

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Alina Lydekienė

**DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO PRIEMONĖS
TRANSPORTO ĮMONĖSE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Eglė Katiliūtė

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO PRIEMONĖS TRANSPORTO
ĮMONĖSE**

Įmonių valdymo studijų programa

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Alina Lydekienė VMGMVL –4gr.

2015 m. gruodžio 16 d.

Vadovė

Prof. Eglė Katiliūtė

2015 m. gruodžio 16 d.

Recenzentė

Doc. L. Girdauskienė

2015 m.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Alina Lydekienė

Įmonių valdymas, 621N220001

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų kaitos mažinimo priemonės transporto įmonėse“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 16 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Alinos Lydekienės** baigiamasis bakalauro darbas tema „Darbuotojų kaitos mažinimo priemonės transporto įmonėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SUMMARY

Transportation is one of the most important branches of industry. It also might be called as the main factor of a growth and development of a country's industry. Transport sector is open to labour force, and at the moment Lithuania is a member of the European Union, because of an open borders policy, labour outflow to the other EU countries might be expected.

Today workers are the most powerful force to influence the results and activity in transport companies. Human capital is a whole of knowledge and experience to improve productivity of work and to raise the income of the employee and the organization. A problem of employee turnover is faced more and more often because companies do not know the factors that encourage employees' loyalty and satisfaction at work.

Employee turnover is an employee's choice to leave a company. To keep employees and protect them from being attracted by competitors, companies must seek to know the personnel, to understand their needs and problems, guarantee satisfaction to an existing staff. The aspect of job change has been examined for decades in worldwide practice, because loyalty of employees, especially of skilled specialists, is one of the main factors to run a successful business (Pilkauskaitė – Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007).

Changes in labour market, when more and more workers emigrate from one company to another, make company runners to look for solutions how to optimize a human resources management. A new employee in an organization is related to skills, experiences, innovations, but affects productivity and it needs additional costs.

Company runners understand that demand of experienced workers is high. However, the runners do not take necessary actions to keep an existing staff. There are fields that cannot be controlled by a company runner, but if an employee turnover is affected by reasons that had to be controlled by a company runner, the reasons have to be detected and taken into consideration. To keep an employee is a difficult task which is related to an organization activity and a specific context of a situation.

The object of the research is means of employee turnover reduction.

The aim of the research is to identify the means of employee turnover reduction in transport companies.

Objectives:

1. To reveal an actuality of employee turnover in a transport company;
2. To reveal the reasons of employee turnover and ways how to reduce it, according to the scientific literature;
3. To make a method of the research and following the method to identify the factors that are the most influent to leave the company;
4. To suggest the means of employee turnover reduction in transport companies.

Information provided in the research shows that many companies, including transport companies, face an employee turnover problem. The main reasons of employee turnover are the following: unacceptable behaviour of a company runner, poor labour conditions, inconvenient salary payment system, and too low salary. Factors that could help to reduce an employee turnover: help in adaptation process, an introduction of a motivation system, improvement of labour conditions.

Methods of the research

1. Literature analysis – researches and results of scientific researches related to the means of employee turnover reduction by Lithuanian and foreign researchers, has been analysed;
2. Questionnaire – to find out the reasons of work change and the means how to reduce the turnover;
3. Graphical methods of data presentation.

The structure. The research consists of an introduction, four chapters, conclusions and recommendations, a literature list, appendixes. The size of the research is 59 pages that include 6 tables and 12 pictures. A literature list consists of 64 sources. Appendixes are attached to fill the research d

TURINYS

SUMMARY	4
ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ KAITOS TYRIMO PROBLEMATIKA.....	11
1.1 Transporto sektoriaus specifika ir kylančios problemos	11
1.2 Darbuotojų kaitos problemos nagrinėjamoje transporto įmonėje.....	13
2. DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	14
2.1 Darbuotojų kaitos samprata, priežastys, padariniai teoriniu aspektu	14
2.2 Ketinimas palikti įmonę	18
2.3 Darbuotojų lojalumas kaip kaitos mažinimo priemonė.....	19
2.4 Darbuotojų pasitenkinimas darbu kaip kaitos mažinimo priemonė	21
2.5 Stresas darbe ir darbuotojų kaita	24
2.6 Motyvacija kaip kaitos mažinimo priemonė	26
2.7 Darbuotojų kaitos būdų derinimas.....	29
3. EMPYRINIS TYRIMAS	33
3.1 Empyrinio tyrimo metodika	33
3.1.2 Klausimyno struktūra	33
3.1.3 Tyrimo imtis ir imties atranka	36
3.1.4 Tyrimo eiga	36
3.2 Tiriamųjų demografinės charakteristikos.....	36
3.2.1 Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir pagal darbo stažą	36
3.2.2 Respondentų pasiskirstymas dirbimo įmonėje laikotarpi.....	38
3.2.3 Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį	38
3.2.4 Darbo stažą kitose įmonėse	40
3.2.5 Darbuotojų išsilavinimo pasiskirstymas įmonėje.....	40
4. TYRIMO REZULTATAI	42
4.1.1 Įsipareigojimo įmonei analizė	42
4.1.2 Pasitenkinimas darbu.....	43
4.1.3 Ketinimas palikti įmonę	44
4.1.4 Stresas darbe.....	45
4.2 Darbo keitimo motyvai bei darbuotojų kaitos transporto įmonėse mažinimo būdai.....	46
4.3 Tyrimo rezultatų diskusija.....	49
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪRA.....	55
PRIEDAI	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Teigiami ir neigiami darbuotojų kaitos padariniai
- 2 lentelė. Darbuotojų kaitos priežastys
- 3 lentelė. Organizaciniai veiksniai įtakoję lojalumą
- 4 lentelė. Darbuotojų skatinimo priemonės
- 5 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams
- 6 lentelė. Veiksniai padėsiantys sumažinti darbuotojų kaitą

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Vertybės lemiančios pasitenkinimą darbu
- 2 pav. Stresą darbo aplinkoje sukeliančios priežastys
- 3 pav. Klausimyno sudarymo schema
- 4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių
- 5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą
- 6 pav. Darbuotojų darbo užmokesčio pasiskirstymas
- 7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį
- 8 pav. Darbuotojų išsilavinimas
- 9 pav. Įsipareigojimas įmonei
- 10 pav. Pasitenkinimas darbu
- 11 pav. Darbuotojų ketinimas palikti įmonę
- 12 pav. Darbuotojų patiriamas stresas

IVADAS

Temos aktualumas.

Transportas – viena svarbiausių pramonės ūkio šakų. Jį galime vadinti pagrindiniu šalies ūkio šakų augimo ir veiklos plėtros veiksniais. Transporto sektorius – begalo imlus darbo jėgai, o dabar kai Lietuva yra Europos Sąjungos narė, atsivėrus sienoms, galimas didesnis darbo jėgos nutekėjimas į ES šalis. Šiandieną vis didesnę įtaką transporto įmonių veiklai ir rezultatams daro darbuotojai. Žmogiškasis kapitalas yra visuma įvairiuose mokymuose įgytų žinių bei gebėjimų, didinanti darbo produktyvumą, bei kelianti dirbančio asmens bei organizacijos pajamas. Nežinodamos darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą darbu skatinančių veiksnių įmonės vis dažniau susiduria su darbuotojų kaitos problema.

Darbuotojų kaita – darbuotojo pasirinkimas dėl tam tikrų priežasčių palikti įmonę. Norėdamos išlaikyti darbuotojus bei apsaugoti juos nuo konkurentų vilionių įmonės turi stengtis pažinti savo personalą, suprasti jo poreikius bei problemas, užtikrinti esamų darbuotojų pasitenkinimą. Pasaulinėje praktikoje darbo keitimo aspektas tiriamas jau dešimtečiais, nes darbuotojų, ypač gerų specialistų, lojalumas turi didelę reikšmę sėkmingai organizacijos veiklai (Pilkauskaitė - Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007).

Pokyčiai darbo rinkoje, kai vis daugiau darbuotojų emigruoja iš vienos įmonės į kitą, verčia įmonės vadovus ieškoti sprendimo būdų kaip optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą. Naujo darbuotojo atėjimas į organizaciją siejamas su naujomis žiniomis, patirtimi, inovacijomis, tačiau veikia organizacijos produktyvumą ir pareikalauja papildomų išlaidų.

Įmonių vadovai suvokia, kad darbuotojų su patirtimi ir reikiama kompetencija paklausa yra labai didelė, tačiau ne visada laiku imasi priemonių esamiems darbuotojams išsaugoti. Yra sričių, kurių įmonės vadovas negali kontroliuoti, tačiau jei darbuotojų kaita atsiranda dėl tokių priežasčių kurias vadovas yra pajėgus kontroliuoti į jas reaguoti būtina. Darbuotojo išlaikymas – sudėtingas procesas, skirtingai priklausantis nuo kiekvienos organizacijos veiklos ir situacijos specifinio konteksto.

Problema – kokiomis priemonėmis būtų galima sumažinti darbuotojų kaitą?

Tyrimo objektas – darbuotojų kaitos mažinimo priemonės.

Darbo tikslas – nustatyti darbuotojų kaitos mažinimo priemones transporto sektoriaus įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų kaitos aktualumą ir problematiką transporto įmonėje;
2. Remiantis moksline literatūra atskleisti darbuotojų kaitos priežastis bei jos mažinimo būdus;
3. Parengti tyrimo metodiką ir ja remiantis nustatyti veiksnius labiausiai įtakojančius darbuotojų pasirinkimą palikti įmonę;
4. Pasiūlyti darbuotojų kaitos mažinimo priemones transporto sektoriaus įmonėms.

Tyrimo metodai:

1. Literatūros analizė - analizuoti Lietuvos ir užsienio mokslinių tyrimų rezultatai ir literatūra apie darbuotojų kaitą ir jos mažinimo būdus;
2. Anketinė apklausa – išsiaiškinti darbo keitimo motyvus bei kaitos mažinimo būdus;
3. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas

Nesvarbu kaip analizuotume darbuotojų kaitos reikšmingumą, iš teorinės, ar iš praktinės pusės, turime suprasti, kad ji yra siejama su neigiamai įmonės rezultatus įtakojančiais veiksniais. Darbo teorinis reikšmingumas gali būti grindžiamas tuo, kad susisteminti įvairių autorių duomenys padės atskleisti pagrindines darbuotojų kaitos priežastis. Praktinio reikšmingumo pagalba galėsime rasti būdų darbuotojų kaitai mažinti. Atlikto tyrimo pagalba gautus rezultatus, galėsime palyginti su kitų mokslinių tyrimų rezultatais ir rasti veiksmingiausius būdus darbuotojų kaitai kontroliuoti.

1. DARBUOTOJŲ KAITOS TYRIMO PROBLEMATIKA

1.1. Transporto sektoriaus specifika ir kylančios problemos

Transporto sektorius. Remiantis transporto sektoriaus eksporto galimybių studija (2012), Lietuvos transporto sektorius yra strateginė Lietuvos ūkio šaka, kurios efektyvus funkcionavimas įtakoja visos Lietuvos gyvybingumą ir konkurencingumą. Lietuvos geografinė padėtis bei stiprus transporto sektorius sudaro tinkamas prielaidas logistikos centro plėtrai. Transporto sektorius yra tas sektorius, kuris labai jautriai reaguoja į ekonomikos pokyčius, kylančias krizes ir jų atoslūgius. Pasak Čičėno (2015), dirbant tiek su didelėmis, tiek su mažomis transporto įmonėmis pastebima tendencija, kad finansinė šio segmento padėtis yra stabili. Bendrovės yra sukaupusios didesnius likvidumo rezervus, įsiskolinimo mąstas taip pat yra sumažėjęs, o naujas investicijas įmonės vertina labai nuodugniai. Transporto sektorius, kuriame dirba 7% visų šalies įmonių turi didelę įtaką ekonomikos gyvybingumui. Jis sukuria daugiau nei 11% BVP ir rungtyniauja su tokiais sektoriais kaip žemės ūkis, statyba, energetika (Bukčia, 2012). Virš 60% Lietuvoje teikiamų paslaugų eksporto sudaro transporto paslaugos, todėl labai svarbu skirti ypatingą dėmesį šių paslaugų skatinimui, bei tarptautiniam transporto sektoriaus konkurencingumo didinimui. Šiuo metu geriausiai sekasi toms transporto įmonėms, kurios iki naujų Rusijos sankcijų turėjo geografiškai diversifikuotą klientų portfelį. Joms lengviau perorientuoti vilkikų maršrutus į kitas rinkas, kuriose jau turi potencialių kontaktų ir užsakovų. Svarbu paminėti, kad Lietuvos vežėjai į Rusiją vežė ne tik maisto produktus, bet ir alhoholį, o jo importas nėra uždraustas, tad čia transporto bendrovės dirba toliau. Keliaudamos į vakarus įmonės susiduria su mažesne veiklos rizika, didesne konkurencija. Taip pat įtakos įmonių veiklai turi ir pokyčiai rinkų reguliavime. Pvz., Vokietijoje įvestas privalomas minimalus darbo užmokestis vairuotojams, Belgijoje vairuotojai turi miegoti tik viešbučiuose. Visa tai didina transporto įmonių sąnaudas. Vis dėlto visame Europos kontekste Lietuvos vežėjai išlieka pakankamai konkurencingi, pakankamai gerai yra vertinama jų paskaugų kokybė ir profesionalumas (Čičelis, 2015).

Tokie autoriai kaip Šimanskienė ir Kutkaitis (2009), bendrą transporto sektoriaus svarbą apibrėžė kaip procesą, kai strategiškai valdant medžiagų, dalių ir baigtų prekių įsigijimą, judėjimą ir saugojimą yra užtikrintas ateities pelno maksimizavimas vykdant pelningus užsakymus. Žeimantas (2014), teigia, kad pernai per tris ketvirčius transporto sektoriaus pajamos augo 13,6% , panašiai kilo tiek sausumos transporto, tiek logistikos ir sandėliavimo pajamos. Bendrovių patikimumą vertinanti UAB „Credireform“ pagal vežėjų asociacijos „Linava“ užsakymą atliktoje apžvalgoje nurodo, kad vieno iš svarbiausių transporto sektoriaus t.y, kelių transporto pajamos per tris ketvirčius didėjo kiek lėčiau 8,6 %. Transporto sektorius didėjo beveik dvigubai sparčiau nei finansų sektorius. Transporto

sektorius užima nemažą dalį rinkos, sąlygoja šalių bendradarbiavimą, sukuria darbo vietas. Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą atsirado būtinybė nuolat tobulinti organizacijų veiklą. Šiuolaikiniai integracijos ir globalizacijos tempai keičia žmonių darbo aplinką, kuriai esant daugeliui organizacijų sunku prisitaikyti ir jos tiesiog nesugeba konkuruoti nacionalinėje, ES ir pasaulio rinkose dėl nepakankamai modernizuojamos veiklos. Bendrovės „Lintel“ atlikto tyrimo metu buvo apklausti trys šimtai Lietuvos transporto įmonėse dirbantys darbuotojai. Jų buvo prašoma nurodyti kokios problemos sukelia kliūčių verslo plėtrai Lietuvoje bei užsienio valstybėse. Apklausoje dalyvavę respondentai išskyrė šias problemas: didelės draudimo kainos, dideli mokesčiai, mažos įmonės pajamos, didelės eilės prie rytinės Lietuvos sienos, eksporto trūkumas, problemos su transporto inspekcija, dideli kelių mokesčiai, Lietuvos užsienio politika, komunikacijos problemos ir informacijos trūkumas, leidimų gavimo tvarka, didelės pervežimų išlaidos, užsakovų vėlavimai su atsiskaitymais, maža rinka, didelė administracinė našta, kreditų gavimo sąlygos, blogi keliai, brangus kuras, konkurencija, problemos su licencijomis, darbuotojų trūkumas (Transporto sektoriaus eksporto galimybių studija, 2012). Lietuvos nepriklausomybės laikotarpiu įmonės patyrė labai daug įvykių, turėjusių įtakos jų finansinei būklei, veiklos rezultatams, stabilumui plėtrai. Neigiamą įtaką šalies ekonomikai darė ekonominiai ir politiniai pokyčiai, nestabili mokesčių sistema, komercinių bankų krizė ir kiti veiksniai. Dėl nesugebėjimo atsilaikyti daugelis įmonių bankrutavo (Šimanskienė ir Kutkaitis, 2009). Vienas iš veiksnių, įtakousių veiklos rezultatų mažėjimą buvo per mažas domėjimasis darbuotojų kaita ir jos mažinimo galimybėmis. Šiandieninėje Lietuvoje, darbuotojų kaitos problema yra labai dažna, tačiau pastebimas nepakankamas dėmesys jos mažinimo priemonių analizavimui. Atrodo, dar visai neseniai įmonių vadovai vieną po kito atleidinėjo darbuotojus ir skaičiavo krizės padarytus nuostolius, tačiau ir vėl vežėjai pradėjo skūstis, kad trūksta darbuotojų. Tai rodo, kad Lietuvoje esančios įmonės susiduria su personalo valdymo problemomis. Darbuotojai nėra tinkamai parengti rinkai, trūksta motyvacijos, taip pat pastebima lojalumo stoka. Per didelę darbuotojų kaitą galime įvardinti kaip nemokėjimą prisitaikyti prie darbuotojų poreikių. Kai esamos darbo sąlygos netenkina vairuotojų jie ryžtasi keisti darbą (Transporto sektoriaus eksporto galimybių studija, 2012). Pasak Naudžiaus (2012), vieno darbuotojo keitimas įmonei kainuoja nuo 17-20 proc., atitinkamos pozicijos metinio atlyginimo. Darbuotojų kaita kainuoja brangiai ir yra susijusi su tiesioginėmis ir netiesioginėmis išlaidomis. Naujai priimtų darbuotojų mokymai kainuoja ne tik pinigų, bet ir laiko, dėl pilnai neatliekamo darbo likęs darbas yra užkraunamas likusiems dirbti darbuotojams. Įmonė nukenčia finansiškai nes yra patiriamos darbuotojų atleidimo administravimo, pakeitimo išlaidos. Išėjus darbuotojui įmonė negrįžtamai praranda išėjusių darbuotojų žinias, patirtį, kompetencijas. Išėjus darbuotojui nukenčia darbo našumas, įmonės įvaizdis rinkoje yra paveikiami likę dirbti darbuotojai. Jei analizuotume darbo pasiūlymus pamatytumėte, kad apie 65% visų ten talpinamų skelbimų sudaro pasiūlymai vairuotojams (pvz., Marijampolės laikraštyje „100 procentų“ 10 iš 17 darbo siūlomų darbo pasiūlymų buvo būtent

vairuotojams). Krovinių transporto ir logistikos bendrovės „Finėjas“ personalo grupės vadovė Zamorskienė (2013), teigia, kad „rinkoje dažnai akcentuojama tolimųjų reisų vairuotojų problema. Vilkikų parkui paskutinius metus padidėjus maždaug penktadaliu, nėra lengva pakankamai greitai susirasti reikiamą kiekį motyvuotų, sąžiningų, patyrusių vairuotojų“. Būtent dėl svarbios transporto įmonių reikšmės ir didelės darbuotojų kaitos problemos buvo pasirinkta analizuoti darbuotojų kaitos mažinimo priemones transporto įmonėse.

1.2. Darbuotojų kaitos problemos nagrinėjamoje transporto įmonėje

Apie analizuojamą įmonę. Analizuojama įmonė yra įsikūrusi Marijampolėje, šiuo metu įmonėje dirba 56 darbuotojai, iš viso įmonėje yra 64 automobiliai. Savo veiklą pradėjo 1995m. Įmonė vykdo krovinių gabenimo, pervežimo autotransportu (refrižeratoriais) veiklą. Analizuojama įmonė yra nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos „Linava“ narys. Įmonės autoparkas atitinka euro 3 ir euro 5 ekologiškumo reikalavimus. Refrižeratoriuose gali būti palaikoma temperatūra nuo – 25 C iki +25 C laipsnių celsijaus. Galima sutalpinti 33 euro padėklus. Taip pat automobiliuose yra įrengti GPS navigacijos prietaisai, kurių dėka galime žinoti kiekvienos transporto priemonės vietą bei kontroliuoti užsakymo vykdymą. Visos transporto priemonės ir kroviniai yra apdrausti CMR draudimu ir civilinės atsakomybės draudimu. Paanalizavus 2014m. ir 2015m. darbuotojų įdarbinimo ir išdarbinimo įmonėje skaičius pastebima didelė darbuotojų kaitos problema. 2014m. įmonėje įdarbinta 39, o atleista 43 darbuotojai, 2015m. įdarbinta 35, atleista 40 darbuotojų. Pateikti skaičiai rodo, kad kiekvienais metais daugiau nei pusė darbuotojų palieka įmonę.

Darbuotojų kaitos teorinės analizės ir atliekamo tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti kokio amžiaus, kokias pajamas gaunantys, bei kokį išsilavinimą turintys darbuotojai dažniausiai palieka įmonę. Taip pat bus analizuojama darbuotojų kaita, jos priežastys, darbuotojų pasitenkinimas darbu bei lojalumas kaip kaitos mažinimo priemonė, streso įtaka darbuotojų apsisprendimui keisti darbo vietą, bei darbuotojų kaitos būdų derinimo galimybės. Tik išanalizavus kaitos priežastis ir sąsajas su tam tikrais rodikliais galėsime ieškoti efektyvių problemos sprendimo būdų.

2. DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Darbuotojų kaitos samprata, priežastys, padariniai teoriniu aspektu

Darbuotojų kaita kiekvienos organizacijos gyvenime yra įprastas procesas, tačiau šiandien, vykstant dideliems pokyčiams darbo rinkoje, kiekvienas išėjimas iš darbo susilaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio (Žukauskaitė, 2008). Darbuotojų kaita- tai darbo jėgos pasiskirstymo forma, kai darbuotojas dėl vienos ar kelių priežasčių palieka organizaciją (darbovietę), užleidžia savo vietą kitam darbuotojui (Nazelskas, 2010, p.118). Remiantis Nazelskiu (2010), darbuotojų kaita yra neišvengiamas natūralus socialinis, psichologinis procesas, dažniausiai kylantis iš darbuotojo motyvacijos, nepatenkintų lūkesčių ar poreikių. Dažniausiai kaita yra skirstoma į natūraliąją ir nenatūralią(ekstensyviają) kaitą. Šią kaitą galima išreikšti formule: $K = (N+E) : X$, kur

K- darbuotojų kaita

N- natūralios priežastys

E- nenatūralios priežastys

X- bendras darbuotojų skaičius įmonėje.

Natūralios kaitos atveju darbuotojas užleidžia savo vietą kitam darbuotojui dėl objektyvių priežasčių (ligos, mirties, nelaimingo atsitikimo, sulaukęs pensinio amžiaus, dėl įmonės bankroto), kitaip tariant, dėl priežasčių kurios objektyviai nepriklauso vien tik nuo darbuotojo valios ar sprendimo keisti darbą.

Nenatūralios kaitos atvejams priskiriamos priežastys, dėl kurių pažeidžiamas organizacijos ir individo interesų suderinamumas. Šiuo atveju sprendimą palikti įmonę individas priima pats arba tai įvyksta darbuotojo iniciatyva dėl darbuotojo kaltės.

Darbuotojo apsisprendimas palikti įmonę gali būti savanoriškas arba nesavanoriškas. Vadovaujantis Levaite ir Raubicku (2010), savanoriškos kaitos atveju darbuotojas darbovietę keisti nusprendžia pats, nesavanoriškos kaitos atveju žmogus atleidžiamas dėl žemo darbo našumo, drausmės pažeidimų ir kt. Savanorišką kaitą galime skirstyti į išvengiamą ir neišvengiamą. Išvengiama kaita siejama su nepasitenkinimu darbu, neišvengiama kaita priklauso nuo gyvenimo sprendimų, kurie yra svarbesni už darbdavio valią. Kaitos rūšys: funkcinė ir disfunkcinė. Funkcinė – yra tada, kai organizaciją palieka prasti darbuotojai, disfunkcinė - svarbias pareigas užimantys darbuotojai palieka organizaciją kritiniu momentu. Mathis ir Jackson (2001, p.79) teigia „kad funkcinė darbuotojų kaita nėra blogas reiškinys organizacijai, nes tai reiškia, kad įmonę palieka ne tokie darbingi ir patikimi,

galbūt nesutariantys su bendradarbiais žmonės. Disfunkcinė darbuotojų kaita gali būti žalinga įmonei, nes darbo vietą palieka vadovai ar kiti svarbūs asmenys, jų neužbaigti darbai gali sustoti arba visai likti neįvykdyti, kol bus pasiektas vadovas“.Levaitė-,Raubickas (2010), Mockevičius (2008) ir Nazelskis (2010) vieningai pritaria minčiai, kad darbuotojų kaita gali turėti ir teigiamų, ir neigiamų padarinių (žr. 1 lentelėje).

1 lentelė. Teigiami ir neigiami darbuotojų kaitos padariniai

<p>Neigiami darbuotojų kaitos padariniai</p>	<p>Dėl darbuotojų kaitos atsiradusias išlaidas galime suskirstyti į 4 kategorijas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų atleidimo administravimas. • Darbuotojų pakeitimo išlaidos (paieškai, atrankai, mokymams) • Laisvų darbo vietų išlaidos (dažnai vadovai jas ignoroja, tačiau kitiems darbuotojams tenka atlikti papildomas užduotis, kurias jie atlieka ne visada kokybiškai. Taip pat nukenčia darbo produktyvumas, organizacija netenka dalies savo pajamų. • Negautos pajamos (atsiranda dėl prarastų galimybių ar mažesnio produktyvumo, kai nauji darbuotojai dar nepasiekę ankstesnių darbuotojų produktyvumo lygio).
	<p>Žala organizacijos veiklai (jei organizacijos veikla priklauso nuo svarbių specialistų, dėl jų išėjimo gali sustoti daugelis procesų).</p>
	<p>Prarandama kompetencija, žinios, patirtis (darbuotojų kaita neigiamai veikia likusių įmonėje dirbti nuotaiką, požiūrį, norą dirbti. Likusieji pradeda galvoti, ar jiems kitur nebūtų geriau, ima silpnėti motyvacija pasilikti įmonėje. Taigi, kelių žmonių išėjimas gali sukelti vadinamąjį „sniego lavinos“ efektą- papildomą kaitą(didesnius finansinius nuostolius). Pasitaiko ir taip, kad išeinantis vadovas išsiveda ir savo komandą).</p>
<p>Teigiami darbuotojų kaitos padariniai</p>	<p>Geriau atliekamas darbas (Naujai į įmonę atėjęs žmogus gali būti labiau motyvuotas dirbti nei senasis darbuotojas. Gali turėti geresnių gebėjimų, aukštesnį išsilavinimą, naujų žinių, informacijos. Naujokas nuo pirmų dienų gali dirbti daug produktyviau, nors ir yra nelabai patyręs).</p>
	<p>Įsisenėjusio konflikto sprendimas (Organizacijose pasitaiko darbuotojų, kurie yra nuolatinių konfliktų ir kitų darbuotojų nepasitenkinimo šaltinis. Tad situacija, kai iš darbo išeina toks asmuo, organizacijai labiau naudinga nei žalinga).</p>
	<p>Karjeros galimybių sudarymas (Kaita gali padaryti prieinamas kitokiu būdu nepasiekiamas pozicijas. Organizacijose, kuriose darbuotojų kaita yra maža, aukštos kvalifikacijos darbuotojai neturi galimybių kilti karjeros laiptais- tol, kol organizacija nepradeda sparčiai plėstis. Tačiau jei ji nesiplečia, vidutinio ir aukštesnio lygio darbuotojų kaita ir galimybė užimti atsilaisvinusią poziciją gali būti vienintelis būdas veržliems, karjeros siekiantiems žmonėms sulaikyti).</p>
	<p>Naujovės ir geresnis organizacijos gebėjimas prisitaikyti (Nauji darbuotojai į organizaciją atsineša naujų žinių, padedančių prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos).</p>

Šaltinis:sudaryta darbo autorės remiantis Levaiteir Raubicku (2010).

Vadovaujantis Nazelskiu (2010), darbo keitimas žmogui siejamas su psichologiniu sukrėtimu. Naujas darbas žmogui asocijuojasi su nežinomybe, stresu. Vadinasi, vietoj to, kad žmogus dirbtų, gautų teisingą atlygį, jaustų pasitenkinimą darbui, gyventų oriai, didelę savo laiko dalį eikvoja ieškodamas naujo darbo. Nors autoriai išskiria ir teigiamus ir neigiamus darbuotojų kaitos padarinius, būtų tikslinga, darbuotojų kaitą sieti su neigiamais veiksniais įmonei. Todėl norint išsaugoti darbuotojus reikia išanalizuoti darbuotojų kaitą ir jos atsiradimo priežastis teoriniu aspektu.

Pasak Levaitės ir Raubicko (2010), darbuotojų judėjimas gali būti skirstomas į vidinį ir išorinį (žr. 2 lentelėje).

2 lentelė. Darbuotojų kaitos priežastys

Personalo kaitos priežastys		
Veiksny	Padariniai	Stabilizavimo priemonės
Įmonės viduje kylančios priežastys		
Gabiausi darbuotojai yra linkę keisti darbo vietą dažniau.	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, klientų poreikių patenkinimą.	Ilgalaikis investavimas į darbuotojus: sukuriant motyvavimo programas ir nuolatinį mokymąsi.
Nusistovėjusi samdos tvarka.	Netinkama darbuotojų atranka ir samda lemia neproporcingai didelę kaitą įmonėje bei aukštas darbuotojo išėjimo sąnaudas.	Samdos kriterijai turi atitikti ne tik įmonės poreikius, bet ir turi būti suderinti su įmonės kultūra ir strategija.
Valdymo stilius.	Trumparegiai vadovai parenka neproporcingą kvalifikuotų darbuotojų skaičių, atranka atsižvelgiant į „šiandienos“ poreikius, nes buvo užtikrinti vakarykščia diena, bet ne ateitimi.	Netinkamo valdymo stiliaus pripažinimas leistų išlaikyti darbuotojus, darbo jėgos pasikeitimo dinamikos stebėjimas sukurtų galimybę diversifikuoti darbus, sukuriant motyvacijos sistemą ir taip išlaikant lojalius darbuotojus.
Pripažinimo trūkumas.	Asmeninio ir komandos pripažinimo trūkumas lemia darbuotojų neproduktyvumą atliekant darbus.	Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas, pastovaus ir motyvacinio atlyginimo mokėjimas, galimybė realizuoti save, dalyvavimas mokymosi ir plėtros programose keltų darbuotojų darbo produktyvumą ir kvalifikaciją.
Konkurencinės kompensavimo sistemos nebuvimas	Lemiamas veiksnys siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, susietus su žmogiškaisiais	Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas, siekiant įvertinti kiekvieną darbuotoją už jo pasiekimus atskirai, motyvuojant juos

	ištekliais, t.y. netinkamai sukurta darbo užmokesčio sistema gali didinti darbuotojų kaitą.	tarpusavyje varžytis, kai įmonė sau užtikrina ne tik lojalius darbuotojus, bet ir didesnę pelną.
Nepalankios darbo sąlygos	Žema įmonės vidinė kultūra, nuolatinis lojalumo mažėjimas, žemas ryšių su klientais palaikymas ir stresas tiems, kurie dirba.	Atitinkamų personalo kaitos programų taikymas, ryšių su darbuotojais gerinimas, psichologinio klimato lygio kėlimas, darbo saugos programos įgyvendinimas ir laikymasis.
Įmonės išorėje kylančios problemos		
Darbo rinkos padėtis	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą.	Įmonė negali daryti poveikio darbo rinkos padėčiai.
Susisiekimo galimybės		Įmonės automobilio darbuotojui suteikimas.
Infrastruktūra		Įmonė negali veikti infrastruktūros.
Geresnės sąlygos kitose įmonėse		Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas, siekiant įvertinti kiekvieną darbuotoją už jo pasiekimus atskirai.
Ekonominė padėtis		Įmonė negali daryti poveikio ekonominei padėčiai.
Asmeninės priežastys		
Amžius, profesijos pakeitimas, asmeninės veiklos pradžia, liga, kvalifikacijos kėlimas, gyvenamosios vietos pakeitimas, šeimyninės padėties pasikeitimas.	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą.	Įmonė negali daryti įtakos natūraliems išėjimams iš įmonės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Stankevičiene, Liučvaitiene ir Šimelyte (2010).

Vidinis - apima perėjimą iš vienos darbuotojų grupės į kitą, išorinis - susijęs su demografiniu judėjimu ir darbuotojų kaita. Šiai minčiai pritarė ir autorė Bakanauskienė (2002), kuri personalo kaitą suvokia kaip darbo vietos keitimą geografiškai arba organizacijos viduje. Demografinį judėjimą sąlygoja darbuotojų amžius ir lytis. Autoriai Mathis ir Jackson (2001) nurodo, kad kaita gali būti kontroliuojama ir nekontroliuojama. Kontroliuojama kaita susijusi su veiksniais, kuriuos darbdavys gali įtakoti, nekontroliuojama susijusi su veiksniais, nepriklausančiais nuo vadovo. Darbuotojų kaita neigiamai įtakoja įmonę, todėl vienas iš svarbiausių uždavinių yra išsiaiškinti jos atsiradimo priežastis.

2.2. Ketinimas palikti įmonę

Robinson (2008), atliko apklausą, kurioje buvo prašoma įvardinti priežastis, kodėl darbuotojai palieka organizaciją. Dažniausiai pasitaikantys atsakymai: neaiškūs lūkesčiai, netinkamas darbo organizavimas, netenkinančios karjeros perspektyvos, darbuotojo ir darbo suderinamumo stoka, ryšių su organizacija trūkumas, nepakankamas darbo užmokestis, netinkamas darbo grafikas. Levaitės ir Raubicko (2010), atliktame tyrime nurodoma, kad dažniausios personalo kaitos priežastys yra finansinės, asmeninės ir susijusios su naujų galimybių paieška. Mažeikienė (2013), atlikto tyrimo metu išsiaiškinta, kad pagrindinės nepasitenkinimo priežastys: per mažas atlyginimas (73%), prastos savirealizacijos galimybės (49%), užsisėdėjimas vienoje vietoje (32%), prastas darbovietės mikroklimatas (13%) ir prasti santykiai su vadovu (10%). Ir nors didžiąją dalį procentų surinko netenkinantis darbo užmokestis, ne visais atvejais jis buvo nurodytas kaip pagrindinė priežastis, o tai reiškia, kad vadovai turi resursų darbuotojų motyvacijai skatinti nedidinant personalo išlaidų. Pasak Žukauskaitės (2008), priežasčių, kodėl nusprendžiama keisti darbą gali būti daug: lūkesčių ir realybės neatitiktis, netinkamos darbo sąlygos, geresni konkurentų pasiūlymai.

Nazelskio (2010), atlikto tyrimo metu išsiaiškinta, kad darbovietės keitimo motyvai yra įvairūs ir dažnai priklauso nuo asmenybės brandos, psichologinių nuostatų, vertybių, o tai yra neatskiriama nuo žmogaus ugdymo bei pasirengimo darbui. Tačiau nekreipiant dėmesio į motyvus, galima išvelgti veiksmų, leidžiančių daryti tokius apibendrinimus:

- Svarbiausi darbo keitimo motyvai yra materialiniai, susiję su darbo atlygiu ir materialinės gerovės siekiu.
- Darbovietės palikimo motyvus lemia žmogaus socialinė ir ekonominė padėtis, individualūs siekiai ir norai, profesinės veiklos keliama sunkumai, problemos, rūpesčiai. Čia galime priskirti ir darbuotojo įsitikinimą, kad jis yra netinkamas pavestam darbui atlikti.
- Dažnai žmonės yra nelinkę kalbėti apie darbovietės keitimo motyvus, nes jų lūkesčiai yra susiję su nelegalia veikla, pajamomis, gaunamomis slepiant mokesčius nuo valstybės. Šešėlinė ekonomika esant dabartinėms sąlygoms tampa labai svarbiu pragyvenimo šaltiniu.
- Kai kada darbo keitimo motyvus lemia pasitikėjimo ir dialogo stoka tarp darbdavių ir darbuotojų. Darbdaviai nesugeba tinkamai įvertinti darbuotojų pragyvenimo ir darbo sąlygų, darbuotojai ne visada supranta, kad ne visada viskas priklauso nuo darbdavio valios.
- Įdarbindami darbuotojus darbdaviai ne visada suteikia objektyvią informaciją apie būsimą darbą. Kartais nutinka taip, kad darbdavys žmogui pažada daugiau, nei pastarasis randa tikrajame bendrovės gyvenime. Tokiu būdu apgaudinėjant darbuotojus yra mėginama taupyti

pinigus jų sąskaita, o tai sukelia žmonių nusivylimą, nepasitenkinimą, menką lojalumą darbdaviui.

Remiantis tyrimų rezultatais matome, kad priežasčių įtakojančių darbuotojų pasitraukimą iš įmonės yra daug, tačiau tokios kaip mažas atlyginimas, netinkami santykiai su vadovu, netinkamos darbo sąlygos yra pastebimos beveik kiekvienoje įmonėje. Ketinimas keisti darbą yra susijęs su įmonės lojalumo darbuotojams veiksniais: rūpinimasis darbuotojais, teisingas vertinimas bei savirealizacijos galimybės (Pilkauskaitė-Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007).

2.3. Darbuotojų lojalumas kaip kaitos mažinimo priemonė

Vakarų šalyse pradėta praktikuoti strateginio personalo valdymo samprata atskleidė naują požiūrį į dirbantį žmogų ir į to žmogaus indėlį organizacijos veiklos rezultatams. Darbuotojas buvo laikomas svarbiu kuriant konkurencinį pranašumą ir siekiant verslo strategijos sėkmės (Veržbavičiūtė, 2010). Dabartiniai vadovai ne visada susimąsto, kad pelną kuria tik patenkinti ir lojalūs darbuotojai. Lojalūs darbuotojai mažina personalo kaitą, gerina mikroklimatą ir pačios organizacijos įvairumą darbo rinkoje, didina organizacinį žinojimą, supaprastina vadovavimą. Galima teigti, kad lojalūs darbuotojai - didžiausias organizacijos turtas (Vveinhardt ir Kotovickienė, 2008). Siekiant kryptingai judėti pirmyn begalo svarbu išanalizuoti lojalumo sampratą. Lojalumo samprata ir nauda organizacijai yra analizuojama ir tiriama jau senai. Vadovaujantis Maziliauskaite, Legkausku (2013), darbuotojų lojalumą formuojantis turtas nagrinėjamas Almonaitienės (2007), Šadauskienės (2009), Akelienės (2008), Vveinhardt (2009), bei kitų tyrėjų darbuose. Tačiau pasitaiko neaiškumų dėl tiriamų reiškinių sampratų ir apibrėžimų.

Pasak Vezbergienės (2005), žodis *lojalumas* paplito feodalų laikais, kai vasalo atsidavimas vadovui buvo jo sėkmės, o kartais ir išgyvenimo pagrindas. Oxfordo žodyne ši sąvoka apibrėžiama kaip tvirtas atsidavimas, ištikimybė teisėtam vadovui ar šalies vyriausybei. Naudžius (2012), papildoma, kad pirmine reikšme lojalumas - įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jos laikymasis. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei) atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasiaukojimo aspektus. Vveinhardt ir Kotovickienės (2008) nuomone, lojalumą galime apibūdinti kaip ištikimybę ir atsidavimą asmeniui, bendrai veiklai, organizacijai.

Anksčiau buvo tikima, kad už gerai atliktą darbą darbdaviai atlygins darbo garantija, stabiliai didėjančiu darbo užmokesčiu. Tačiau nuo dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio vidurio, reaguodamos į nedraugiškus kompanijų perėmimus, į pasaulinę konkurenciją, perpirkimus siekiant sustiprinti savo įtaką ir kitus panašius reiškinius, ėmėsi tradicinės darbo vietos garantijos, darbo stažo

vertinimo ir atlyginimo politikos. Nuolatiniai darbuotojai buvo keičiami laikiniais, pertvarkomos atlygio už darbo rezultatus sistemos. Būtent dėl šių pokyčių sumažėjo darbuotojų lojalumas, jie suvokė, kad darbdaviai yra mažiau jiems įsipareigoję, todėl stengiasi mažiau įsipareigoti savo kompanijoms (Robbins, 2003). Siekdamos skatinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijos išskiria veiksnius sąlygojančius lojalumą (žr. 3 lentelėje) .

3 lentelė. Organizaciniai veiksniai įtakoiantys darbuotojų lojalumą

LYGMUO	AKTYVUMAS	VEIKSNIAI
Individualus	Aktyvūs	Darbo motyvacija
		Pasitenkinimas darbu
		Įtakos organizaciniams veiksams darymas
Organizacinis	Pasyvūs	Organizacijos vertinimas (įvaizdis)
		Tarpasmeniniai santykiai
		Pasitikėjimas organizacija
		Darbo pozicijos aiškumas
		Psichologinis saugumas

Šaltinis: sudarytadarbo autorės remiantis Girdauskiene (2011).

Siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą organizacijos suformuluoja aplinką, palankią darbuotojui, o individualiame lygmenyje veikia pati darbuotoją. Šiuos veiksnius taip pat galima surūšiuoti pagal priklausomybę organizacijos matmenims, tuomet

- *Žmogiškųjų išteklių kategorijai* galima priskirti pasitenkinimą darbu,
- *Kultūros kategorijai* – darbuotojo lygmenyje – tarpasmeniniai santykiai, psichologinis saugumas, organizacijos lygmenyje - organizacijos įvaizdis ir pasitikėjimas kompanija,
- *Socialinės struktūros kategorijai* - darbo motyvacija, darbo pozicijų aiškumas ir įtakos organizacijos sprendimams darymas (Girdauskienė, 2011).

Tikėtina, kad patenkintas darbuotojas gali rekomenduoti šią įmonę draugams, giminaičiams, o teigiamos darbuotojų rekomendacijos yra geriau nei, bet kokia reklama. Vienas iš svarbiausių organizacijos tikslų turėtų būti pastangos patenkinti darbuotojų lūkesčius, siekiant išvengti neigiamų atsiliepimų. Pasak Naudžiaus (2012), pagrindiniai kriterijai lojalumui vystyti yra šie: darbo užmokesčio atitinkančio rinkos sąlygas mokėjimas, saugumas, draugiška darbo atmosfera, pripažinimas ir tinkamas įvertinimas, galimybė tobulėti. Petkevičiūtė ir Kalinina (2004), papildo, kad kiti atpildai, tokie kaip bendradarbių palaikymas, darbo įvertinimas, paaukštinimo galimybės yra labiau svarbūs veiksniai nei dei darbo užmokestis. Mrazauskaitės (2014), straipsnyje rašoma, kad darbas yra pasirenkamas pagal savisaugos refleksus: eisiu ten, kur siūlo geresnį atlyginimą arba kur rekomenduoja kitur įsidarinęs pažystamas. Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius yra siūlomos šios motyvavimo priemonės: laiku mokamas atlyginimas, pripažinimas ir įvertinimas, jaukios ir saugios

darbo aplinkos kūrimas, tobulėjimo ir saviraiškos galimybių suteikimas, pagyrimo bei paskatinimo priemonių kūrimas. Pasak Tukatės, Bakanauskienės ir Stipeikio (2013), darbuotojų vakarėliai gali padidinti jų lojalumą. Susibūrimų pagalba yra skatinamos tradicijos, draugiškas bendravimas, santykiai, žaidimai. Neoficelus darbuotojų bendravimas, bei galimybė suderinti darbą su šeima - įtakoja darbuotojų lojalumą.

Girdauskienės (2011) teigimu, organizacijos, siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą, turėtų veikti dviem kryptimis – individo ir organizacijos. Organizaciniai veiksniai yra pasyvesni individo atžvilgiu, tačiau suformuoja bendrą kontekstą - organizacinę aplinką, veiksniai, darantys tiesioginę įtaką individui aktyviai veikia jų lojalumą. Organizaciniame lygmenyje socialinės struktūros charakteristikos gali būti įvardijamos kaip esminiai veiksniai veikiantys darbuotojų lojalumą.

2.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu kaip kaitos mažinimo priemonė

Darbo svarba, jos ekonominis būtinumas ir moralinis autoritetas pragyveno pakankamai skirtingus laikotarpius. Krikščioniškoje kultūroje požiūrį į darbą formavo religija, kuri darbą apibūdino kaip pareigą vykdyti iš anksto nulemtą “pašaukimą“ : nedirbti buvo nepadoru (Marčinskasi ir Šikšnelytė, 2002). JAV atliktų tyrimų metu, į klausimą ar žmogus mestų darbą, jei gautų pakankamai pinigų visam likusiam gyvenimui, didžioji dalis respondentų atsakė, kad dirbtų toliau. Pasitenkinimo darbu sąvoka neturi vieningo apibrėžimo. Šiuolaikinėje literatūroje dažnai pasitaikantis apibrėžimas pasitenkinimą darbu nurodo kaip darbo ir darbinės aplinkos įvertinimą. Pasak Viningienės (2014), jis yra emocinė reakcija į savo darbą. Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas kaip visuotinis jausmas apie darbą, ar daugybę susijusių požiūrių apie įvairius darbo aspektus (Wolyniec, 2009). Pasitenkinimas darbu - teigiami ir neigiami žmogaus jausmai, parodantys, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Jis išreiškia žmogaus lūkesčių ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą. Poreikių tenkinimas yra vienas iš veiksnių, skatinantis darbuotojus dirbti, o kai jie yra nepatenkinami - žlugdoma darbuotojų iniciatyva (Dargaivienė, 2007). Šiandieną yra naudojama Furnham (2001), pasitenkinimo darbu formulė, kurioje jis siejamas ne tik su darbo charakteristikomis, bet ir individualiomis darbuotojų savybėmis ir jų sąveika:

$PD = (A * DC * DA * E)$, kai,

PD - pasitenkinimas darbu

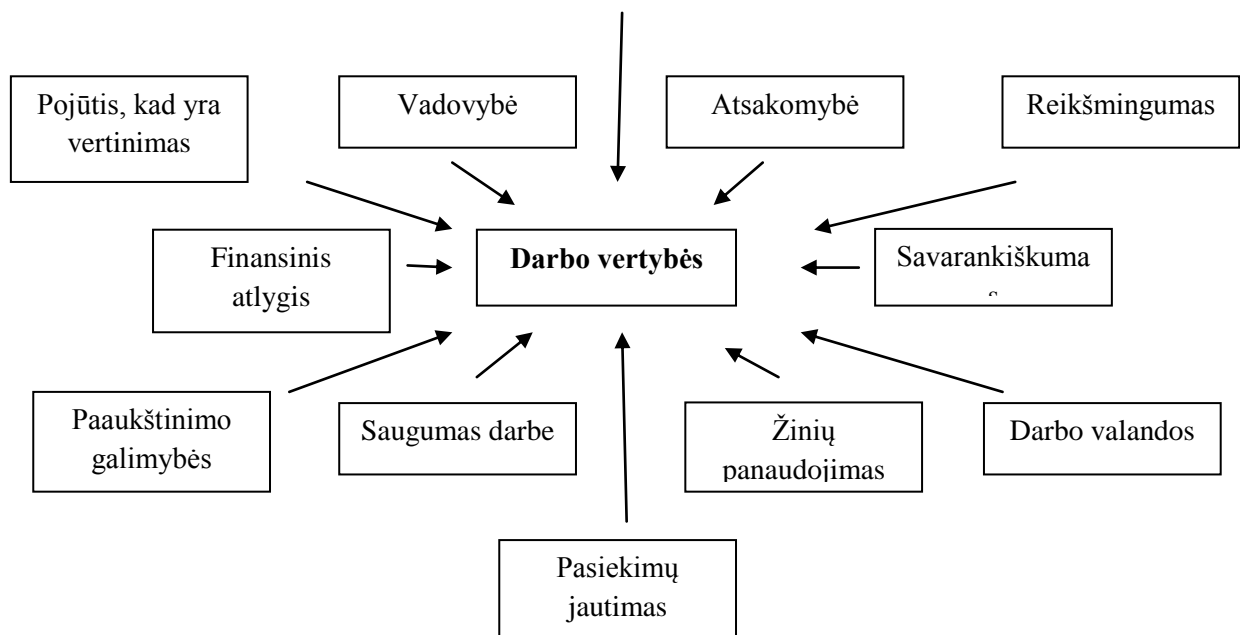
A - asmenybė

DC - darbo charakteristikos

DA - darbo asmens atitikimas

E - paklaida

Pasak Furnham (2001), akivaizdu, kad individualūs skirtumai turėtų būti reikšmingi pasitenkinimo darbu atžvilgiu. Tai yra, kad skirtingi žmonės, atliekantys tą patį darbą, gali būti skirtingai patenkinti savo darbu. Kita vertus, žmonės, dirbantys skirtingą darbą gali būti vienodai juo patenkinti (Dagvainienė, 2007). Analizuojant darbuotojų pasitenkinimą vertybėmis yra naudojamas pasitenkinimo indeksas. Jis išvedamas kai darbuotojai atsako į klausimą, kiek jie jaučia pasitenkinimą vertybėmis (žr. 1 pav).



1 pav. Vertybės lemiančios pasitenkinimą darbu. Sudaryta darbo autorės

Kiekvienas darbuotojas atėjęs į darbą atsineša savitas vertybes. Jei darbe yra puoselėjamos tos pačios vertybės darbuotojai jaučia pasitenkinimą. Pvz., jei darbuotojo aplinkoje didelis dėmesys yra skiriamas darbo užmoksčiui, jis gali būti vienintelis veiksnys, lemiantis darbuotojų pasitenkinimą darbu. Jis priklauso nuo dviejų dalykų: nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo ir nuo to, ką darbuotojas patiria darbe. (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002). „Pasitenkinimas darbu nulemia, kokio stiprumo teigiamas ar neigiamas emocijas žmogus patiria dėl savo darbo. Tai santykinai pastovi nuostata arba emocinė reakcija į užduotis bei fizines ir socialines sąlygas“ (Viningienė, 2014, p. 163). Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu yra vienas iš daugiausiai studijuojamų organizacinės elgsenos dalykų. Galima išskirti keturis pagrindinius pasitenkinimo darbu veiksnius (Robbins, 2006):

- Proto pastangų reikalaujantis darbas;
- Teisingas atlygis;
- Darbuotoją palaikančios darbo sąlygos;
- Darbuotoją palaikantys kolegos.

„Neabejotinai asmuo gali jausti pasitenkinimo kiekvienu veiksmu laipsnį. Pasitenkinimas darbu gali kisti nepriklausomai nuo šių veiksmų funkcionavimo“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 32).

Proto pastangų reikalaujantis darbas. Pirmenybę darbuotojai teikia tiems darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius, sugebėjimus. Šiomis savybėmis pasižymintis darbas reikalauja proto pastangų. To nereikalaujantys darbai dažniausiai kelia nuobodulį, kita vertus per daug proto pastangų reikalaujantys darbai kelia neviltį ir nesėkmės jausmą. Dauguma darbuotojų jaučia pasitenkinimą kai darbas reikalauja nuosaikių protinių pastangų.

Teisingas atlygis. Kiekvienas darbuotojas nori tokios pareigų paaugštinimo politikos, kuri jų nuomone yra teisinga ir atitinka lūkesčius. Jei, darbuotojo manymu, darbo užmokestis yra teisingas atitinka bendrovės atlygio standartus, jis bus patenkintas tokiu darbu.

Darbuotoją palaikančios darbo sąlygos. Darbuotojams yra svarbi aplinka, kurioje jie dirba. Pirmenybę jie teikia aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį.

Darbuotoją palaikantys kolegos. Darbas žmonėms suteikia kur kas daugiau negu vien atlygį ir apčiuopiamų laimėjimų. Darbas patenkina socialinio bendravimo poreikį, todėl nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnę pasitenkinimą darbu (Petkevičiūtė, 2013).

Remiantis Ličyte (2014), buvo stengiamasi išsiaiškinti ar darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir ar jaučia motyvaciją. Pasitenkinimo darbu, požiūrio į savo darbą, vadovus, organizaciją, bei savo darbo rezultatus rodikliai yra aukštesni negu vidurkis. Vadovaujantis Aldfredson ir Annerstedt(1994), galime teigti, kad jei vadovas mokės motyvuoti darbuotojus, bendradarbiai bus draugiški, darbas bus nemonotoniškas pasitenkinimas darbu stiprės. Motyvuotų, lojalių, įsipareigojusių ir patenkintų darbuotojų turėjimas teikia didelę naudą ne tik pačios įmonės įvaizdžiui, bet ir veiklos našumui, darbuotojų pasitenkinimui (Milašėvičius, 2013). Atlikdami tyrimus mokslininkai daugiausiai tyrinėja teigiamus karjeros aspektus ir aiškinasi kodėl pvz., intelektualūs, sąžiningi darbuotojai dažniau patiria sėkmę ir pasitenkinimą. Svarbu atkreipti dėmesį ir į neigiamus aspektus, nes tai padėtų asmenims identifikuoti kokios neigiamos savybės galėtų būti pakeistos tam, kad būtų jaučiamas stipresnis pasitenkinimas darbu. Todėl svarbu laikytis orientacijos ne tik į žmogaus pranašumus, tačiau ir į trūkumus (Sinclair, 2009). Apibrėžti nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu yra pakankamai sudėtinga. Ši problema ypač išryškėja kai reikia nustatyti kokiam žmogui koks darbas sukelia pasitenkinimą. Būtent todėl turime išanalizuoti tokius veiksmus kaip stresas darbe, bei darbuotoją motyvuojantys veiksniai.

2.5. Stresas darbe ir darbuotojų kaita

Darbo aplinkoje patiriamas stresas yra dažnai pasitaikanti problema daugelyje įmonių. Stresą patiria kiekviena atsakinga asmenybė, siekdama pasisekimo profesinėje veikloje. Pastaraisiais dešimtmečiais streso sąvoka susilaukia nemažai mokslininkų dėmesio, tačiau nepaisant to galima teigti, kad nėra vieningo streso sąvoką apibūdinančio apibrėžimo. Stresas – fizinės ir fiziologinės įtampos būseną, visuma organizmo apsauginių reakcijų, kurias sukelia žalingi aplinkos ar vidaus veiksniai. Tai būseną atsirandanti žmogui susidūrus su tokiais socialinėmis ar psichologinėmis aplinkybėmis, kurias jis suvokia kaip pavojingas ir baiminasi, kad negalės jų įveikti (Šapková, 2011). Stresas- kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus iššūkius ar grėsmę keliančius įvykius, vadinamuosius stresorius. Jis atsiranda kai konkrečioje situacijoje suvokiama, kai nėra pusiausvyros tarp spaudimo ir jėgų ją įveikti (Badzienė, 2009). Nors yra teigiama, kad patirti stresą yra normalu jis trukdo darbo produktyvumui, įtakoja fizinę ir emocinę sveikatą (Seagal, Smith, Robinson ir Segal, 2015).

Šiandien darbuotojai skundžiasi, kad spaudimas darbe ir namuose kelia vis didesnę stresą. O vadovai kreipia į tai dėmesį, jei ne dėl kurių nors kitų priežasčių, tai bent jau dėl vienos- stresas daro poveikį galutiniams rezultatams. Pvz., vertinama, kad stresas darbe JAV pramonei kasmet atneša nuo 200 iki 300 milijardų dolerių nuostolių dėl pravaikštų, sumažėjusio produktyvumo, nelaimingų atsitikimų, darbuotojų kaitos, bei teisinių draudimo išlaidų (Robbins, 2002). Remiantis Valstybine darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2012), darbe patiriamo streso požymiai:

Įmonės lygmeniu

- Pravaikštos, didelė darbuotojų kaita, drausmės problemos, priekabiavimas, mažesnis našumas, nelaimingi atsitikimai, klaidos, didesnės kompensacijų ir sveikatos priežiūros išlaidos.

Atskirų žmonių lygmeniu

- Pažintinės reakcijos (sunku susikaupti, įsiminti, priimti sprendimus ar išmokyti naujų dalykų);
- Emocinės reakcijos (nerimas, dirglumas, miego problemos, depresija, išsekimas, blogi santykiai šeimoje);
- Elgesio reakcijos (piktinaudžiavimas narkotikais, alkoholiu, tabaku, žalingas elgesys);
- Fiziologinės reakcijos (nugaros problemos, imuniteto susilpnėjimas, skrandžio opos, padidėjęs kraujospūdis, širdies problemos)

Kaip matome stresas darbe yra siejamas su daugybe neigiamų veiksnių, todėl būtina išsiaiškinti jo atsiradimo priežastis.



2 pav. Stresą darbo aplinkoje sukeliančios priežastys. Sudaryta darbo autorės remiantis Šapkova (2011)

Stresą sukeliančių priežasčių apžvalgos pagalba galime susidaryti vaizdą, kokie įvykiai darbo vietoje yra patys pavojingiausi. Pagal trukmę stresoriai yra skirstomi į ilgalaikius ir trumpalaikius.

Ilgalaikis stresas. Varginantys profesiniai reikalavimai: suvokimas, kad nebus suspėta atlikti to, kas buvo numatyta, savo galimybių neapsiskaičiavimas ir darbo nepabaigimas, pasikeitusi situacija darbe (perkėlimas į kitą darbo vietą, į kitą darbovietę), nesutarimas ir ginčijimasis su tais, už kurių darbą yra jaučiama atsakomybė. Sunkumai, ginčai, nesutarimai su bendradarbiais ar vadovais, kurie dažniausiai būna kilę dėl menkos priežasties. Nuostata, kad darbas turi būti atliktas kuo tobuliau, nieko neperduodant kitiems.

Trumpalaikis stresas. Laiko stoka ir skubėjimas. Daugelis žmonių jaučiasi blogai nes bijo ko nors nespėti atlikti, nepasiekti tikslo, yra verčiami atlikti daug užduočių per trumpą laiką. Nemalonūs susitikimai ar nesutarimai darbe arba namuose. Sunkumai darbe, pernelyg daug darbo, darbas pavargus arba būtinybė atlikti užduotį, kuriai stinga jėgų, minima kaip keliantys įtampą veiksniai. Naujos

situacijos suvokimas kaip sunkios ir grėsmingos. Visos neaiškios situacijos turi savybę slėgti (Župerkienė ir Babičaitė, 2014).

Pasak Pikūno ir Palujanskienės, stresas turi savybę kauptis t.y., kuris nors vienas sektorius gali ir neveikti žmogaus neigiamai, tačiau kiti keli veiksniai gali sukelti didelį stresą. Trumpalaikiai stresoriai tam tikrais atvejais padeda susikaupti, darbą padaryti operatyviau, tačiau ilgalaikiai veiksniai, kartu veikiantys su trumpalaikiais, gali būti nepakeliami (Župerkienė ir Babičaitė, 2014). Įmonės tikslas - kuo geresnis veiklos rezultatas, kurio siekiama sukuriant kuo geresnes sąlygas darbuotojams. Todėl kyla būtinumas nuodugniai panagrinėti vieną iš svarbiausių vadybinių gebėjimų grupių, t. y., darbuotojų motyvacijos, suvokimo ir atitinkamų jos mechanizmų parinkimo bei taikymo gebėjimus (Diskienė ir Marčinskas, 2007).

2. 6. Motyvacija kaip kaitos mažinimo priemonė

Šiandieną motyvacijos sąvoka nagrinėjama visur ir labai plačiai, studentai rašo baigiamuosius darbus, organizacijų vadovai domisi motyvacijos teorijomis ir jų svarba, darbuotojai išsiduoda, kad darbuose trūksta motyvuojančių veiksnių. Vadovai nori, kad darbuotojai kartu su jais siektų bendrų tikslų, tačiau ne visada susimąsto, kad nesuteikia tam sąlygų. Juk kiekvienas iš mūsų yra girdėjęs posakį, kad norint imti, pirmiausiai reikia kažką duoti. Įmonėms darbuotojų motyvacija yra aktuali, nes didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnis darbas, geresnis įmonės įvaizdis, noras išlaikyti darbo vietą, garantuotos pajamos (Viningienė, 2014). Analizuojant motyvacijos aspektus, pirmiausiai reikia išsiaiškinti žodžio motyvacija reikšmę. Žodis „*motyvuoti*“ yra kilęs iš lot. Žodžio „*movere*“ - judinti, skatinti. Mokslinėje literatūroje motyvacija apibrėžiama kaip:

- Vidinė jėga, kuri skatina individą pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų;
- Jėga veikianti žmogaus viduje arba jo išorėje ir skatinanti tam tikrą jo elgseną;
- Elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai (Lipinskienė, 2012).

Robbins (2002) teigia, kad motyvaciją galima apibrėžti remiantis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės visada labiau stengiasi pasiekti geresnių rezultatų nei nesuinteresuoti. Motyvacija – tai faktorių visuma, pažadinanti žmogaus elgesį (Сидоренко, 2002). Tikrieji motyvai - tai, kas egzistuoja žmogaus viduje. Motyvacinis valdymas suaktyvina žmoguje jau esančius motyvus. Tam, kad žinoti tuos motyvus, reikia pažinti žmones, kuriuos įmonė nori skatinti, t.y. su jais kalbėtis, kasdien stebėti juos, susidraugauti su jais (Dargvainienė, 2007).

Taigi motyvaciją galima apibrėžti kaip jėgą, kuri individui suteikia energiją ir kryptį tam tikrai jo elgsenai, ji yra pagrindas siekio ir nusiteikimo veikti toliau (Lipinskienė, 2012). Žiūrint į tai kur slypi

motyvuojanti jėga, motyvaciją galima išskirti į vidinę ir išorinę. Vidinė motyvacija- kai darbuotojas dirba geriau, nes gerai atliktas darbas jam kelia pasitikėjimą savimi. Išorinės motyvacijos atveju individas siekia dirbti geriau nes žino, kad už tai jam bus atlyginta. Išorinės motyvacijos šaltiniais galima laikyti atlyginimą, santykius su vadovais, statusą. Analizuojant motyvaciją yra išskiriama keletas motyvacijos teorijų, kurių kiekviena motyvacijos sandarą ir reikšmę apibūdino savaip.

Teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal įvairius kriterijus. Vadovaujantis Maslow A. žmogaus motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos: fiziologinių, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos. Todėl darbuotojams pirmiausiai reikia algos (kad galėtų pramisti patys ir išmaitinti savo šeimą) ir saugios aplinkos (darbo garantijų), po to vadovai gali pradėti naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų jausti kitų svarbą sau. Tik patenkinus visus kitus poreikius darbuotojai pasidaro motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio (Žaptorius, 2007).

Remiantis Palidauskaite (2007), D.Mc - Cleland modifikavo A. Maslow teoriją, sukurdamas savo ERG teoriją. Pagal ją poreikiai buvo suskirstyti į tris lygius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo), santykių (priklausomumo ir pagarbos), augimo (saviraiškos). Skirtingai nei Maslow jis teigė, kad žemesni ir aukštesni poreikiai gali egzistuoti kartu.

D. McClelland savo poreikių teorijoje, samprotaudamas, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai poreikiai yra patenkinti, išskiria valdžios, sėkmės ir priklausymo poreikius. Valdžios poreikis paaiškinamas kaip troškimas daryti įtaką kitiems, sėkmės poreikis siejamas su požymiu atlikti viską geriau nei kiti, priklausymo - labiau patinka kai yra ne vadovaujama o bendradarbiaujama, grindžiamas tarpusavio supratimu.

Analizuojant teorijas galime pastbėti, kad jos vienaip ar kitaip bando atsakyti į klausimą – kaip užtikrinti norimą darbuotojų elgesį, išlaikyti kuo geresnius darbo rezultatus (Bakanauskienė 2009). Apibendrinant poreikių teorijas galime daryti išdava, jog dauguma mokslininkų sutaria jog poreikius galima suskirstyti į dvi grupes: pagrindinius fizinius poreikius ir antrinius socialinius - psichologinius poreikius. Žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Vadovai, norintys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, suprasti kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos (Palidauskaitė, 2007). Vadovai, norėdami daryti poveikį darbuotojų elgesiui turi naudoti įvairias materialinio bei moralinio skatinimo priemones (žr. 4 lentelėje).

4 lentelė. Darbuotojų skatinimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės – tos kurias galima išreikšti pinigine verte ir kurios yra susijusios su išorine motyvacija
<ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokestis (pastovioji ir kintamoji dalys)
<ul style="list-style-type: none"> • Premijos
<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas dalijantis pelną
<ul style="list-style-type: none"> • Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas
<ul style="list-style-type: none"> • Dovanos
<ul style="list-style-type: none"> • Draudimas
<ul style="list-style-type: none"> • Fizinės darbo sąlygos
<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės akcijos
<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės automobilis
<ul style="list-style-type: none"> • Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)
<ul style="list-style-type: none"> • Papildomos atostogos ir kt.
Pagal tai ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis pinigėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas.
Moralinės motyvavimo priemonės – susijusios su vidine motyvacija ir turi sunkiai pinigine verte išreiškiamą psichologinį poveikį
<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti. Savęs realizavimu tampa darbo, kuriame darbuotojas galėti panaudoti visus savo gebėjimus ir išmokyti naujų dalykų paieškos.
<ul style="list-style-type: none"> • Pripažinimas ir įvertinimas (kiekvienas žmogus darbą atlieka geriau kai yra vertinamas vadovų. Sulaukęs pagiriamojo žodžio, darbuotojas dar labiau stengsis patenkinti vadovo lūkesčius.
<ul style="list-style-type: none"> • Darbo pobūdis, režimas
<ul style="list-style-type: none"> • Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos prestižas, įvaizdis. Darbuotojas gali jausti pasitenkinimą dirbdamas žinomojo, gerą vardą turinčioje kompanijoje.
<ul style="list-style-type: none"> • Informacija ir telekomunikacija. Kuo geriau darbuotojai supažindinti su organizacijos būkle, strategija, tuo su didesniu atsidavimu atlieka savo pareigas
<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktų valdymas
<ul style="list-style-type: none"> • Karjeros galimybės. Jei organizacija savo darbuotojams nesuteikia karjeros galimybių, po kurio laiko jų motyvacija kuo geriau atlikti darbą ima mažėti
<ul style="list-style-type: none"> • Tobulėjimo galimybės. Organizacijos sudaromos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, vystyti kompetenciją gali būti pakankamai reikšmingu motyvu likti dirbti organizacijoje ir nuolat gerinti savo veiklos rezultatus.
<ul style="list-style-type: none"> • Palankus psichologinis ir socialinis klimatas, vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lipinskiene (2012).

Lentelėje išvadintų priemonių visuma sudaro atlygio sistemą. Atlygis padeda motyvuoti darbuotojus prieš įsidarbinant į įmonę, įsidarbinus padeda efektyviai atlikti užduotis. Labiausiai darbuotojus motyvuoja atliekamas darbas, viešoji nuomonė, santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010).

Motyvacijos priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Tai kas motyvuoja esant vienai situacijai, nebūtinai motyvuos kitu laiku ir kitoje vietoje. Ekonominės krizės metu įmonių vadovams ypatingai svarbu taikyti pagrįstas darbuotojų motyvavimo priemones (Klupšas, 2009). 5 lentelėje pateikta motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams. Galimybė naudotis įvairiomis darbo paskatomis parodo asmens ryšį su organizacijos išorine ir vidine aplinka.

5 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams

Motyvacijos nauda darbuotojui	Motyvacijos nauda organizacijai
Noras būti darbe	Aukštesnis darbo našumas
Didžiavimasis savo darbu	Mažesnė darbo jėgos kaita
Neigiamo požiūrio į organizaciją nebuvimas	Mažiau pravaikštų
Atsidavimas darbui ir pasitenkinimas juo	Geresnė kokybė ir mažiau nuostolių
	Didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi
	Didesnė tikimybė, kad įdiegtos idėjos ir prisiimta atsakomybė

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis Gražuliu, Valicku, Dačiulyte ir Sudnicku, 2012.

Tinkamai organizuojant darbuotojų motyvaciją yra sukuriama aplinka, kuri yra naudinga ir darbuotojui ir organizacijai. Darbuotojų motyvavimas nebus veiksmingas jei vadovai nenorės suvokti, kokių poreikių, lūkesčių, motyvų skatinami darbuotojai sutinka siekti organizacijos tikslų. Geras vadovas supranta: kas vieną žmogų motyvuoja ir skatina siekti geresnių rezultatų, kitą gali palikti abejingą, todėl neišsiaiškinus darbuotojo elgesio priežasčių vargu ar bent viena organizacijos remiama motyvavimo programa bus veiksminga (Gražuliset. al., 2012). Apibendrinus galime teigti, kad skirtingų motyvacijos koncepcijų išvada yra jų universalumo stoka, nes nė viena iš jų nėra pakankama siekiant suvokti visų darbuotojų įvairiose situacijose motyvaciją. Todėl vadovai skirtingomis aplinkybėmis skirtingų žmonių atžvilgiu turi laikytis situacinio požiūrio, paremto svarbiomis motyvacijos teorijų išvadomis (Diskienė, 2008).

2.7. Darbuotojų kaitos būdų derinimas

Pagrindiniai veiksniai dėl kurių darbuotojai lieka darbe yra motyvacija, geros darbo sąlygos, saugumas, geri santykiai su vadovu ir kolegomis. Reikia pabrėžti, kad vadovui pastebėjus darbuotojo

neapsitenkinimo užuomazgas reikia stengtis jų išvengti. Siekiant sumažinti darbuotojų kaitą, bei išlaikyti darbuotojus yra svarbu išsiaiškinti darbuotojų kaitos mažinimo būdus. Prieš pradėdant analizuoti personalo valdymą reikėtų prisiminti pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, vadovavimą, kontrolę bei motyvavimą. Sėkmingai jas atliekant galima reguliuoti personalo kaitą bei išlaikyti jau esamą personalą. Taip pat begalo svarbi yra saviraiškos galimybė. Kiekvienam darbuotojui yra svarbu išsakyti savo pasiūlymus, mintis rekomendacijas, geriau į jas įsiklausius vadovai gali išsiaiškinti kurias sistemos vietas reikėtų tobulinti ir kaip tai atlikti. Dažniausiai sutinka taip, kad darbuotojai bijo būti nesuprasti, todėl savo nuomonės paprasčiausiai neišsako.

Vadovas turėtų skirti pakankamai dėmesio darbuotojų atrankos bei samdos procesui, motyvavimui, vertinimui, pagalbai adaptacijos procese. Svarbu laiku pamatyti pokyčius, ar darbuotojo sunkumus darbe, kurie dažniausiai yra apsisprendimo palikti darbą priežastimi ir imtis priemonių. Vadovo pagalba ir bendradarbiavimas gali padėti įveikti krizę ar nesėkmę. Jis turi įvertinti kiekvieno darbuotojo atvejį atskirai, nes gali nutikti ir taip, kad darbuotojo išėjimas bus naudingas ne tik jam, bet ir įstaigai. Ieškant tikrai veiksmingų darbuotojų kaitos mažinimo priemonių daugiau dėmesio reikėtų skirti šiems veiksniams: darbuotojų atrankai ir samdai; pagalbai adaptacijos ir socializacijos procese; saviraiškos galimybei; vadovo įtakai; sveikos ir saugios darbo aplinkos sukūrimui; adekvačiam darbo krūviui; tinkamam motyvavimui. Šie veiksmai negarantuoja sėkmės, tačiau jų pagalba galime suvaldyti darbuotojų kaitą, arba bent jau išlaikyti juos ilgesnį laiką (Gurnevich, 2012). Aiškinantis darbuotojų kaitos mažinimo būdus būtų pravartu paanalizuoti darbuotojų atrankos, samdos procesų vaidmenį. Darbuotojų atranką galima apibrėžti kaip abipusį procesą, kurio metu iš turimų kandidatų atrenkamas tinkamiausias asmuo. Personalo atrankos veikla prasideda kandidatų sąrašo pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu. Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausi personalo atrankos komponentai yra tinkamiausio kandidato, labiausiai atitinkančio poreikius atrinkimas ir pasamdymas (Šukytė ir Rudnickaitė, 2010). Vykdam atrankos procesą vadovams reikėtų vengti išankstinio nusistatymo, atsižvelgti į darbuotojo sugebėjimus, bei turimą patirtį. Pasak Gurevič (2012), analizuojant naujo darbuotojo atrinkimą, būtina suteikti jam galimybę susipažinti su įstaigos specifika. Pokalbio dėl darbo metu supažindinti su darbo pobūdžiu, poilsio laikotarpiu, papasakoti su kokiais sunkumais tenka susidurti, bei pasakyti ko iš jo bus tikimasi. Kuo labiau organizacija struktūrizuoja asmens kognityvinį lauką pirmaisiais darbo mėnesiais, tuo jis labiau įsitraukia į veiklą ir mažiau linkęs palikti organizaciją, net kai susiduriama su jėgomis, skatinančiomis išeiti iš darbo (Žukauskaitė, 2008). Pirmosios kelios darbo savaitės yra svarbios norint sukurti ilgalaikį darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Šis laikotarpis vadinamas adaptacija. Galima sumažinti darbuotojų kaitą įgyvendinant išsamią, gerai įsisavinamą orientacijos programą. Darbdavio įsipareigojimai naujo darbuotojo sėkmei užtikrinti skatina darbuotojo pasitikėjimą ir įsipareigojimą darbdaviui (Levaitė ir Raubickas, 2010). Reikia atsirinkti tinkamus kandidatus, po to suteikti jiems palankias sąlygas, bei globoti adaptacijos

laikotarpiu. Apibendrinant galime teigti, kad atrankos ir samdos procesai yra svarbūs mažinant darbuotojų kaitą.

Vienas iš svarbiausių įmonės procesuose dalyvaujančių asmenų - vadovas. Turbūt daugeliui nepaslaptis, kad nuo vadovo vadovavimo būdo, mokėjimo bendrauti, reagavimo į stresines situacijas priklauso darbuotojų apsisprendimas dirbti įmonėje ar ne. Pasitaiko atvejų kai darbuotojai yra nepatenkinti bendradarbiais, darbo sąlygomis ar kitais veiksniais, tačiau vadovo užsidegimas, mokėjimas išklausti, pažadas kad į problemas bus atsižvelgta ir bandoma jas išspręsti darbuotojams reiškia labai daug.

Vadovas turi mokėti vertinti savo darbuotojus, ieškoti efektyviausių problemos sprendimo būdų, juos motyvuoti. Šiandieną yra išleista tiek daug knygų (vadovavimas ir lyderystė, vadovavimas - pirmieji žingsniai, sistema kaip sukurti didelę ir sėkmingą tikslinės rinkodaros organizaciją), būtent dėl to, kad vadovavimas būtų tinkamas, džiugintų darbuotojus ir padėtų siekti kuo geresnių veiklos rezultatų. Remiantis Petkevičiūte (2013), svarbu leisti darbuotojui pajusti, kad vadovybei jis rūpi kaip asmenybė. Vadovas turėtų vadovautis tokiais principais:

- Būti plačių pažiūrų, t.y. sugebėti priimti darbuotojo požiūrį ir nemanyti, kad tik jo paties sprendimai yra teisingi;
- Leisti darbuotojams prisiimti atsakomybę - kai darbuotojas gali rinktis, jis gali atrasti daugiau tinkamų sprendimų;
- Būti išmintingam, t.y. leisti darbuotojui mokytis pačiam, jį stebint ir komentuojant jo veiksmus, o ne mokant kaip ką reikia daryti;
- Būti kantriam, mokančiam klausytis ir dėmesingam;
- Nors vadovo darbas nėra lengvas, tačiau geras vadovas nesunkiai sugeba siekti organizacijos tikslų, bei rūpintis savo darbuotojais.

Daugelio tyrimų duomenys rodo, kad žmonės yra linkę keisti darbą net tada, kai gauna gerą darbo užmokestį ir jiems yra sudarytos palankios sąlygos, nes nejaučia pakankamo ryšio su vadovu (Petkevičiūtė, 2013). Darbo sąlygos - veiksniai, kurie yra svarbūs visiems darbuotojams. Jei sąlygos yra tinkamos jos prisideda prie veiksmų, įtakojančių darbuotojų pasilikimą įmonėje.

Dar vienas veiksnių į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį, norint sumažinti darbuotojų kaitą yra adekvatus darbo krūvis. Levaitė ir Raubickas (2010) pažymi, kad darbo krūvis gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, tačiau jei jis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ir protiškaui pavargs. Pervargusio žmogaus darbas nebus efektyvus, todėl rekomenduojama peržiūrėti darbuotojų krūvį. Galima leisti darbuotojui išsirinkti jam priimtinausias skatinimo priemones.

Kalbant apie priemonės galinčias sumažinti darbuotojų kaitą neišvengiamai turime pakalbėti apie motyvaciją. Kaip jau prieš tai minėjome motyvavimo priemonės gali būti materialios ir nematerialios. Kandatavičiaus (2010), atliktame darbuotojų lojalumo didinimo tyrime buvo nustatyta, kad net 96% apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone vienas svarbiausių lojalumo skatinimo veiksnių yra materialinio pobūdžio. Nesukūrus tinkamos motyvavimo sistemos darbuotojai ieškos laimės kitose organizacijose. Vienas iš galimų materialiosios motyvavimo sistemos skatinimo būdų galėtų būti išmokos ir paslaugos. Išmokos ir paslaugos gali sudaryti dalį darbuotojo gauto atlyginimo paketo. Paprastai jos apima sveikatos priežiūros, paskolos, kelionių, apgyvendinimo, maitinimo ir kitas išlaidas. Šios priemonės gali padėti darbuotojams išspręsti asmenines problemas, galinčias turėti įtakos darbuotojų sveikatai (Levaitė ir Raubickas, 2010). Pasak Kandatavičiaus (2010), vienas iš tiesioginės motyvacijos skatinimo būdų galėtų būti piniginės sistemos įdiegimas, pelno paskirstymo sistemos įdiegimas bei priedai. Moralinės darbuotojų motyvacijos stiprinimo priemonės galėtų būti papildomos atostogos, lengvesnis darbo grafikas, žodinė padėka, savarankiškas sprendimų priėmimas.

Susisteminius antrame skyriuje pateiktą informaciją matome, kad darbuotojų kaita turi teigiamų ir neigiamų padarinių, tačiau teisingiausia ją sieti su neigiamai įmonę veikiančiais veiksniais. Darbuotojų ketinimas palikti įmonę atsiranda dėl netinkamo darbo organizavimo, darbuotojo ir darbo suderinamumo stokos, netenkinančio darbo užmokesčio ar darbo grafiko. Darbuotojų lojalumas yra siejamas su teigiamais veiklos rezultatais. Lojalūs darbuotojai gerina įmonės mikroklimatą, įvaizdį, supaprastina vadovavimą. Skatinant darbuotojų lojalumą geriausiai veikti individo ir organizacijos kryptimi. Pasitenkinimas darbu yra vienas iš darbuotojų kaitą mažinančių veiksnių. Apibūdinti nuo ko jis priklauso yra pakankamai sudėtinga, nes tai kas vienam teikia pasitenkinimą kitam gali jo neteikti. Stresą darbo metu vienaip ar kitaip patiria visi darbuotojai. Jis gali būti ilgalaikis arba trumpalaikis. Ilgalaikis stresas žmogaus sveikatą, lojalumą, pasitenkinimą darbu veikia neigiamai, trumpalaikis stresas tam tikrais atvejais gali būti traktuojamas kaip veiksnys padedantis operatyviau atlikti darbą. Darbe patiriamas stresas yra vienas iš veiksnių įtakojančių darbuotojų kaitą, todėl įmonių vadovai turi sukurti sąlygas, padedančias mažinti darbe patiriamo streso kiekį. Motyvacijos pagalba žmogus jaučia pasitenkinimą darbu, ji stiprina lojalumą įmonei bei mažina ketinimo palikti įmonę galimybes. Tinkama motyvavimo sistema teikia naudą tiek įmonei, tiek joje dirbantiems darbuotojams. Įmonių vadovai turi suvokti, kad tik motyvuoti darbuotojai gali prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo ir stenkis ieškoti kiekvienam darbuotojui tinkančių motyvavimo priemonių. Mažinant darbuotojų kaitą daugiau dėmesio reikia skirti darbuotojų samdos bei atrankos procesams, motyvavimo priemonėms, vadovo ir darbuotojo santykių gerinimui. Apibendrinus galime teigti, kad jei kiekvienam veiksmui bus skiriamas pakankamas dėmesys, darbuotojų kaitos problema sumažės.

3. EMPYRINIS TYRIMAS

3.1. Empyriniotyrimometodika

Pirmoje dalyje pristatyta įmonė, kurioje yra be galo aktuali darbuotojų kaitos problema. Darbuotojų kaita - problema, su kuria susiduria įvairių sričių įmonės. Visuotinai yra pripažinta, kad ši kaita yra nemenka našta įmonei, ji susijusi su naujo darbuotojo paieškos, atrankos, mokymo sąnaudomis. Kol nėra pakankamai darbuotojų įmonėje, padidėja kitų darbuotojų darbo krūvis, neužtikrinamas veiklos tęstinumas, gali vėluoti užsakymų vykdymas, prarandamos žinios, patirtis, žmogiškieji išteklių. Darbuotojai - turtas, kurio dėka veikia organizacija, todėl svarbu suteikti jiems palankias sąlygas, kad darbe jaustųsi gerai ir norėtų prisidėti prie įmonės sėkmės. Darbe buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas - apklausa raštu.

Tyrimo tikslas- nustatyti priežastis ir veiksnius lemiančius darbuotojų kaitą įmonėje.

Tyrimo uždaviniai :

1. Išanalizuoti tiriamųjų demografines charakteristikas;
2. Atskleisti darbuotojų kaitos priežastis;
3. Išsiaiškinti darbo keitimo motyvus bei darbuotojų kaitos, transporto įmonėje, mažinimo būdus.

Tyrimo metu bus naudojami šie metodai:

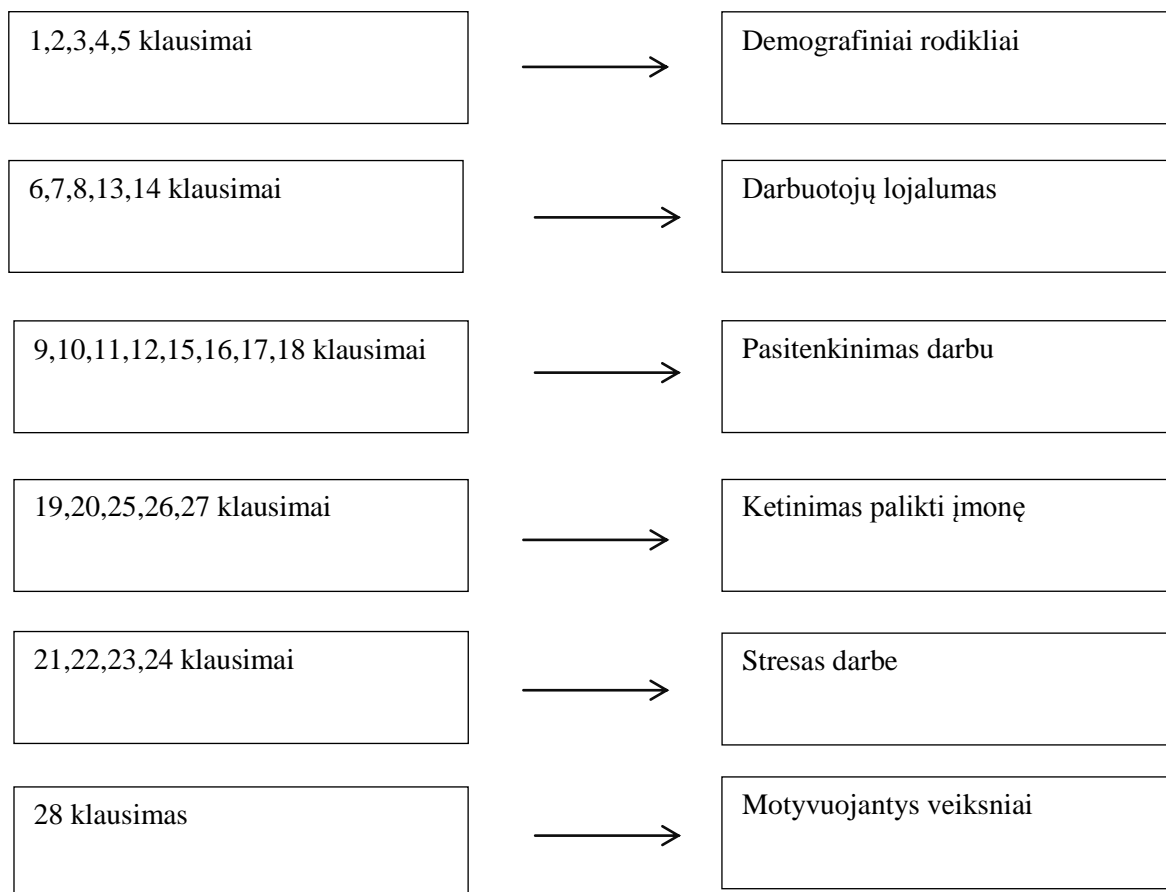
1. Anketinė apklausa;
2. Duomenų sisteminimas, analizė ir apdorojimas;
3. Aprašomasis metodas;
4. Statistinių duomenų skaičiavimo metodas.

3.1.2 Klausimyno struktūra

Anketą sudarė 28 klausimai, iš kurių 2 buvo atviri. Didžiąją klausimyno dalį sudarė uždari klausimai, kurių pagalba galima tiksliau interpretuoti atsakymus. Klausimynas yra suskirstytas į šešias grupes: demografinius rodiklius, įsipareigojimą įmonei, pasitenkinimą darbu, ketinimą palikti įmonę, stresą darbe ir motyvaciją (žr. 3 pav). Šis suskirstymas pasirinktas ne atsitiktinai, jo modelis atskleidžia sritis kurios bus tiriamos.

„Tyrimo metu buvo naudojama „Likert“ skalė, kurios pagalba, atsakymo stiprumas buvo matuojamas nuo 1- visiškai sutinku iki 10- visiškai nesutinku. Tiriamojo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą,, (Kardelis, 2007, p. 192). Šios skalės privalumai: pakankamai

lengva sudaryti, respondentams ji yra lengvai suprantama ir aiški, yra nuo seno naudojama asmeninėse apklausoje, pašte, telefone. Gauti rezultatai bus apdorojami sudedant grupę skaičių ir gautą sumą dalijant iš tų skaičių skaičiaus. Jos pagalba galima matyti kiek yra sutinkama, arba nesutinkama su pasirinktu teiginiu, taip pat ji padeda ištirti tiek teigiamus tiek neigiamus reiškinius.



3 pav. Klausimyno sudarymo schema. Sudaryta darbo autorės

Demografiniai rodikliai

Demografiniams rodikliams analizuoti buvo sudaryti 5 klausimai. Surinktų demografinių rodiklių pagalba galėsime išanalizuoti įmonėje dirbančius darbuotojus pagal amžių, lytį, išsilavinimo lygį, gaunamo atlyginimo dydį. Apdoroti duomenys leis mums daryti tikslias ir labiau argumentuotas analizes, praplės diagramų turinį.

Darbuotojų lojalumas

Darbuotojų lojalumui ištirti buvo sudaryti 5 klausimai. Lojalumo sąvoka siejama su atsidavimu, ištikimyne organizacijai ir jos vadovui. Šio kriterijaus pagalba galime spręsti kiek darbuotojas yra atsidavęs organizacijai, kaip jis derina individualius tikslus su organizaciniais, bei jo norą prisidėti prie įmonės sėkmės ir užsibrėžtų tikslų siekimo. Išsiaiškinę veiksnius, įtakančius darbuotojų lojalumą, galėsime ieškoti būdų, kaip sustiprinti darbuotojų lojalumą įmonėje, priemonių kaip sumažinti darbuotojų kaitą, pagerinti organizacijos mikroklimatą, supaprastinti vadovavimą.

Pasitenkinimas darbu

Analizuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu buvo sudaryti net 8 klausimai. Pagal Bagdono (2008), pasitenkinimas darbu, tai teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, atskleidžiantis, kaip darbuotojas vertina savo veiklą įmonėje. Esant bent kokiam nepasitenkinimui iškyta grėsmė, kad darbuotojas nesistengs sparčiai ir gerai atlikti savo darbo, o darbo neatlikimas yra siejamas su dideliais nuostoliais įmonėje.

Ketinimas palikti įmonę

Darbuotojų ketinimui palikti įmonę buvo sudaryti 5 klausimai. Darbuotojų ketinimą palikti įmonę įtakoja tam tikri vidiniai arba išoriniai veiksniai. Išorinius veiksnius nulemia darbuotojų asmeninės priežastys ir jie nepriklauso nuo vadovavimo stiliaus ar įmonės veiklos strategijos, vidiniai veiksniai priklauso nuo įmonės politikos, požiūrio į darbuotojus, apmokėjimo sistemos, motyvacijos. Remiantis Lee ir Mowday (1987), priežastys lemiančios darbuotojo apsisprendimą palikti įmonę yra šios: lūkesčiai, kurių tikėjosi darbuotojas tirtina jo isivaizduotus, darbuotojo ir įmonės vertybių atitikimas įtakoja darbo rezultatus, apsisprendimas išeiti gali būti tiesiogiai susijęs su išvykimu iš miesto ar šalies.

Stresas darbe

Transporto įmonėje dirbančių darbuotojų streso lygiui nustatyti buvo sudaryti 4 klausimai. Vadovaujantis Stephen ir Robbins (2003) stresas - dinamiška būseną, kurios metu žmogus susiduria su galimybe, suvaržymu ar reikalavimu, susijusiu su jo troškimais, ir kurio rezultatas, to žmogaus nuomone yra neaiškūs ir svarbus. Dažniausiai stresas asocijuojasi su suvaržymais ir reikalavimais. Darbe patiriamas stresas dažniausiai atsiliepią darbuotojų sveikatai, jie dažnai netenka apetito, gali padidėti kraujospūdis, atsirasti dirglumas.

Motyvuojantys veiksniai

Darbuotojus motyvuojantiems veiksniams išanalizuoti buvo sudarytas vienas atviras klausimas, kurio pagalba siekiama išsiaiškinti, tai apie ką, galbūt nepagalvojome sudarinėdami anketą. Šio klausimo pagalba padėsime vadovams atsakyti į klausimą kaip palaikyti ir užtikrinti norimą darbuotojų elgesį, išlaikant tik gerus veiklos rezultatus. Bakanauskienė (2009), įvardina tokius galimus motyvavimo veiksnius: laimėjimai darbe, pripažinimas, pats darbas, atsakomybė, tobulėjimas paaukštinimas.

3.1.3. Tyrimo imtis ir imties atranka

Tyrimo respondentai – visi įmonėje dirbantys vairuotojai. Populiacija - visi įmonės darbuotojai (N=54). Taigi imties dydis yra n. Iš pateiktų n anketų buvo užpildytos n anketų, todėl atlikto tyrimo rezultatai yra tikslūs. Tikėtina imtis - visi respondentai, kurie gavo sudarytą klausimyną (n=35). Tikroji tyrimo imtis, visi respondentai, kuriems išdalinti klausimynai ir kurie sutiko atsakyti į klausimus (n=30). Populiacija 54 darbuotojai, imtis 30 darbuotojų. Iš 30 užpildytų klausimynų, klaidų nepastebėta, tačiau 4 darbuotojai atsakė ne į visus klausimus.

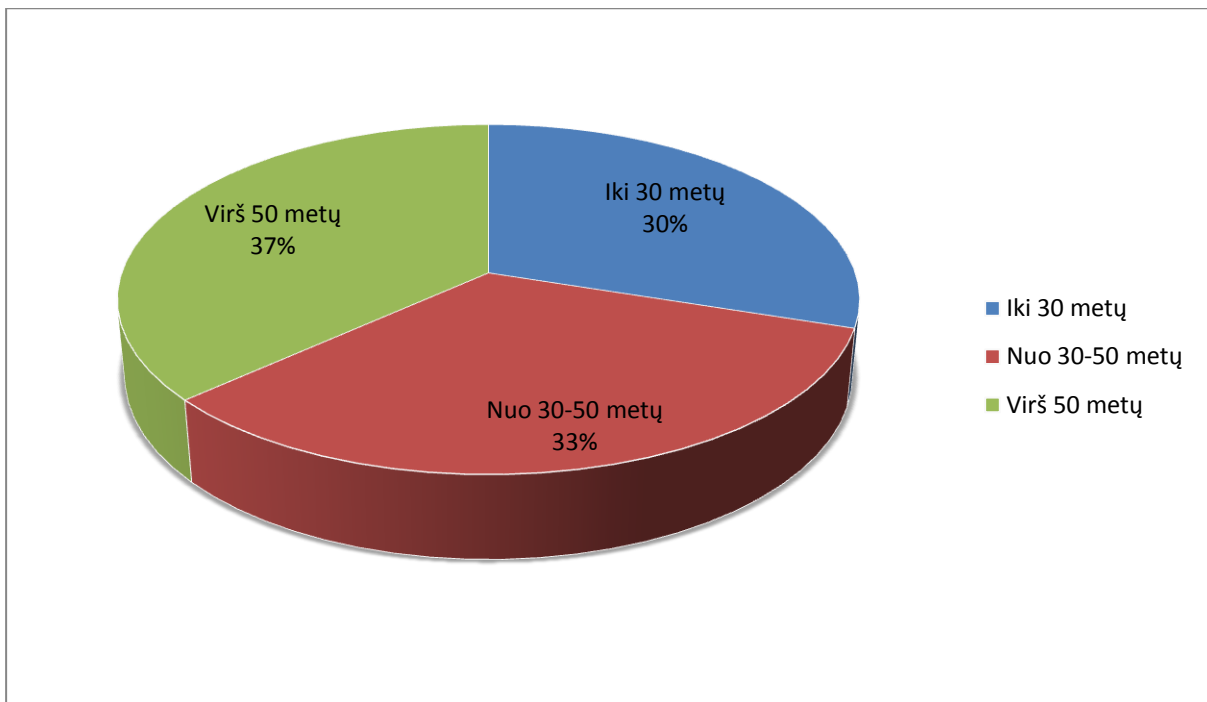
3.1.4. Tyrimo eiga

Pradedant tyrimą buvo gautas įmonės direktoriaus sutikimas rašyti apie jo vadovaujamą įmonę. Anketa buvo paruošta ir pradėta dalinti Liepos 14d. Kiekvienas po reiso grįžęs vairuotojas buvo vedamas į atskirą kabinetą, pasodinamas prie stalo, supažindinamas su anketa ir motyvuojamas į ją atsakyti nuoširdžiai. Vairuotojus, kurie dirba netolimoje Europoje pasikviesti užpildyti anketą sekėsi pakankamai greitai, tačiau tų, kurie dirba toliau reikėjo palaukti. Dažnai nutikdavo ir taip, kad darbuotojas užėina į administracines patalpas, tačiau jo tvarkaraštis yra taip suplanuotas, kad negali rasti laiko anketos pildymui ir turi važiuoti toliau. Kadangi, mano darbo stažas įmonėje buvo tik 3 mėnesiai, man tai buvo puiki galimybė susipažinti su vairuotojais, pabendrauti ir sužinoti situaciją apie įmonėje vykstančius procesus.

3.2. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

3.2.1. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir pagal darbo stažą

Siekiant išsiaiškinti realią situaciją įmonėje yra pateikiamas respondentų, dalyvavusių tyrime, amžiaus pasiskirstymas. Tikslas - išsiaiškinti kokio mažiaus vairuotojų įmonėje yra daugiausia.



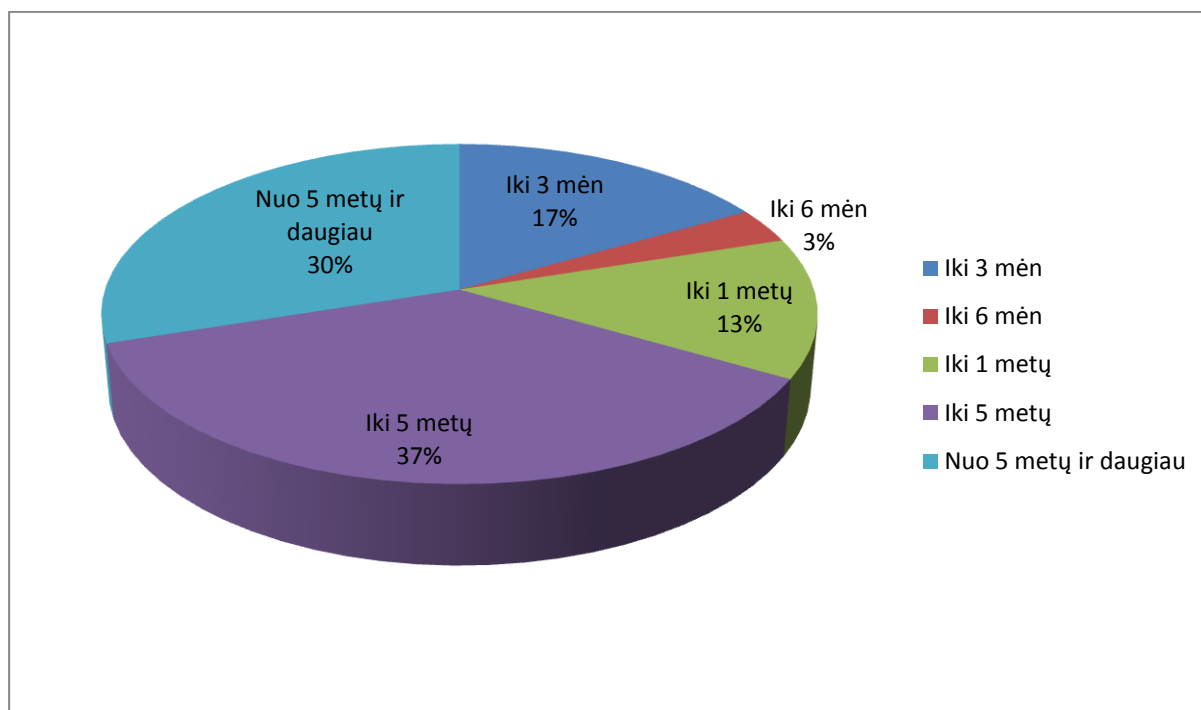
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%, N=30)

Iš pateikto paveikslo matome, kad didžiausią dalį - 37% apklausoje dalyvavusių respondentų sudaro asmenys virš 50 metų, 33% - asmenys nuo 30-50 metų, mažiausiai 30% - darbuotojai kurių amžius yra iki 30 metų. Iš paveikslėlio matyti, kad visos trys grupės atspindinčios darbuotojų amžių yra pasiskirstę panašiai, ryškaus atotrūkio tarp jų nematyti.

- Daugiausiai vairuotojai virš 50 metų, kurie praranda norą stengtis, domėtis naujovėmis, sunkiai priima iššūkius. Dažniausiai šioje amžiaus grupėje esantys darbuotojai nėra linkę keisti darbovietę, nes yra prisirišę prie juos supančios aplinkos ir bijo rizikuoti ieškant naujos darbo vietos.
- Per vidurį, darbuotojai, kurių amžius nuo 30 - 50m. Šioje amžiaus grupėje dažniausiai būna patys geriausi darbuotojai, jie turi patirties, energijos ir noro atlikti darbą pagal reikalavimus. Šie darbuotojai pakankamai sunkiai priima naujoves, tačiau jei jų netenkina esama situacija gali pasiryžti keisti darbovietę, arba kovoti dėl geresnių darbo sąlygų.
- Mažiausią dalį sudaro asmenys iki 30 metų, paskaičiavus apklausoje dalyvavusių asmenų iki 30 metų vidurkį, gauname, kad jis yra 25m. Į jaunus žmones žiūrima dvipusiškai: vienatai jauni žmonės turi entuziazmo, lengviau linkę priimti naujoves, juos lengviau galime pakreipti savo linkme, kita tai, kad atsiranda rizika, kad į jį bus dedamos žinios, patirtis ir vairuotojas greitai paliks įmonę, nes jauni žmonės nelinkę užsibūti vienoje vietoje, ieško iššūkių ir naujovių.

3.2.2. Respondentų pasiskirstymas dirbimo įmonėje laikotarpi

Darbo stažo pagalba galime analizuoti ar darbuotojų kaita įmonėje didelė ar ne. Šis rodiklis yra svarbus kiekvienai įmonei, nes pagal įmonės gyvavimo laiką ir išdirbtą stažą, mes galime stebėti kaip keičiasi darbuotojai.



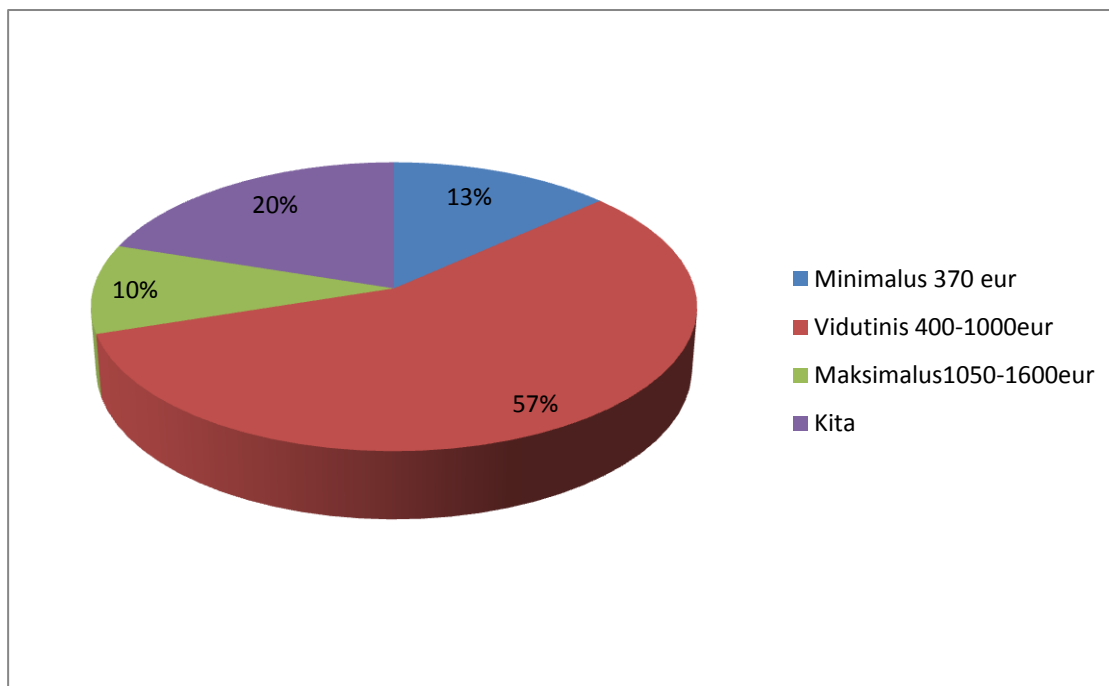
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbostažą (%, N=30)

Iš pateikto paveikslo matome, kad didžiausią dalį 37% įmonėje dirbančių darbuotojų sudaro darbuotojai dirbantys įmonėje iki 5 metų, po jos seka darbuotojai dirbantys nuo 5 metų ir daugiau-30%, 17% sudaro trumpiausiai įmonėje dirbantys darbuotojai, 13% - darbuotojai dirbantys iki 1 metų ir mažiausią dalį 3% - darbuotojai dirbantys iki 6 mėn. Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis matome, kad ilgiau dirbančių darbuotojų kaita nėra didelė, dažniau keisti darbovietę yra linkę trumpiau dirbantys darbuotojai. Iš literatūros žinome, kad vyresnio amžiaus ir ilgai įmonėje dirbantys vairuotojai nėra labai naudingi įmonėje nes jie sunkiau prisitaiko prie naujovių, nebesiekia tobulėjimo. Įmonės vadovybė ir vadovas turi stengtis skatinti, motyvuoti jaunos vairuotojus, kad galutinis rezultatas būtų geresnis.

3.2.3. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį

„Kas man už tai?“- tai klausimas, kuris sąmoningai ar nesąmoningai iškyla kiekvienam žmogui, prieš imantis kokios nors veiklos (Lipinskienė, 2012, p. 14). Atlikdami jiems paskirtą užduotį, žmonės

siekia patenkinti savo poreikius, todėl prieš imdamiesi kokios nors veiklos, jie žiūri, koks bus atlygis. Kiekvienas darbuotojas ieško tokio darbo, kurį atlikus jis galėtų patenkinti individualius tikslus ir poreikius. Analizuojamoje įmonėje yra taikoma laikinė darbo užmokesčio sistema. Pasak Bagdono (2008), esant laikinei apmokėjimo sistemai darbuotojo gaunamo atlyginimo dydis priklauso nuo dirbto laiko. Paanalizuosime darbuotojų pastangas, iš kitos - darbo užmokesčio pusės.

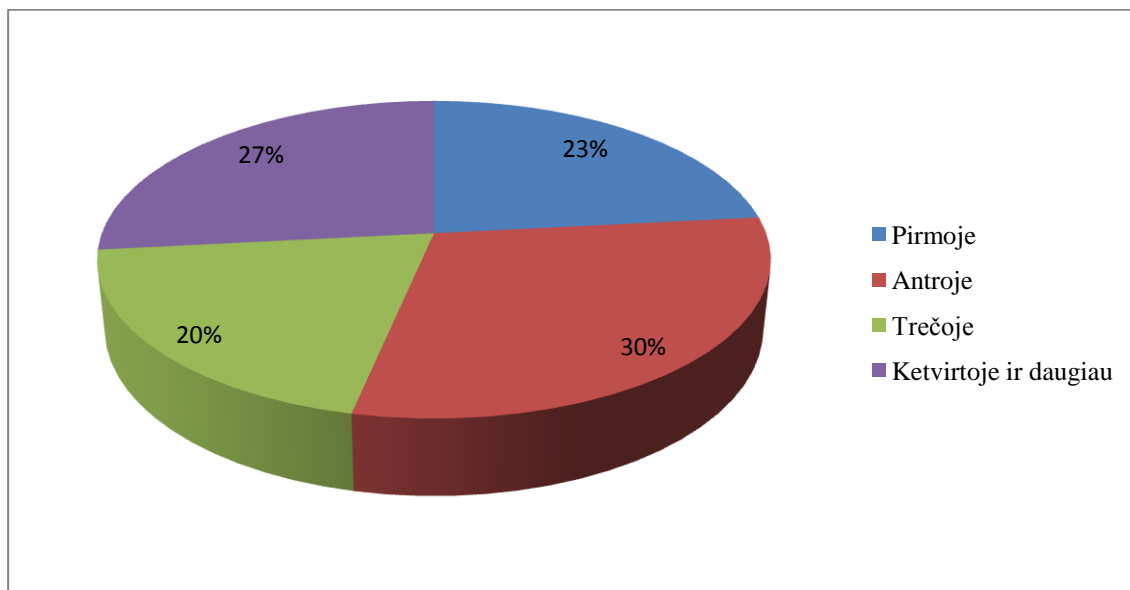


6 pav. Darbuotojų darbo užmokesčio pasiskirstymas (%, N=30)

Iš pateikto paveikslo matome, kad didžiąsą dalį, daugiau nei pusę - 57% sudaro darbuotojai, kurie gauna vidutinį vairuotojo darbo užmokestį (400-1000Eur). Į šią grupę patenka darbuotojai, įmonėje dirbantys ilgiau nei 6 mėnesius, turintys pakankamai patirties, bei žinių, per daug nesistengiantys ir nenorintys nieko keisti. Po vidutinio darbo užmokesčio seka vairuotojai, kurie gauna mažesnę nei minimalų darbo užmokestį, arba tie, kurie įmonėje dirba neilgą laiko tarpą ir savo tikslų gaunamų pajamų nežino. Net 5 vairuotojai atsakydami į šį klausimą pasirinko variantą d ir komentaru palikti skirtoje vietoje parašė minimumas, pasitaikė ir toks vairuotojas, kuris rašydamas šį žodį padarė klaidą, parašė „minimas“. Šis pavyzdys parodo, kad vairuotojai iš pateiktų variantų nesugeba išsirinkti savojo, rašydami daro klaidų, kitaip tariant, nėra labai raštingi. Jei žiūrėtume į paveikslėlį, matytume, kad panašią darbo užmokesčio dalį sudaro minimalų ir maksimalų darbo užmokestį gaunantys vairuotojai. Minimalų darbo užmokestį 370eurų gauna 13% visų įmonėje dirbančių darbuotojų, į šią dalį patenka darbuotojai dirbantys įmonėje iki 3 mėnesių ir neturintys patirties, maksimalų darbo užmokestį nuo 1050 - 1600eurų gauna 10% visų įmonėje dirbančių darbuotojų, dažniausiai tai jauni, perspektyvūs, netingintys dirbti ir stengtis žmonės.

3.2.4. Darbo stažą kitose įmonėse

Kiekvienas darbdavys per darbo pokalbį klausia darbuotojo, kokią darbo patirtį jis yra sukaupęs. Ši darbo patirtis priklauso nuo darbuotojų skaičiaus, bei jose išdirbto darbo laiko. Akivaizdu, kad jei darbuotojas yra dirbęs pvz: 10 skirtingų darbuotojų, tačiau ilgiausias jose išdirbtas laikas yra iki 3 mėn., jis nėra geras specialistas. Tačiau jei darbuotojas prieš tai yra dirbęs tik vienoje įmonėje bet pvz., 8m., jo patirtis yra pakankama ir dėl jo kandidatūros verta susimąstyti.

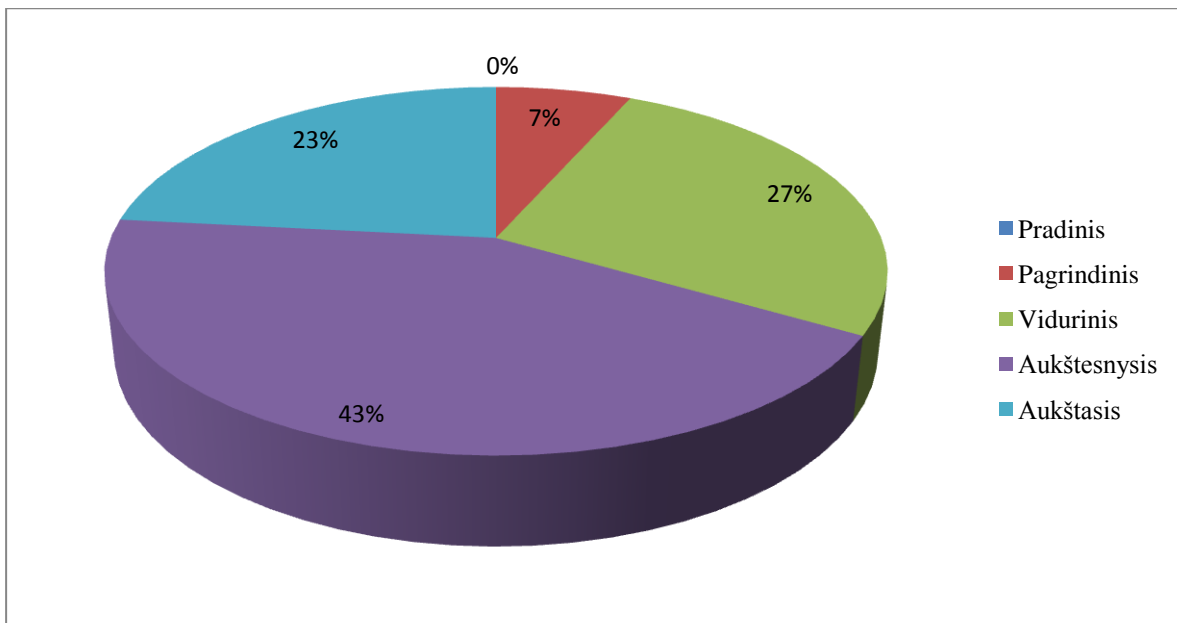


7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį (%, N=30)

Iš pateikto paveikslo matome, kad daugiausiai 30%, analizuojamoje įmonėje dirbančių darbuotojų, sudaro tie žmonės, kurie prieš tai yra dirbę tik vienoje darbuotojų. Po jos seka darbuotojai, sudarantys 27% ir kuriems ši darbuotojų yra ketvirta, galbūt, penkta arba šešta. 23% - sudaro ta darbuotojų dalis, kuriems dabartinė darbuotojų yra pirma, ir 20% - ta, kuriai ši darbuotojų yra trečia. Apibendrinus galime teigti, kad dauguma įmonėje dirbančių darbuotojų yra su patirtimi ir tik maža dalis darbuotojų yra tie, kuriems ši darbuotojų yra pirma ir kurie dar tik kaupia savo patirtį.

3.2.5. Darbuotojų išsilavinimo pasiskirstymas įmonėje

Nuo senų laikų žinoma, kad apie darbuotoją yra sprendžiama pagal jo išsilavinimo laipsnį. Transporto srityje nėra labai svarbu ar darbuotojas baigęs aukštesnįjį ar aukščiausią išsilavinimą, tačiau lyginant pagrindinį arba vidurinį išsilavinimą turinčius darbuotojus su aukštesnįjį išsilavinimą turinčiais vairuotojais skirtumas yra akivaizdžiai matomas.



8 pav. Darbuotojų išsilavinimas (%, N=30)

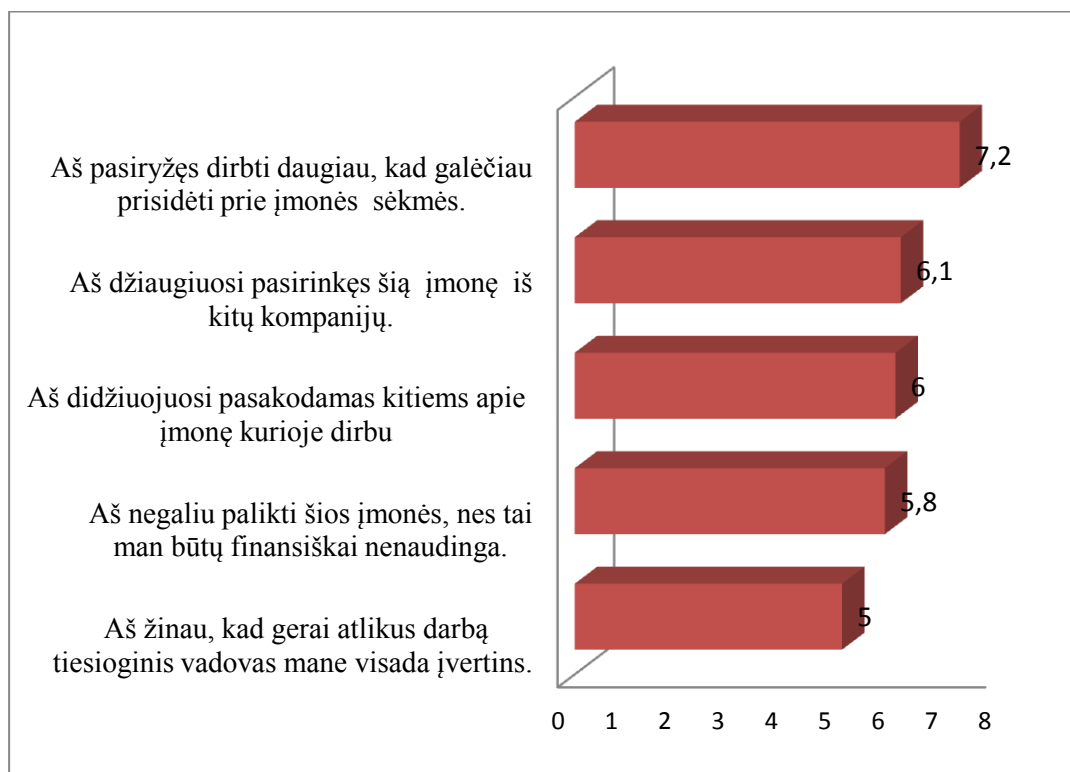
Iš paveikslėlio matome, kad didžiausią dalį įmonėje dirbančių darbuotojų - 43% sudaro darbuotojai turintys aukštesnį išsilavinimo laipsnį, po jų seka darbuotojai su viduriniu išsilavinimu, jie sudaro- 27%, 23% - sudaro darbuotojai turintys aukštą išsilavinimą ir tik 7% sudaro darbuotojai su pagrindiniu išsilavinimu, darbuotojų, kurie būtų tik su pagrindiniu išsilavinimu įmonėje nėra, todėl galime teigti, kad tai įmonei yra geras rodiklis. Apibendrinus galime teigti, kad didžiąją dalį įmonėje dirbančių darbuotojų sudaro išsilavinę darbuotojai.

4. TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo tikslas įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti įmonę, darbe patiriamo streso analizių pagalba išsiaiškinti veiksnius, mažinančius darbuotojų kaitą, bei gautus rezultatus palyginti su kitų mokslininkų atliktų tyrimų gautais rezultatais. Gauti rezultatai pateikti diagramomis, po kiekviena iš jų aprašant gautus rezultatus, bei teikiamus pasiūlymus.

4.1.1 Įsipareigojimo įmonei analizė

Viena svarbiausių įmonę veikiančių sričių - darbuotojų įsipareigojimas įmonei. Kitaip tariant, įsipareigojimas įmonei, tai darbuotojų lojalumas. Remiantis tyrimo duomenimis išanalizuosime koks yra mūsų nagrinėjamos įmonės įsipareigojimas, bei nuo ko jis priklauso (žr. 9 pav).



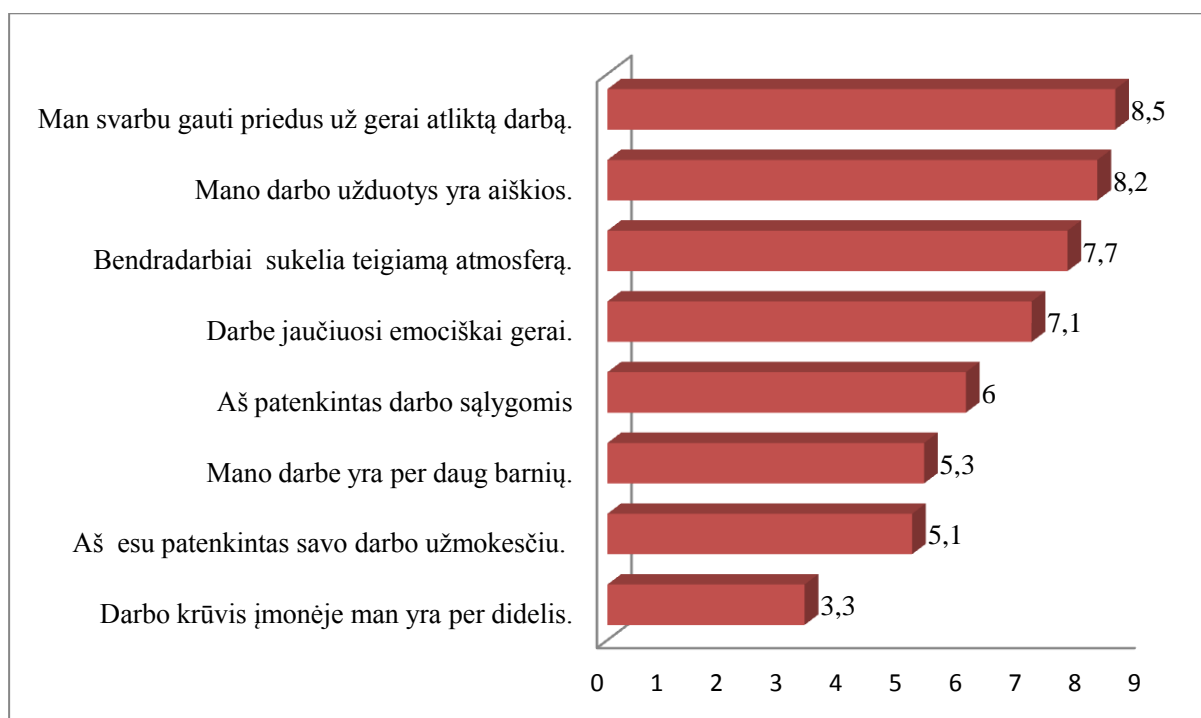
9 pav. Įsipareigojimas įmonei (N=30)

Išanalizavus įsipareigojimo įmonei (lojalumo) vidurkius, matome, žemiausiai vertinamas teiginys yra: „Aš žinau, kad gerai atlikus darbą tiesioginis darbo vadovas mane visada įvertins“, kurio vidurkis yra 5 balai. Šis rodiklis rodo, kad apibendrinus duomenis gaunamas balansas, tarp vadovo vertinimo ir nevertinimo. Analizuojame darbuotojų kaitos priežastis, todėl galime daryti prielaidą, kad darbuotojai norėtų, kad vadovas labiau įsigilintų į jų atliekamą darbą, juos pagirtų, išskirtų iš kitų. Po šio teiginio, seka kitas, surinkęs 5,8 balo. Vieni pripažįsta, kad palikti šia įmonę jiems būtų finansiškai

nenaudinga, kiti nebijo palikti įmonės ir mano, kad finansinių nuostolių jiems tai nesukeltų. Teiginiai : „Aš džiaugiuosi pasirinkęs įmonę „Avansas“ iš kitų kompanijų“ ir „Aš didžiuojuosi pasakodamas kitiems apie įmonę „Avansas“ , kurių atsakymų vidurkis yra 6,1 ir 6 iš 10 galimų parodo, pakankamai gerą požiūrį į įmonę, jie džiaugiasi pasirinkę šią kompaniją iš kitų įmonių. Net 7,2 balo, sudaro teiginys : „Aš pasiryžęs dirbti daugiau, kad galėčiau prisidėti prie įmonės „Avansas“ sėkmės“. Analizuojant šio teiginio stiprumą, galime džiaugtis, kad darbuotojai turi stimulo ir nori prisidėti prie tolimesnės įmonės sėkmės. Siekiant dar išsamesnės analizės buvo tiriamas darbuotojų įsipareigojimas įmonei suskirstat respondentus į dvi grupes: iki 30 metų ir virš 30 metų. Nustatyta, kad respondentų, kurių amžius iki 30 metų, atsakymo vidurkis yra 2,04 karto stipresnis už tų, kuriems yra virš 30 metų. Todėl galime teigti, kad stipriau įsipareigoję įmonei yra asmenys iki 30 metų.

4.1.2 Pasitenkinimas darbu

Norint iširti darbuotojų pasitenkinimą darbą, apklausoje dalyvavusiems respondentams, buvo užduoti, net 9 klausimai, kurių pagalba galėsime daryti tam tikras prielaidas.



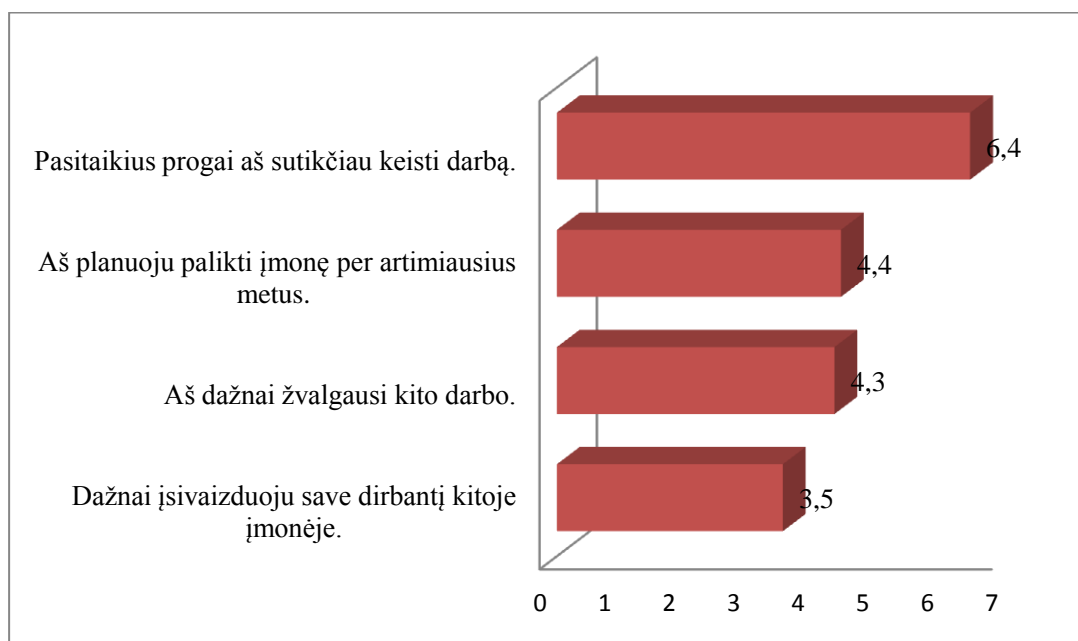
10 pav. Pasitenkinimas darbu

Iš pateikto paveikslo matome, kad visi pasitenkinimo darbu kriterijai yra pakankamai geri. Tik 3,3 balo surinko teiginys : „ Darbo krūvis įmonėje man yra per didelis“ todėl galime teigti, kad vairuotojai savo darbo nelaiko varginančiu ar per sunkiu. Virš 8 balų surinko teiginiai: „Man svarbu gauti priedus už gerai atliktą darbą“ bei : „ Mano darbo užduotys yra aiškios“. Tai parodo, kad

darbuotojams reikalingos papildomos priemonos už gerai atliktą darbą, gaudami jas, jie labiau stengtųsi atlikti darbą geriau, greičiau ir efektyviau. Panašiai, virš 7 balų surinko teiginiai: „*Bendradarbiai su kuriais dirbu sukuria teigiamą atmosferą*“ ir „*Darbe jaučiuosi emociškai gerai*“. Tai parodo, kad darbuotojai darbe jaučiasi gerai, santykiai tarp bendradarbių yra geri bei keliantys pasitenkinimą. Tarp 5 ir 6 balų iš 10 pateko teiginiai : „*Aš patenkintas darbo užmokesčiu*“, bei „*Aš patenkintas darbo sąlygomis, kurias suteikė įmonė*“. Šie du teiginiai parodo, kad gaunamu darbo užmokesčiu, bei suteikiamomis sąlygomis darbuotojai nėra labai patenkinti, tai gali būti vienos svarbiausių priežasčių, dėl kurių vairuotojai palieka mūsų analizuojamą įmonę. Suskirsčius vairuotojų atsakymo vidurkius į tuos, kurių amžius yra iki 30 metų ir tuos, kuriems yra virš 30 metų, nustatėme, kad 0,6 balo skirtumu didesnę pasitenkinimą darbu jaučia vairuotojai, kurių amžius yra iki 30 metų.

4.1.3 Kėtinimas palikti įmonę

Darbuotojų kaita, labai opi problema analizuojamoje įmonėje, todėl labai svarbu nustatyti jos priežastis. Sudarytoje anketoje buvo užkoduoti 4 uždari klausimai, kurių pagalba galėsime bandyti išanalizuoti darbuotojų mintis, bei ketinimus keisti esamą darbovietę.



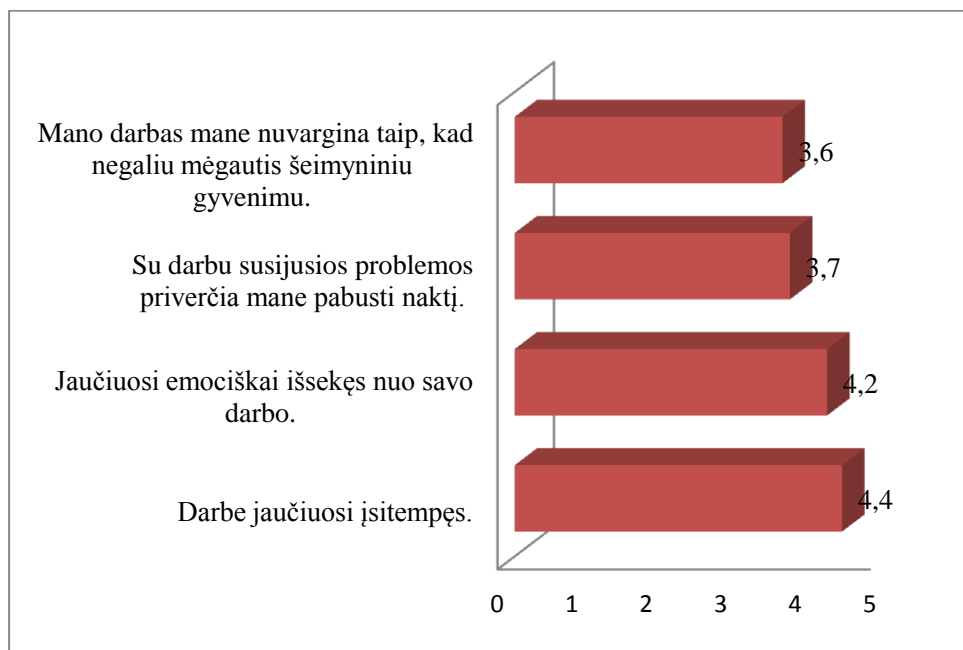
11 pav. Darbuotojų ketinimas palikti įmonę(N=30)

Pateiktame paveiksle matome, kad didžiausią balą 5,4 iš 10 galimų surinko teiginys : „*Pasitaikius progai aš sutikčiau keisti darbą*“. Šis teiginys- požymis, kad pusė įmonėje dirbančių vairuotojų sutiktų keisti dabartinį darbą ir geresnį. Čia ir atsiskleidžia didelė darbuotojų kaitos problema ir būtinybė aiškintis priežastis dėl ko taip yra. Teiginių :

„*Aš planuoju palikti įmonę per artimiausius metus*„ ir „*Aš dažnai žvalgausi kito daro*“ vidurkis yra 4,4 ir 4,3 iš 10 galimų. Šių teiginių formuluotė yra pakankamai griežta ir reikalaujanti tvirto apsisprendimo, todėl, analizuojant darbuotojų kaitos priežastis tai yra dar vienas rodiklis, kad norint išsaugoti vairuotojus reikia imtis priemonių. Mažiausią balų skaičiaus vidurkį 3,5 iš 10 galimų surinko teiginys: „*Dažnai įsivaizduoju save dirbantį kitoje įmonėje*“. Tai parodo, kad darbuotojai, nors ir turi minčių keisti darbovietę, nepasitelkia vaizduotės ir neįsivaizduoja savęs kitoje įmonėje. Analizuojant ketinimą palikti įmonę, pagal darbuotojų amžių, buvo nustatyta, kad vairuotojai, kuriems yra virš 30 metų 1,6 balo vidurkiu, dažiau susimąsto apie darbovietės keitimą nei tie, kuriems yra iki 30 metų.

4.1.4. Stresas darbe

Šiuolaikiniame pasaulyje stresas tampa viena didžiausių problemų mūsų sveikatai. Pasak Fingret(1985), stresas – individualus reiškinys, kurio priežastis – pernelyg dideli aplinkos reikalavimai. Stresas yra patiriamas kiekvienoje įmonėje, tačiau jei jis trumpas ir kryptingas – padeda motyvuoti geresniam darbui, jei dažnai patiriamas ir varginantis - darbo procese atsiliepia neigiamai. Pagal atliktos anketos duomenis pabandysime išsiaiškinti streso lygį analizuojamoje įmonėje.



12 pav. Darbuotojų patiriamas stresas (N=30)

Pateiktame paveiksle matome, kad didžiausius balus 4,4 ir 4,2 ir galimų 10 surinko teiginiai: „*Darbe jaučiuosi įsitempęs*“, bei „*Jaučiuosi emociškai išsekęs nuo savo darbo*“. Jie parodo, kad nemaža dalis darbuotojų jaučia per didelį kiekį streso dirbdami savo darbą, todėl tai atsiliepia galutiniame rezultate, arba tampa viena iš priežasčių keisti darbą. Šiek tiek mažiau nei pirmieji, 3,6 ir 3,7 balų, iš 10 galimų, surinko teiginiai: „*Su darbu susijusios problemos priverčia mane pabusti naktį*“, bei „

Mano darbas mane nuvargina taip, kad negaliu mėgautis šeimyniniu gyvenimu“. Analizuojant streso lygį, pagal darbuotojų amžių, nustatyta, kad tiek jauni, iki 30 metų, tiek virš 30 metų, vairuotojai jaučia panašų streso lygį.

4.2 Darbo keitimo motyvai bei darbuotojų kaitos transporto įmonėse mažinimo būdai

Siekiant išsamiau išanalizuoti įmonėje dirbančių darbuotojų ketinimo palikti įmonę priežastis buvo sudaryti du atviri klausimai. Atvirų klausimų pagalba gavome pakankamai veiksnių, vairuotojų nuomone, įtakojančių darbuotojų pasitraukimą iš įmonės. Į atsakymų vidurkį patenka tie vairuotojai, kurie įmonėje dirba daugely metų ir tie, kurie šiuo metu įmonėje dirba bandomuoju laikotarpiu, todėl didžiausi reikšmę turi ne vidurkio stiprumas, o pats teiginys. Nei vieno lentelėje pateikto teiginio negalima ignoruoti, nes jo pagalba atskleidžiama problema, ko pasekoje galime ieškoti jos sprendimo būdų. „Darbo humanizavimas - tai darbo sąlygų plačiąja prasme gerinimas, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio pagerinti įmonės veiklos rezultatus (Martinkus, 2003, p. 10)“.

6 lentelė. Veiksniai padėsiantys sumažinti darbuotojų kaitą

Padidinti darbo užmokestį	22
Pagerinti darbo sąlygas	16
Keisti pinigų išmokėjimo sistemą	13
<i>Pagerinti darbuotojo ir darbdavio santykius</i>	13
<i>Pagarba darbuotojui</i>	2
<i>Daugiau bendrauti</i>	6
<i>Paskatinimo nebuvimas</i>	1
Trumpai dirbantiems darbuotojams per didelis darbo krūvis	1
Neatsakė	10

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

- Dažniausiai pasitaikantis ir vairuotojų nuomone svarbiausias veiksnys, kurio pagalba galima išlaikyti vairuotojus yra darbo užmokestis. Darbuotojų nuomone reikia didinti darbo užmokestį. Corbride, Pilbeam (2006), atlyginimas traktuojamas plačiau nei vien užmokestis. Į jį įeina darbo užmokestis, priedai, priemokos ir kitos išmokos, kurių visuma sudaro rinkinį piniginių ir nepiniginių elementų, būtinų norint lanksčiai vadovauti darbuotojams ir siekti konkurencinio pranašumo. „Atlikdamas darbą, kiekvienas darbuotojas tikisi, kad už jį bus atitinkamai sumokėta. Jei darbuotojai mano, kad atlygis teisingas, atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti tokiu darbu“ (Robbins, 2003, p. 40). Tačiau jei darbuotojas įdeda daug darbo ir pajunta, kad už jo darbą atsiskaitoma neteisingai arba

nesąžiningai, jis pradeda jausti nuoskaudą. Nuoskauda pasireiškia pastangų darbu sumažėjimu, sustiprėjusiomis mintimis, kad reikia keisti darbą. Iš teiginio dažnumo galime daryti išvadą, kad analizuojamoje įmonėje darbo užmokesčio problema egzistuoja. Norint išsaugoti vairuotojus reikia kiek galima labiau optimizuoti kitus išteklius ir susikoncentruoti į atlyginimo dydį. Vijeikis (2008), teigia, kad „optimizavimas – santykio tarp procesų rezultatyvumo ir resursų panaudojimo efektyvumo gerinimas. Paprastai tariant, veiklos optimizavimas – minimalūs ištekliai, bet optimalus pelnas“. Daugelis, apklausoje dalyvavusių dalyvių išsidavė, kad norėtų gauti premijas už laiku pristatytus krovinius, už tikslų temperatūros palaikymą viso krovinio gabenimo laikotarpiu, už švaros palaikymą transporto priemonėje reiso metu ir po jo. Įmonės vadovas, norėdamas išsaugoti gerus, pavyzdinius vairuotojus turi įdiegti darbo užmokesčio skatinimo sistemą ir vertinti jų pastangas. Juk negalima mokėti tiek pat pinigų besistengiančiam, pareigas atsakingai atliekančiam vairuotojui ir tam, kuris darbą atlieka bet kaip, tik, kad jis būtų atliktas.

- Kitas teiginys lemiantis vairuotojų pasitraukimą iš įmonės yra netinkamos darbo sąlygos. „Darbo sąlygos - tai aplinka, kurioje vyksta darbas. Darbo sąlygų veiksniai skirstomi į tris grupes: 1) psichofiziologinius (fizinis apkrovimas, nervinė psichinė įtampa, darbo monotoniškumas, darbo ir poilsio režimas); 2) sanitarinius higieninius (oro temperatūra, drėgnumas, oro švarumas, triukšmas, virpesiai, spinduliavimas, apšviestumas); 3) socialinius, psichologinius, estetinius (patalpų interjeras, darbo apranga, eksterjeras – išorinis įmonės vaizdas“ (Bagdonas, 2008, p. 42). Turbūt daugelis iš mūsų yra girdėję, kad vairuotojų-ekspeditorių darbo sąlygos yra ypač sudėtingos. Pasitaiko, kas jie būna „ant ratų“ savaitę, mėnesį, kartais tik keletą dienų. Dirbant tokiomis sąlygomis nukenčia darbuotojų fiziologiniai poreikiai. Jie valgo, miega transporto priemonėse, dažnai neturi kur nusiprausti. Reiso metu, kiekvienam vairuotojui po 4,5 valandų važiavimo yra būtina daryti 45min pertrauką, o po sutrumpinto 9 valandų, arba prailginto 10 valandų važiavimo laikotarpio yra būtinas 9 valandų poilsio laikas. Jei vairuotojas nėra krovinio išsikrovimo arba pasikrovimo vietoje, jis gali patenkinti savo fiziologinius poreikius: pavalgyti, nusiprausti. Kai kuriose degalinėse prekiaujama šaltais ir karštais gėrimais ir užkandžiais, yra įrengti sanitariniai mazgai, dušai. Apklausoje metu keletas vairuotojų išsidavė, kad jiems trūksta dušų, persirengimo kambarių. Dažna problema išstinkanti vairuotojus vos tik grįžus į būstinę yra noras nusiprausti. Grįžęs po reiso vairuotojas nori grįžti pas savo šeimą arba tęsti tolimesnį darbą tvarkingas ir švarus. Į šią problemą būtina reaguoti, nes jei nėra patenkinami žmogaus fiziologiniai poreikiai į kitas poreikių grupes jis nekreipia dėmesio ir pradeda ieškoti geresnių darbo perspektyvų. Pasiūlymas įmonės vadovybei - neignoruoti šio teiginio ir optimizuojant kitus išteklius gerinti darbuotojų sąlygas įsirengiant dušus.

- Dar vienas, iš darbuotojų lūpų išgirstas teiginys yra pinigų išmokėjimo sistemos keitimas. Vadovaujantis Bagdonu (2008), darbo apmokėjimo sistema - tai visuma taisyklių, pagal kurias, priklausomai nuo darbuotojo atlikto darbo ir to darbo sunkumo, apskaičiuojamas atlyginimas.

Yra trys pagrindinės sistemos:

1. Laikinė
2. Vienetinė
3. Premijinė arba mišri.

Analizuojamoje įmonėje vairuotojams yra taikoma vienetinė darbo apmokėjimo sistema. Naudojant šią sistemą yra mokama už atliktą darbą ar suteiktas paslaugas. Norėdamas daugiau uždirbti vairuotojas turi prisiimti daugiau darbo krūvio, gabenti krovinius laikantis griežtų reikalavimų, nevēluoti. Šiuo metu įmonėje dirbantiems vairuotojams yra mokamas 12%, nuo frachto sumos. Vainienė (2015), frachtą apibūdina taip: atlyginimas transporto priemonės savininkui už krovinių ar keleivių pervežimą. Dažnai pasitaiko taip, kad skaičiuojant frachto sumą yra nustatomas netikslus nuvažiuotų kilometrų skaičius. Taip nutinka dėl netikslaus maršruto apskaičiavimo: pvz vairuotojas važiuoja automagistraliniais keliais, o transporto vadybininkas būna paskaičiavęs maršrutą gyvenvietėmis, arba dėl įvykusio kamščio, avarijos. Kadangi frachto suma būna nustatyta dar tik pradėdant reisą, papildomai nuvažiuoti kilometrai būna neužskaityti, todėl vairuotojai nori, kad jiems būtų mokamas atlyginimas ne nuo frachto, o nuo nuvažiuotų kilometrų. Ši problema įmonėje yra pradėta spręsti, sudarinėjama kilometrų apskaičiavimo sistema, renkami vairuotojų parašai už ir prieš ir nuo 2016m. turėtų pradėti veikti.

- Keli tarpusavyje susiję veiksniai, vairuotojų nuomone, labiausiai darantys įtaką darbuotojų pasitraukimui iš įmonės yra darbuotojo ir darbdavio santykių gerinimas, pagarba darbuotojui, paskatinimas, stipresnis bendravimas. Šie teiginiai atskleidžia įmonėje vyraujančią įmonės vadovo ir darbuotojo santykių problemą. Vadovavimo stilius rodo, koku būdu vadovas pavaldiniams duoda nurodymus, ar su jais tariasi, ir kaip pavaldiniai vykdo paliepiamus (Bagdonas, 2008). Vykdydama diskusiją su darbuotojais ir pati žinodama įmonės vadovą padariau išvadą, kad įmonės vadovą galima priskirti autokratinio stiliaus vadovams. Jis mano, kad pats viską žino geriausiai, įsakinėja darbuotojams, jo nuomone nuobauda yra geriausias skatinimo metodas. Būtent dėl to įmonėje dirbantys darbuotojai neapkentę jiems nepriimtino vadovo elgesio planuoja palikti, arba palieka įmonę ir ieško vietos, kurioje vadovas prisiima daugiau atsakomybės yra draugiškas ir pasiruošęs padėti. Vadovaujantis Nazelsnio(2010), profesinio rengimo tyrimais darbo vietos keitimo motyvus lemia tarpusavio pasitikėjimo ir dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų stoka (iškirpta dalis teksto), todėl darbuotojai ir darbdaviai sunkiai susikalba, nesugeba suprasti vieni kitų motyvų ir realių galimybių. Kiekvieno

įmonės vadovo tikslas- įmonės pelningumas, kuo ilgesnis veiklos gyvavimo ciklas, galimybės plėstis. Įmonėje susiduriama su darbuotojų kaitos problema, dėl kurios šie tikslai plėtojami neefektyviai, todėl įmonės vadovui būtina imtis veiksmų. Svarbu yra išspręsti darbdavio ir darbuotojų pasitikėjimo ir dialogo nebuvimo trūkumus, daugiau dėmesio skirti darbdavio ir darbuotojo interesų plėtrai, bei ieškoti iškilusių problemų sprendimo būdų.

- Vienas iš veiksnių, įtakančių darbuotojų pasitraukimą iš įmonės yra per didelis krūvis trumpai dirbantiems vairuotojams. Pasak Levanaitės ir Raubicko(2010), personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimo pirmosios kelios darbo savaitės yra svarbios sukurti ilgalaikį darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Nepaslaptis, kad iš naujai atėjusio vairuotojo yra tikimasi labai daug. Pradžioje jis gauna vadovo nuomone, paprastesnius, tačiau daugiau pastangų reikalaujančius reišius. Ne trumpesnę nei 5 metų stažą turintys vairuotojai važiuoja į Italiją, Ispaniją, Prancūziją, Čekiją, Vokietiją ir sugaišta nemažai laiko tiesiog važiuodami, o trumpai dirbantys vairuotojai maišo Lenkiją, Latviją, Estiją. Dirbant artimesnėse valstybėse jiems tenka daugiau pakrovimo, iškrovimo vietų, pasitaiko atvejų kada vežamą produkciją reikia išsikrauti patiems. Būtent dėl šios priežasties, jie jaučiasi gaunantys per daug darbo, tačiau neįvertinat to, kad jauno specialisto karjera prasideda būtent nuo trumpesnių, daugiau pastangų reikalaujančių reišių.
- Net 10 apklausoje dalyvavusių vairuotojų neatsakė, nežinojo ką atsakyti, arba susilaikė nuo anketoje esančių atvirų klausimų. Keletas vairuotojų paprašyti užrašyti atsakymą į atvirą klausimą aiškino „ nėra prasmės rašyti, vistiek niekas nepasikeis /.../“, kitas vairuotojas teigė: „klaidą daro direktorius nemokėdamas vadovauti, prisukinėdamas greitį, plombuodamas bakus, nuskaitydamas pinigus už pereikvotą kurą, nei vienoje kitoje įmonėje tokio dalyko nėra. Jei plombuojai bakus, neatskaityk už kurą ir panašiai/.../“. Iš antrojo teiginio matome vairuotojo nepasitenkinimą vadovo elgesiu. Kiekviena iš vairuotojo išgirsta frazė, mūsų sprendžiamai problemai yra svarbi ir reikalaujanti sprendimo būdų.

4.3. Tyrimo rezultatų diskusija

Tyrimo rezultatų diskusijos tikslas palyginti analizuojamoje įmonėje gautus tyrimo rezultatus su kitų autorių atliktų tyrimų rezultatais ir nustatyti visoms įmonėms būdingas darbuotojų kaitos priežastis bei mažinimo būdus.

Remiantis Levaite ir Raubicku (2010), didžiausią įtaką darbuotojų kaitai Šiaulių universitete daro per mažas darbo užmokestis, darbuotojai jaučiasi neteisingai įvertinti ir atlyginami už savo darbą. Į šeimą orientuotos organizacijos politikos taikymas turi didesnę motyvacinę ir skatinamąją galią

darbuotojams pritraukti ir išlaikyti nei materialinės priemonės. Nematerialios darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės: adekvatus darbo krūvio paskirstymas, darbo stabilumo užtikrinimas, darbuotojų mokymas.

Liučvaitienė, Šimelytė ir Stankevičienė (2010), analizuodamos Lietuvos statybos sektorių atskleidė tendenciją, kad dažniausia priežastis dėl kurios darbuotojai palieka įmonę yra mažas darbo užmokestis. Antroji priežastis – gyvenamosios vietos pakeitimas. Lyginamosios analizės pagalba nustatyta, kad darbuotojų kaitos priežastys skirtingose statybos įmonėse yra tos pačios, skiriasi tik jų svarba. Personalo kaitai stabilizuoti parengtas personalo kaitos stabilizavimo modelis, kurio pagrindiniai elementai – darbo užmokestis, darbo aplinka, vadovų valdymo stilius ir santykiai su vadovais. Modelį taikant praktiškai, būtų įmanoma stabilizuoti personalo kaitą Lietuvos statybos įmonėse, nes modelio veiksniai tiesiogiai veiktų personalo kaitos priežastis bei neleistų joms atsirasti.

Nazelskio (2010), atlikto tyrimo metu nustatyta, kad labiausiai darbuotojų kaitą lemia socioekonominės priežastys, vienas iš svarbiausių veiksnių skatinančių darbuotojų kaitą yra dialogo tarp darbdavio ir darbuotojų trūkumas. Daugiau dėmesio reikėtų skirti darbuotojų ir darbdavių interesams atstovaujančių organizacijų plėtrai, jų kompetencijų socialinio dialogo srityje plėtojimui, taip pat – ieškoti įvairių kitų priemonių, padedančių spręsti šias nepasitikėjimo ir dialogo bei bendradarbiavimo stokos problemas. Lietuvos įmonėse atlikto tyrimas parodė, kad sistemingai ir nuosekliai vykdomas informavimas ir konsultavimas yra efektyvios priemonės darbuotojų kaitai valdyti.

Žiogelytės ir Kvičinskaitės (2014), atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai gaunantys didesnę darbo užmokestį, mažiau mąsto apie galimybę keisti darbą, tačiau svarbu ir tai, kad jie nelinekė nurodyti, kad artimiausiu metu neplanuoja keisti darbovietės. Darbuotojų, kurie šiuo metu nemąsto apie darbo keitimą motyvavimas yra ypač svarbus, nes pasikeitus sąlygoms, jie gali greitai pakeisti savo nuomonę. Tai būtų nepalanku įmonei, nes didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai dažniausiai įmonėje dirba ilgiau, turi sukaupę daugiau patirties, gebėjimų, žinių ir juos pakeisti būtų gana sudėtinga. Pagrindinės priežastys, lemiančios darbuotojų pasirinkimą keisti darbą yra nematomos realios ateities perspektyvos ir galimybės siekti karjeros, taip pat netenkinantis nustatyto pastoviojo darbo užmokesčio dydis, būtent todėl įmonės turėtų atkreipti dėmesį į objektyviais ir aiškiais kriterijais paremtą darbo užmokesčio ir karjeros galimybių nustatymą įmonėje. Darbuotojo pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su darbuotojo lyties ir vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui veiksniais. Išskirtina tolimesnio tyrimo kryptis - daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės aplinkos veiksniai, kurių poveikį svarbu identifikuoti ir tirti giliau, siekiant pagrįsto darbuotojų poreikių ir lūkesčių formavimo bei motyvacijos didėjimo. Išorinė aplinka daro įtaką motyvavimo procesams įmonėse, o darbuotojo nesuvokimas darbo rinkos situacijos šalyje, mokestinės naštos įmonei, gali

sąlygoti jo pasitenkinimo darbu sumažėjimą, kitų pajamų šaltinių ieškojimą, taip pat poreikių ir lūkesčių nepatenkinimą.

Pasak Bručkutės, Paužuolienės, Docienės ir Vaitiekus (2012), atlikto tyrimo uždarojoje akcineje bendrovėje paaiškėjo, kad dauguma įmonėje dirbančių darbuotojų yra patenkinti darbu ir esama motyvavimo sistema. Darbuotojai jaučiasi geriau dirbdami didesnės atsakomybės reikalaujantį darbą, nes daugumai jų, darbdas – galimybė tobulėti bei išreikšti save. Dauguma darbą sutiktų keisti dėl didesnio darbo užmokesčio arba geresnių darbo sąlygų. Sistemingas darbo užmokesčio didinimas ar gerinamos darbo sąlygos yra trumpalaikis moyvatorius, nes darbuotojai prie jų greitai pripranta ir pradeda traktuoti kaip savaime suprantamą dalyką. Reikia ankcentuoti, kad motyvavimo sistema turi būti lanksti, nes tų pačių motyvavimo priemonių taikymas ilgą laiką praranda motyvacinę galią, todėl reikia periodiškai vertinti, peržiūrėti skatinimo sistemą, kad reikiamu laiku ji būtų koreguojama.

Remiantis Bružo, Škudienės, Pačėsos, Alonderienės ir Kazlauskaitės (2009), darbo tyrimo rezultatais uždaroje akcineje bendrovėje „*ArcoRealEstate*“ nustatyta, kad labiausiai darbuotojus motyvuojantis veiksnys – atlyginimas, kitas svarbus veiksnys – karjeros galimybės. Dauguma įmonėje dirbančių darbuotojų yra jauni, todėl galima daryti prielaidą, kad karjeros siekimas atrodo pats svariausias veiksnys dirbant organizacijoje. Trečias pagal svarbą veiksnys yra palankūs santykiai su bendradarbiais. Įsipareigojimo analizės metu nustatyta, kad darbuotojai nesijaučia įsipareigoję įmonei, tai rodo, kad darbuotojams nebūtų suku alikti įmonę. Žemas įsipareigojimo įmonei koeficientas atsiranda kai yra stokojama motyvacijos darbuotojams. Pasitenkinimo darbu analizės metu nustatyta, kad darbuotojai yra nepateninti, jog ne visada jiems leidžiama atlikti nuo pradžių iki pabaigos. Taip pat ne visi yra patenkinti sąlygomis kurias suteikia įmonė. Atsižvelgus į gautus rezultatus siūlomos darbuotojų kaitos problemos sprendimo priemonės. Siūloma sudaryti pasiekimų planą kiekvienam ketvirčiui skirtingai, atsižvelgiant į rinkos sezoniškumo veiksnius. Remiantis linijinės karjeros principu planuoti karjerą ir suteikti galimybę jos siekti. Didinti atlyginimo dydį, už gerus rezultatus teikti pinigines premijas, priklausomai nuo išdirbtų metų nustatyti komisinio atlygio dydį. Naujai priimamų darbuotojų atranką vykdyti nustatant kriterijus, jog priimami darbuotojai tik turintys aukštąjį išsilavinimą, nes dauguma dirbančių ir studijuojančių, baigę studijas ieško karjeros galimybių ir didina darbuotojų kaitą.

Apibendrinus pasirinktoje įmonėje nustatytas personalo kaitos priežastis bei jos mažinimo būdus ir prieš tai pateiktų autorių gautų tyrimų rezultatus matome, kad vyrauja keletas visoms įmonės būdingų personalo kaitos priežasčių ir mažinimo būdų.

Personalo kaitos priežastys būdingos visoms analizuojamoms įmonėms:

- Per mažas darbo užmokestis;

- Netenkinančios darbo sąlygos;
- Mažos karjeros galimybės;
- Dialogo tarp darbuotojo ir darbdavio trūkumas;
- Motyvavimo sistemos nebuvimas.

Personalo kaitos mažinimo priemonės būdingos visoms analizuojamoms įmonėms:

- Ieškoti sprendimo priemonių, padedančių išspręsti darbdavio ir darbuotojo nepasitikėjimo, dialogo nebuvimo ir bendradarbiavimo problemas;
- Lanksčios motyvavimo sistemos taikymas;
- Darbo užmokesčio kėlimas, į pastangas ir išdirbtą įmonėje laikotarpį;
- Darbo sąlygų gerinimas.

Apibendrinus galime teigti, kad su personalo kaita susiduria visos įmonės, vienoje ji yra didesnė, kitose mažesnė, tačiau pagrindinės personalo kaitos priemonės ir mažinimo būdai visoms įmonėms yra vienodi.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Lietuvos transporto sektorius yra starteginė ūkio šaka, kurios efektyvus funkcionavimas įtakoja Lietuvos gyvybingumą ir konkurencingumą. Transporto sektorius sukuria apie 11% BVP, sąlygoja šalių bendradarbiavimą. Šiuo metu geriausiai sekasi toms transporto įmonėms, kurios iki naujų Rusijos sankcijų turėjo geografiškai diversifikuotą klientų portfelį. Tačiau visos transporto įmonės susiduria su tokiomis problemomis kaip: didelės draudimo kainos, dideli mokesčiai, komunikacijos ir informacijos trūkumas, didelės pervežimų kainos, užsakovų vėlavimai su atsiskaitymais, konkurencija, darbuotojų trūkumas. Analizuojama įmonė taip pat teikia transporto paslaugas. Darbuotojų trūkumas – problema, su kuria susiduria daugelis įmonių, ne išimtis yra ir mūsų analizuojama įmonė. Išėjus darbuotojui parandamos išėjusio darbuotojo žinios, patirtis, kompetencija, nukenčia darbo našumas, paveikiami likę dirbti darbuotojai.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatytos tokios esminės darbuotojų kaitos priežastys: vidinės - nusistovėjusi samdos tvarka, valdymo stilius, pripažinimo trūkumas, konkurencinės kompensavimo sistemos nebuvimas, nepalankios darbo sąlygos, geriausių darbuotojų polinkis keisti darbo vietą, išorinės – darbo rinkos padėtis, susisiekimo galimybės, geresnės sąlygos kitose įmonėse, ekonominė padėtis. Taip pat išskiriami tokie kaitos mažinimo būdai: tinkama darbuotojų atranka bei samda, pagalba adaptacijos bei savirealizacijos procese, saviraiškos galimybė, tinkamas vadovo elgesys, sveikos ir saugios darbo aplinkos sukūrimas, adekvatus darbo krūvis, motyvavimo sistemos taikymas.
3. Remiantys tyrimo duomenų analize nustatyti tokie pagrindiniai veiksliai, labiausiai įtakojantys transporto įmonės darbuotojus palikti įmonę: per mažas darbo užmokestis, netenkinančios darbo sąlygos, netinkama pinigų išmokėjimo sistema, netinkamas vadovo elgesys, jauniems darbuotojams tenkantis per didelis darbo krūvis. Analizuojant darbuotojų įsipareigojimą įmonei buvo nustatyta, kad vienas iš darbuotojų kaitą sąlygojančių veiksnių yra netinkamas vadovo elgesys. Darbuotojai norėtų, kad vadovas įsigiltų į jų atliekamą darbą, išklaustų jų nuomonę, pagirtų. Pasitenkinimo darbu analizės metu buvo nustatyta, kad darbo krūvis yra tenkinantis, užduodamos užduotys aiškios ir santykius su bendradarbiais tenkinantys. Nepakankamai darbuotojus tenkinantys veiksniai buvo darbo sąlygos, barniai darbo metu, gaunamas darbo užmokestis, priedai. Ketinimo palikti įmonę pagalba išsiaiškinome, kad pusę įmonėje dirbančių darbuotojų sutiktų keisti darbą, pakankamai dažnai jie įsivaizduoja save dirbantį kitoje įmonėje, dažniau apie darbo keitimą susimąsto tie darbuotojai, kuriems yra virš 30 metų. Taip pat, šiek tiek mažiau nei pusę įmonėje dirbančių darbuotojų jaučia per didelį kiekį streso dirbdami savo darbą.

4. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir empiriniu tyrimu, nustatytos tokios darbuotojų kaitą mažinančios priemonės: pakankamas dėmesys samdos ir atrankos procese, darbuotojo ir darbdavio santykių gerinimas, motyvavimo priemonių (pagryrimo, piniginio priedo už gerai atliktą darbą) skatinimas, darbo sąlygų gerinimas, darbo užmokesčio kėlimas, bei jo išmokėjimo sistemos koregavimas. Siekiant sėkmingo šių priemonių įgyvendinimo, jos turi tapti kasdienės organizacijos vadybos sistemos dalimi, ne tik įtraukiant jas į organizacijos planus, bet ir užtikrinant periodišką grįžtamąjį ryšį apie priemonių įgyvendinimo eigą.

REKOMENDACIJOS

Pasiūlymai analizuojamai įmonei

- Daugiau lėšų skirti darbuotojų sąlygoms gerinti. Darbo sąlygų gerinimui siūlyčiau įrengti dušus, persirengimo kambarius, suteikti nemokamas darbo veiklai reikalingas priemones;
- Atnaujinti automobilių parką. Optimizuojant išteklius planuoti naujų transporto priemonių įsigijimą;

Pasiūlymai, kuriuos galima pritaikyti ir kitoms įmonėms

- Padėti darbuotojams adaptacijos procese. Kiekvienam naujai priimtam vairuotojui skirti daugiau laiko ir dėmesio, išaiškinti tai ko bus iš jo tikimasi.
- Gerinti darbuotojų ir vadovo santykius. Nustatyti laiko tarpą, kurio metu darbuotojai gali užėiti pas vadovą į kabinetą ir prie puodelio kavos ar arbatos pasikalbėti apie siekiamus tikslus, iškilusias problemas, geriau atliekamo darbo priemones.
- Koreguoti pinigų išmokėjimo sistemą įdiegiant sistemą. Nustatyti pinigų išmokėjimo terminą ir suėjus jo terminui išmokėti darbo užmokestį.
- Vertinti darbuotojų pastangas, taikant vieną iš motyvavimo priemonių – piniginį priedą prie darbo užmokesčio;

LITERATŪRA

1. Alfredson, B. B., &Annerstedt, L. (1994). Staff attitude sand job satisfaction in the care of demented elderly people: group living compared withlong-term care institutions. *Journal of Advanced Nursing*, 20(5), 964-974.
2. Bandzienė, A., Bučiūnienė, I., Čepinskis, J., Pundzienė, A., Baršauskas, P., Kazlauskaitė, R., ... & Urbonavičius, S. (2009). *Kompleksinis streso darbe valdymas* (Doctoraldissertation, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas).
3. Bagdonas E. Verslo pradmenys. (2008). Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., &Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22(3), 12-24.
5. Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas: metodinė priemonė. Kaunas: VDU.
6. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: VDU.
7. Bakanauskienė, I. (2009).
Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (49), 7-18.
8. Bukčia, A. (2012). Transporto sektorius- ekonomikos barometras. Prieiga per internetą: <<http://www.kroviniu-transportavimas.lt/transporto-sektorius-ekonomikos-barometras/>>, (prisijungta 2015.11.15).
9. Cirtautienė, L.(2015). Psichologinio konsultavimo grupė tyrimų. Prieiga per internetą: <http://www.pkg.lt/organizacijoms/straipsniai/stresas_darbe/>, (prisijungta 2015.10.10).
10. Čičelis, A. Transporto sektorius – tarp naujų iššūkių ir galimybių. Prieiga per internetą: <<https://www.seb.lt/infobankas/verslui/transporto-sektorius-tarp-nauju-issukiu-ir-galimybiu>>, (prisijungta 2015.12.10).
11. Pilbeam, S., &Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM inpractice*. PearsonEducation.
12. Dargvainienė, D., Andžiūtė, V., Pacevičius, J., Stankevičienė, J., Vaškelaitis, V., Ruškus, J., & Dubinas, V. (2007). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jį formuojančių veiksnių įvertinimas UAB" Statversas"* (Doctoraldissertation, Šiaulių universitetas).
13. Diskienė, D., &Marčinskas, A. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. *Monografija. Vilnius: VU leidykla*.
14. Diskienė, D. (2008). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Public Administration (16484541)*, 4(20)

15. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743-752.
16. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., & Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. *Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*.
17. Gurnevič, A., Patapas, A., Astrauskas, A., Smalskys, V., Minkevičius, A., & Guogis, A. (2012). *Darbuotojų kaitos problema Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklose* (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas)
18. Banaszak-Holl, J., & Hines, M. A. (1996). Factors associated with nursing homes at turnover. *The Gerontologist*, 36(4), 512-517.
19. Kandratavičius, P., Staniulienė, S., Petkevičiūtė, N., & Melnikas, B. (2010). *Darbuotojų lojalumo didinimas Lietuvos organizacijose* (Doctoral dissertation, Vytauto Didžiojo universitetas).
20. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Kaunas: Judex*, 398.
21. Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 19(4), 36-44.
22. Mazilauskaitė, R., & Legkauskas, V. (2013). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (65), 45-61.
23. Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
24. Levanaitė, R., & Raubickas, L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas.
25. Ličytė, V. (2014). Ko reikia, kad norėtume eiti į darbą ir gerai dirbti. LTR radijo laida ryto garsai. Prieiga per internetą: <http://www.lrt.lt/naujienos/kalba_vilnius/32/46129>, prisijungta (2015.11.02).
26. Lipinskienė, D. (2012). Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: KTU
27. Liučvaitienė, A., Šimelytė, A., & Stankevičienė, A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika*, (2), 151-158.
28. Marčinskas, A., & Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba*, (21).
29. Martinkus, B. (2003). Darbo procesų valdymas. *Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla*.
30. Martinkus, B., Sakalas, A., & Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. *Kaunas, Technologija*.

31. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1991). *Personnel/ human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
32. Mažeikienė, J. (2013). Darbuotojų kaita kitais metais pasieks naujas aukštumas. *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/archive/article/2013/8/10/darbuotoju-kaita-kitais-metais-pasieks-naujas-aukstumas>>, prisijungta (2015.11.02).
33. Milaševičius, D. (2013). Pasitenkinimas darbu. Prieiga per internetą: <<http://psichika.eu/blog/pasitenkinimas-darbu/>>, prisijungta (2015.11.11).
34. Mockevičius, R., Bučiūnienė, I., Barvydienė, V., Bučiūnienė, I., Chmieliauskas, A., Šarkiūnaitė, I., ... & Miškinienė, B. (2009). *Darbuotojų išlaikymas IT organizacijose* (Doctoral dissertation, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas).
35. Mrazauckaitė, L. (2014). Darbuotojų kaitos ieško kaltųjų. Prieiga per internetą: <<http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/del-darbuotoju-kaitos-iesko-kaltuju/181966>>, prisijungta (2015.11.19).
36. Naudžius, A., Urbanskienė, R., Žilaitytė, G., Pukėnas, K., Rėklaitienė, D., Čingienė, V., ... & Bulotienė, D. (2012). *Darbuotojų lojalumo sporto organizacijai įtaka ketinimui keisti darbą* (Doctoral dissertation, Lietuvos kūno kultūros akademija).
37. Nazelskis, E. (2010). Profesinio informavimo ir konsultavimo priemonių taikymas darbuotojų kaitai mažinti. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (19), 116-130.
38. Palidauskaitė, J. (2014). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje.
39. Paužuolienė, J., Docienė, V., & Vaitiekus, A. (2012). Uždarnosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*, (1), 29.
40. Petkevičiūtė, N. (2013). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva.
41. Kalinina, I., & Petkevičiūtė, N. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinįsipareigojimą. *Organizacijųvadyba: sisteminiai tyrimai*, (31), 179-194.
42. Pilkauskaitė Valickienė, R., Valickas, A., & Sinkievič, B. (2015). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje.
43. Robinson, J. (2008). Turning Around Employee Turnover. *The Gallup Management Journal*. Prieiga per internetą: <<http://www.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>>, prisijungta (2015.11.02).
44. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*, 172-178.
45. Sinclair, V. (2009). How to maximize the chances of careers at disfaction career success. *Councelling at Work*, September, 19-25.

46. Seagal J., Smith M., Robinson L., Segal R. (2015). Stress at work. Prieiga per internetą: <<http://www.helpguide.org/articles/stress/stress-at-work.htm>>, prisijungta (2015.11.12).
47. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., & Šimelytė, A. (2010). The Possibilities of Personnel Turnover Stabilization in Lithuanian Construction Sector. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 11(2), 151-158.
48. Steponėnaitė, G., Vyskupaitis, A., Palšaitis, R., Griškevičienė, D., Lašas, A., Bazaras, D., & Lazauskas, J. (2005). *Transporto įmonių personalo vadybos tobulinimo krypčių tyrimas* (Doctoral dissertation, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).
49. Šapkova, V., Tartilas, J., Verikas, A., Usonis, J., Dambrauskienė, G., Mačernytė Panomariovienė, I., ... & Davulis, T. (2011). *Stresas darbe: teisinio reglamentavimo tobulinimas* (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas).
50. Šimanskienė, L., & Kutkaitis, A. (2009). Logistikos įmonių darni plėtra panaudojant logistikos lygio indeksą (LPI). *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, (19), 4.
51. Šukytė, R., & Rudnickienė, L. (2010). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, 1(17), 167-180.
52. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. *Vilnius: Lietuvos teisės universitetas*, 9.
53. Transporto sektoriaus eksporto galimybių studija, 2012. Prieiga per internetą: <[http://www.linava.lt/wp-content/uploads/2015/02/Transporto sektoriaus eksporto galimybiu studija 2012 05.pdf](http://www.linava.lt/wp-content/uploads/2015/02/Transporto-sektoriaus-eksporto-galimybiu-studija-2012-05.pdf)>, prisijungta (2015.12.14).
54. Tutkutė, R., Bakanauskienė, I., & Stripeikis, O. (2013). *Lojalumo didinimo ir personalo kaitos mažinimo sprendimai Šiaulių APGV pavyzdžiu* (Doctoral dissertation, Vytauto Didžiojo universitetas).
55. Vainienė, R. (2010). Ekonomikos terminų žodynas. Verslo žinios. Prieiga per internetą: <<http://zodynas.vz.lt/Frachtas>>, prisijungta (2015.10.24).
56. Veržbavičiūtė, E., & Jasinskas, E. (2014). *Organizacijos klimato sąsaja su darbuotojų lojalumu* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
57. Vezbergienė, A. (2005). Klientų lojalumas: kaip jį suprasti ir išmatuoti. Marketingas. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/43aace98afcf4>>, prisijungta (2015.11.05).
58. Vijeikis, J. (2008). Darbuotojų valdymo prielaidų kaita – XXI amžiaus iššūkiai. *Vadybos šiuolaikinė stendencijos*, 315-321.

59. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 6(1), 161-170.
60. Kotovskienė, J., & Vveinhardt, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *VADYBA*, (2), 184-197.
61. Wolyniec, D., Urbanskienė, R., Navickas, V., Laskienė, S., Vasiljevienė, N., Mikalauskas, R., ... & Fominienė, V. B. (2009). *Pasitenkinimas darbu ir jį įtakančių veiksnių analizė* (Doctoral dissertation, Lietuvos kūno kultūros akademija).
62. Zamorskienė, J. (2013). Tolimųjų reisų vairuotojų įdarbinimo tendencijos. Lietuvos nacionalinė vežėjų automobiliais asociacija. Prieiga per internetą: <<http://www.linava.lt/naujiena/tolimu-reisu-idarbinimo-tendencijos/>>, prisijungta (2015.12.14).
63. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. sociologija*, 18(4), 105-117.
64. Žeimantas, V. (2014). Transporto sektorius dar kartą aplenkė viso Lietuvos ūkio plėtrą. Verslo žinios. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/archive/article/2014/3/8/transporto-sektorius-dar-karta-aplenke-viso-lietuvos-ukio-pletra>>, prisijungta (2015.11.15).
65. Žiogelytė, L., & Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (70), 139-151.
66. Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (48), 153-169.
67. Župerkienė, E., & Babičaitė, I. (2014). Streso kaip psichosocialinio rizikos veiksnio tyrimas Klaipėdos rajono ugdymo organizacijose. *Regional Formation and Development Studies*, 9(1), 166-179.

PRIEDAI

ANKETA

Sveiki, darbuotojai,

Esu Alina Valinskaitė, Kauno technologijos universiteto, ekonomikos ir verslo fakulteto studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą baigiamajam magistro darbui, kurio tikslas išsiaiškinti darbuotojų kaitos priežastis įmonėje „Avansas“. Tikiuosi skirsite keletą minučių ir sąžiningai atsakysite į klausimus.

Duomenų anonimiškumas garantuojamas. Iš anksto dėkoju už Jūsų nuoširdumą bei sugaištą laiką!

1. Jūsų išsilavinimas?
 - a) Pradinis
 - b) Pagrindinis
 - c) Vidurinis
 - d) Aukštesnysis
 - e) Aukštasis
2. Amžius?
 - a) Iki 30 metų (*Įvardinkite tiksliai*_____)
 - b) Nuo 30-50 metų (*Įvardinkite tiksliai*_____)
 - c) Virš 50 metų (*Įvardinkite tiksliai*_____)
3. Gaunamo atlyginimo dydis
 - a) Minimalus vairuotojo darbo užmokestis 370Eur;
 - b) Vidutinis vairuotojo darbo užmokestis 400-1000Eur;
 - c) Maksimalus vairuotojo darbo užmokestis 1050-1600Eur;
 - d) Kita_____
4. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje
 - a) Iki 3 mėn;
 - b) Iki 6 mėn;
 - c) Iki 1 metų;
 - d) Iki 5 metų;
 - e) Nuo 5 metų ir daugiau.
5. Kelintoje įmonėje dabar dirbate šias pareigas
 - a) Pirmoje
 - b) Antroje

- c) Trečioje
- d) Ketvirtoje ir daugiau

6. Aš didžiuojuosi pasakodamas kitiems apie įmonę „Avansas“.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku							Visiškai sutinku		

7. Aš džiaugiuosi pasirinkęs įmonę „Avansas“ iš kitų kompanijų.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

8. Aš pasiryžęs dirbti daugiau, kad galėčiau prisidėti prie įmonės „Avansas“ sėkmės.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

9. Aš patenkintas darbo sąlygomis, kurias suteikia įmonė.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

10. Aš esu patenkintas savo darbo užmokesčiu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

11. Bendradarbiai su kuriais dirbu sukelia teigiamą atmosferą.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

12. Mano darbo užduotys yra aiškios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

13. Aš žinau, kad gerai atlikus darbą tiesioginis vadovas mane visada įvertins.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

14. Aš negaliu palikti šios įmonės, nes tai man būtų finansiškai nenaudinga.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku						Visiškai sutinku			

15. Man svarbu gauti priedus už gerai atliktą darbą.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

16. Mano darbe yra per daug barnių.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

17. Darbe jaučiuosi emociškai gerai.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

18. Darbo krūvis įmonėje man yra per didelis.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

19. Aš planuoju palikti įmonę per artimiausius metus.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

20. Aš dažnai žvalgausi kito darbo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

21. Mano darbas mane nuvargina taip, kad negaliu mėgautis šeimyniniu gyvenimu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

22. Darbe jaučiuosi įsitemęs.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

23. Su darbu susijusios problemos priverčia mane pabusti naktį.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Visiškai nesutinku

Visiškai sutinku

25. Jaučiuosi emociškai išsekęs nuo savo darbo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku							Visiškai sutinku		

26. Pasitaikius progai aš sutikčiau keisti darbą.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku							Visiškai sutinku		

27. Dažnai įsivaizduoju save dirbantį kitoje įmonėje.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku							Visiškai sutinku		

28. Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės priežastys įtakojančios darbuotojų pasitraukimą iš įmonės? _____

29. Kaip manote, kokių priemonių reikia imtis, kad sumažėtų darbuotojų kaita įmonėje? _____
