyvią**, kuria vadovaudamasi organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose; šiuo atveju darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip pat išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamas kvalifikacijos tobulinimo galimybes; strategijos taikymas sėkmingas tik tuo atveju, jei užtikrinama glaudi sąveika tarp darbo rinkos ir pagrindinio profesinio mokymosi sistemos, aprūpinančios organizacijas tinkamos kvalifikacijos darbuotojais;
- **dualinę** (poliarizacijos), kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpinti savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą; ši strategija paprastai pasirenkama tuo atveju, kaip organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna;
- **mobiliają**, pagrįstą nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai organizacijos aplinkoje skatina greitai persikvalifikuoti (patirtis rodo, kad aukštąjį išsimokslinimą turinčių darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti

prie naujų darbo reikalavimų yra didesnės nei žemesnio išsimokslinimo darbuotoju); ši strategija tinka organizacijoms novatorėms, kurios keičiantis darbo technologijai dažnai keičia darbo profilį ir jų profesinį parengimą.

G. Dessler pateikia mokymo ir tobulinimo procesą, kuris susideda iš penkių etapų (1 lentelė). Šis procesas labiau tinka vadovams, kurie naudoja anksčiau minėtas intensyvią ir mobiliąją strategijas.

1 lentelė

Penki mokymo ir tobulinimo proceso etapai

Proceso etapas	Veiksmai
Poreikio analizė	Išsiaiškinti kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti.
	Nuodugnai susipažinti su „potencialiais mokiniais“, kad užtikrinti, jog mokymo programa atitiktų jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą.
	Pasitelkti mokinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.
Mokymo proceso projektavimas	Suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, sukomplektuoti mokymo priemones, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, parinkti pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis. Vadovautis suaugusiųjų mokymo teorija, sudarant mokymo planą
	Stengtis, kad visos mokymosi priemonės, tokios kaip videofilmų scenarijai, metodiniai nurodymai užsiėmimų vadovui ir mokymo dalyvių pratimų rinkiniai, viena kitą papildytų, būtų aiškiai parašytos ir sudarytų vieningą mokymo priemonių, tiesiogiai nukreiptų mokymo tikslams įgyvendinti, sistemą.
	Atidžiai ir profesionaliai parengti visus programos elementus – ar jie būtų popieriuje, ar kino bei videojuostoje, - kad užtikrinti mokymo kokybę bei efektyvumą.
Veiksmingumo patikrinimas	Patikrinti mokymo programos veiksmingumą, organizuojant užsiėmimą pavyzdiniai auditorijai. Galutines pataisas daryti, remiantis tarpinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, kad užtikrinti jo efektyvumą.
Įgyvendinimas	Jei įmanoma, reikia organizuoti „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialų žinių būtų paaiškinta, kaip perteikti dėstomą medžiagą.
Mokymo rezultatų įgyvendinimas ir įtvirtinimas	Įvertinkite mokymosi programos naudą, remiantis šiais kriterijais: REAKCIJA – užfiksuoti, kaip besimokantieji reaguoja į mokslą; ŽINOJIMAS – naudoti tokias grįžtamojo ryšio priemones kaip testai prieš mokymą ir po jo, kad būtų galima įvertinti, ką i tiesų jie išmoko; ELGESYS – stebėti tiesioginių vadovų reakciją į besimokančiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias; REZULTATAI – įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal DESSLER, Gary. (2001) Personalo valdymo pagrindai, p. 157

Personalo mokymas bei tobulinimas vaidina svarbų vaidmenį personalo ugdymo sistemoje. Nuo jo priklauso ne tik darbuotojų kvalifikacija ir jų profesinė bei bendra kultūra, tačiau ir lojalumas įmonei, personalo kaita.

1.2.3. Personalo vertinimas ir karjeros planavimas

Atidžiai ir laiku atliktas darbuotojų veiklos vertinimas yra labai svarbus ir reikalingas kiekvieno vadovo darbo įrankis, padedantis darbuotojams tobulėti ir naudotinas paprastai veiklai stimuliuoti bei paprastam darbui gerinti, įvertinimo procedūrų daugelis vadovų nemėgsta arba net bijo (Leonienė, 2001, p. 80 – 81).

G. Dessler (2001) darbuotojų vertinimo sąvoką apibrėžia kaip darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atliktus standartus.

B. Leonienė (2001) darbuotojų vertinimo sąvoką apibrėžia – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, o kuriuos reikia mokyti.

B. Leonienės darbuotojų vertinimo apibrėžime yra matomas ryšys tarp darbuotojų vertinimo ir karjeros galimybių. Šis ryšys atsiskleidžia ir G. Dessler (2001) pateikiamose priežastyse, dėl kurių reikia vertinti darbuotojus.

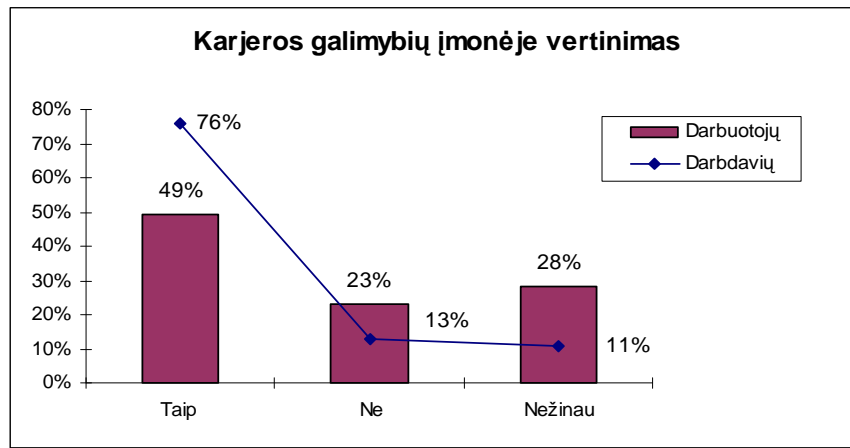
3 priežastys, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą (Dessler , 2001, p.187):

- darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo pareigose ar jo atlyginimo padidinimo;
- darbuotojo įvertinimas laidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, ir įtvirtinti privalumus.
- darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą.

Nors ne visi darbdaviai mąsto būtent tokiomis kategorijomis, tačiau visi jie užsiima tokia su personalo valdymu susijusia veikla, kurią apibendrintai būtų galima pavadinti karjeros valdymo procesu. Atskiro žmogaus požiūrį į karjerą būtų galima apibūdinti kaip pareigas, kurias jis užėmė per daugelį metų. Daugelis žiūri į savo praeitį su pasitenkinimu, žinodami, jog pasiekė tai, ką galėjo, ir kad jų su karjera susijusios viltys išsipildė. Kitiems atrodo, kad jie gyvenime ne viską pasiekė. Todėl tai, kad darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, turi įtakos darbuotojo nuomonei, ar darbe su juo elgiamasi teisingai (Dessler , 2001, p.285)

Lietuvos darbo birža darbo vietų patrauklumui įmonėse įvertinti pirmą kartą organizavo tyrimą nustatyti darbdavių bei darbuotojų požiūrį į darbuotojų kaitos problemą. Tyrimą atliko Kauno apskrities teritorinės darbo biržos. Tai leido iširti veiksnius, įtakojančius darbuotojų kaitą įmonėse. 2007 metų kovo – balandžio mėn. Kauno apskrities teritorinių darbo biržų darbuotojai apklausė 160 teritorijose veikiančių darbdavių ir 1306 šių įmonių darbuotojus. Kaip teigia Zenkevičienė, darbdaviams ir darbuotojams buvo pateikti vienodi teiginiai, turintys įtakos darbuotojų kaitai:

- įmonėse sudarytas darbo sąlygas;
- darbo užmokestį;
- psichologinį mikroklimatą;
- karjeros galimybes dirbantiesiems.



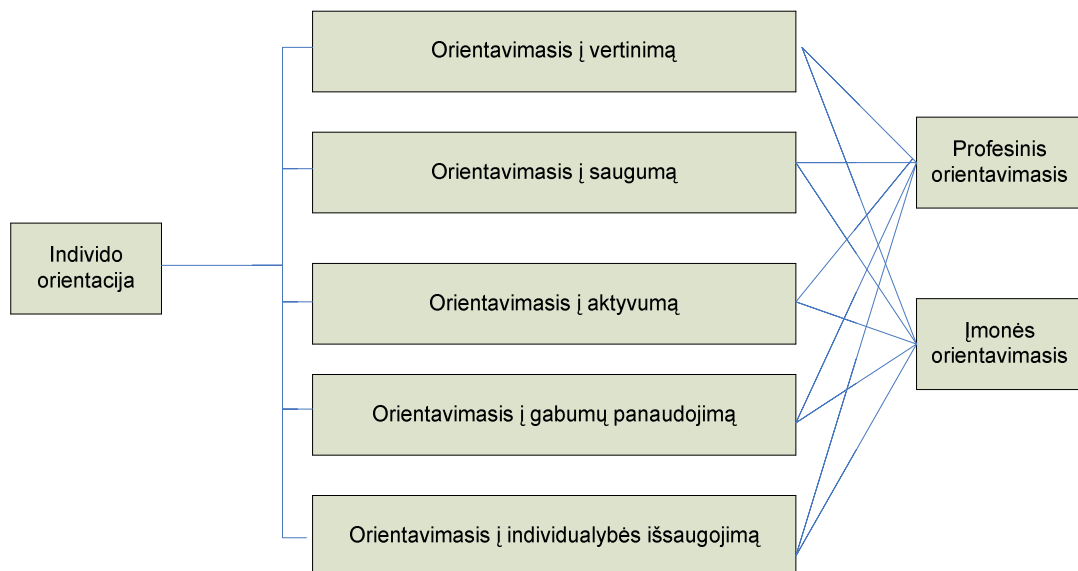
Šaltinis: ZENKEVIČIENĖ, E (2007) Darbo vietos kokybė įmonėje [interaktyvus].

3 pav. Karjeros galimybių įmonėje vertinimas

3 paveiksle matome, kaip darbdaviai ir darbuotojai gana skirtingai mato karjeros įmonėje galimybes: 76 proc. darbdavių ir 49 proc. darbuotojų įsitikinę, kad darbuotojams įmonėje sudaromos karjeros galimybės. Geriausios nuomonės yra respondentai paslaugų sektoriuje bei įmonėse, kuriose dirba nuo 251 iki 500 darbuotojų.

Pagal bendrus rezultatus, kvalifikacijos kėlimą kaip darbuotojų kaitos priežastį mato darbdavių (19 procentų) ir darbuotojų (15 procentų).

Nors šio tyrimo rezultatai rodo, kad darbdaviai daugiau galvoja, jog kvalifikacijos kėlimas yra svarbus norint išlaikyti darbuotojus, tačiau darbuotojų karjeroje kur kas ryškiau reiškiasi ne tik įmonės poreikiai, bet ir individo asmeninė orientacija (4 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, Algimantas. (2003) Personalo vadyba., p. 156

4 pav. Įvairios darbuotojų karjeros orientacijos

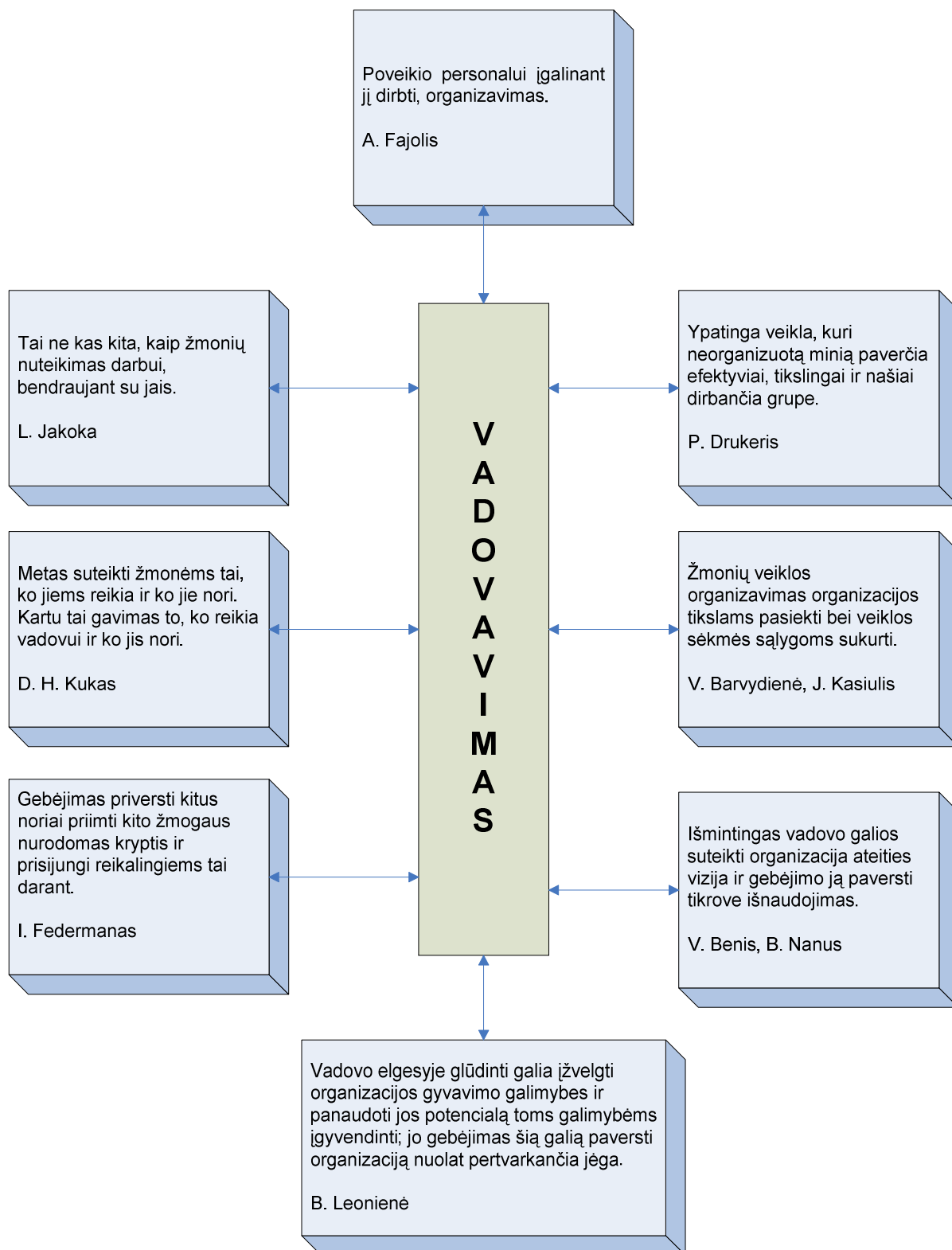
Iš pateikto paveikslėlio matyti, kad karjeros supratimas individo požiūriu yra nevienodas. Į **vertinimą** besiorientuojantys darbuotojai yra labai atsakingi, nuolat rūpinasi kvalifikacijos tobulinimu – jie siekia gero įvertinimo ir kaip atlygio už tai – sėkmingos karjeros. Į **saugumą** orientuoti darbuotojai yra patenkinti savo padėtimi organizacijoje ir stengiasi ją išlaikyti. Į **aktyvumą** orientuoti darbuotojai domisi naujovėmis, trokšta pokyčių savo darbe, dėl to jie yra vertingi. Į **gabumų panaudojimą** orientuoti darbuotojai siekia realizuoti savo gabumus, todėl pirmiausiai ieško pareigų, kurias užėmę jie atsiskleistų (Sakalas, 2003, p.157). Į individualybės išsaugojimą orientuoti darbuotojai pirmiausiai siekia pareigybės, kurią užėmus galima savarankiškai dirbti.

Taigi vadovams reiktų stengtis pirmumą teikti ne organizacijos tikslams, bet stengtis juos pasiekti geriau patenkinant darbuotojų poreikius, sudarant galimybę plėtoti jų gabumus.

1.2.4. Vadovavimas

Vadovavimo sąvoka literatūroje dažnai tapatinama su lyderiavimu. Lietuvių kalboje šios sąvokos turi skirtingą prasmę, nes vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Tad asmuo gali būti vadovas arba lyderis, arba ir vadovas, ir lyderis (Valackienė, 2005, p. 227).

5 paveiksle yra pateikiami požiūrio į vadovavimą įvairovė.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LEONIENĖ, Birutė. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 122

5 pav. Požiūrio į vadovavimą įvairovė

„Harvard Business Review“ išspausdino straipsnį „Nustokite demotyvuoti savo darbuotojus“. Kaip rodo tyrimai, 85 proc. kompanijų darbuotojų motyvacija staigiai krinta per pirmuosius šešis

darbo mėnesius, o paskui dar labiau smunka laikui bėgant. Dauguma darbuotojų pradeda dirbti nemotyvuotai, ryšys su organizacija ima silpti laikui bėgant dėl netinkamo vadovavimo. Užuo investavusios didžiules lėšas, kurdamos patrauklaus darbdavio įvaizdį, sudėtingas motyvavimo programas, kompanijos paprasčiausiai turi nustoti demotyvuoti darbuotojus (Bučiūnienė, 2006).

Žemas darbuotojų išipareigojimo organizacijai lygis ir kaita pirmiausiai liudija vadovavimo kompetencijos stoka.

2005 m. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto magistrės atlikto tyrimo rezultatai liudija, kad pagrindinis darbdavio patrauklumo kriterijus yra kompetentingas vadovavimas (Bučiūnienė, 2006).

Didinant organizacijos kaip darbdavio patrauklumą, lemiamas vaidmuo tenka aukščiausio lygio vadovams.

Su jais yra susiję esminiai darbuotojų išipareigojimą užtikrinantys sėkmės veiksniai (Bučiūnienė, 2006):

- vadovų nuostatos ir požiūris į darbuotojus;

Vadovų nuostatų svarba kompanijos veiklai yra vienas iš klasikinių vadybos mokslo objektų. Dar 1971 m. profesorius Rozentalis eksperimentais pagrindė Pigmalijono efektą, kad vadovų lūkesčiai ir nuostatos daro įtaką individualiai ir kolektyvinei darbuotojų motyvacijai bei laimėjimams. Tai reiškia, kad įmonė suformuoja tokius darbuotojus, kokius vadovai mano juos esant: jei vadovai mano turintys atsidavusius, kūrybingus, sugebančius teikti išskirtines paslaugas darbuotojus, jie tokie ir bus, jei vidutinybes, kurias be vargo galima pakeisti – vadinasi, organizacija bus suformuota iš vidutinybių ir laikui bėgant pati tokia taps.

Pastarųjų metų aplinkos kitimas verčia iš esmės keisti požiūrį į darbuotojus. Dar prieš kelerius metų kompanijos rinkdavosi darbuotojus, o pastaraisiais metais padėtis pasikeitė – darbuotojai renkasi kompanijas.

Darbuotojus būtina suvokti kaip individus, turinčius savo interesų ir gyvenimo strategiją, ir su jais būtina elgtis kaip su lygiaverčiais partneriais.

Vadovai, užuo siekė išsiaiškinti darbuotojų išėjimo priežastis ir jas pašalinti, išizeidžia ir negalėdami nugalėti savo ambicijų, viešai smerkia palikusį įmonę darbuotoją. Toks savęs apgaudinėjimas brangiai kainuoja.

Darbuotojų kaitos nuostoliai auga. Vis sudėtingiau darosi rasti reikiamos kompetencijos darbuotojus, taip pat nereikia tikėtis, kad juos bus galima pritraukti už išėjusiam darbuotojui mokėtą atlyginimą, mažėja našumas, kol naujokas perpranta naują darbą. Dar didesnė yra nematoma šių nuostatų kaina. Patys to nesuvokdami, vadovai kenkia organizacijai. Vadovų nuostatos nepaprastai greitai skverbiasi nuo valdžios piramidės viršūnės gilyn. Tai tampa pasiteisinimu pagrindžiant neveiksmingus sprendimus, vadovavimo kompetencijos stygių, o tai silpnina darbuotojų

įsipareigojimą organizacijai. Žmonės labai greitai pajunta tokias nuostatas, suvokia, kad jie nėra svarbūs organizacijai ir ima žvalgytis kitur.

Aukštas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai reiškia darbuotojų norą dirbti jos naudai, bet šio noro tęstinumas priklauso nuo atsakomojo organizacijos įsipareigojimo savo nariams: darbuotojai atiduoda savo sugebėjimus todėl, kad organizacijoje jiems tam yra sudaromos geriausios sąlygos. Geras ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos naudingas abiem: žmogus, atlikdamas reikšmingą darbą, jaučia pasitenkinimą, organizacija, naudodamasi jo talentu ir energija, gali sėkmingai konkuruoti. Jei pusiausvyra pažeidžiama, įsipareigojimas organizacijai mažėja, ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos silpsta. Tokiu atveju vienas kuris nors arba abu kentės: žmogus bus išnaudojamas arba sieks išnaudoti organizaciją, arba abu vienas kitą.

➤ kompanijos propaguojamos vertybės ir asmeninis vadovų pavyzdys;

Sveikos, stiprios kultūros puoselėjimas, pagrįstas daugumai organizacijos narių priimtinomis vertybėmis, suteikia įmonei didelį potencialą. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį įsipareigojimą organizacijai. Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu. Pasitikėjimas skatina produktyvumą daug labiau nei kitos motyvavimo priemonės. Patrauklaus darbdavio įvaizdžio kūrimo pagrindas yra didysis krikščioniškasis įstatymas: „Elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi“. Šiuo įstatymu grindžiant visus organizacijoje priimamus sprendimus, galima minimaliomis sąnaudomis pasiekti maksimalų rezultatą – didinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai.

Deklaruojamų vertybių nesilaikymas, vieni reikalavimai vadovams, kiti – paprastiems darbuotojams, nesąžiningumas skatina nepasitikėjimo atmosferą.

➤ visų lygių vadovų vadovavimo kompetencija.

Tiesioginiai vadovai kiekvieną dieną yra arčiausiai darbuotojų. Tad dažnai puikiausios strategijos žlunga dėl operacinio vadovavimo kompetencijos stokos, kita vertus, sumanus ir talentingas vidurinio lygmens vadovas gali kompensuoti aukščiausio lygio vadovų neišmanymą ir neūkiškumą, kurdamas palaikančią ir motyvuojančią aplinką savo padalinyje. Todėl investicijos į vadovų kompetencijos ugdymą atsiperka padidėjusiu darbuotojų pasitenkinimu ir efektyvesne padalinio veikla.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad aukščiausio lygio vadovams tenka atsakomybė už kompanijos kaip darbdavio patrauklumą. Ši atsakomybė yra tuo didesnė, nes yra susijusi su vadovo kaip lyderio vaidmens kitimu: jis tampa atsakingas ne vien už finansinius rezultatus, bet ir žmogiškuosius santykius organizacijoje.

Lyderystė XXI amžiuje suprantama ne vien kaip lyderystė versle, bet ir lyderystė tarp žmonių, kuriant patrauklią organizacijos kultūrą ir išlaikant žmones. Konkurencinę kovą darbo rinkoje laimės tos kompanijos, kurios sugebės išsiskirti iš kitų abipusiu įsipareigojimu, pasitikėjimu ir sąžiningumu pagrįsta kultūra (Bučiūnienė, 2006)

A. Valackienė (2005) taip pat pritaria, kad didelės įtakos organizacijos nariams turi vadovas; jo elgesys, veikla, asmeninės ypatybės. Vadovo asmenybėje galima išskirti tris sritis, kurios tiesiogiai veikia organizacijos psichologinį klimatą:

- vadovavimo stilius;
- vadovo santykių su pavaldiniais tipas;
- vadovo elgesys, požiūris į veiklą.

Kaip matome, vadovas turi turėti tiek įgimtų savybių, tiek įgytų, kad būtų teisingai vadovaujama organizacijai. O vadovavimas yra labai svarbus, norint turėti nekintantį kolektyvą (lojalius darbuotojus) bei motyvuotus darbuotojus.

1.2.5. Motyvavimas

Įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas. Pasak personalo valdymo konsultantų, vidutinė darbuotojų kaita įmonėse siekia 35 procentus. Įvertinus, kiek kainuoja naujo darbuotojo apmokymas ir „įvedimas“ į darbą, arba bent jau naujo darbuotojo paieška, tai yra nemažas rodiklis.

Bene svarbiausias dalykas, galintis sumažinti darbuotojų kaitą, – tinkamas motyvavimo priemonių derinys. Kiekvienas vadovas žino, kad vien atlyginimo padidinimas – tik trumpalaikė darbuotojo motyvavimo priemonė, o tam tikrais atvejais net ir visiškai neveiksminga. Kartais nepiniginis skatinimas yra žymiai svarbesnis ir efektyvesnis.

A. Vaičiulis teigia, jog atlyginimas nėra pagrindinė darbo keitimo priežastis, bet tai labai svarbus motyvas, nes žmogui reikia tenkinti savo ir šeimos poreikius. Darbuotojas darbe praleidžia 8 valandas, todėl jam labai svarbu kaip įmonėje su juo elgiamasi. Neseniai internetinėje svetainėje vyko diskusija ir dauguma diskusijos dalyvių pareiškė, kad eitų dirbti į kitą įmonę už mažesnę atlyginimą, jei tik darbo aplinka būtų geresnė. Taigi didelis atlyginimas yra geras motyvas, tačiau jei darbuotojas darbe jaučia psichologinį diskomfortą, anksčiau ar vėliau jis įmonę paliks.

Darbuotojo motyvacija nėra stabili. Be abejo, jai gali daryti įtaką ir atlyginimo pakėlimas, tačiau jo poveikis trumpalaikis vos 2-3 mėnesiai, kol didesnis atlyginimas tampa savaimė suprantamas. Tada pinigai nustoja buvę pagrindiniu darbuotoją sulaikančiu veiksniumi (Rajackienė, 2007, p. 26).

Norint tinkamai panaudoti motyvaciją kaip darbuotojų kaitos mažinimo priemonę, reikia pradėti nuo motyvacijos sąvokos apibrėžimo:

- Motyvacija – tai procesas, skatinantis imtis veiklos, kuri padėtų pasiekti organizacijos tikslus (Valackienė, 2005, p. 204);
- Motyvacija – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo (Leonienė, 2001, p. 144).

Kaip matome, A. Valackienė motyvaciją apibūdina kaip procesą, o B. Leonienė, kaip poreikį, tačiau tiek procesas, tiek poreikis yra siekiant tam tikro tikslo.

Šiandien žinomos ir plačiai organizacijų veikloje taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės buvo „atrandamos“ atliekant mokslinius tyrimus, o darbo motyvacijos esmė ir svarba atskleista įvairiuose moksliniuose darbuose. Požiūrių į darbo motyvacijos kitimą atskleidžia 2 lentelėje pateikta jos koncepcijų raida.

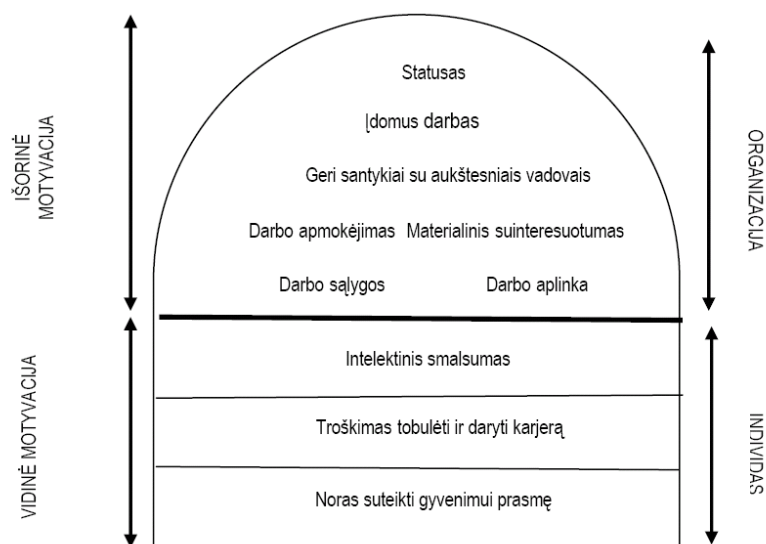
2 lentelė

Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos

Trys motyvacijos koncepcijų kartos ir jų klestėjimo laikotarpiai			
	XX a. pr. – XX a. 5-asis dešimtmetis	XX a. 5-asis – 9-asis dešimtmetis	nuo XX a. 10-ojo dešimtmetis
Epocha	Industrializacija (žymiausias atstovas – F. W. Taylor)	Žmogiškųjų santykių judėjimas (žymiausieji atstovai – A. Maslow, F. Herzberg)	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
Požiūris į darbuotoją	Visi darbuotojai panašūs	Visus individus galima suskirstyti į dideles grupes	Kiekvienas individas skirtingas
	Identiški sprendimai visiems darbuotojams	Sprendimus sąlygoja situacijos	Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialinės – ekonominės sistemos asmeniui
Svarbiausieji motyvacijos svertai	Baimė / Lūkesčiai Materialinės arba finansinės priemonės	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija

Šaltinis : BAGDONIENĖ, Liudmila, BAGDONAS, Eugenijus (2004). Organizacijų vadyba, p. 125.

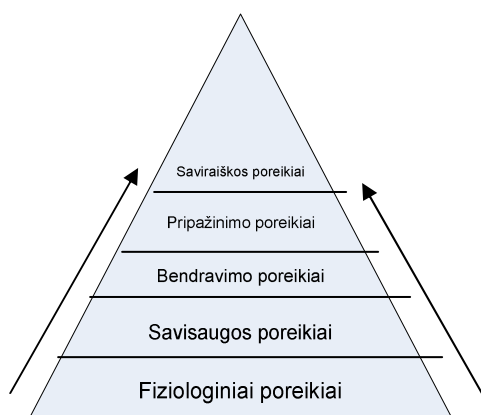
Šiuo metu vykstančio trečios kartos motyvacijos koncepcija apima ne tik išorinę, bet ir vidinę motyvaciją, atskleidžiančią darbuotojo asmenyje glūdinčius ir pasitenkinimą darbu lemiančius šaltinius 6 paveikslas.



Šaltinis: BAGDONIENĖ, Liudmila, BAGDONAS, Eugenijus (2004). Organizacijų vadyba, p. 127.

6 pav. Išoriniai ir vidiniai motyvacijos šaltiniai

Tokie darbuotojai trokšta saviraiškos, todėl jiems būtina suteikti daugiau autonomijos, skirti sudėtingas ir didelės atsakomybės užduotis. Tačiau vadovai privalo suvokti, kad vidinė motyvacija būdinga toli gražu ne visiems darbuotojams. Organizacijose dirba nemažai žmonių, kurių pagrindinės motyvavimo priemonės tebėra didelis darbo užmokestis ir geros darbo sąlygos. Šiuo atveju reiktų nepamiršti ir A. Maslowo poreikių piramidės (7 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, Algimantas; VANAGAS, Povilas. (2000) Pramonės įmonių vadyba, p. 115

7 pav. A. Maslowo poreikių piramidė

A. Maslowas 1943 nustatė žmogaus poreikių hierarchinį lygį. Ši teorija grindžiama tuo, kad žmones stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius ir kad tie poreikiai turi hierarchinę struktūrą. Jie gali būti patenkunami tik eilės tvarka pagal svarbą. Pirmojo lygio poreikiai, kurie padeda žmogui išgyventi vadinami baziniais (Valackienė, 2005, p. 206).

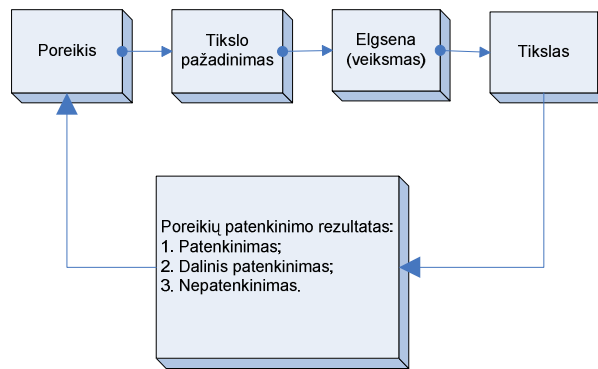
Paprastai 1, 2, 3 lygio poreikiai iš esmės jau patenkinti, todėl 4 lygio poreikiai yra pradinių įmonės motyvavimo sistemų pagrindas. Maslowas vadina 1 – 3 lygio poreikius trūkumo – nepriteklius poreikiais, 4 – 5 lygio poreikius – augimo – tobulėjimo poreikiais (Sakalas, Vanagas, 2000, p. 400 – 401).

Klaidingas vadovo supratimas to, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotoją, gali tapti nesėkmingo darbo priežastimi. Būtina prisiminti, kad asmuo – tai sudėtinga sistema, veikianti kitoje, taip pat sudėtingoje sistemoje – organizacijoje. Taigi motyvacijos koncepcija visada susijusi su tam tikro laikotarpio kultūra arba vertybėmis, kurios pripažįstamos darbe. Todėl būtina ne vien taikyti motyvavimo techniką, o valdyti sudėtingą darbuotojo asmeninių, profesinės aplinkos ir organizacijos apskritai vertybių sistemą. Naujausios motyvacijos teorijos pripažįsta, kad kiekvienas asmuo savitas. Žmonių skirtumai pasireiškia ne tik kiekvieno sava vertybių sistema, bet ir tuo, kad jis savaip vertina aplinką, kurioje veikia. Neretas atvejis, kai nemotyvuotas darbuotojas pakeičia darbovietę ir, dideliame buvusiųjų kolegų nustebimui, atranda naujojoje darbo vietoje didžiulį suinteresuotumą gerai dirbti. Taigi, pasikeitus sistemai, keičiasi ir darbuotojo atsakas, vadinasi, ir motyvacija (Bagdonienė, Bagdonas, 2004, p.127-128).

Vadovai ir darbininkai yra individualių savybių ir elgsenos žmonės. Norėdamas sėkmingai bendradarbiauti, vadovas savo bendradarbius turi gerai pažinti (Sakalas; Vanagas, 2000, p. 399).

Kadangi motyvaciją galima laikyti poreikiu, psichologai mano, kad žmonės jaučia poreikį tada kai patiria fiziologinį ar psichologinį ko nors trūkumą. Motyvacijos teorijos skirsto šiuos bendražmogiškus poreikius į tam tikras kategorijas. Iki šiol nėra visiems priimtino poreikių identifikavimo. Tačiau daugelis psichologų pripažįsta, jog poreikius galima klasifikuoti į pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai savo prigimtimi yra fiziologiniai ir paprastai būna įgimti, pavyzdžiui, gerti, valgyti, miegoti, kvėpuoti. Antriniai poreikiai savo prigimtimi yra psichologiniai, pavyzdžiui, jausti sėkmę, pagarbą, valdyti ir t.t. (Valackienė, 2005, p. 204).

Poreikių negalima stebėti tiesiogiai. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių poelgių. Psichologai nustatė, kad poreikiai veikia kaip veiklos motyvas. Žmogus jaučia poreikį, ir šis pažadina veržlumą. Pažadėjimas – tai kokios nors poreikio elgsenos išraiška, sukoncentruota į tikslo siekimą. Kai žmogus šį tikslą pasieks, jo poreikis taps patenkintas, ne visai patenkintas arba nepatenkintas. Tikslas šiuo atveju suprantamas kaip patenkinimo priemonė (Valackienė, 2005, p. 204). Visą tai galima matyti elgsenos motyvacijos per poreikius supaprastintame modelyje 8 paveiksle.



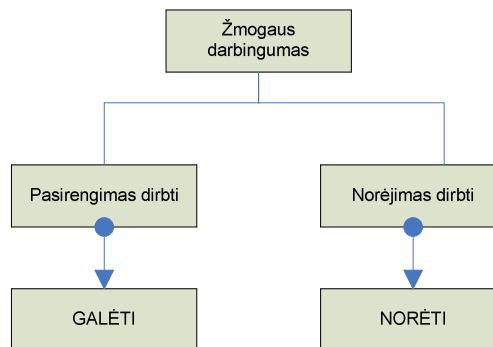
Šaltinis: sudaryta autorės pagal VALACKIENĖ, A. (2005) Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas, p. 205.

8 pav. Elgsenos motyvacijos per poreikius supaprastintas modelis

Kadangi poreikiai pažadina žmogų juo patenkinti, tai vadovai turi sudaryti sąlygas, kurios leistų žmonėms jaustis, kad jie gali patenkinti savo poreikius, siekdami organizacijos poreikių (A. Valackienė, 2005, p. 205).

A. Sakalas (2000) išskiria 2 darbingumo komponentes (9 paveikslas), kad žmogaus darbingumas priklauso nuo galimybių ir noro dirbti.

GALĖJIMĄ lemia turimos kūno ir proto savybės, t.y. žinios, pasirengimas, elgsena. Visa tai įgyta per nugyventą laikotarpį. Tačiau GALĖJIMAS gali būti nerealizuotas, jei nėra NORO žinias realizuoti. Žmogaus NORĖJIMĄ lemia darbo motyvai (Sakalas; Vanagas, 2000, p. 399). Darbuotojai tik tada stengiasi atlikti savo darbą tinkamai, kaip įmonė sudaro sąlygas jų siekiams, motyvams ir lūkesčiams įgyvendinti. Dėl šios priežasties kiekvienas vadovas turi turėti žinių apie santykius su darbuotojais, jų veiklos motyvais.

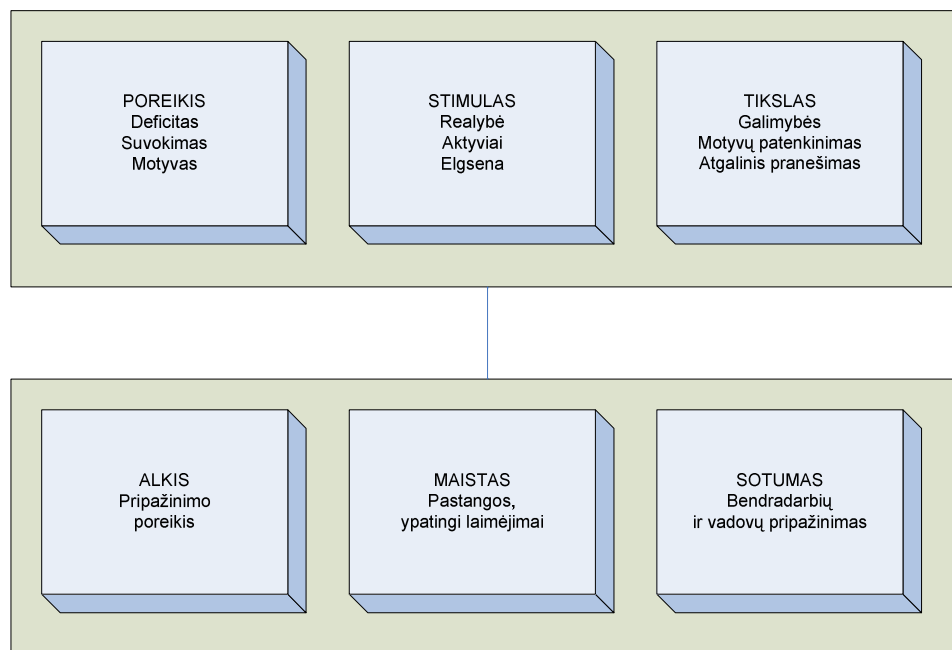


Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, Algimantas; VANAGAS, Povilas. (2000) Pramonės įmonių vadyba, p. 399

9 pav. Žmogaus darbingumo komponentės

A. Sakalas (2003) taip pat teigia, kad dažnai veikia ne vienas, bet visas motyvų paketas. Tam tikroje situacijoje veikiantys motyvai vadinami aktyviaisiais motyvais. Jie yra dominuojantys, lemiantys konkrečią veiklą. Greta aktyvių motyvų esti ir įpročio motyvų. Jie yra bendri ir tik stiprina žmogaus nusistatymą, formuoja pagrindinę elgsenos kryptį. Todėl jie dažnai vadinami tik požiūriu (įsitikinimu, interesu, neigimu). Tarp abiejų motyvų grupių vyksta kaita, poveikis, dažnai konkurencinė kova.

Motyvacijos proceso schema pateikta 10 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, Algimantas. (2003) Personalo vadyba., p. 249

10 pav. Principinė motyvavimo schema

A. Sakalas suprantamai palygina poreikį su alkium, tačiau alkis yra suprantamas, sąmoningas, o motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažniausiai jie būna nesąmoningi. Kaip poreikis yra patenkinamas, jis daugiau nestimuliuoja veiklos, kol neatsiranda naujas deficitas.

Kaip buvo minėta anksčiau, motyvai labai retai išsireiškia tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos, galima spręsti apie motyvus.

Elgseną stimuliuoja šios sąlygos (Sakalas; Vanagas, 2000, p. 400):

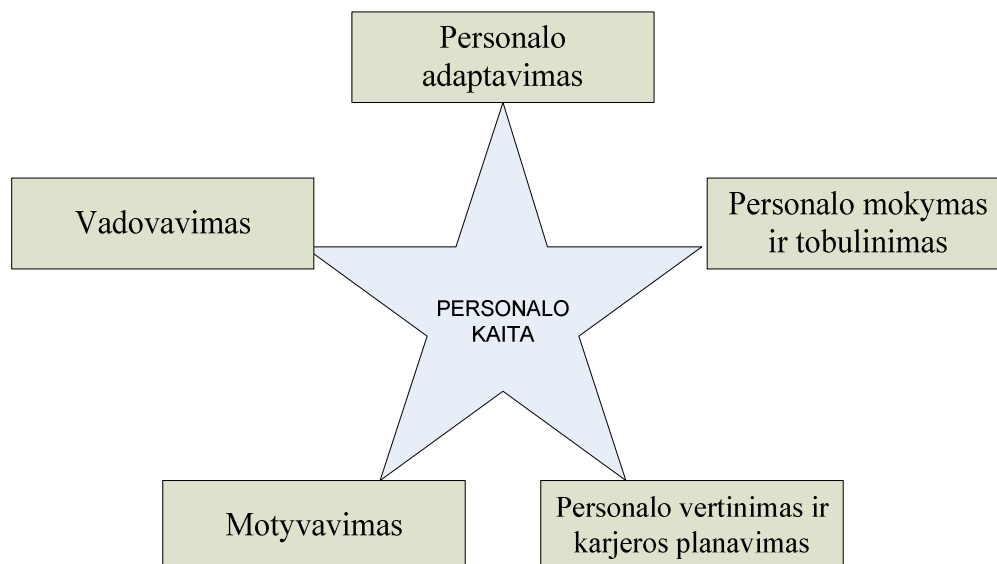
- tikslas turi būti vertas dėmesio (motyvacijos stiprumas);
- būtinas stimulus tikslui pasiekti (realizavimo realumas);
- tikslas turi būti realus (realizavimo šansas).

Norėdami motyvuoti konkretų žmogų, vadovai, turi sudaryti jam galimybę patenkinti savo svarbiausius poreikius, kad kartu jie padėtų siekti organizacijos tikslų. Jeigu iki šiol mūsų sąlygomis daugiausiai buvo naudojami tik ekonominiai stimulai, tai, pagerėjus žmonių pragyvenimo sąlygoms, kai žmonės bus turtingesni, vien tik atlyginimo pinigais neužteks. Teks labai atidžiai stebėti, kokie poreikiai darbuotojus stumia. Kadangi laikui bėgant poreikiai greitai keičiasi, tai negalima pasikliauti tuo, kad vieną kartą padidėjusi motyvacija vėl efektyviai padės.

1.3. Personalo valdymo įtaką darbuotojų kaitai atspindintis modelis

Buvo išanalizuota teoriniu aspektu personalo valdymo įtaka darbuotojų kaitai.

11 paveiksle galima matyti apibendrintą modelį personalo valdymo dalių, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai.



Šaltinis: sudaryta autorės.

11 pav. Personalo valdymo įtaka darbuotojų kaitai

Kaip matome, iš 11 paveiksle esančio modelio yra išskiriamos 5 personalo valdymo dalys, darančios įtaką darbuotojų kaitai, t.y.: personalo adaptavimas, personalo mokymas ir tobulinimas, personalo vertinimas ir karjeros planavimas, motyvavimas bei adaptavimas.

Kitame skyriuje bus atlikta antrinių duomenų apžvalga, remiamasi TNS-Gallup, tyrimų grupės UAB „RAIT“, organizacijas lojalumo ugdymo klausimais konsultuojančios bendrovės „Vaičiulis Human Resources Consulting“ duomenimis. Taip pat Kauno apskrities teritorinių darbo biržų, Prienų rajono darbuotojų ir darbdavių apklausa bei Kauno Geštalo studijų centras ir Recruitment Associates atliktų tyrimų duomenimis.

2. PERSONALO KAITA LIETUVOS ORGANIZACIJOSE, JOS PASEKMĖS IR PRIEŽASTYS

Šiame skyriuje, remiantis atliktais tyrimais, yra apžvelgiama personalo kaita Lietuvos organizacijose, personalo kaitos priežastys, padariniai. Taip pats iš antrinių duomenų yra sudaromas modelis, atspindintis detalizuotas personalo valdymo dalis.

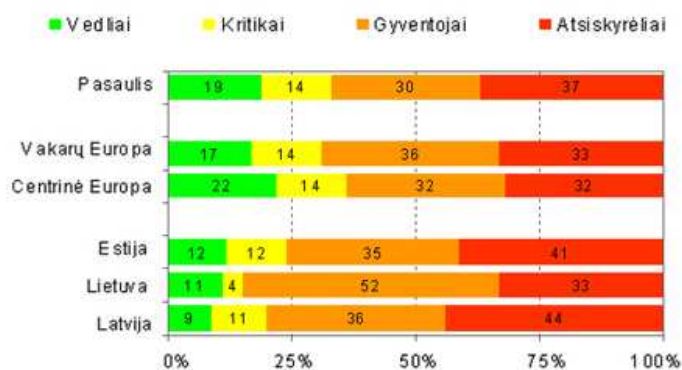
2.1. Personalo valdymo įtakos darbuotojų kaitai tyrimo organizavimas

Darbuotojų kaita mūsų šalyje yra didelė. Tai galima paaiškinti mažėjančiu darbuotojų lojalumu. Darbuotojų lojalumo ir motyvacijos kokybiškai dirbti stoka yra didžiausia problema, su kuria susiduria darbdaviai. Lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje - vos 11 proc., tuo tarpu pasaulio vidurkis - 19 procentų (Užaitė, 2007).

Daugiau nei pusė - net 52 proc. - dirbančiųjų nesijaučia motyvuoti, yra pasyvūs ir netiki savo įmonės sėkme, nors savo darbu yra patenkinti.

Latvijoje ir Estijoje tokių darbuotojų yra atitinkamai 36 ir 35 proc., o pasaulio vidurkis siekia 30 procentų. Nei vidinės, nei išorinės motyvacijos mūsų šalyje neturi net trečdalis visų darbuotojų. Latvijoje ir Estijoje šis rodiklis yra dar aukštesnis - atitinkamai 44 ir 41 proc., o pasaulio vidurkis - 37 procentai.

Labiausiai nemotyvuoti mūsų šalyje yra statybos, gamybos ir socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojai. Kaip ir 2004 m., aukščiausias yra švietimo sektoriaus darbuotojų lojalumas. 12 paveiksle yra pateiktos visą darbo dieną dirbančiųjų darbuotojų tipologijos.



	“Vedliai” - lojalūs ir motyvuoti darbuotojai, patenkinti ir savo atliekamu darbu, ir įmone, kurioje dirba.
	“Gyventojai” - darbuotojai, patenkinti savo situacija darbe, tačiau nejaučiantys motyvacijos, orientuoti į pasyvumą ir saugumą. Jiems reikia labiau vadovauti, nurodyti veiklos kryptį.
	“Kritikai” - motyvuoti, tikintys savo įmonės sėkme, tačiau asmeniškai nepatenkinti darbine situacija, kritiškai nusiteikę darbuotojai. Pasirengę keisti darbą, kai tik atsiranda įdomesnių galimybių.
	“Atsiskyreliai” - nepatenkinti darbuotojai, neturintys nei vidinės, nei išorinės motyvacijos.

Šaltinis: UŽAITĖ, Nida (2007). Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse [interaktyvus].

12 pav. Darbuotojų tipologijos

12 pav. yra matoma, kad Lietuvos padėtis lyginant tiek su pasauliu, tiek su kaimyninėmis šalimis yra prasta. Darbuotojams trūksta motyvacijos. Nors pateikti skaičiai daugeliui gali nuskambėti pesimistiškai, tačiau rodomas dėmesys darbuotojų problemoms bei siekis šias problemas spręsti nuteikia optimistiškai. Be to, daugelis personalo valdymo specialistų tvirtai tiki, kad svarbiausia - padėti darbuotojams rasti tinkamą vietą organizacijoje, siekiant, kad pasitenkinimas ir motyvacija būtų abipusė tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui.

2007 m. viduryje rinkos analizės ir tyrimų grupė UAB „RAIT“ paskelbė dar vieno tyrimo apie darbuotojų Lietuvoje lojalumą duomenis.

Tiriami darbuotojai buvo suskirstyti į keturias grupes pagal Personalo tyrimų metodiką HRA (Human Resources Analysis):

1. Lyderiai, vertingiausi įmonei, yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba.
2. Karjeristai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai.
3. Lojaliojo tipo darbuotojai gerai atsiliepią apie savo įmonę ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį.
4. Pakeleiviai – nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos

Situacija Lietuvoje (Bagdonas, 2007):

61 % - Pakeleiviai, kurių tarp vyrų – 61%, tarp moterų - 60%;

19 % - Lyderiai, kurių daugiau tarp vyrų (21%) nei tarp moterų (17%);

14% - Karjeristai, kurių kiek daugiau moterų (16%) nei vyrų (13%);

6% - Lojalieji, daugiau moterų (7%) nei vyrų (5%).

Su teiginiu „Iš esmės savo dabartiniu darbu esu visiškai patenkintas“ Lietuvoje visiškai sutiko 35% darbuotojų. Savo darbu visiškai nepatenkinti yra 12% darbuotojų. Pastebima tendencija, kad pasitenkinimas darbu bei motyvacija dirbti keičiasi priklausomai nuo amžiaus (Bagdonas, 2007).

Daugiausia darbui ir įmonei lojalių darbuotojų yra 55 metų ir vyresnių amžiaus grupėje (31%). Neretai šiame amžiaus tarpsnyje darbuotojai nebepuoselėja didelių profesinių ambicijų, svarbiausiais faktoriais tampa finansinis stabilumas, socialinės garantijos.

Mažiausiai savo organizacija bei darbu patenkinti 35 – 44 metų (12%), bei jaunesni nei 24 metų (9%) darbuotojai. Jauniausioje amžiaus grupėje (iki 24 metų) tik mažiau nei dešimtadalis darbuotojų yra prisirišę, šioje amžiaus grupėje daugiau Karjeristų (18%). Mažą prierašumą organizacijai ir darbui galima paaiškinti tuo, kad šio amžiaus grupės darbuotojai savo profesinę karjerą dažniausiai būna pradėję visai neseniai. Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad pirmaisiais darbo metais darbuotojų pasitenkinimas darbu bei motyvacija dirbti yra žemiausi. Jei darbuotojas randa savo vietą įmonėje, bėgant metams jo prisirišimas auga, ir pradeda silpnėti apie 6 – 10 darbo metus (Bagdonas, 2007).

Darbuotojai gali būti lojalūs tiek savo kompanijos prekės ženklui, tiek socialinės atsakomybės kryptčiai ar technologijai. Todėl dalis jų ieško bendrovės, kuri verta jo lojalumo.

Neseniai buvo atliktas darbuotojų kaitos tyrimas, kurį atliko organizacija lojalumo ugdymo klausimais konsultuojanti bendrovė „Vaičiulis Human Resources Consulting“. Tyrimas parodė, kad vidutinė darbuotojų kaita įmonėse viršijo 20%, o kai kuriose įmonėse ji peržengė net 80% ribą. Ne paslaptis, kad yra įmonių, susiduriančių su dar didesne personalo kaita. Pasaulyje kaita, viršijanti 20%, jau yra laikoma didele.

Didžiausia kaita yra prekybos sektoriuje ir mažose, iki 50 darbuotojų turinčiose įmonėse. Tai rodo, kad šioje sferoje darbdavių pastangos ir dėmesys darbuotojų lojalumui skatinti ir darbo vietos kokybei gerinti yra nepakankamos. Darbo biržos duomenimis, vienoje vietoje ilgai neišbūna ne tik pardavėjai, kasininkai, bet ir salės darbuotojai, prekybos centrų konsultantai (Rajackienė, 2007, p. 27).

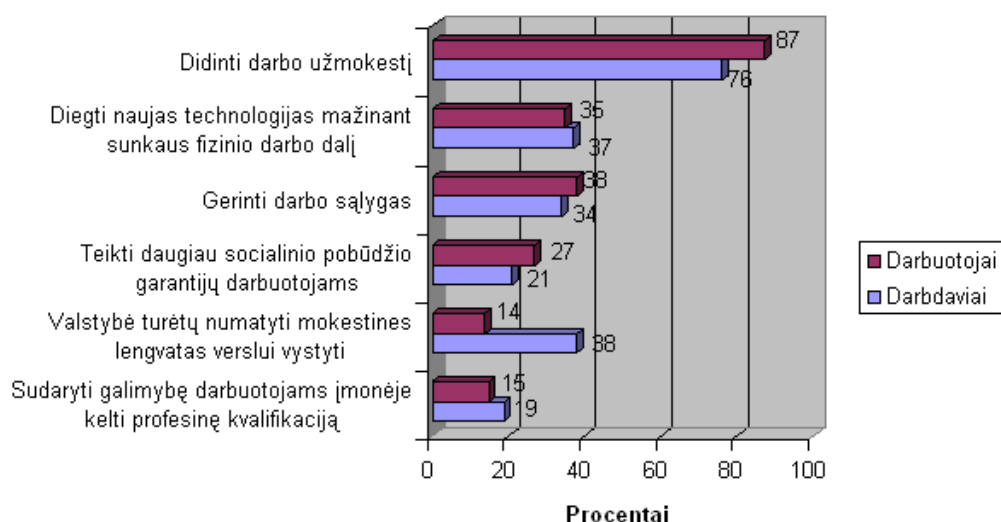
2.2. Personalo kaitos priežastys

Kaip jau buvo minėta anksčiau, darbuotojų kaita mūsų šalyje yra didelė. Darbuotojų kaita yra aktuali šių dienų visuomenei. Rašomi straipsniai, atliekami tyrimai. Buvo išanalizuoti keturių tyrimų rezultatai ir pateikiamos minimos darbuotojų kaitos priežastys.

Buvo išanalizuoti šių tyrimų rezultatai:

- 2007 metų kovo – balandžio mėn. Kauno apskrities teritorinių darbo biržų darbuotojai apklausė 160 teritorijose veikiančių darbdavių ir 1306 šių įmonių darbuotojus.

Respondentų nuomone, veiksniai sumažinantys darbuotojų kaitą įmonėse (13 paveikslas).



Šaltinis: ZVICEVIČIENĖ, E (2007) *Darbo vietos kokybė įmonėje* [interaktyvus].

13 pav. Veiksniai mažinantys darbuotojų kaitą įmonėse Kauno apskrityje

Šiame tyrime dalyvavę net 87 % respondentų (darbuotojų) mažą darbo užmokestį nurodo kaip pagrindinę kaitos priežastį.

- 2007 m. atlikta Prienų rajono darbuotojų ir darbdavių apklausa. Tyrimo tikslas – darbo vietų patrauklumo įvertinimas. Apklausta 20 darbdavių ir 150 darbuotojų.

Darbdavių nuomone, didžiausią įtaką darbuotojų kaitai įmonėje turi nepakankamas darbo užmokestis, net 80 proc. respondentų nurodė, kad darbuotojų kaitos įmonėje pavyktų išvengti didinant darbo užmokestį.

Darbuotojų kaitos mažėjimą įmonėse įtakojantys veiksniai:



Šaltinis: PRIENŲ DARBO BIRŽA (2007) *Tyrimas darbo vietų patrauklumui įvertinti 2007 m.* [interaktyvus].

14 pav. Darbdavių nuomone, veiksniai mažinantys darbuotojų kaitą įmonėse Prienų rajone

Darbuotojų nuomone (15 pav.), didžiausią įtaką darbuotojų kaitai įmonėje turi nepakankamas darbo užmokestis, net 76 proc. respondentų nurodė, kad darbuotojų kaitos įmonėje pavyktų išvengti didinant darbo užmokestį.

Darbuotojų kaitos mažėjimą įmonėse įtakojantys veiksniai:



Šaltinis: PRIENŲ DARBO BIRŽA (2007) *Tyrimas darbo vietų patrauklumui įvertinti 2007 m.* [interaktyvus].

15 pav. Darbuotojų nuomone, veiksniai mažinantys darbuotojų kaitą įmonėse Prienų rajone

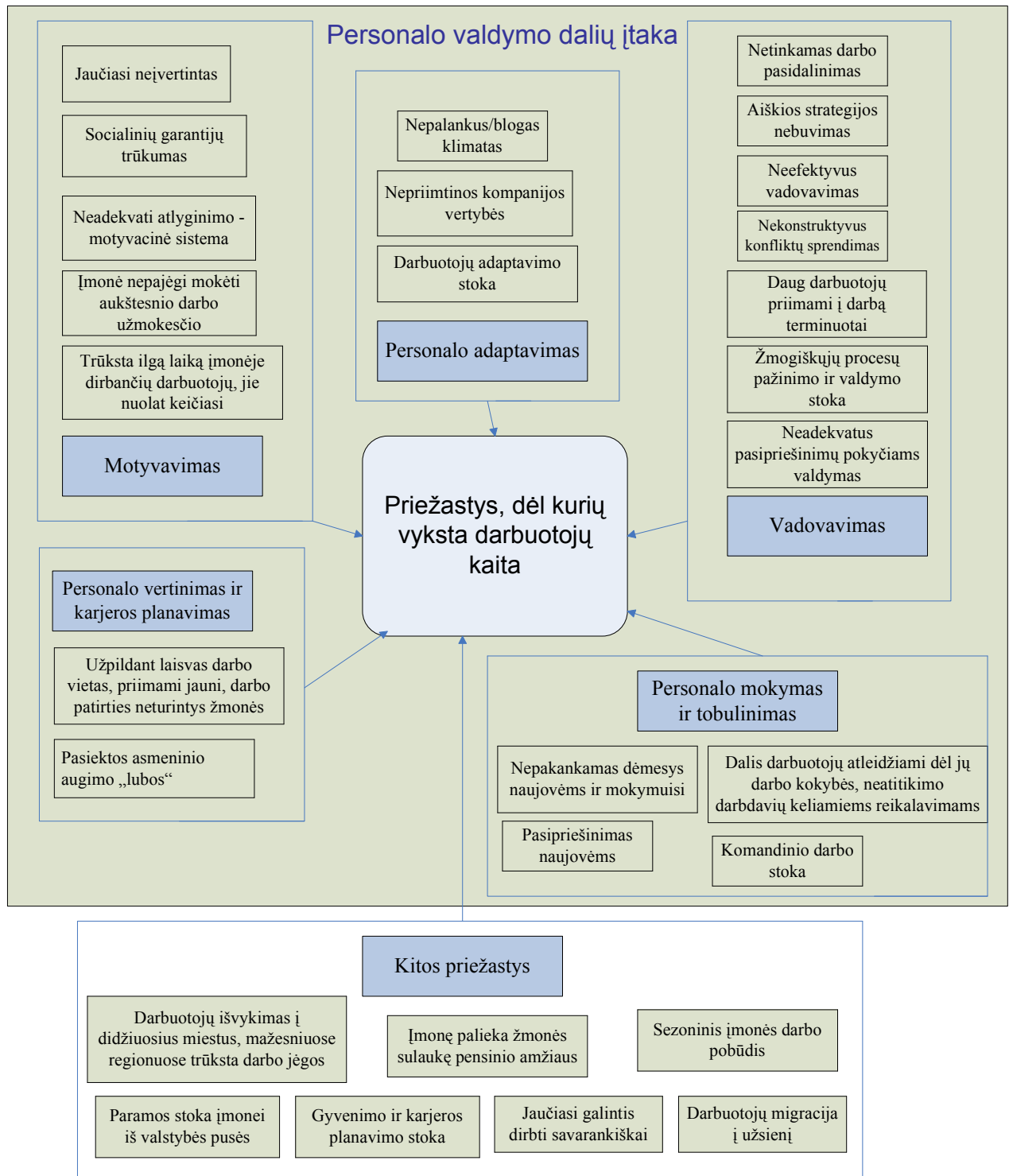
- 2006 m. rugpjūčio-rugsėjo mėn. buvo atlikta ekspertinio pobūdžio darbdavių apklausa. Tyrimo metu tiesioginio interviu būdu buvo apklausta 150 Vilniaus m. darbdavių, kurie atsakė į anketoje pateiktus klausimus. Darbdaviai galėjo nurodyti bent keletą atsakymo variantų.
- Kauno Geštalo studijų centras ir Recruitment Associates 2004 m. lapkričio mėn. – 2005 m. vasario mėn. laikotarpyje trijuose Lietuvos miestuose – Kaune, Klaipėdoje ir Vilniuje, 4 identiškų seminarų metu pristatė Geštalo metodais paremtą Organizacijų vystymą ir konsultavimą. Buvo atliktas tyrimas, kurio metu dalyvavo 50 darbuotojų, daugiausia vidurinio ir aukščiausio organizacijos lygio vadovai ir vadybininkai.

Apibendrinus šių tyrimų rezultatus, galima teigti, jog personalo kaita vyksta dėl šių priežasčių:

- Pasipriešinimas naujovėms;
- Komandinio darbo stoka;
- Nepalankus/blogas klimatas;
- Nekonstruktyvus konfliktų sprendimas;
- Netinkamas darbo pasidalinimas;
- Aiškios strategijos nebuvimas;
- Neefektyvus vadovavimas;
- Nepakankamas dėmesys naujovėms ir mokymuisi;
- Neadekvati atlyginimo - motyvacinė sistema;
- Gyvenimo ir karjeros planavimo stoka;
- Įmonę palieka žmonės sulaukę pensinio amžiaus;
- Žmogiškųjų procesų pažinimo ir valdymo stoka;
- Darbuotojų išvykimas į didžiuosius miestus, mažesniuose regionuose trūksta darbo jėgos;
- Daug darbuotojų priimami į darbą terminuotai;
- Sezoninis įmonės darbo pobūdis;
- Užpildant laisvas darbo vietas, priimami jauni, darbo patirties neturintys žmonės;
- Dalis darbuotojų atleidžiami dėl jų darbo kokybės, neatitikimo darbdavių keliamiems reikalavimams;
- Darbuotojų migracija į užsienį;
- Darbuotojų adaptavimo stoka;
- Įmonė nepajėgi mokėti aukštesnio darbo užmokesčio;
- Trūksta ilgą laiką įmonėje dirbančių darbuotojų, jie nuolat keičiasi (atsiradus galimybei, darbuotojai susiranda darbą kitur);
- Nepriimtinos kompanijos vertybės;
- Pasiektos asmeninio augimo „lubos“;
- Jaučiasi neįvertintas;
- Jaučiasi galintis dirbti savarankiškai;
- Neadekvatus pasipriešinimų pokyčiams valdymas;
- Paramos stoka įmonei iš valstybės pusės;
- Socialinių garantijų trūkumas;

Kaip matome, personalo kaitos priežasčių yra ne mažai.

16 pav. yra sudarytas modelis, kuriame išvardintos priežastys lemiančios personalo kaitą.



Šaltinis: sudaryta autorės.

16 pav. Personalo kaitos priežastys

Apibendrinus keturių tyrimų rezultatus, kuriuose buvo apklausti viso 1836 respondentai (1506 darbuotojai ir 330 darbdaviai), buvo išskirtos 28 priežastys, dėl ko vyksta darbuotojų kaita įmonėse. Visas šias priežastis galime matyti 16 paveiksle.

Kaip matome iš šio paveikslo, dauguma priežasčių yra susiję su personalo valdymo įtaka. Galima išskirti tik kelias, kurios yra susiję su asmeniniais siekiais bei kitomis priežastimis: paramos stoka įmonei iš valstybės pusės, darbuotojas jaučiasi galintis dirbti savarankiškai, darbuotojų išvykimas į didžiuosius miestus, mažesniuose regionuose trūksta darbo jėgos, įmonę palieka žmonės sulaukę pensinio amžiaus, darbuotojo gyvenimo ir karjeros planavimo stoka, įmonės sezoninio darbo pobūdis bei darbuotojų migracija į užsienį.

2.3. Personalo kaitos padariniai

Bendrovės turimas žmonių kapitalas lemia jos konkurencingumą. Kiekviena įmonė išsiugdo darbuotoją, per kažkiek laiko apmoko ir paverčia jį tokiu, koku nori matyti. Išmokyto darbuotojo praradimas yra didelis nuostolis įmonei.

Trumpai apžvelgsime, kokią žalą įmonė gali patirti ir kokios naudos gauti dėl darbuotojų kaitos.

Neigiami kaitos padariniai.

Įmonė nukenčia finansiškai. Darbuotojų kaitos išlaidos apima keturias pagrindines kategorijas (Pečiulienė, 2007, p. 60):

- Darbuotojų atleidimo administravimo;
- Darbuotojų pakeitimo išlaidos specialistams ieškoti, atrankai ir mokymams;
- *Laisvų darbo vietų, dažnai ignoruojamų vadovų.* Vyrauja nuomonė, kad tai sutaupyti pinigai, nes nereikia mokėti šiai pozicijai skirto atlyginimo, o darbai paskirstomi esamiems darbuotojams. Pateikiami argumentai teisingi tik iš dalies. Kiti darbuotojai atlieka jiems skirtas papildomas užduotis, tačiau ne visai kokybiškai. Taip pat nukenčia jų tiesioginis darbo produktyvumas. Taigi įmonė netenka dalies savo pajamų.
- *Negautos pajamos* dėl mažesnio produktyvumo ir prarastų galimybių, kai nauji darbuotojai dar nepasiekia ankstesnių darbuotojų produktyvumo lygio.
- *Žala įmonės veiklai:* jei jos veikla priklauso nuo svarbių specialistų, dėl jų išėjimo gali sustoti daug svarbių procesų. Nuostoliai ryškūs ir dėl didelio skaičiaus darbuotojų išėjimo (net ir žemesnio lygio) – darbo vaidmenys organizacijoje susiję, tad sutrikdomas kasdieninio darbo ritmas ir kiti darbuotojai negali atlikti savo darbo.
- *Įmonė praranda vertingas išėjusių darbuotojų žinias, patirtį, kompetenciją.* Be to, kaita neigiamai veikia likusių darbuotojų nuotaiką, požiūrį į įmonę ir nusiteikimą likti joje. Pasiliekanieji įmonėje taip pat gali pradėti galvoti, kad jiems kitur taip pat bus geriau, ir motyvacija likti labai susilpnėja. Taigi kelių darbuotojų išėjimas gali sukelti vadinamą

„sniego lavinos“ efektą – papildomą kaitą. Dažnai pasitaiko, kad išeinantis vadovas išsiveda savo komandą.

Teigiami kaitos padariniai.

- *Geriau atliekamas darbas.* Naujokas gali būti labiau motyvuotas, dirbti geriau nei senasis darbuotojas. Be to, jis gali turėti geresnių gebėjimų, geresnį išsilavinimą, naujų žinių, informacijos, palyginti su buvusiu darbuotoju. Naujokas jau nuo pat pirmų dienų gali dirbti gana efektyviai, nes jis energingesnis, nors ir nelabai patyręs. Pavyzdžiui, senieji darbuotojai turi daug žinių, patirties, bet būna ciniški ir tingūs.
- *Įsisenėjimo konflikto sprendimas.* Kartais įmonėje būna darbuotojų, kurie yra nuolatinių konfliktų ir kitų darbuotojų nepasitenkinimo šaltinis. Tad situacija, kai iš darbo išeina toks asmuo, įmonei daugiau naudinga nei žalinga.
- *Karjeros galimybių sudarymas.* Kaita gali padaryti prieinamas kitokiu būdu pasiekiamas pozicijas. Įmonėje, kurioje yra maža kaita, aukštos kvalifikacijos darbuotojai neturi galimybių kilti karjeros laiptais tol, kol įmonė nepradedą sparčiai plėstis. Tačiau, jei ji nesiplečia, vidurinio ir aukštesnio lygio darbuotojų kaita ir galimybė užimti atsilaisvinusią poziciją gali būti vienintelis būdas sulaikyti veržlius, karjeros besiekiančius žmones.
- *Naujovės ir geresnis įmonės gebėjimas prisitaikyti.* Nauji darbuotojai visada į įmonę atneša naujų žinių, idėjų ir minčių, padedančių prisitaikyti greitai besikeičiančioje aplinkoje.
- Nemotyvacija užkrečiama.

Teigiami kaitos padariniai yra ne tokie akivaizdūs kaip neigiami, nes ne taip apčiuopiami ir sunkiau išreiškiami kiekybiškai.

Apibendrinat antrąjį skyrių, galima teigti, kad Lietuvoje darbuotojų kaita yra didelė. Taip yra, kadangi darbuotojai yra neloyalūs, mažai motyvuojami bei adaptuojami. Apžvelgus antrinius duomenis buvo nustatyta, kad darbuotojų kaitai turi įtakos personalo valdymo dalys (vadovavimas, motyvavimas, adaptavimas, vertinimas ir karjeros planavimas, mokymas ir tobulinimas) bei kitos priežastys. Darbuotojų kaita sukelia teigiamus ir neigiamus padarinius, dėl kurių įmonė gali patirti žalą ir gauti naudos.

3. PERSONALO VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ KAITAI TYRIMO REZULTATAI

Šioje darbo dalyje, remiantis moksline literatūra, aprašomas pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas. Toliau analizuojami atlikto kiekybinio tyrimo (anketavimo) metu gauti duomenys. Apibendrinus, pateikiami rezultatai.

3.1. Personalo valdymo įtakos darbuotojų kaitai tyrimo organizavimas

Nors nėra griežtai reglamentuotų standartų bei absoliučiai unifikuotos mokslinių tyrimo metodologijos, atliekant šį tyrimą bus naudojamosi K. Kardelio (2007) siūlomu mokslinio tyrimo procesu:

1. Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas. Šis etapas susijęs su tyrimo planavimu arba kitaip tariant, - tai tyrimo (temos) metodinis pagrindinis. Jame išskirtinas:
 - a. temos formulavimas;
 - b. tyrimo problemos aptarimas;
 - c. tyrimo objekto apibūdinimas;
 - d. hipotezių formulavimas;
 - e. tyrimo tikslo ir uždavinių nusakymas;
 - f. tyrimo proceso organizavimas (tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų kontingento – imties tūrio – parinkimas ir kiti klausimai).
2. Empirinių duomenų rinkimas. Šiame etape renkami duomenys, kurie turi patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezes.
3. Tyrimo duomenų apdorojimas. Čia išskirtinas:
 - a. Statistinis gautų duomenų apdorojimas, jeigu tyrime buvo taikyti kiekybiniai tyrimo metodai arba panaudotos skaitmeninės kokybinių tyrimų reikšmės;
 - b. Teorinis duomenų apdorojimas (duomenų aptarimo skyrius);
 - c. Gautų rezultatų praktinis pritaikymas (siūlomi būdai arba konkrečios rekomendacijos, tačiau tik tais atvejais, kada tyrimo rezultatai leidžia tai padaryti).

Vadovaujantis aukščiau pateiktu tyrimo planu, bus nuosekliai atliekamas tyrimas.

Temos formulavimas. Personalo valdymo įtaka darbuotojų kaitai prekybos, paslaugų bei gamybos organizacijose.

Tyrimo problema. Ar yra priežastinis ryšys tarp personalo valdymo ir darbuotojų kaitos prekybos, paslaugų bei gamybos organizacijose?

Tyrimo objektas. Personalo valdymas prekybos, paslaugų bei gamybos organizacijose.

Hipotezių formulavimas.

1. Personalo valdymo dalis adaptavimas turi įtakos darbuotojų kaitai organizacijose.
2. Personalo valdymo dalis motyvavimas turi įtakos darbuotojų kaitai organizacijose.
3. Personalo valdymo dalis vadovavimas turi įtakos darbuotojų kaitai organizacijose.
4. Personalo valdymo dalis vertinimas ir karjeros planavimas turi įtakos darbuotojų kaitai organizacijose.
5. Personalo valdymo dalis mokymas ir tobulinimas turi įtakos darbuotojų kaitai organizacijose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti personalo valdymo įtaką darbuotojų kaitai prekybos, paslaugų bei gamybos organizacijose.

Siekiant užbrėžto tikslo, yra nagrinėjami šie tyrimo **uždaviniai**:

- Iširti personalo valdymo dalių (personalo adaptavimo, personalo mokymo ir tobulinimo, personalo vertinimo ir karjeros planavimo, vadovavimo bei motyvavimo) įtaką darbuotojų kaitai bei jų priežastis prekybos, paslaugų bei gamybos organizacijose;
- Patikrinti sukurto iš antrinių duomenų modelio veiksmingumą;
- Padaryti išvadas ir apibendrinti tyrimo rezultatus.

Tyrimo proceso organizavimas.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas apklausos metodas. Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Šis metodas pasirinktas, kadangi norima apklausti didelį kiekį žmonių per trumpą laiką, sužinant jų nuomonę šiuo klausimu.

Pasirinkta tyrimo priemonė – anketa. Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, buvo sukurta elektroninė anketa lietuvių (žr. 1 priedas) ir anglų kalbomis (žr. 2 priedas), naudojantis E-apklausa.lt - paprastu, lanksčiu bei moderniu apklausų portalu. Nuoroda į anketas (lietuvių ir anglų kalbomis) buvo perduota 6 įmonių, t.y. 2 prekybos, 2 paslaugų bei 2 gamybos atsakingiems asmenims, kurie jas išplatino darbuotojams.

Anketą sudaro 22 klausimai ir kreipimasis į respondentus, supažindinant juos su tyrimo tikslais, rezultatų panaudojimo bei anketos pildymo tvarka.

Klausimai yra sudaryti taip, kad respondentas galėtų pasirinkti vieną ar kelis tinkamus variantus.

Anketos klausimų aptarimas yra pateikiamas 3 lentelėje.

Anketos klausimų aptarimas

Klausimo Nr.	Paaiškinimas
1-5	Ižanginiai, bendrojo pobūdžio klausimai, norint sužinoti apie įmonę, kokioje dirba respondentas, bei jo nuomonę apie personalo valdymą.
6-8	Klausimai, norit sužinoti, respondento nuomonę apie adaptavimo įtaką darbuotojų kaitai bei detalesnes priežastis.
9-10	Klausimai, norit sužinoti, respondento nuomonę apie motyvavimo įtaką darbuotojų kaitai bei detalesnes priežastis.
11-13	Klausimai, norit sužinoti, respondento nuomonę apie vadovavimo įtaką darbuotojų kaitai bei detalesnes priežastis.
14-16	Klausimai, norit sužinoti, respondento nuomonę apie vertinimo ir karjeros planavimo įtaką darbuotojų kaitai bei detalesnes priežastis.
17-19	Klausimai, norit sužinoti, respondento nuomonę apie mokymo bei tobulinimo įtaką darbuotojų kaitai bei detalesnes priežastis.
20-22	Asmeniniai (klasifikavimo) klausimai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

3 lentelėje yra apibendrinti paaiškinimai apie kiekvieną klausimų grupę. 3 priede yra pateikiama kiekvieno klausimo svarba šiai anketai.

E-apklausa.lt portalas sudaro galimybę, kad visos užpildytos respondentų anketos automatiškai būtų nusiųstos į nurodytą elektroninį pašta, kuris buvo specialiai sukurtas šios apklausos anketoms kaupti.

Respondentų atranka ir tyrimo apimties nustatymas. Priėmus sprendimą dėl tinkamiausio tyrimo metodo ir priemonės pasirinkimo, būtina išspręsti respondentų atrankos bei tyrimo apimties problemas.

Šį tyrimą atlieka tik vienas asmuo, todėl dėl didelės respondentų imties ir laiko sąnaudų buvo nuspręsta apklausti po dvi vidutinio dydžio (Misiūnas, 2007, p. 26) >50 ir <250 darbuotojų turinčias įmones iš kiekvienos srities (gamybos, prekybos ir paslaugų). Įmonės pasirinktos atsitiktinės atrankos būdu.

Buvo pasirinktos šios įmonės:

Trumpas įmonių aprašas

Įmonė	Aprašas
Gamybos įmonės	
UAB G. Kaminsko įmonė	G. Kaminsko įmonė įsteigta 2003 metais. Pagrindinė veiklos sritis – metalinių konstrukcijų gamyba ir montavimas. Darbuotojų skaičius įmonėje 51. (http://www.dkimone.lt)
UAB „Kauno promontažas“	UAB "KAUNO PRAMONTAŽAS" įkurta 1993 metais. Pagrindinė veiklos sritis - metalo konstrukcijų gamyba ir montavimas. Įmonėje dirba 90 žmonių. (http://www.kaunopramontazas.lt/)
Prekybos įmonės	
UAB „Aipek“	Įmonė UAB „AIPEK“ įkurta 2002 metais. Pagrindinė įmonės veikla yra kompiuterių ir kompiuterinių priedų prekyba, kanceliarinių prekių pristatymas į biurą. Įmonėje dirba 54 žmonės. (http://www.aipek.lt/v3/index.html)
UAB „Servicenet“	UAB „ServiceNet“ užsiima kompiuterių bei kompiuterių priedų prekyba bei jų taisymu. Pagrindinė jų veikla – prekyba. Ši įmonė yra tarptautinė t.y. turi filialus Latvijoje ir Estijoje. Įmonėje dirba 68 žmonės. (http://www.servicenet.lt/)
Paslaugų įmonės	
UAB „Technopark“	UAB „Technopark“ įkurta 2002 metais. Įmonės pagrindinė veikla – IT biznio paslaugų sprendimai, skirti vidutinėms bei didelėms įmonėms. Ši įmonė yra tarptautinė t.y. turi filialus Vokietijoje ir Didžiojoje Britanijoje. Įmonėje dirba 73 žmonės. (http://www.technopark.lt/)
UAB „Metasite Business Solutions“	UAB „Metasite“ teikia vadovavimo konsultavimo paslaugas, atlieka specialius tyrimus bei teikia IT sprendimų paslaugas. Ši įmonė turi filialą Latvijoje. Įmonėje dirba 56 žmonės. (http://metasite.net/)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pasirinkta imtis ir iš jos surinkta informacija dalinai reprezentuoja tiriamąją visumą. Šiuo atveju tiriamoji visuma yra visi vienos srities dviejų įmonių darbuotojai (pvz. paslaugų).

Imties dydis buvo nustatytas, naudojant Paniott statistinę formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ čia}$$

Δ - paklaida 0,05;

N- tiriamos visumos dalis;

n- reikiamas apklausti respondentų kiekis.

Apžvelgtose sociologinių tyrimų metodikose teigiama, kad standartinė arba normali paklaida Δ yra 0,05, kurią gauname su 0,954 tikimybe. Tokios nuostatos laikysimės ir šiame tyrime (Paulauskaitė, 1998, p. 65).

Šiuo atveju **gamybos** srities reikiamas apklausti žmonių skaičius:

Δ - paklaida 0,05;

N- tiriamos visumos dalis $90+51=141$;

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{141}} = 104,2, \text{ taigi reikia apklausti } 104 \text{ žmones.}$$

Prekybos srities reikiamas apklausti žmonių skaičius:

Δ - paklaida 0,05;

N- tiriamos visumos dalis $54+68=122$;

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{122}} = 93,49, \text{ taigi reikia apklausti } 94 \text{ žmones.}$$

Paslaugų srities reikiamas apklausti žmonių skaičius:

Δ - paklaida 0,05;

N- tiriamos visumos dalis $73+56=129$;

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{129}} = 97,54, \text{ taigi reikia apklausti } 98 \text{ žmones.}$$

Kaip matome, iš visų sričių reikia apklausti $104+94+98=296$ respondentus.

3.2. Personalo valdymo įtakos darbuotojų kaitai tyrimo rezultatų aptarimas

Norint gauti 95,4 procentų patikimumą, buvo nustatyta, kad reikia apklausti 296 respondentus: iš gamybos 104, prekybos 94 bei paslaugų 98 sričių. Surinktos anketos buvo apdorotos naudojantis MS Excel 2003 skaičiuoklės programa.

Pirmasis anketos klausimas buvo užduotas, norit sužinoti, kokios srities įmonėje respondentas dirba.

Buvo apklausta:

- ❖ 141 respondentai iš gamybos srities, grįžusių anketų skaičius – 44;
- ❖ 122 respondentai iš prekybos srities, grįžusių anketų skaičius – 64 (60 lietuvių kalba, 4 anglų kalba);
- ❖ 129 respondentai iš paslaugų srities, grįžusių anketų skaičius – 87 (84 lietuvių kalba, 3 anglų kalba).

Naudojant formule, imties dydžiui nustatyti, galima sužinoti, kokį patikimumą užtikrina grįžusios, respondentų užpildytos anketos. Šiuo atveju, iš $n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$ formulės reikia išsireikšti Δ

paklaidą:

$$1. \quad n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} / \Delta^2 + \frac{1}{N};$$

$$2. \quad 1 = n\Delta^2 + \frac{n}{N} / n;$$

$$3. \quad \frac{1}{n} = \Delta^2 + \frac{1}{N};$$

$$4. \quad \Delta^2 = \frac{1}{n} - \frac{1}{N};$$

$$5. \quad \Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}}.$$

Gamybos srityje buvo apklausta 141 respondentai, grįžusių anketų skaičius – 44, taigi:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{44} - \frac{1}{141}} = \sqrt{\frac{141 - 44}{6204}} = \sqrt{0,015635} = 0,1250399;$$

Šiuo atveju paklaida apytiksliai yra 0,13, ji didesnė nei numatyta 0,13-0,05=0,08. Patikimumas šiuo atveju yra 0,87 t.y. 0,954-0,87=0,084 mažesnis, nei buvo numatyta.

Prekybos srityje buvo apklausta 122 respondentai, grįžusių anketų skaičius – 64, taigi:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{64} - \frac{1}{122}} = \sqrt{\frac{61 - 32}{3904}} = \sqrt{0,0074282} = 0,086187;$$

Šiuo atveju paklaida apytiksliai yra 0,09, ji didesnė nei numatyta 0,09-0,05=0,04. Patikimumas šiuo atveju yra 0,91 t.y. 0,954-0,91=0,044 mažesnis nei buvo numatyta.

Paslaugų srityje buvo apklausta 129 respondentai, grįžusių anketų skaičius – 87, taigi:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{87} - \frac{1}{129}} = \sqrt{\frac{43 - 29}{3741}} = \sqrt{0,0037423} = 0,0611743;$$

Šiuo atveju paklaida apytiksliai yra 0,06, ji didesnė nei numatyta 0,06-0,05=0,01. Patikimumas šiuo atveju yra 0,94 t.y. 0,954-0,94=0,014 mažesnis, nei buvo numatyta.

Antras klausimas buvo užduotas, norint išsiaiškinti, koku mastu veikia apklaustos įmonės. Respondentų, kurie atstovavo tarptautines įmones, buvo 55, Lietuvos – 140.

Taip pat pabaigoje anketos respondentams buvo užduoti klasifikavimo (asmeniniai) klausimai (20, 21, 22). Jų pasiskirstymą galime matyti 5 lentelėje.

Respondentų klasifikavimo duomenys

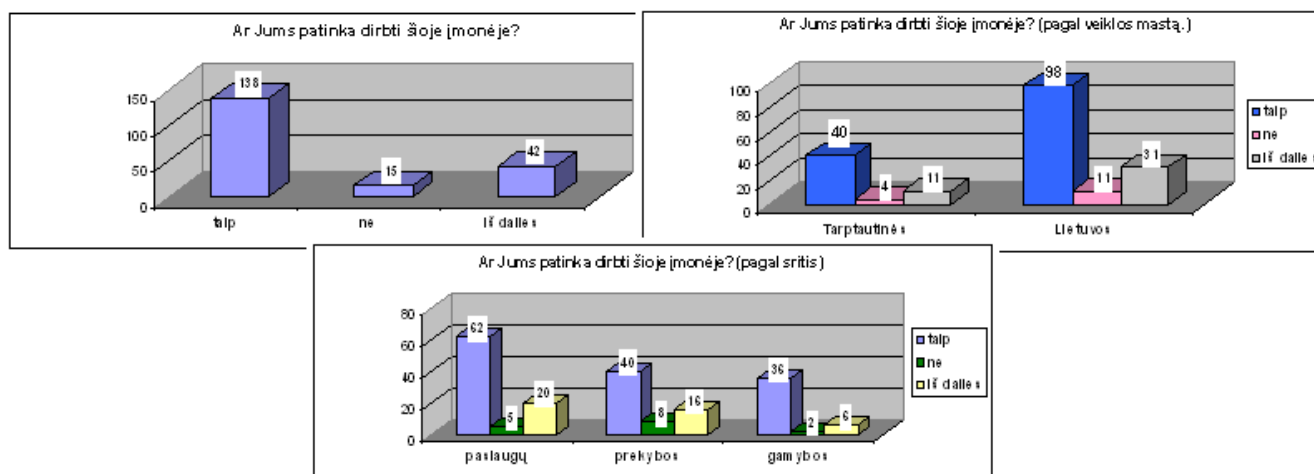
Klasifikavimo faktorius	Lytis		Amžius					
	Vyras	Moteris	18-25	26-35	36-45	46-55	56-66	>66
Respondentų skaičius	86	109	122	51	20	1	0	1
Klasifikavimo faktorius	Pareigos							
	Organizacijos vadovas (steigėjas)	Organizacijos vadovas (samdomas darbuotojas)	Grupės vadovas	Specialistas	Aptarnaujantis personalas	Kita		
Respondentų skaičius	9	9	19	107	34	17		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šie (1, 2, 20, 21, 22) klausimai yra naudojami analizuojant kitų klausimų priklausomybę nuo šių klasifikavimo faktorių.

Trečias anketos klausimas buvo pateiktas, norint sužinoti respondento nuomonę apie įmonę, kurioje jie dirba. Apie 71 % respondentų atsakė, kad jiems patinka įmonėse. 21,5 % apklaustųjų yra iš dalies patenkinti įmonėmis ir tik 7,5 % yra nepatenkinti įmonėmis, kuriose dirba (17 pav.).

Lyginant pagal veiklos mastą, turint omenyje, kad tarp apklaustųjų 72 % buvo Lietuvos įmonių atstovai, galima teigti, kad tiek Lietuvos, tiek tarptautinių įmonių darbuotojai vienodai patenkinti ar nepatenkinti savo įmonėmis.



Šaltinis: sudaryta autorės.

17 pav. Respondentų nuomonė apie įmonę, kurioje dirba

17 paveiksle apatiniame grafike galima matyti, kaip respondentų atsakymai šiuo klausimu pasiskirto pagal veiklos sritis. Matome, kad prekybos įmonėse respondentai yra labiausiai nepatenkinti įmonėmis, kuriose dirba, tai sudaro 12,5 % respondentų. Šiose įmonėse patenkintų respondentų buvo 62,5%, kaip paslaugų – 71 % ir gamybos – apie 82 %.

Tačiau visose įmonėse dauguma, t.y. daugiau nei 50 % respondentų yra patenkinti savo įmonėmis.

Vyrai yra labiau patenkinti įmonėse, kurioje dirba. Į šį klausimą teigiamai atsakė 75 % apklaustųjų (moterų 67 %).

Lyginant pagal amžių vyresni žmonės yra labiau patenkinti savo darbu. Nors >66 ir 46-55 amžiaus buvo apklausta tik po vieną respondentą, tačiau jie abu yra patenkinti savo įmonėmis. Amžiui mažėjant patenkintų savo darbu respondentų taip pat mažėja, tai galima matyti sekančiai: 36 – 45 metų grupėje – 79 %, 26 – 35 metų grupėje – 75 % ir 18 – 25 metų grupėje – 66 %. Šios tendencijos buvo matomos ir analizuojant antrinius duomenis.

Skirstant respondentų atsakymus pagal užimamas pareigas, labiausiai patenkinti įmone, kurioje dirba, yra organizacijos vadovai (verslo steigėjai – savininkai), jų teigiamas atsakymas buvo 100 %. Šis rezultatas yra savaime suprantamas, kadangi jie patys sukūrė įmones, kuriose dirba. Procentaliai teigiamai į šį klausimą atsakė respondentai pagal pareigas: grupės vadovai – 89 %, organizacijos vadovai (samdomi darbuotojai) – 78 %, specialistai – 75 %, kitas pareigas turintys respondentai – 53 % bei aptarnaujantis personalas – 47 %.

Apibendrinat šį klausimą, galima teigti, kad apie 71 % respondentų yra patenkinti įmonėse, kuriose dirba. Labiau patenkinti yra vyrai. Amžiui didėjant, auga darbuotojų skaičius, kurie yra patenkinti įmonėmis, kuriose dirba. Taip pat galima teigti, kad mažėjant pareigoms, mažėja ir pasitenkinimoas darbovieta.

6 lentelėje galime matyti, kaip pasiskirsčiusi respondentų nuomonė dėl priežasčių, kodėl jiems patinka dirbti įmonėje (4 anketos klausimas). Nuomonės yra išskirstytos pagal sritis bei veiklos mastą.

Galima matyti, kad respondentai, dirbantys gamybos bei paslaugų įmonėse, išskiria galimybę įgauti naujų žinių bei tobulėti kaip pagrindinę priežastį, dėl ko jiems patinka dirbti įmonėse. Prekyboje ši priežastis taip pat labai svarbi, tačiau puikią adaptaciją įmonėje jie vertina labiau.

Tarptautinėse ir Lietuvos įmonėse galimybė įgauti naujų žinių bei tobulėti taip pat yra pagrindinė priežastis, dėl ko respondentams patinka dirbti įmonėse.

6 lentelė

Priežastys, dėl kurių respondentams patinka dirbti įmonėse

Jums patinka dirbti šioje įmonėje dėl šių priežasčių	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
puikios adaptacijos įmonėje	40*	34	22	65	31
motyvavimo priemonių	15	24	22	48	13
patinkančio vadovavimo	9**	26	18	39	14
Jūsų vertinimo ir karjeros planavimo	9	25	24	47	11
galimybės įgauti naujų žinių, tobulėti įmonėje	36	53	32	87	34
kita	26	36	22	67	17

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

Galima teigti, kad tiek pagal prekybos mastą, tiek pagal sritis respondentai labiausiai vertina tobulėjimo bei naujų žinių įgavimo galimybę.

7 lentelėje galima matyti, kaip respondentai vertina personalo valdymo dalių įtaką darbuotojų kaitai (5 anketos klausimas).

Pagal sritis bei veiklos mastą, respondentai vertina personalo valdymo dalių įtaką darbuotojų kaitai:

1. Motyvavimas (114);
2. Vadovavimas (89);
3. Vertinimas ir karjeros planavimas (85);
4. Mokymas ir tobulinimas (73);
5. Adaptavimas (38).

Skliausteliuose matome pasirinkusių šią priežastį respondentų skaičių.

Respondentų nuomone, kitos (priežastys nesusiję su personalo valdymu) priežastys turi mažiausiai įtakos darbuotojų kaitai.

7 lentelė

Personalo valdymo dalių įtaka darbuotojų kaitai

Personalo valdymo dalys	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
adaptavimas	6	22	10	32	6
motyvavimas	48*	46	20	81	33
vadovavimas	27	42	20	69	20
vertinimas ir karjeros planavimas	29	38	18	61	24
mokymas ir tobulinimas	29	28	16	52	21
kita	3**	20	12	29	6

Šaltinis: sudaryta autorės.

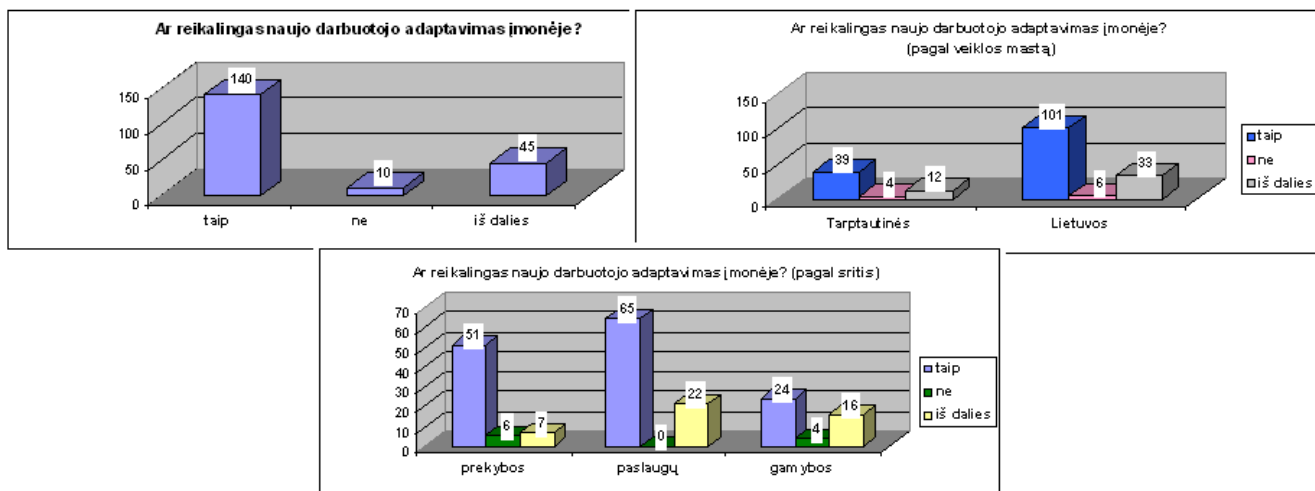
* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

Tiek pagal veiklos sritis, tiek pagal veiklos mastą respondentai išskiria personalo valdymo dalį – motyvavimą, kaip pagrindinę darbuotojų kaitos priežastį.

18 paveiksle matome, ką respondentai mano apie naujų darbuotojų adaptavimo svarbą įmonėje (6 anketos klausimas).

71, 8 % respondentų mano, kad yra reikalinga adaptuoti naujus darbuotoju įmonėse, 23 % teigia, kad iš dalies reikalinga ir tik 5,2 % respondentų mano, kad darbuotojai puikiai gali prisitaikyti be adaptacinės sistemos įmonėse.



Šaltinis: sudaryta autorės.

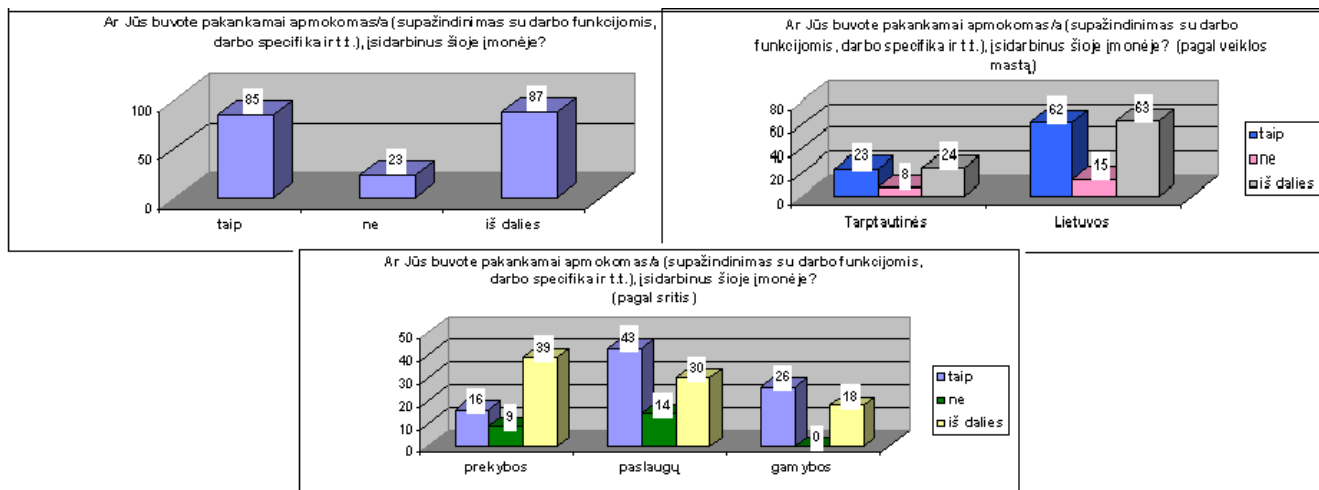
18 pav. Naujų darbuotojų adaptavimo svarba įmonėse

Lyginant pagal veiklos mastą Lietuvos įmones atstovaujantys darbuotojai labiau vertina adaptacijos reikšmingumą nei tarptautinių įmonių atstovai, tačiau skirtumas nėra žymus (7,2% tarptautinių ir 4,2% Lietuvos įmonių atstovai mano, kad naujų darbuotojų adaptacija nereikalinga).

Lyginant pagal sritis paslaugų įmonių atstovai visi teigia, kad naujų darbuotojų adaptavimas yra reikalingas (taip atsakė 75%, iš dalies – 25%). Prekybos atstovų atsakymai pasiskirstė: taip – 80%, ne – 9% ir iš dalies 11%. Gamybos įmones atstovaujantys respondentai skyrė mažesnę svarbą adaptavimui, t.y. taip atsakė 55% respondentų, ne - 9% ir iš dalies - 36%.

Lyginat su 4 klausimu, adaptavimas buvo įvardintas kaip viena iš pagrindinių priežasčių (2 pagal respondentų pasirinkimą), dėl ko respondentams patinka dirbti įmonėse. Tai galime matyti ir šio klausimo respondentų atsakymuose.

19 pav. galime matyti respondentų nuomones, ar jie buvo pakankamai apmokomi, kai įsidarbino įmonėse (7 anketos klausimas). Didžioji dauguma apklaustųjų teigia, kad jie buvo pakankamai (43,6%) arba iš dalies apmokyti (44,6%) ir tik 11,8% respondentų teigia, kad jiems apmokymų nepakako.



Šaltinis: sudaryta autorės.

19 pav. Adaptavimo pakankamumo įvertinimas

Galima pastebėti, kad tarptautines įmones atstovaujantys darbuotojai (15 %) yra labiau nepatenkinti adaptavimo stoka nei Lietuvos įmonių (11%), tačiau šis skirtumas nėra didelis.

Analizuojant respondentų atsakymus pagal veiklos sritis, buvo pastebėta, kad gamybos srityje visi respondentai buvo patenkinti arba iš dalies patenkinti adaptacija įmonėse. Paslaugų ir gamybos sritis atstovaujantys respondentai panašiai teigia, kad nebuvo pakankamai apmokyti (paslaugų – 16 %, prekybos – 14 %).

Siejant šio ir 6 klausimų atsakymus galima daryti išvadą, kad darbuotojams adaptavimas yra svarbus ir respondentai yra pakankamai arba iš dalies apmokomi įmonėse, kuriose dirba.

8 lentelėje matome neigiamas adaptavimo priežastis, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai (8 anketos klausimas). Respondentų atsakymai yra suskirstyti pagal sritis ir veiklos mastą.

Neigiamas adaptavimo priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai, galima išvardinti:

1. darbuotojas nesupažindinamas su atliekamomis funkcijomis (67);
2. nepalankus, blogas klimatas darbovietėje (52);
3. nepriimtinos kompanijos vertybės (33);
4. darbuotojas nesupažindinamas su darbo vieta, darbo sąlygomis (18);
5. darbuotojas nesupažindinamas su nauju kolektyvu, tiesioginiu viršininku (11).

Skliausteliuose matome, pasirinkusių šią priežastį respondentų skaičių.

Iš 8 lentelės matome, kad kitos adaptavimo priežastys daro didžiausią įtaką darbuotojų kaitai įmonėse.

Neigiamos adaptavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai

Neigiamos adaptavimo priežastys	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
nepalankus, blogas klimatas darbovietėje	21	17	14	40	12
nepriimtinos kompanijos vertybės	8	13	12	26	7
darbuotojas nesupažindinamas su atliekamomis funkcijomis	37*	26	4	47	20
darbuotojas nesupažindinamas su darbo vieta, darbo sąlygomis	5	13	0	13	5
darbuotojas nesupažindinamas su nauju kolektyvu, tiesioginiu viršininku	2**	5	4	10	1
kita	30	47	22	64	35

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

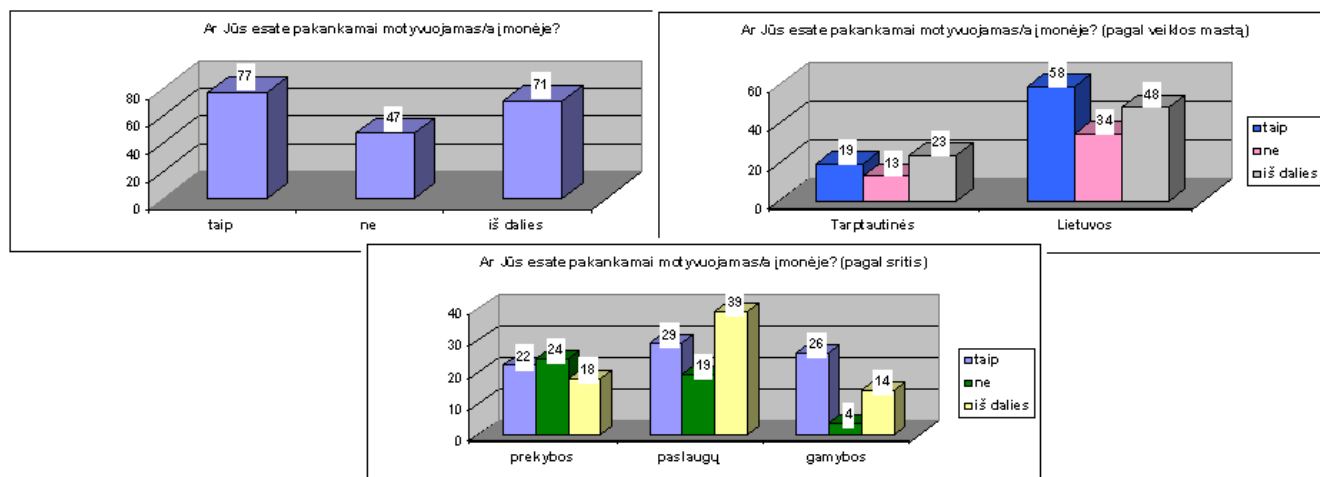
Lietuvos ir tarptautinių įmonių atstovai turi panašią nuomonę šiuo klausimu, kad didžiausią įtaką iš paminėtų neigiamų adaptavimo priežasčių darbuotojų kaitai daro darbuotojas, nesupažindinamas su atliekamomis funkcijomis, mažiausią – darbuotojas, nesupažindinamas su nauju kolektyvu, tiesioginiu viršininku.

Analizuojant įmones pagal sritis, prekybos ir paslaugų įmonių atstovai teigia, kad pagrindinė iš paminėtų neigiamų adaptavimo priežasčių yra darbuotojas, nesupažindinamas su atliekamomis funkcijomis, mažiausią – darbuotojas nesupažindinamas su nauju kolektyvu, tiesioginiu viršininku.

Respondentai, kurie atstovauja gamybos įmones, kaip didžiausią įtaką iš paminėtų neigiamų adaptavimo priežasčių darbuotojų kaitai išskiria nepalankų, blogą klimatą darbovietėse. Taip pat mano, kad jokio poveikio darbuotojų kaitai nedaro darbuotojas nesupažindinamas su darbo vieta, darbo sąlygomis.

Apibendrinat galima teigti, kad dauguma respondentų kitas neigiamas adaptavimo priežastis įvardina kaip pagrindinę darbuotojų kaitos priežastį. Šiuo atveju galima daryti išvadą, kad respondentai kitas priežastis pasirenka, kadangi jie mano, kad darbuotojų kaita dėl adaptacijos stokos nevyksta jų įmonėje arba kad neigiamos adaptavimo priežastys, dėl kurių vyksta darbuotojų kaita, nėra paminėtos.

20 pav. galime matyti respondentų nuomones, ar jie yra pakankamai motyvuojami įmonėje, kurioje dirba (9 anketos klausimas). Didžioji dauguma apklaustųjų teigia, kad jie yra patenkinti (39,5 %) arba iš dalies patenkinti motyvavimu (36,5 %) ir tik ketvirtadalis respondentų teigia, kad jiems esamos motyvacijos nepakanka.



Šaltinis: sudaryta autorės.

20 pav. Motyvavimo pakankamumo įvertinimas

Lietuvos įmones atstovaujantys respondentai (42 %) yra labiau patenkinti motyvacija nei tarptautinių įmonių (34 %). Nepatenkinti sudaro 24 % Lietuvos ir tarptautinėse įmonėse.

Lyginant įmones pagal sritis, galima matyti, kad labiausiai patenkinti motyvacija įmonėse yra gamybos srities respondentai t.y. 59 % (prekybos – 34 %, paslaugų – 33 %). Mažiausiai patenkinti motyvacija yra prekybos sritį atstovaujantys darbuotojai, iš jų net 37,5 % (paslaugų – 22 %, gamybos – 9 %).

Išanalizavus rezultatus, galima daryti išvadą, kad pakankamai motyvuotų darbuotojų nėra labai daug, jie sudaro apie 40 %.

9 lentelėje matome neigiamas motyvavimo priežastis, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai (10 anketos klausimas). Respondentų atsakymai yra suskirstyti pagal sritis ir veiklos mastą.

Neigiamas motyvavimo priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai, galima išvardinti:

1. mažas atlyginimas (94);
2. neadekvati atlyginimo - motyvacinė sistema (89);
3. neskiriamos premijos ir/ar priedai prie atlyginimo (70);
4. kita (46);
5. trūksta ilgą laiką įmonėje dirbančių darbuotojų, jie nuolat keičiasi (45);
6. nėra įvertinimo pažymėjimo priemonių (pvz. garbės raštai, padėkos) (41);
7. nelankstus darbo grafikas (40);
8. nesudaroma galimybė mokytis, studijuoti (32);
9. darbdavys nesumoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kursus (31);
10. kelionės išlaidų iš/į darbą nekompensavimas arba neorganizuojamas atvežimas į darbą įmonės transportu (27);
11. nėra papildomo (apmokamo darbdavio) sveikatos draudimo (26);
12. nėra papildomo (apmokamo darbdavio) pensijos kaupimo (23);

13. nėra papildomo (apmokamo darbdavio) gyvybės draudimo (21);
14. socialinių garantijų trūkumas (19);
15. darbdavio neapmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz. apsilankymas sanatorijoje) (16).

Skiausteliuose matome, pasirinkusių šią priežastį respondentų skaičių.

9 lentelė

Neigiamos motyvavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai

Neigiamos motyvavimo priežastys	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
mažas atlyginimas	33	41	20	65	29
neskiriamos premijos ir/ar priedai prie atlyginimo	31	29	10	49	21
nėra įvertinimo pažymėjimo priemonių (pvz. garbės raštai, padėkos)	14	15	12	35	6
kelionės išlaidų iš/į darbą nekompensavimas arba neorganizuojamas atvežimas į darbą įmonės transportu	4	15	8	19	8
nėra papildomo (apmokamo darbdavio) sveikatos draudimo	3	19	4	22	4
nėra papildomo (apmokamo darbdavio) pensijos kaupimo	6	11	6	17	6
nėra papildomo (apmokamo darbdavio) gyvybės draudimo	6	11	4	15	6
darbdavio neapmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz. apsilankymas sanatorijoje)	2**	12	2	13	3
nesudaroma galimybė mokytis, studijuoti	13	7	12	25	7
darbdavys nesumoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kursus	9	18	4	21	10
nelankstus darbo grafikas	11	13	16	31	9
socialinių garantijų trūkumas	6	9	4	14	5
neadekvati atlyginimo - motyvacinė sistema	42*	35	12	62	27
trūksta ilgą laiką įmonėje dirbančių darbuotojų, jie nuolat keičiasi	20	17	8	38	7
kita	7	27	12	36	10

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

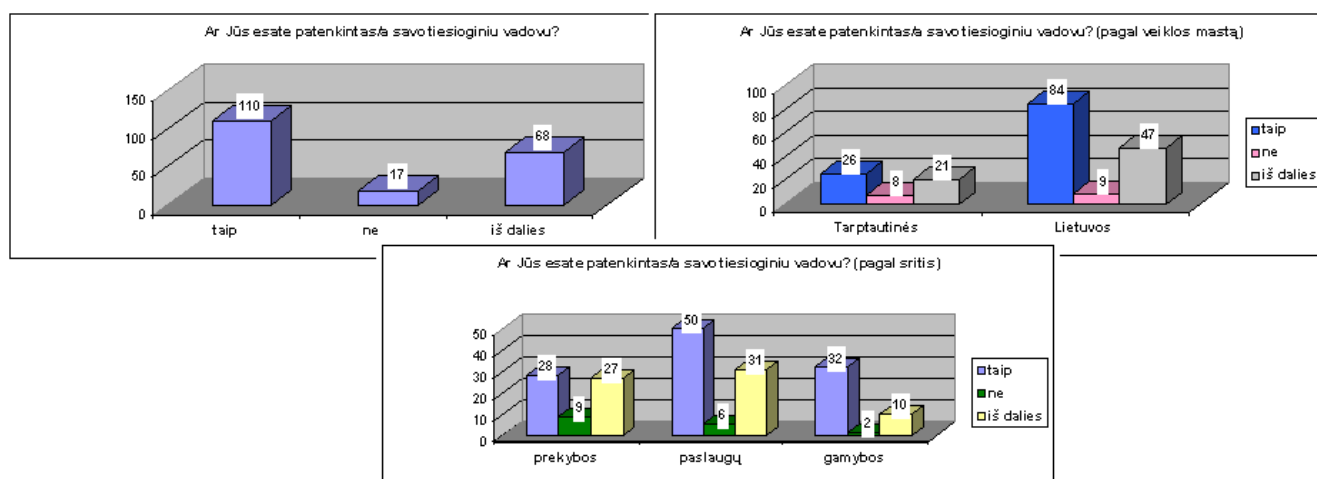
Lietuvos ir tarptautinių įmonių atstovai turi panašią nuomonę šiuo klausimu, kad didžiausia įtaką iš paminėtų neigiamų motyvavimo priežasčių darbuotojų kaitai daro mažas atlyginimas, mažiausią – darbdavio neapmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz., apsilankymas sanatorijoje).

Analizuojant įmones pagal sritis, prekybos ir gamybos įmonių atstovai teigia, kad didžiausią įtaką iš paminėtų neigiamų motyvavimo priežasčių darbuotojų kaitai daro mažas atlyginimas. Paslaugų įmonių atstovai mano, kad neadekvati atlyginimo - motyvacinė sistema.

Mažiausią įtaką anot prekybos ir gamybos atstovų turi darbdavio neapmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz. apsilankymas sanatorijoje). Paslaugų įmones atstovaujantys respondentai mano, kad mažiausią įtaką turi nesudaroma galimybė mokytis, studijuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai vertina materialinę gerovę, tai galima matyti pagal jų pasirinktas neigiamas motyvavimo priežastis, kurios yra pirmame trejetuke: mažas atlyginimas, neadekvati atlyginimo - motyvacinė sistema, neskiriamos premijos ir/ar priedai prie atlyginimo. Galima teigti, kad skatinant darbuotojus materialiai, galima sumažinti darbuotojų kaitą apklaustose įmonėse.

21 paveiksle matome, kaip respondentai vertina savo tiesioginį vadovą (11 anketos klausimas). Daugiau nei pusė apklaustųjų (56 %) yra patenkinti savo tiesioginiu vadovu, 35 % - patenkinti iš dalies ir tik 9 % nėra patenkinti.



Šaltinis: sudaryta autorės.

21 pav. Vadovo vertinimas

Lietuvos įmones atstovaujantys respondentai (60 %) yra labiau patenkinti savo tiesioginiu vadovu nei tarptautinių įmonių (47 %). Nepatenkintų savo tiesioginiu vadovu yra: 6 % Lietuvos įmones atstovaujančių darbuotojų ir 14 % tarptautines.

Analizuojant įmones pagal sritis, galima pastebėti, kad daugiausiai savo tiesioginiu vadovu yra patenkinti gamybos sritį atstovavę respondentai, t.y. 73 % (prekybos – 44 %, paslaugų – 58 %). Mažiausiai patenkinti yra prekybos sritį atstovaujantys respondentai – 14 % (paslaugų – 7 %, gamybos – 4,5 %).

Išanalizavus rezultatus, galima daryti išvadą, kad daugiau nei pusė respondentų yra patenkinti savo tiesioginiu vadovu. Iš jų daugiau respondentų iš Lietuvos įmonių ir iš įmonių, kurios užsiima gamyba.

10 lentelėje galima matyti, kaip respondentai vertina savo tiesioginio vadovo darbą (12 anketos klausimas). Dauguma darbuotojų vertina savo tiesioginio vadovo darbą gerai. Pagal respondentų vertinimus galima suskirstyti:

1. gerai (73);
2. labai gerai (53);
3. patenkinamai (37);
4. puikiai (25);
5. prastai (5);
6. labai prastai (2).

Skliausteliuose matome, pasirinkusių šį vertinimą respondentų skaičių.

10 lentelė

Vadovo darbo įvertinimas

Tiesioginio vadovo darbo vertinimas	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
puikiai	6	11	8	23	2
labai gerai	17	22	14	36	17
gerai	27*	30	16	52	21
patenkinamai	12	21	4	24	13
prastai	1**	2	2	4	1
labai prastai	1	1	0	1	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

Tiek pagal sritis, tiek pagal veiklos mastą savo tiesioginio vadovo darbą didžioji dalis respondentų vertina gerai.

Kiek matome iš 11 ir šio klausimo rezultatų, respondentai savo vadovus bei jų darbą vertina teigiamai.

11 lentelėje matome neigiamas vadovavimo priežastis, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai (13 anketos klausimas). Respondentų atsakymai yra suskirstyti pagal sritis ir veiklos mastą.

Neigiamas vadovavimo priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai, galima išvardinti:

1. aiškios strategijos nebuvimas (80);
2. netinkamas konfliktų sprendimas (66);
3. kita (63);
4. netinkamas darbo pasidalinimas (60);
5. neefektyvus vadovavimas (53);

6. žmogiškųjų procesų pažinimo ir valdymo stoka (47);
7. neadekvatus pasipriešinimų pokyčiams valdymas (23);
8. daug darbuotojų priimami į darbą terminuotai (11).

Skiausteliuose matome pasirinkusių šią priežastį respondentų skaičių.

11 lentelė

Neigiamos vadovavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai

neigiamos vadovavimo priežastys	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
netinkamas darbo pasidalinimas	19	23	18	41	19
aiškios strategijos nebuvimas	27	37	16	52	28
neefektyvus vadovavimas	17	28	8	40	13
netinkamas konfliktų sprendimas	34*	20	12	56	10
daug darbuotojų priimami į darbą terminuotai	4**	5	2	9	2
žmogiškųjų procesų pažinimo ir valdymo stoka	12	29	6	32	15
neadekvatus pasipriešinimų pokyčiams valdymas	5	12	6	20	3
kita	16	29	18	44	19

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

11 lentelėje galima matyti, kad tiek pagal sritis, tiek pagal veiklos mastą dauguma respondentų atsakė, kad mažiausiai įtakos darbuotojų kaitai turi neigiama vadovavimo priežastis – daug darbuotojų priimami į darbą terminuotai.

Lietuvos įmones atstovaujantys darbuotojai atsakė, kad didžiausią įtaką turi neigiama vadovavimo priežastis – netinkamas konfliktų sprendimas, tarptautinėse – aiškios strategijos nebuvimas.

Analizuojant pagal sritis, išryškėja skirtingos priežastys: prekybos – netinkamas konfliktų sprendimas, paslaugų – aiškios strategijos nebuvimas ir gamybos – netinkamas darbo pasidalinimas.

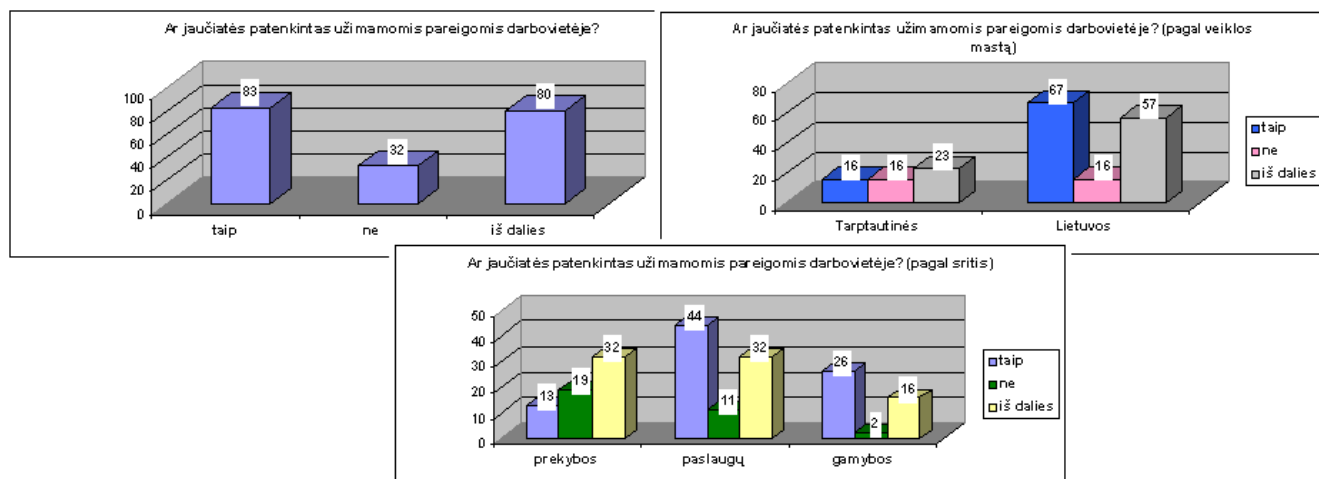
Apibendrinat galima teigti, aiškios strategijos nebuvimas yra viena iš pagrindinių neigiamų vadovavimo priežasčių, dėl kurių vyksta darbuotojų kaita įmonėse.

22 paveiksle matome, ar respondentai jaučiasi patenkinti savo užimamomis pareigomis (14 klausimas). Mažiau nei pusė apklaustųjų (43 %) yra patenkinti savo užimamomis pareigomis, 41 % - patenkinti iš dalies ir tik 16 % nėra patenkinti.

Lietuvos įmones atstovaujantys respondentai (48 %) yra labiau patenkinti savo užimamomis pareigomis nei tarptautinių įmonių (29 %). Nepatenkintų savo užimamomis pareigomis yra: 11 % Lietuvos įmones atstovaujančių darbuotojų ir 29 % tarptautinės.

Analizuojant įmones pagal sritis, galima pastebėti, kad daugiausiai patenkinti savo užimamomis pareigomis yra gamybos sritį atstovavę respondentai t.y. 59 % (prekybos – 20 %, paslaugų – 51

%). Mažiausiai patenkinti yra prekybos sritį atstovaujantys respondentai – 30 % (paslaugų – 13 %, gamybos – 4,5 %).

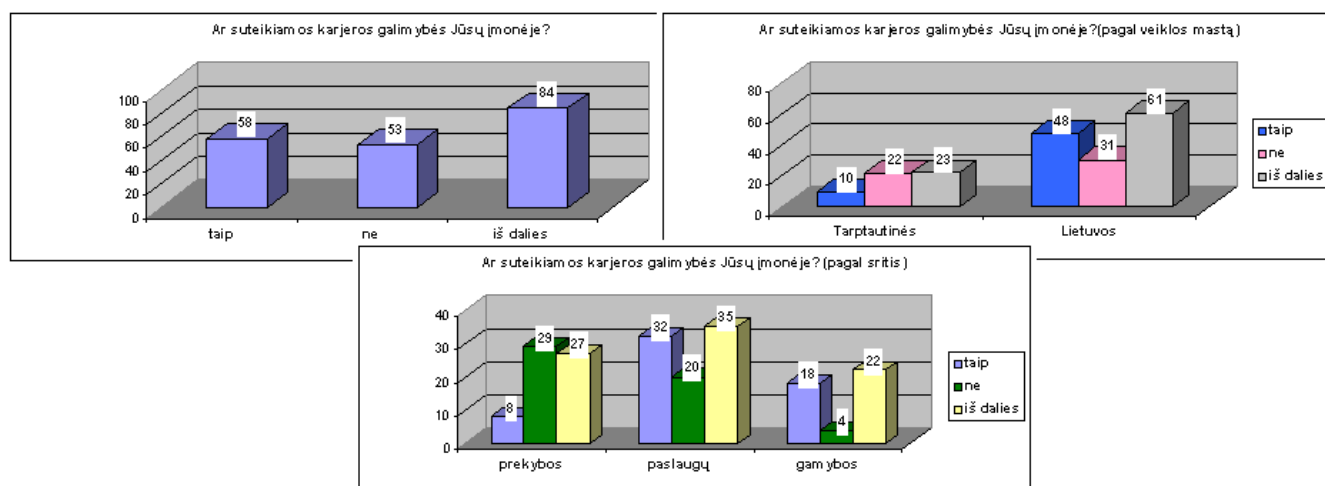


Šaltinis: sudaryta autorės.

22 pav. Vertinimo ir karjeros planavimo pakankamumo įvertinimas

Apibendrinat galima teigti, kad personalo valdymo dalimi – vertinimu ir karjeros planavimu – daugiau nei pusė respondentų yra nepatenkinti arba iš dalies patenkinti, iš to galime daryti išvadą, kad tai gali būti viena iš svarbesnių darbuotojų kaitos priežasčių. Tai patvirtina ir penkto klausimo rezultatai, kurie parodo, kad surūšiuvus priežastis pagal svarbą, vertinimas ir karjeros planavimas yra trečioje vietoje.

23 pav. matome, ar įmonėse, kuriose dirba respondentai, yra suteikiamos karjeros galimybės (15 anketos klausimas). Didžioji dauguma apklaustųjų mano, kad karjeros galimybės suteikiamos tik iš dalies (43 %). 27% respondentų teigia, kad galimybės nesuteikiamos, likę, kad suteikiamos (30 %).



Šaltinis: sudaryta autorės.

23 pav. Karjeros galimybių suteikimo įvertinimas

Tiek Lietuvos įmones atstovaujantys respondentai (22 %), tiek tarptautines (40) nėra patenkinti jų karjeros planavimu įmonėse, kuriose dirba. Patenkinti tik trečdalis Lietuvos ir penktadalis tarptautinių įmonių atstovų.

Lyginant įmones pagal sritis, matome, kad labiausiai nepatenkinti karjeros planavimu yra prekybos srities respondentai t.y. 45 % (gamybos – 9 %, paslaugų – 23 %). Tai patvirtina ir penkto klausimo rezultatai, kurie parodo, kad prekybos atstovai vertinimą ir karjeros planavimą įvardina kaip pagrindinę iš personalo valdymo dalių, kuri gali turėti įtakos darbuotojų kaitai.

Labiausiai patenkinti gamybos sritį atstovaujantys darbuotojai, iš jų net 41 % (paslaugų – 37 %, prekybos – 13 %).

Išanalizavus rezultatus, matome, kad nemažai darbuotojų nėra patenkinti savo užimamomis pareigomis bei jiems nėra suteikiama galimybė kilti pareigose. Labiausiai nepatenkinti yra prekybos įmonių atstovai bei pagal veiklos mastą respondentai, kurie dirba tarptautinėse įmonėse.

12 lentelėje matome neigiamas vertinimo ir karjeros planavimo priežastis, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai (16 anketos klausimas). Respondentų atsakymai yra suskirstyti pagal sritis ir veiklos mastą.

12 lentelė

Neigiamos vertinimo ir karjeros planavimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai

neigiamos vertinimo ir karjeros planavimo priežastys	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
užpildant laisvas darbo vietas, priimami jauni, darbo patirties neturintys žmonės	11	7	4	13	9
pasiektos asmeninio augimo „lubos“	35	24	10	45	24
vadovai nepastebi ar nenori pastebėti bei įvertinti darbuotojų	28	24	8	37	23
darbuotojai įmonėje vertinami remiantis nevienodais kriterijais	39*	28	18	57	28
įmonę palieka darbuotojai, kadangi nesudaromos sąlygos "kilti karjeros laiptais"	20	27	10	38	19
kita	9**	34	20	48	15

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

Neigiamas vertinimo ir karjeros planavimo priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai galima išvardinti:

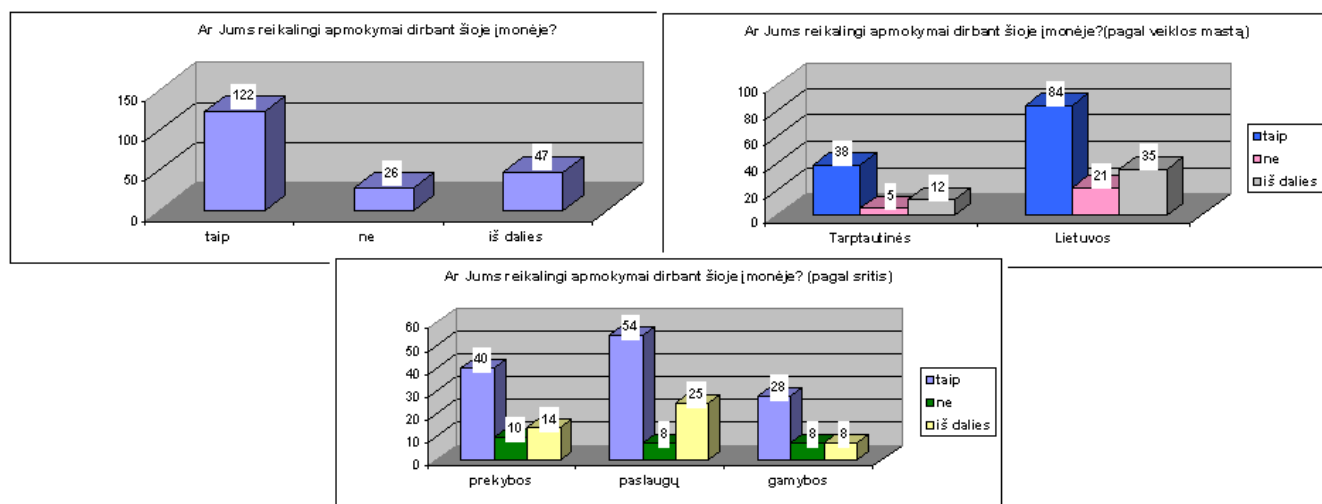
1. darbuotojai įmonėje vertinami remiantis nevienodais kriterijais (85);
2. pasiektos asmeninio augimo „lubos“ (69);
3. kita (63);
4. vadovai nepastebi ar nenori pastebėti bei įvertinti darbuotojų (60);

5. įmonę palieka darbuotojai, kadangi nesudaromos sąlygos "kilti karjeros laiptais" (57);
6. užpildant laisvas darbo vietas, priimami jauni, darbo patirties neturintys žmonės (22);

12 lentelėje matome, kad pagal sritis paslaugų ir gamybos atstovai kaip didžiausią priežastį išskiria kita. Prekybos atstovai teigia, kad didžiausią įtaką darbuotojų kaitai daro jų vertinimas, remiantis nevienodais kriterijais. Lietuvos bei tarptautinės taip pat išskiria šią priežastį, kaip pagrindinę.

Apibendrinant rezultatus, galime daryti išvadą, kad darbuotojai įmonėje vertinami remiantis nevienodais kriterijais ir tai gali būti kaip pagrindinė personalo valdymo dalies vertinimo ir karjeros planavimo priežastis, kuri įtakoja darbuotojų kaitą.

24 paveiksle matome, respondentų įmonių nuomonę apie apmokymus įmonėse, kuriose jie dirba (17 anketos klausimas). Didžioji dauguma apklaustųjų mano, kad apmokymai yra reikalingi (63 %) arba iš dalies reikalingi (24 %). 13 % teigia, kad apmokymai nėra reikalingi



Šaltinis: sudaryta autorės.

24 pav. Apmokymo poreikio įvertinimas

Lyginant įmones pagal veiklos mastą tarptautines įmones atstovaujantys respondentai (69 %) yra labiau suinteresuoti apmokymais nei Lietuvos įmonių (60 %) atstovai.

Atliekant analizę pagal sritis, buvo pastebėta, kad visų trijų sričių atstovai mano panašiai, kad apmokymai reikalingi (gamybos – 64 %, prekybos – 63 %, paslaugų – 62 %), kad apmokymai nereikalingi, respondentų nuomonė pagal sritis pasiskirsto sekančiai: prekybos – 16 %, paslaugų – 9 %, gamybos – 18 %).

Apibendrinant duomenis galima teigti, kad didžioji dauguma (~ 63 %) respondentų mano, kad apmokymai yra reikalingi. Šiuos rezultatus galima susieti su 4 anketos klausimu, kuris patvirtina, kad respondentams patinka dirbti įmonėje būtent dėl galimybės tobulėti bei įgauti naujų žinių. Respondentai 4 klausime tai išskiria kaip pagrindinę priežastį.

13 lentelėje matome, kokio pobūdžio apmokymai yra atliekami apklaustųjų įmonėse (18 anketos klausimas). Respondentų atsakymai yra suskirstyti pagal sritis ir veiklos mastą.

Atliekamų apmokymų pobūdį įmonėse, kuriose dirba respondentai, galima išvardinti:

1. Vidiniai ir Išoriniai (93);
2. Vidiniai (47);
3. Apmokymai neatliekami (31):
4. Išoriniai (24);

Skiausteliuose matome pasirinkusių šią priežastį respondentų skaičių

13 lentelė

Atliekamų apmokymų pobūdis

Atliekami apmokymai įmonėse	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinės
vidiniai	11	23	13	39	8
išoriniai	10**	10	4	11	13
vidiniai ir išoriniai	26*	43	24	66	27
apmokymai neatliekami	17	11	3	24	7

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

Iš pateiktų apklausos rezultatų matome, kad įmones vertinant tiek pagal sritis, tiek pagal veiklos mastą, darbuotojų apmokymai yra viena iš svarbiausių personalo valdymo dalių. Net 84 % respondentų patvirtino, kad jų įmonėse apmokymai atliekami.

Taip pat galime pastebėti, kad įmonės neapsiriboja tik vidiniais apmokymais. Pusė apklaustųjų teigia, kad jų įmonėse darbuotojai apmokomi įvairiapusiškai. Šalia vidinių apmokymų atliekami ir išoriniai.

Lyginant pagal sritis, mažiausiai apmokymai atliekami prekyba užsiimančiose įmonėse. 27 % respondentai teigia, kad apmokymai neatliekami (paslaugų – 13 %, gamyba - 7). Pagal veiklos mastą – Lietuvos įmonėse respondentai labiau yra nepatenkinti ir teigia, kad apmokymai neatliekami 17 % apklaustųjų (tarptautinėse 13 %).

Išanalizavus rezultatus, matome, kad 84 % respondentai patvirtino, kad jų įmonėse apmokymai atliekami. Galima daryti išvadą, kad įmonės įvairiapusiškai apmoko darbuotojus ir jiems yra suteikiamos galimybės tobulėti..

14 lentelėje matome, kokios neigiamos mokymo ir tobulinimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai (19 klausimas). Respondentų atsakymai yra suskirstyti pagal sritis ir veiklos mastą.

Neigiamas mokymo ir tobulinimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai galima išvardinti:

1. kita (79);
2. komandinio darbo stoka (75);
3. nepakankamas dėmesys naujovėms ir mokymuisi (67);
4. dalis darbuotojų atleidžiami dėl jų darbo kokybės neatitikimo darbdavių keliamiems reikalavimams (48);
5. pasipriešinimas naujovėms (19);

14 lentelė

Neigiamos mokymo ir tobulinimo priežastys, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai

Neigiamos mokymo ir tobulinimo priežastys	Pagal sritis			Pagal veiklos mastą	
	Prekybos	Paslaugų	Gamybos	Lietuvos	Tarptautinė
nepakankamas dėmesys naujovėms ir mokymuisi	34*	21	12	48	19
pasipriešinimas naujovėms	3**	12	4	17	2
dalis darbuotojų atleidžiami dėl jų darbo kokybės, neatitikimo darbdavių keliamiems reikalavimams	14	26	8	26	22
komandinio darbo stoka	30	31	14	59	16
kita	21	34	24	58	21

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Daugiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

** Mažiausiai respondentų pasirinko šį variantą.

Iš 14 lentelės matome, kad kitos mokymo ir tobulinimo priežastys turi didžiausią įtaką įmonės darbuotojų kaitai.

Lietuvos ir tarptautinių įmonių atstovai turi panašią nuomonę šiuo klausimu, kad didžiausią įtaką neskaitant kitų neigiamų mokymo ir tobulinimo priežasčių darbuotojų kaitai daro komandinio darbo stoka, mažiausią – pasipriešinimas naujovėms.

Analizuojant įmones pagal sritis, gamybos ir paslaugų įmonių atstovai teigia, kad pagrindinė iš paminėtų neigiamų mokymo ir tobulinimo priežasčių yra taip pat komandinio darbo stoka. Respondentai, kurie atstovauja prekybos įmones, kaip didžiausią įtaką iš paminėtų neigiamų mokymo ir tobulinimo priežasčių darbuotojų kaitai išskiria nepakankamą dėmesį naujovėms ir mokymuisi. Tačiau visų trijų įmonių atstovai sutinka, kad mažiausią įtaką daro pasipriešinimas naujovėms.

Apibendrinat galima teigti, kad dauguma respondentų kitas neigiamas mokymo ir tobulinimo priežastis įvardina kaip pagrindinę darbuotojų kaitos priežastį. Šiuo atveju galima daryti išvadą, kad respondentai kitas priežastis pasirenka, kadangi jie mano, kad darbuotojų kaita dėl mokymų ir tobulinimo stokos nevyksta jų įmonėje arba kad neigiamos mokymo ir tobulinimo priežastys, dėl kurių vyksta darbuotojų kaita nėra paminėtos.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad visos iš personalo valdymo dalių (motyvavimo, adaptavimo, vadovavimo, mokymo bei tobulinimo, vertinimo ir karjeros planavimo) turi įtakos darbuotojų kaitai ir iš antrinių duomenų sukurtas modelis yra veiksmingas. Šios dalys labiausiai įtakos turi prekybos, mažiausiai gamybos sričių įmonėse.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Remiantis anksčiau aptarta ir išanalizuota tiek teorine, tiek praktine medžiaga buvo suformuluotos ir pateiktos tokios **išvados**:

- ❖ Išanalizuota teoriniu aspektu personalo valdymo įtaka darbuotojų kaitai. Buvo išskirtos 5 personalo valdymo dalys, darančios įtaką darbuotojų kaitai, t.y.: personalo adaptavimas, personalo mokymas ir tobulinimas, personalo vertinimas ir karjeros planavimas, motyvavimas bei adaptavimas.
- ❖ Apibendrinat antrinius duomenis, galima teigti, Lietuvoje darbuotojų kaita yra didelė. Buvo sudarytas modelis, kuriame išvardintos priežastys, lemiančios personalo kaitą, kurios buvo suskirstytos į šias grupes: personalo valdymas, personalo mokymas ir tobulinimas, personalo vertinimas ir karjeros planavimas, motyvavimas, adaptavimas bei kitos.
- ❖ Darbuotojų kaita sukelia teigiamus ir neigiamus padarinius, dėl kurių įmonės gali patirti žalą ir gauti naudos, tačiau teigiami kaitos padariniai yra ne tokie akivaizdūs kaip neigiami, nes ne taip apčiuopiami ir sunkiau išreiškiami kiekybiškai.
- ❖ Siekiant užbrėžto tiklo, buvo apklaustos 2 gamybos, 2 prekybos ir 2 paslaugų įmonės.
- ❖ Išanalizavus rezultatus pagal sritis buvo nustatyta, kad respondentai sekančiai pagal svarbą išvardina personalo valdymo dalis, kurios turi įtakos darbuotojų kaitai: motyvavimas, vadovavimas, vertinimas bei karjeros planavimas, mokymas bei tobulinimas ir adaptavimas.
- ❖ Didžioji dauguma respondentų teigia, kad adaptavimas yra reikalingas, tačiau iš jų tik mažiau nei pusė buvo pilnai patenkinti adaptacine sistema jų įmonėse. Prekybos srities atsovai yra labiausiai nepatenkinti adaptavimu įmonėse, kuriose dirba. Kaip pagrindinę neigiamą adaptavimo priežastį respondentai įvardina darbuotojo nesupažindinimą su atliekamomis funkcijomis.
- ❖ Išanalizavus rezultatus, galima daryti išvadą, kad pakankamai motyvuotų darbuotojų yra mažiau nei pusė. Mažiausiai patenkinti motyvacija yra prekybos sritį atstovaujantys darbuotojai, iš jų net 38 %, pilnai motyvuotų nesiekia nei pusė respondentų atsakymų. Motyvavime respondentai labiausiai vertina materialinę gerovę, tai yra viena iš pagrindinių priežasčių dėl, ko vyksta darbuotojų kaita.
- ❖ Daugiau nei pusė respondentų yra patenkinti savo tiesioginiu vadovu bei jo darbu. Iš jų daugiausiai respondentų įmonėse, kurios užsiima gamyba. Aiškios strategijos nebuvimą respondentai įvardina kaip vieną iš pagrindinių neigiamų vadovavimo priežasčių, dėl kurių vyksta darbuotojų kaita įmonėse.
- ❖ Išanalizavus rezultatus pastebėta, kad daugiau nei pusė respondentų nėra patenkinti savo užimamomis pareigomis bei tik trečdaliui iš jų yra patenkinti suteikiamos galimybės kilti „karjeros laiptais“. Labiausiai nepatenkinti yra prekybos įmonių atstovai (apie pusę iš jų).

Darbuotojai įmonėje yra vertinami remiantis nevienodais kriterijais ir tai gali būti kaip pagrindinė personalo valdymo dalies vertinimo ir karjeros planavimo priežastis, kuri įtakoja darbuotojų kaitą.

- ❖ Didžioji dauguma respondentų mano, kad apmokymai įmonėse, kuriose jie dirba, yra reikalingi, bei išanalizavus rezultatus matome, kad 84 % respondentai patvirtino, kad jų įmonėse apmokymai atliekami. Mažiausiai apmokymai atliekami prekyba užsiimančiomis įmonėse. Galima daryti išvadą, kad įmonės įvairiapusiškai apmoko darbuotojus ir jiems yra suteikiamos galimybės tobulėti, taigi ši personalo valdymo dalis turi mažai įtakos darbuotojų kaitai organizacijose, tačiau pagrindinę neigiamą mokymo ir tobulinimo priežastį respondentai įvardina kaip komandinio darbo stoką.
- ❖ Apibendrinant galima teigti, kad personalo valdymo dalys (motyvavimas, adaptavimas, vadovavimas, mokymas ir tobulinimas bei vertinimas ir karjeros planavimas) turi įtakos darbuotojų kaitai, taigi iškeltos hipotezės patvirtino. Didžiausią įtaką darbuotojų kaitai turi įmonėse, kurios užsiima prekyba, mažiausią gamybos įmonėms.

Remiantis atliktu tyrimu yra pateikiami šie **pasiūlymai**:

- ❖ Norint sumažinti darbuotojų kaitą dėl adaptavimosi stokos prekybos ir paslaugų įmonėse, turėtų būti sudarytos pareiginės instrukcijos, kurios padėtų naujiems darbuotojams susipažinti su funkcijomis, kurias jie turi atlikti. Gamybos įmonėse, mažinant nepalankų klimatą organizacijoje, reiktų labiau dėmesio kreipti į organizacijos vidinę kultūrą.
- ❖ Norint sumažinti darbuotojų kaitą dėl netinkamo motyvavimo įmonėse, darbuotojai turėtų būti motyvuojami šiomis priemonėmis: didinant atlyginimus, atlyginimų motyvacinę sistemą padarant adekvačią bei skiriant premijas ir/ar priedus prie atlyginimo.
- ❖ Norint sumažinti darbuotojų kaitą dėl netinkamo vadovavimo įmonėse reiktų: gamybos įmonėse tinkamai paskirstyti darbą, darbo krūvį, darbuotojai turėtų atlikti tik jiems priklausančias funkcijas; paslaugų įmonėse reiktų sukurti aiškia strategija, kurią žinotų visi darbuotojai ir stengtųsi ja vadovautis; prekybos įmonėse objektyviai vetinti konflikto priežastis, konfliktus spręsti konstruktyviai.
- ❖ Norint sumažinti darbuotojų kaitą dėl netinkamo vertinimo ir karjeros planavimo įmonėse turėtų būti sukurta bendra, darbuotojų vertinimo sistema, kuri padėtų darbuotojus objektyviai bei vienodai įvertinti.
- ❖ Norint sumažinti darbuotojų kaitą dėl netinkamo mokymo ir tobulinimo reiktų: gamybos ir paslaugų įmonėse, kurti užduotis, kurias galėtų atlikti grupelės žmonių, o ne kiekvienas individualiai, kadangi darbuotojams trūksta komandinio darbo; prekybos įmonėse reiktų daugiau dėmesio skirti darbuotojų supažindinimui su naujovėmis, organizuojant daugiau mokymų.

SANTRAUKA

RUČYTĖ, Rosita. (2009) *The Influence of Personnel Management to Personnel Turnover in Organizations*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 67p.

SUMMARY

Companies very often face with a personal turnover. The goal of this paper work is to sift the influence of organization personnel management to personnel turnover. To reach this goal it was done: analyzed different authors opinion about the influence of personnel management parts to personnel turnover in organizations, created model; also it was analyzed results of researches which showed the reasons of employees' turnover and the sequences in organizations. To put all the reasons together it was created a model. And the last task was to make a survey in six different range companies (manufacture, trade and services).

The **object** of the survey – personnel management in manufacture, trade and services organizations.

The survey has been done in 14 days time. It was questioned 141 respondents from range of manufacture, 44 questionnaires came back; 122 respondents from range of trade, 64 questionnaires came back; 129 respondents from range of sales, 87 questionnaires came back.

Results. It is a big personnel turnover in Lithuania organizations. Personnel turnover has negative and positive sides, but negative side we can see and feel better. Either it is an influence of organization personnel management parts (adaptation, motivation, rating and career planning, training and perfection, management) to personnel turnover. The main personnel management part which have influence to personnel turnover is motivation. On comparison 3 different range companies (manufacture, trade and services) results shows that the biggest influence of organization personnel management parts to personnel turnover we can find in trade companies.

Also we can see 5 main reasons in personnel management parts what have the biggest influence to personnel turnover: employee is not primed with functions he/she has to do (negative adaptation reason), low pay (negative motivation reason), no clear strategy (negative management reason), employees are rated not with equal criterion (negative rating and career planning reason) and it is not enough team work (negative training and perfection reason).

This paper includes 67 pages, 15 tables, 24 pictures and 3 extras.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. ADAMONIENĖ Rūta, SAKALAS Algimantas, ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002). *Personalo valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 136 p. ISBN 9955-09-322-6;
2. AHR, Paul R. (2000) *Overturn turnover : why some employees leave, why some employees stay, and ways to keep the ones who you want to stay*. St. Louis, Mo.: Causeway Pub. 138 p; ISBN 0970493622;
3. BAGDONIENĖ, Liudmila, BAGDONAS, Eugenijus (2004). *Organizacijų vadyba : mokomoji knyga*. Kaunas : Technologija. 179 p. - ISBN 9955-09-638-1;
4. BUČIŪNIENĖ, I. (1996) *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X;
5. BARŠAUSKIENĖ Violeta; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė. (1999) *Žmogiškieji santykiai. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 387 p. ISBN 9986-13-715-2;
6. DAGYTĖ, Ina. (2006) *Organizacijos siekiniai ir pageidaujama darbuotojų elgsena*. Vilnius: Mokslo aidai. 15 p.;
7. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“. 344 p. ISBN 9986-850-36-3;
8. GRIŠKEVIČIENĖ, Vaclava. (2002) *Personalo vadyba*. Vilnius: Baltijos kopija. 143 p. ISBN 9986-05-637-3
9. KARDELIS, Kęstutis (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: UAB „Judex“. 400 p. ISBN 9955-655-35-6.
10. KASIULIS, Juozas, BARVYDIENĖ, Violeta (2001). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis / Kauno technologijos universitetas*. Kaunas : Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2;
11. KONCEVIČIŪTĖ, Elena. (2006) *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus*. Vilnius: Vilniaus spauda. 170 p. ISBN 9955 – 460 – 33 – 4;
12. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: AB „Šviesa“. 48 p. ISBN 5 – 430 – 03320 – 0;
13. LUOBIKIENĖ, Irena (2002). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija. 135 p. ISBN 9955-09-281-5.
14. PAULAUSKAITĖ, Nida, VANAGAS, Povilas. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija. 105 p.
15. PEČIULIENĖ, Lina. (2007) *Kiek kainuoja darbuotojų kaita*. Verslo labirintas Nr. 5, 60 – 63 p. ISSN 1648 – 5661;
16. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba. Antroji pataisyta ir papildoma laida*, Vilnius: „Margi raštai“ 296 p. ISBN 9986 – 09 – 254 – X;

17. SAKALAS, Algimantas; VANAGAS, Povilas. (2000) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija. 490 p. ISBN 9986-13-325-4;
18. STONER, James. A. F., FREEMAN, Edvard, R., GILBERT, Daniel, R. (2001) *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 660 p. ISBN 9986-850-28-2;
19. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė.; DUBINAS, Valentinas. (2003) *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 178 p. ISBN 9986-38-405-2;
20. VALACKIENĖ, Asta (2005) *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas : mokomoji knyga*. Kaunas : Technologija. 293 p. ISBN 9955-09-765-5;

Informacijos šaltinių sąrašas:

21. AŽENECKAITĖ, Goda (2006). *Darbuotjų lojalumas: ko nori darbuotojai?* [interaktyvus]. Iš *grandpartners.lt* [žiūrėta 2008 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/darbuotoju-lojalumas-ko-nori-darbuotojai/>>;
22. BAGDONAS, Donatas (2007). *Kiek darbuotojų dėl komunikacijos problemų gali neteki darbdaviai?* [interaktyvus]. Iš *vidinekomunikacija.lt* [žiūrėta 2008 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.vidinekomunikacija.lt/?cat=8>>;
23. BAGDONAS, Donatas (2007). *Kas nutiko Lietuvos darbuotojų lojalumui?* [interaktyvus]. Iš *vidinekomunikacija.lt* [žiūrėta 2008 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.vidinekomunikacija.lt/?cat=8>>;
24. BALČIŪNAITĖ, Rūta (2009). *Sociologiniai tyrimai* [interaktyvus]. Iš *raudondvaris.lt* [žiūrėta 2009 m. vasario 08 d.]. Prieiga per internetą: <http://raudondvaris.lt/Puslapiai/sociologiniai_tyrimai.doc >;
25. BARTKUS, Edvardas Vaclovas, MATIUŠAITYTĖ, Raimundė (2006). *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Kaunas: VUKHF. 56 p. ISBN 9986-19-966-2;
26. BUČIŪNIENĖ, Ilona (2006) *Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų išipareigojimą įmone*. [interaktyvus]. Iš *teisescentras.lt* [žiūrėta 2008 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?t=1864>>;
27. CIPD (2008). *Recruitment, retention and turnover survey 2008* [interaktyvus]. Iš *cipd.co.uk* [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/turnover/empturnretent.htm>>;
28. E – apklausa (2008). *Sukurti savo apklausą* [interaktyvus]. Iš *e-apklausa.lt* [žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.e-apklausa.lt/apie-mus>>;
29. GRUŠEVSKIS, B., POCIUS, A. (2006) *Darbo jėgos paklausos ir darbo vietų užpildymo problemų tyrimas* [interaktyvus]. Iš *ldb.lt*. [žiūrėta 2008 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.ldb.lt/files/ldv_1etapas.pdf>;

30. Kauno Geštalto studijų centras. (2005) Organizacijų vystymas ir konsultavimas [interaktyvus]. Iš *gestalt.lt* [žiūrėta 2007 m. lapkričio 19d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.gestalt.lt/index.php?ID=../item/projektai.htm>>;
31. LEVICKIS, Vaidas (2007). *Kad darbuotojų mokymas būtų naudingas* [interaktyvus]. Iš *ve.lt*. [žiūrėta 2008 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ve.lt/?rub=1078895039&data=2007-09-12&id=1189534997>>;
32. Lietuvos rytas (2007) *Didžiausias įmonių turtas – nepanaudotas* (pokalbis su J.Pfefferis) [interaktyvus]. Iš *lrytas.lt*. [žiūrėta 2008 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrytas.lt/-11903701451188767926-p1-Karjera-Did%C5%BEiausias-%C4%AFmoni%C5%B3-turtas-nepanaudotas.htm>>;
33. LUKAITYTĖ, Rasa (2007). *Atlyginimas nėra svarbiau už psichologinį komfortą* [interaktyvus]. Iš *vaiciulis.lt* [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/atlyginimas-nera-svarbiau-uz-psichologini-komforta.html>>;
34. MILEŠKA, Aras. (2005) *Darbo jėgos problemą reikia spręsti kompleksiskai*. [interaktyvus]. Iš *ve.lt*. [žiūrėta 2007 m. lapkričio 19d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ve.lt/?data=2005-12-14&rub=1078895039&id=1134491518>>;
35. MISIŪNAS, Algimantas (2007). *Verslo plėtros įtaka šalies ekonomikai komfortą* [interaktyvus]. Iš *vaiciulis.lt* [žiūrėta 2009 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://algmisiunas.home.mruni.lt/wp-content/uploads/2009/03/verslo-itaka-ekonomikai.doc>>
36. PRIENŲ DARBO BIRŽA (2007) *Tyrimas darbo vietų patrauklumui įvertinti 2007 m.* [interaktyvus]. Iš *ldb.lt* [žiūrėta 2008 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldb.lt/TDB/Prienai/DarboRinka/Apklausos/UserDispForm.aspx?ID=8>>;
37. RAJACKIENĖ, Aldona. (2007) *Darbuotojų kaitą sumažintų jų adaptavimas*: [pokalbis su organizacijos lojalumo ugdymo klausimais konsultuojančios bendrovės „Vaičiulis human resource consulting“ direktoriumi A. Vaičiuliu]. Vadovo pasaulis. Nr. 7/8, 26 – 29 psl. ISSN 1392 -4761;
38. TALOČKIENĖ, Vaida (2002). *Pasitenkinimu darbu pasekmės* [interaktyvus]. Iš *verslas.banga.lt* [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181>>;
39. TVARIJONAVIČIUS, Mantas (2008). *Naujas požiūris į darbuotojų motyvaciją* [interaktyvus]. Iš *psichologijatau.lt* [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.psichologijatau.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=58:naujas-poiris-darbuotoj-motyvavim&catid=25:the-project&Itemid=2>;

40. UAB "BNS". (2006) *"Search&Selection": Lietuvoje mažėja darbuotojų lojalumas, auga migracija* [interaktyvus]. Iš *karjera.ktu.lt* [žiūrėta 2008 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://karjera.ktu.lt/?id=9&nid=134>>;
41. URBONAITĖ, Ieva. (2007) *Didžiausia darbuotojų kaita – parduotuvėse* [interaktyvus]. Iš *karjera.ktu.lt* [žiūrėta 2007 m. lapkričio 25d.]. Prieiga per internetą: <http://karjera.ktu.lt/?id=9&nid=167>;
42. UŽAITĖ, Nida (2007). *Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse* [interaktyvus]. Iš *tns-gallup.lt* [žiūrėta 2007 m. lapkričio 25d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tnsgallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_166?cache=n&ref=%2FIt%2Fdisp.php%2FIt_search%3Fkwd%3Ddarbuotoj%25F8%2Bkaita%26x%3D24%26y%3D2>;
43. Vilniaus konferencijų centras (2007). *Apie lojalumą, kaitą ir motyvavimą* [interaktyvus]. Iš *vcc.lt* [žiūrėta 2008m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vcc.lt/lt/blogas07> >;
44. VTV.LT (2008) *Renkamas geriausias Personalo valdymo projektas* [interaktyvus]. Iš *vtv.lt* [žiūrėta 2008 m. balandžio 24 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.vtv.lt/naujienos/ekonomika/renkamas-geriausias-personalo-valdymo-projektas-2.html>>;
45. ZABARAUSKAITĖ, Rasa (2008) *Factors determining rate of employee turnover in companies* [interaktyvus]. Iš *urofound.europa.eu* [žiūrėta 2008 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/09/LT0609049I.htm>>;
46. ZYKUTĖ, Vaida (2007) *Kas trečio Lietuvos darbuotojo sprendimui keisti darbovietę įtakos turi adaptavimo stoka* [interaktyvus]. Iš *biznews.lt* [žiūrėta 2007 m. lapkričio 22d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.biznews.lt/?psl=naujiena&id=8525> >;
47. ZVICEVIČIENĖ, E (2007) *Darbo vietos kokybė įmonėje* [interaktyvus]. Iš *ldb.lt*. [žiūrėta 2008 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/ldb_use/pub_docs/Laisv%C5%B3%20darbo%20viet%C5%B3%20kokyb%C4%97s%20C4%AFmon%C4%97se%20tyrimo%20rezultatai.doc>.

Personalo valdymo įtaka darbuotojų kaitai organizacijose

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto tarptautinio verslo studijų magistrantė Rosita Ručytė vykdo apklausą, kurios tikslas išsiaiškinti personalo kaitos priežastis prekybos, paslaugų ir gamybos organizacijose, bei kokią įtaką darbuotojų kaitai daro personalo valdymas. Duomenys bus naudojami rengiant baigiamąjį darbą. Ši anketa yra anoniminė ir bus pateikiami tik apibendrinti duomenys.

Pažymėkite Jums tinkantį arba kelis tinkamus atsakymus. Jei galima pasirinkti kelis variantus, prie klausimo tai bus paminėta. Dėkoju už nuoširdžius atsakymus.

1. Jūsų įmonė užsiima?

- gamyba
- prekyba
- paslaugos

2. Jūsų įmonė yra:

- Lietuvos
- Tarptautinė (turi filialų kitose šalyse)

3. Ar Jums patinka dirbti šioje įmonėje?

- taip
- ne (jei pasirinkote šį atsakymą, pereikite prie 5 klausimo)
- iš dalies

4. Jums patinka dirbti šioje įmonėje dėl šių priežasčių (galimas ne vienas atsakymo variantas):

- puikios adaptacijos įmonėje
- motyvavimo priemonių
- patinkančio vadovavimo
- Jūsų vertinimo ir karjeros planavimo
- galimybės įgauti naujų žinių, tobulėti įmonėje
- kita

5. Kurios iš paminėtų personalo valdymo dalių turi įtakos darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)

- adaptavimas
- motyvavimas
- vadovavimas
- vertinimas ir karjeros planavimas
- mokymas ir tobulinimas
- kita

6. Ar reikalingas naujo darbuotojo adaptavimas įmonėje?

- taip

ne

iš dalies

7. Ar Jūs buvote pakankamai apmokamas/a (supažindinimas su darbo funkcijomis, darbo specifiška ir t.t.), įsidarbinus šioje įmonėje?

taip

ne

iš dalies

8. Kokios neigiamos adaptavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje?

nepalankus, blogas klimatas darbovietėje

nepriimtinos kompanijos vertybės

darbuotojas nesupažindinamas su atliekamomis funkcijomis

darbuotojas nesupažindinamas su darbo vieta, darbo sąlygomis

darbuotojas nesupažindinamas su nauju kolektyvu, tiesioginiu viršininku

kita

9. Ar Jūs esate pakankamai motyvuojamas/a įmonėje?

taip

ne

iš dalies

10. Kokios neigiamos motyvavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)

mažas atlyginimas

neskiriamos premijos ir/ar priedai prie atlyginimo

nėra įvertinimo pažymėjimo priemonių (pvz. garbės raštai, padėkos)

kelionės išlaidų iš/į darbą nekompensavimas arba neorganizuojamas atvežimas į darbą įmonės transportu

nėra papildomo (apmokamo darbdavio) sveikatos draudimo

nėra papildomo (apmokamo darbdavio) pensijos kaupimo

nėra papildomo (apmokamo darbdavio) gyvybės draudimo

darbdavio neapmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz. apsilankymas sanatorijoje)

nesudaroma galimybė mokytis, studijuoti

darbdavys nesumoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kursus

nelankstus darbo grafikas

socialinių garantijų trūkumas

neadekvati atlyginimo - motyvacinė sistema

trūksta ilgą laiką įmonėje dirbančių darbuotojų, jie nuolat keičiasi

kita

11. Ar Jūs esate patenkintas/a savo tiesioginiu vadovu?

taip

ne

iš dalies

12. Jūs vertintumėte savo tiesioginio vadovo darbą:

puikiai

labai gerai

gerai

patenkinamai

prastai

labai prastai

13. Kokios neigiamos vadovavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)

netinkamas darbo pasidalinimas

aiškios strategijos nebuvimas

neefektyvus vadovavimas

netinkamas konfliktų sprendimas

daug darbuotojų priimami į darbą terminuotai

žmogiškųjų procesų pažinimo ir valdymo stoka

neadekvatus pasipriešinimų pokyčiams valdymas

kita

14. Ar jaučiatės patenkintas užimamomis pareigomis darbovietėje?

taip

ne

iš dalies

15. Ar suteikiamos karjeros galimybės Jūsų įmonėje?

taip

ne

iš dalies

16. Kokios neigiamos vertinimo ir karjeros planavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)

užpildant laisvas darbo vietas, priimami jauni, darbo patirties neturintys žmonės (seniems darbuotojams nesuteikiama galimybė užimti laisvas pozicijas)

pasiektos asmeninio augimo „lubos“

vadovai nepastebi ar nenori pastebėti bei įvertinti darbuotojų

darbuotojai įmonėje vertinami remiantis nevienodais kriterijais

įmonę palieka darbuotojai, kadangi nesudaromos sąlygos "kilti karjeros laiptais"

kita

17. Ar Jums reikalingi apmokymai dirbant šioje įmonėje?

taip

ne

iš dalies

18. Kokie apmokymai yra atliekami Jūsų įmonėje?

vidiniai apmokymai (mokymai atliekami įmonės viduje, atlieka atsakingi įmonės darbuotojai)

išoriniai apmokymai (mokymai atliekami kitos įmonės, lektoriaus)

vidiniai ir išoriniai apmokymai

apmokymai neatliekami

19. Kokios neigiamos mokymo ir tobulinimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)

nepakankamas dėmesys naujovėms ir mokymuisi

pasipriešinimas naujovėms

dalis darbuotojų atleidžiami dėl jų darbo kokybės, neatitikimo darbdavių keliamiems reikalavimams

komandinio darbo stoka

kita

20. Jūsų amžius?

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

>66

21. Jūsų lytis?

vyras

moteris

22. Jūsų pareigos?

organizacijos vadovas (verslo steigėjas - savininkas)

organizacijos vadovas (samdomas darbuotojas)

grupės vadovas

specialistas

aptarnaujantis personalas kita

The Influence of Personnel Management to Personnel Turnover in Organizations

Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University postgraduate Rosita Ručytė is making an inquiry. The goal of this inquiry is to find out the reasons of personnel turnover and the influence of personnel management to personnel turnover in trade, manufactures and sales organizations. This data will be used to write MBA Graduation Paper. This questionnaire is anonymous. Please mark the answer or answers what is right for you. It is written near the question if you can choose more than one answer.

Thank you for your answers.

1. Your company does:

- manufacture
- trade
- services

2. Your company is:

- Lithuanian
- Multinational (company has offices in different countries)

3. Do you like to work for this company?

- yes
- no (if you choose this answer, go to the question No. 5)
- partly

4. You like to work in this company because of these reasons (you can choose more than one question):

- good adaptation
- good motivation
- you like management in your company
- you like how you are rated and how your career is planned in this company
- opportunity to get new information and to improve your knowledge
- different

5. Which parts of personnel management have the influence to personnel turnover in company?

- adaptation
- motivation
- management
- your rating and career planning
- training and perfection
- different

6. Is it necessary to adapt a new employee?

- yes
- no
- partly

7. Did you get enough trainings, when you came to work for this company (it was explained you functions, job particularity)?

yes

no

partly

8. What negative adaptation reasons have influence to personnel turnover in your company?(you can choose more than one question)

bad climate in a company

unacceptable company values

employee is not primed with functions he/she has to do

employee is not primed with workplace

employee is not primed with new collective, immediate superior

different

9. Are you well motivated in your company?

yes

no

partly

10. What negative motivation reasons have influence to personnel turnover in your company?(you can choose more than one question)

low pay

no perquisite

nobody rates you with honorary, thanks

nobody compensate cost of transport to come to work or nobody comes to pick you up to work

there are no (employer paid) employer insurance

there are no (employer paid) pensionary fund

there are no (employer paid) life insurance

employer doesn't pay for services of your health

employer doesn't give opportunity to study

employer doesn't pay for your studies

work hours are not flexible

there are no social assurance

it is not inadequate motivation system

there are no employee who works for a long time in a company, they change very often

different

11. Are you happy with your immediate superior?

yes

no

partly

12. You rate your immediate superior:

- perfect
- very good
- good
- right
- badly
- very bad

13. What negative leading reasons have influence to personnel turnover in your company?(you can choose more than one question)

- division of labour is not good
- no clear strategy
- ineffective leading
- not right tackling of a problem
- a lot of employees have open-ended agreements
- executive doesn't know his/her workers, doesn't know how to lead
- inadequate control of changes
- different

14. Are you happy with your office in your company?

- yes
- no
- partly

15. Are you happy about the possibilities to climb up the ladder in your company?

- yes
- no
- partly

16. What negative rating and career planning reasons have influence to personnel turnover in your company?(you can choose more than one question)

- when it is free better workplace, employer hire new, without any experience people (old employees do not get chance to get that free place)
- employee reaches individual growing "ceiling"
- executive does not see or doesn't want to see and to rate employees
- employees are rated not with equal criterion
- employee are leaving organization, because executive doesn't let to climb up the ladder
- different

17. Do you need trainings in your company?

- yes
- no
- partly

18. What trainings do you have in your company?

- inside trainings (trainings what are performed by a person who is executive inside a company)

- outside trainings (trainings what are performed by another company, lector)
- inside and outside trainings
- training are not performed

19. What negative training and perfection reasons have influence to personnel turnover in your company?(you can choose more than one question)

- it is not enough attention for innovations and trainings
- resistance of innovations
- part of employees are fired because of bad work quality
- it is not enough team work
- different

20. Your age:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-66
- >66

21. Your gender:

- male
- female

22. Your office:

- executive of organization (company promoter)
- executive of organization (wage-earner)
- team leader
- specialist
- operating personnel
- different

Anketos klausimų pagrindimas

Klausimas	Klausimo reikšmingumo pagrindimas
1. Jūsų įmonė užsiima? <input type="checkbox"/> gamyba <input type="checkbox"/> prekyba <input type="checkbox"/> paslaugos	Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti informaciją apie įmonę, kurioje dirba respondentas. Ji bus naudojama analizuojant kitų klausimų priklausomybę nuo šio klasifikavimo faktoriaus.
2. Jūsų įmonė yra: <input type="checkbox"/> Lietuvos <input type="checkbox"/> Tarptautinė (turi filialų kitose šalyse)	Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti informaciją apie įmonę, kurioje dirba respondentas. Ji bus naudojama analizuojant kitų klausimų priklausomybę nuo šio klasifikavimo faktoriaus.
3. Ar Jums patinka dirbti šioje įmonėje? <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne (jei pasirinkote šį atsakymą, pereikite prie 5 klausimo) <input type="checkbox"/> iš dalies	Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti darbuotojo lojalumą įmonei. Jis bus naudojama analizuojant kitų klausimų priklausomybę nuo šio klausimo.
4. Jums patinka dirbti šioje įmonėje dėl šių priežasčių (galimas ne vienas atsakymo variantas): <input type="checkbox"/> puikios adaptacijos įmonėje <input type="checkbox"/> motyvavimo priemonių <input type="checkbox"/> patinkančio vadovavimo <input type="checkbox"/> Jūsų vertinimo ir karjeros planavimo <input type="checkbox"/> galimybės įgauti naujų žinių, tobulėti įmonėje <input type="checkbox"/> kita	Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, ar personalo valdymo dalys yra kaip priežastis, dėl ko respondentui patinka dirbti įmonėje.
5. Kurios iš paminėtų personalo valdymo dalių turi įtakos darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas) <input type="checkbox"/> adaptavimas <input type="checkbox"/> motyvavimas <input type="checkbox"/> vadovavimas <input type="checkbox"/> vertinimas ir karjeros planavimas <input type="checkbox"/> mokymas ir tobulinimas <input type="checkbox"/> kita	Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, kurios iš personalo valdymo dalių turi įtakos darbuotojų kaitai įmonėje, kurioje dirba respondentas.

15 lentelės tęsinys

Klausimas	Klausimo reikšmingumo pagrindimas
6. Ar reikalingas naujo darbuotojo adaptavimas	Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti respondento

<p>įmonėje?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> taip</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ne</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> iš dalies</p>	<p>nuomonę, ar reikalingas adaptavimas įmonėje, kurioje jis dirba. Taip pat darant prielaidą, kad adaptavimas gali būti darbuotojų kaitos priežastis.</p>
<p>7. Ar Jūs buvote pakankamai apmokomas/a (supažindinimas su darbo funkcijomis, darbo specifiška ir t.t.), įsidarbinus šioje įmonėje?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> taip</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ne</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> iš dalies</p>	<p>Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, ar respondentas buvo pakankamai apmokomas įmonėje, kurioje dirba, norit sužinoti, ar adaptavimas yra darbuotojų kaitos priežastis.</p>
<p>8. Kokios neigiamos adaptavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje?</p> <p><input type="checkbox"/> nepalankus, blogas klimatas darbovietėje</p> <p><input type="checkbox"/> nepriimtinos kompanijos vertybės</p> <p><input type="checkbox"/> darbuotojas nesupažindinamas su atliekamomis funkcijomis</p> <p><input type="checkbox"/> darbuotojas nesupažindinamas su darbo vieta, darbo sąlygomis</p> <p><input type="checkbox"/> darbuotojas nesupažindinamas su nauju kolektyvu, tiesioginiu viršininku</p> <p><input type="checkbox"/> kita</p>	<p>Šiuo klausimu norma sužinoti personalo valdymo dalies adaptavimo neigiamas priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai respondento įmonėje.</p>
<p>9. Ar Jūs esate pakankamai motyvuojamas/a įmonėje?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> taip</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ne</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> iš dalies</p>	<p>Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, ar respondentas yra pakankamai motyvuojamas įmonėje, kurioje dirba, norit sužinoti, ar motyvavimas yra darbuotojų kaitos priežastis.</p>

Klausimas	Klausimo reikšmingumo pagrindimas
<p>10. Kokios neigiamos motyvavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)</p> <p><input type="checkbox"/> mažas atlyginimas</p> <p><input type="checkbox"/> neskiriamos premijos ir/ar priedai prie atlyginimo</p> <p><input type="checkbox"/> nėra įvertinimo pažymėjimo priemonių (pvz. garbės raštai, padėkos)</p> <p><input type="checkbox"/> kelionės išlaidų iš/į darbą nekompensavimas arba neorganizuojamas atvežimas į darbą įmonės transportu</p> <p><input type="checkbox"/> nėra papildomo (apmokamo darbdavio) sveikatos draudimo</p> <p><input type="checkbox"/> nėra papildomo (apmokamo darbdavio) pensijos kaupimo</p> <p><input type="checkbox"/> nėra papildomo (apmokamo darbdavio) gyvybės draudimo</p> <p><input type="checkbox"/> darbdavio neapmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz. apsilankymas sanatorijoje)</p> <p><input type="checkbox"/> nesudaroma galimybė mokytis, studijuoti</p> <p><input type="checkbox"/> darbdavys nesumoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kursus</p> <p><input type="checkbox"/> nelankstus darbo grafikas</p> <p><input type="checkbox"/> socialinių garantijų trūkumas</p> <p><input type="checkbox"/> neadekvati atlyginimo - motyvacinė sistema</p> <p><input type="checkbox"/> trūksta ilgą laiką įmonėje dirbančių darbuotojų, jie nuolat keičiasi</p> <p><input type="checkbox"/> kita</p>	<p>Šiuo klausimu norma sužinoti personalo valdymo dalies motyvavimo neigiamas priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai respondento įmonėje.</p>
<p>11. Ar Jūs esate patenkintas/a savo tiesioginiu vadovu?</p> <p><input checked="" type="radio"/> taip</p> <p><input type="radio"/> ne</p> <p><input type="radio"/> iš dalies</p>	<p>Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, ar respondentas yra patenkintas savo tiesioginiu vadovu kaip asmenybe, norit sužinoti, ar vadovavimas yra darbuotojų kaitos priežastis.</p>
<p>12. Jūs vertintumėte savo tiesioginio vadovo darbą:</p> <p><input checked="" type="radio"/> puikiai</p> <p><input type="radio"/> labai gerai</p> <p><input type="radio"/> gerai</p> <p><input type="radio"/> patenkinamai</p> <p><input type="radio"/> prastai</p> <p><input type="radio"/> labai prastai</p>	<p>Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, ar respondentas yra patenkintas savo tiesioginio vadovo darbu (vadovavimu), norit sužinoti, ar vadovavimas yra darbuotojų kaitos priežastis.</p>

Klausimas	Klausimo reikšmingumo pagrindimas
<p>13. Kokios neigiamos vadovavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo</p>	<p>Šiuo klausimu norma sužinoti personalo valdymo dalies vadovavimo neigiamas priežastis, kurios daro</p>

<p>variantas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> netinkamas darbo pasidalinimas <input type="checkbox"/> aiškios strategijos nebuvimas <input type="checkbox"/> neefektyvus vadovavimas <input type="checkbox"/> netinkamas konfliktų sprendimas <input type="checkbox"/> daug darbuotojų priimami į darbą terminuotai <input type="checkbox"/> žmogiškųjų procesų pažinimo ir valdymo stoka <input type="checkbox"/> neadekvatus pasipriešinimų pokyčiams valdymas <input type="checkbox"/> kita 	<p>įtaką darbuotojų kaitai respondento įmonėje.</p>
<p>14. Ar jaučiatės patenkintas užimamomis pareigomis darbuvietyje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> iš dalies 	<p>Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, ar respondentas yra patenkintas savo kaip darbuotojo vertinimu, užimamomis pareigomis, norit sužinoti, ar vertinimas yra darbuotojų kaitos priežastis.</p>
<p>15. Ar suteikiamos karjeros galimybės Jūsų įmonėje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> iš dalies 	<p>Šis klausimas užduodamas, norint sužinoti, ar respondentas yra patenkintas savo kaip darbuotojo vertinimu, užimamomis pareigomis, norit sužinoti, ar karjeros planavimas yra darbuotojų kaitos priežastis.</p>
<p>16. Kokios neigiamos vertinimo ir karjeros planavimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> užpildant laisvas darbo vietas, priimami jauni, darbo patirties neturintys žmonės (seniems darbuotojams nesuteikiama galimybė užimti laisvas pozicijas) <input type="checkbox"/> pasiektos asmeninio augimo „lubos“ <input type="checkbox"/> vadovai nepastebi ar nenori pastebėti bei įvertinti darbuotojų <input type="checkbox"/> darbuotojai įmonėje vertinami remiantis nevienodais kriterijais <input type="checkbox"/> įmonę palieka darbuotojai, kadangi nesudaromos sąlygos "kilti karjeros laiptais" <input type="checkbox"/> kita 	<p>Šiuo klausimu norma sužinoti personalo valdymo dalies vertinimo ir karjeros planavimo neigiamas priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai respondento įmonėje.</p>
<p>17. Ar Jums reikalingi apmokymai dirbant šioje įmonėje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> iš dalies 	<p>Šis klausimas užduodamas, norit sužinoti, respondento požiūrį į mokymus. Jis bus naudojamas analizuojant kitų 18, 20 klausimų priklausomybę nuo šio klausimo.</p>

15 lentelės tęsinys

Klausimas	Klausimo reikšmingumo pagrindimas
<p>18. Kokie apmokymai yra atliekami Jūsų įmonėje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> vidiniai apmokymai (mokymai atliekami įmonės viduje, atlieka atsakingi įmonės darbuotojai) <input type="checkbox"/> išoriniai apmokymai (mokymai atliekami kitos įmonės, lektoriaus) 	<p>Šis klausimas užduodamas, norit sužinoti, kokie apmokymai yra atliekami įmonėje, kurioje dirba respondentas. Jis bus naudojama analizuojant kitų 18, 19 klausimų priklausomybę nuo šio klausimo.</p>

<input type="checkbox"/> vidiniai ir išoriniai apmokymai <input type="checkbox"/> apmokymai neatliekami	
<p>19. Kokios neigiamos mokymo ir tobulinimo priežastys daro įtaką darbuotojų kaitai Jūsų įmonėje? (galimas ne vienas atsakymo variantas)</p> <input type="checkbox"/> nepakankamas dėmesys naujovėms ir mokymuisi <input type="checkbox"/> pasipriešinimas naujovėms <input type="checkbox"/> dalis darbuotojų atleidžiami dėl jų darbo kokybės, neatitikimo darbdavių keliamiems reikalavimams <input type="checkbox"/> komandinio darbo stoka <input type="checkbox"/> kita	<p>Šiuo klausimu norma sužinoti personalo valdymo dalies mokymo ir tobulinimo neigiamas priežastis, kurios daro įtaką darbuotojų kaitai respondento įmonėje.</p>
<p>20. Jūsų amžius?</p> <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> >66	<p>Informacija apie respondentą. Ji bus naudojama analizuojant kitų klausimų priklausomybę nuo šio klasifikavimo faktoriaus.</p>
<p>21. Jūsų lytis?</p> <input type="checkbox"/> vyras <input type="checkbox"/> moteris	<p>Informacija apie respondentą. Ji bus naudojama analizuojant kitų klausimų priklausomybę nuo šio klasifikavimo faktoriaus.</p>
<p>22. Jūsų pareigos?</p> <input type="checkbox"/> organizacijos vadovas (verslo steigėjas - savininkas) <input type="checkbox"/> organizacijos vadovas (samdomas darbuotojas) <input type="checkbox"/> grupės vadovas <input type="checkbox"/> specialistas <input type="checkbox"/> aptarnaujantis personalas <input type="checkbox"/> kita	<p>Informacija apie respondentą. Ji bus naudojama analizuojant kitų klausimų priklausomybę nuo šio klasifikavimo faktoriaus.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.