

PERSONALO KAITOS MAŽINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

Renata Levanaitytė, Livijus Raubickas

Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas

Įvadas

Darbo keitimas arba noras jį keisti yra vertinamas kaip darbuotojo nelojalumo išraiška (Pilkauskaitė-Valickienė, Valickas, Sinkievič, 2007, 115). Siekiant valdyti personalo kaitą būtina apibrėžti darbuotojų lojalumui įtakos turinčius veiksnius, pažinti darbuotojų poreikius ir lūkesčius bei organizacijos galimybes. Organizacijos sugebėjimas valdyti personalo kaitą suteikia naujų galimybių ir apsaugo nuo galimų grėsmių. Tikėtina, kad esant stagnacijai mažės darbo efektyvumas, o nauji darbuotojai gali atnešti gerų naujų minčių bei iniciatyvos. Kita vertus, didelė darbuotojų kaita daro neigiamą įtaką organizacijai. Todėl gebėjimas balansuoti tarp šių reiškinų gali atnešti papildomos naudos.

Darbuotojui keičiant darbo vietą, reikalingas adaptacijos periodas, kurio metu jis negali išnaudoti viso darbinio potencialo. Kai žmogus pradeda dirbti naujoje vietoje, jam reikia susipažinti su aplinka, darbo vieta, kolegomis ir vadovais, darbo tempu, pačiu darbu ir daugeliu kitų faktorių. Kai kurie žmonės greitai prisitaiko prie kintančių sąlygų, kitiems gali prireikti ilgesnio laikotarpio. Kai darbuotojai keičiasi dažnai, sumažėja organizacijos atliekamų darbų efektyvumas ir kokybė.

Tyrimo tikslas – ištirti personalo kaitos priežastis ir jų mažinimo galimybes.

Uždaviniai: atlikti personalo kaitos priežasčių ir jų mažinimo galimybių teorinę analizę; sukurti darbuotojo tinkamumo pareigoms modelį; išsiaiškinti personalo kaitos priežastis ir jų mažinimo galimybes.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė, grafinis duomenų pateikimas.

Personalo kaita

Darbuotojų kaita gali būti savanoriška ir nesanavonoriška (Aldag, Stearns, 1987, 76): *savanoriškos kaitos* atveju darbuotojas pats nusprendžia keisti darbovietę; *nesavanoriška* yra tada, kai žmogus atleidžiamas dėl žemo darbo našumo, drausmės pažeidimų ir pan.

Savanoriška kaita dar gali būti klasifikuojama į *neišvengiamą* ir *išvengiamą*. *Neišvengiama kaita* priklauso nuo gyvenimo sprendimų, kurie yra svarbesni už darbdavio valią, pavyzdžiui, sprendimas

persikelti į naują vietą ar darbą dėl sutuoktinio. Harvardo universiteto tyrimas parodė, kad beveik 80 proc. kaitos įvyksta dėl įdarbinimo klaidų. Išvengiama kaita gali būti dėl nepasitenkimo darbu (Amour, 2000).

Pasak R. L. Mathis, J. H. Jackson (2001, 79), kitos darbuotojų kaitos rūšys yra *funkcinė* ir *disfunkcinė*. Pirmuoju atveju organizaciją palieka prasti darbuotojai, antruoju svarbias pareigas užimantys darbuotojai palieka organizaciją kritiniu momentu.

Autoriai pažymi, 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 pakeistas vadovas.

Darbuotojų kaita gali būti kontroliuojama arba nekontroliuojama: *kontroliuojama* priklauso nuo veiksmų, kuriems įtakos gali turėti darbdavys, *nekontroliuojama* yra nulemta priežasčių, kurios su darbdaviu nesusijusios.

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

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

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

Dažniausiai laikomasi nuomonės, kad darbuotojų kaita – neigiamas reiškinys, kurį būtina sumažinti.

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

Darbuotojo išėjimas iš darbo susijęs ne tik su finansiniais nuostoliais, bet yra ir daugelio netiesioginių padarinių priežastis: suprastėja darbo moralė (Deery, Iverson, 1996; cit. iš. Lam ir kt., 2002), padidėja darbo krūvis likusiems darbuotojams (Dess, Shaw, 2001), prarandamas žmogiškasis kapitalas – patirtis, žinios, gebėjimai (Hom, 2004), sutrinka grupės 1 lentelė. **Neigiami ir teigiami personalo kaitos padariniai**

socializacija, mažėja komandų sutelktumas (Price, 1997; cit. iš Mor Barak ir kt., 2001), daugėja vidinių grupės konfliktų, o tai gali paskatinti kitus darbuotojus išeiti iš darbo (Žukauskaitė, 2008, 154).

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

Neigiamas kaitos padarinys yra tas, kad labiau siai organizacija nukenčia finansiškai, nes patiriama daug išlaidų. Teigiama darbuotojų kaitos nauda ne tokia akivaizdi, nes ne tokia apčiuopiama ir sunkiai išreiškiami kokybiškai (Pečiulienė, 2007). Personalo kaitos padariniai plačiau aptarti 1 lentelėje.

Neigiami kaitos padariniai	<p>Darbuotojų kaitos išlaidos apima keturias pagrindines kategorijas: Darbuotojų atleidimo administravimas. Darbuotojų pakeitimo išlaidos, išlaidos specialistams ieškoti, atrankai ir mokymams. Laisvų darbo vietų išlaidos, dažnai vadovų ignoruojamos. Vyrauja nuomonė, kad tai sutaupyti pinigai, nes nereikia mokėti atlygio, o darbai paskirstomi esamiems darbuotojams. Pateikiami argumentai teisingi tik iš dalies. Kiti darbuotojai atlieka jiems skirtas papildomas užduotis, tačiau ne visai kokybiškai. Be to, nukenčia jų tiesioginio darbo produktyvumas. Taigi, organizacija netenka dalies savo pajamų. Negautos pajamos (arba „paslėptosios“ išlaidos) dėl mažesnio produktyvumo ar prarastų galimybių, kai nauji darbuotojai dar nepasiekę ankstesnių darbuotojų produktyvumo lygio.</p> <p>Žala organizacijos veiklai: jei organizacijos veikla labai priklauso nuo svarbių specialistų, dėl jų išėjimo gali sustoti daugelis organizacijai svarbių procesų. Nuostoliai galimi ir dėl didelio skaičiaus darbuotojų (net ir žemesnio lygio) išėjimo – darbo vaidmenys organizacijoje susiję, tad sutrikdomas kasdienis darbo ritmas ir kiti darbuotojai nebegali atlikti savo darbo.</p> <p>Organizacija praranda vertingas išėjusių darbuotojų žinias, patirtį, kompetencijas. Be to, kaita neigiamai veikia likusių dirbti nuotaiką, požiūrį į organizaciją ir nusiteikimą likti joje. Pasiliekančieji organizacijoje gali pradėti galvoti, kad jiems kitur taip pat bus geriau, ir motyvacija likti labai susilpnėja. Taigi, kelių žmonių išėjimas gali sukelti vadinamąjį „sniego lavinos“ efektą – papildomą kaitą (didesnius finansinius nuostolius). Dažnai pasitaiko, kad išeinantis vadovas išsiveda ir savo komandą.</p>
Teigiami kaitos padariniai	<p>Geriau atliekamas darbas. Naujokas gali būti labiau motyvuotas dirbti nei senasis darbuotojas. Be to, jis gali turėti geresnių gebėjimų, geresnį išsilavinimą, naujų žinių, informacijos, palyginti su buvusiu darbuotoju. Naujokas jau nuo pat pirmų dienų gali dirbti gana efektyviai, nes jis energingesnis, nors ir nelabai patyręs. Pavyzdžiui, senieji darbuotojai turi daug žinių, patirties, bet būna ciniški ir tingūs.</p> <p>Įsisenėjusio konflikto sprendimas. Kartais organizacijoje būna 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. Organizacijoje, kurioje maža kaita, aukštos kvalifikacijos darbuotojai neturi galimybių kilti karjeros laiptais tol, kol organizacija nepradeda sparčiai plėstis. Tačiau jei ji nesiplečia, vidurinio 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 visada atneša naujų žinių, idėjų ir minčių, padedančių prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos.</p>

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

Taigi, personalo kaita nebūtinai atneša neigiamų padarinių organizacijai, būna atveju, kai „naujo kraujo“ įsiliejimas į organizaciją yra naudingas. Darbuotojų kaita vyksta dėl įvairių priežasčių, atsirandančių tiek dėl darbuotojo, tiek dėl organizacijos veiksmų.

Atlyginimas – viena iš personalo kaitos priežasčių

Atlygis – tai viskas, ką žmogus vertina. Skiria-

mas vidinis ir išorinis atlygiai.

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

Išorinį atlygį (pasitenkinimą) suteikia ne pats darbas, o organizacija, pavyzdžiui, darbo užmokestį, galimybę daryti karjerą, pagyrimus ir pripažinimą, papildomas atostogas, tarnybinį automobilį, kai ku-

rių išlaidų apmokėjimą ir pan.

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

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

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

Pasak D. Diskienės (2009, 38), viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimas susideda iš pareiginės algos, priemokų bei priedo už tarnybos stažą, kvalifikacinę kategoriją ar klasę, darbo sąlygų ypatumus ir pan. Dėl šių priežasčių darbuotojai suinteresuoti kelti kvalifikaciją, tobulėti, siekti karjeros, nes nuo tiesiogiai priklauso jų atlyginimas už darbą.

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

Darbuotojai nori tokios atlygio sistemos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius. Jei darbuotojai mano, kad atlygis teisingas, atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti tokiu darbu (Robbins, 2003, 40).

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

Siekdami daugiau uždirbti, dėstytojai priversti dėstyti keliose aukštosiose mokyklose. Tai neskatina konkrečioje aukštojoje mokykloje kurti bendros mokslinės aplinkos, kurios pagrindas – dėstytojų dalyvavimas mokslinių tyrimų ir jų taikymo projek-

tuose, dėstytojų metodikų tobulinimas ir metodinių leidinių rengimas, abipusio pasitikėjimo aplinkos studentams perteikiant žinias ir ugdant gebėjimus, kurių reikia būsimajai profesinei veiklai, kūrimas.

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

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

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

Norint išlaikyti darbuotojų lojalumą yra svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą.

Būdai aukštos kvalifikacijos darbuotojams išlaikyti

Pokyčiai darbo rinkoje, kai didėja kvalifikuotų darbuotojų emigracija, didėja konkurencija tarp organizacijų, perviliojant specialistus ir paprastus darbuotojus, verčia vadovus ieškoti priemonių ir būdų žmogiškųjų išteklių valdymui optimizuoti (Žukauskaitė, 2008, 153).

Sunkmečio laikotarpiu daugelis organizacijų mažina darbuotojų skaičių ir darbo užmokestį, didėja grėsmė netekti gerų darbuotojų. Daugeliu atvejų organizacijos gali išvengti darbuotojų kaitos (Amour, 2000).

Adaptacija. Pirmosios kelios darbo savaitės yra svarbios norint sukurti ilgalaikį darbuotojo išpareigojimą organizacijai. Galima gerokai sumažinti darbuotojų kaitą įgyvendinant išsamią, gerai išsivieną orientacijos programą (adaptacijos programą). Darbdavio išpareigojimai naujo darbuotojo sėkmei užtikrinti skatina darbuotojo pasitikėjimą ir išpareigojimą darbdaviui (Amour, 2000).

Išmokos ir paslaugos. Išmokos ir paslaugos gali sudaryti dalį darbuotojo atlyginimo paketo, paprastai jos apima sveikatos priežiūros, paskolos, kelionių, apgyvendinimo, maitinimo ir pan. išlaidas. Daugelis darbdavių darbuotojams pasiūlo paramos programas, kurios yra naudingos organizacijoje dirbantiems žmonėms. Programos paprastai siūlomos kartu su sveikatos draudimo planu. Tokios darbuotojų paramos programos yra skirtos padėti darbuotojams išspręsti asmenines problemas, galinčias turėti neigiamos įtakos jų darbui, sveikatai ir gerovei. Programos paprastai apima įvertinimą, trumpalaikius konsultavimus ir paslaugų perdavimą darbuotojams ir jų šeimos nariams.

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

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

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

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

Motyvavimas. Reikia skirti dėmesio materialioms ir nematerialioms motyvavimo priemonėms. Būtina įvertinti, kokios yra tinkamiausios ir svarbiausios nematerialios motyvavimo priemonės: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos kėlimas, palankus psichologinis klimatas, saviraiškos galimybės ir kt. ir sukurti strategijas, kurios suteiktų galimybę stiprinti tai, kas svarbiausia konkrečios organizacijos darbuotojams.

Į šeimą orientuota organizacijos politika. Šeimai palankios politikos (angl. *family friendly policy*)

terminas plačiai vartojamas užsienio šalių mokslinėje literatūroje, tačiau Lietuvoje jis yra naujas. Šeimai palanki politika palengvina galimybę derinti išpareigojimus darbui ir šeimai, padeda užtikrinti adekvачius šeimos išteklius ir vaikų vystymąsi, remia tėvų, auginančių vaikus, apsisprendimą dalyvauti darbo rinkoje, skatina lyčių lygybę užimtumo srityje (Jančiaitė, 2006, 31).

Darbuotojų lojalumas. Pasak O. Poluchinos, ištikimi darbuotojai – svarbiausia paslaugų organizacijos komunikacijos priemonė. Darbuotojų išpareigojimas bendrovei yra vienas svarbiausių jos „sveikatos“ rodiklių. Jokia kompanija, nesvarbu, ar ji didelė, ar maža, negali patirti ilgalaikės sėkmės, jei joje nėra entuziastingų ir tikinčių organizacijos misija bei žinančių, kaip jos siekti, darbuotojų (Kaye, Jordan-Evans, 2006).

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

Išėjimo interviu. Jeigu norima gauti geriausią grįžtamąjį ryšį, interviu turi imti tas asmuo, kuriuo išeinantis darbuotojas pasitiki. Priežasčių, kodėl darbuotojai pasitraukia, sekimas gali atskleisti būdus, kaip galima sustabdyti tolesnę kaitą (Amour, 2000).

Yra daug darbuotojų kaitos mažinimo, lojalumo didinimo, motyvavimo būdų, svarbiausia išsirinkti labiausiai tinkantį konkrečiai organizacijai ir darbuotojams. Kai kurie užsienio autorių siūlomų būdų gali būti ne tokie veiksmingi Lietuvoje, todėl būtina atkreipti dėmesį į pritaikomumą ir Lietuvos sociokultūrinius ypatumus.

Darbuotojo tinkamumo pareigoms modelis

Vykstant vidinei ir išorinei personalo kaitai sunku įvertinti, kiek kuris darbuotojas tinka tam tikroms pareigoms. Darbuotojo tinkamumo pareigoms modelis padėtų įvertinti darbuotoją prieš priimant sprendimą jį atleisti, pakeisti, perkelti ar palikti užimamose pareigose. Šis darbuotojo įvertinimo metodas padėtų racionaliau paskirstyti žmogiškuosius išteklius. Gali būti, kad du darbuotojai dirbtų gerokai efektyviau susikeitę pareigomis nei dirbdami darbą, kuris jiems iš esmės netinka.

Personalo vertinimas yra sudėtingas uždavinys, nes čia daug kintamųjų, kuriuos sunku įvertinti labai tiksliai, juo labiau, jei kintamieji yra subjektyvūs, sunkiai apibrėžiami. Kadangi skiriasi organizacijos, žmonės ir pareigų reikalavimai, sukurti universalų vertinimo modelį, kuris gerai veiktų be pasirinkimo laisvės, yra labai sunku. Kintamuosius bei jų kiekį reikia parinkti atsižvelgiant į organizacijos bei konkrečių pareigų keliamus reikalavimus. Tarkime, kad reikia įvertinti du darbininkus – tekintoją ir detalių surinkėją. Juos būtų galima vertinti pagal tuos pačius kriterijus, tačiau tų kriterijų reikšmingumas skiriasi. Jeigu vertinama atliekamų darbų kokybė ir greitis, pabrėžtina, kad tekintojo darbas reikalauja didesnio tikslumo ir kokybės, bet ne greičio, palyginti su detalių surinkėjo darbu. Vadinasi, nustatant kriterijų koeficientus, tekintojo darbo kokybės kriterijaus koeficientas turėtų būti didesnis nei greičio kriterijus.

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

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

Nustatant kriterijų vertinimo skalę išskyla dvi problemas:

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

2. Tiksliai logiškai aprašyti diapazonus. Iš tikrųjų dažnai pakanka 3 ir 5 balų sistemos (vertinant 10 ir 100 balų sistema tik nustatomi papildomi niuansai).

Antruoju atveju balų skaičiaus padidinimas gali būti susietas su apibūdinimo tikslumo padidėjimu, o pirmuoju tai sunkiai pasiekama (Sakalas, 2003, 114).

Darbuotojo tinkamumo pareigoms modelio skaičiavimo formulės:

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

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

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

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

Paklaidos skaičiavimas:

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

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

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

Modelio pritaikomumas. Darbuotojo tinkamumo modelis gali būti pritaikytas kaip viena iš priemonių, padedančių valdyti vidinę ir išorinę darbuotojų kaitą. Galima įvertinti darbuotoją, kurį reikia pakeisti ar perkvalifikuoti pakeičiant pareigas. Įvertinus darbuotojo tinkamumą pareigoms, lengviau galima priimti sprendimą jį pakeisti arba rasti tinkamesnes pareigas. Tokį vertinimą galima panaudoti norint įsitikinti, ar žmogus tinka pareigoms, atrenkant kandidatą darbuotojui pakeisti, ar kuriant naują darbo vietą.

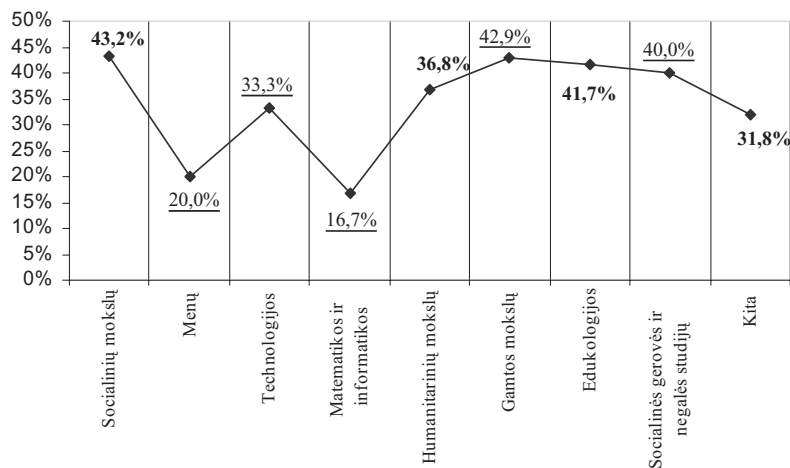
Vertinimo patikimumas. Personalo vertinimo patikimumas priklauso nuo daugelio veiksnių: taikomų metodų kriterijų objektyvumo, ekspertų kvalifikacijos ir pan. Labai svarbus ekspertų vaidmuo, nes kaip tik jie dažnai lemia vertinimo kokybę ir patikimumą. Pirmoji klaidų grupė yra asmenybės sąlygotos klaidos (Sakalas, 2003, 130): labai išankstinės neigiamos nuomonės įtaka, išankstinės simpatijos ir antipatijos, pasidavimas pirmajam išpūdžiui. Pagal A. Sakalą (2003, 130), antroji klaidų grupė susijusi su sąmoningu vertinimo falsifikavimu. Nors oficialiai nepripažįstama, tačiau dažnai vertinimo rezultatus mėginama suorganizuoti iš anksto. Kartais tai naudinga ir įmonei, jei reikia priimti dalykinio požiūriu netinkamą, bet pažįstamą darbuotoją. Dažnai norima atleisti darbuotoją, tačiau bijomasi prisiimti asmeninę atsakomybę, ieškoma tam objektyvių priežasčių. Tai yra atvejai, kai personalo vertinimas naudojamas ne pagal paskirtį, o kaip priemonė įrodyti tai, ko iš

tikrųjų nėra. Trečiajai klaidų grupei galima priskirti klaidas, susijusias su stebėjimais. Jas lemia informacijos gavimo ir apdorojimo metodai. *Halo* efektas pasireiškia, kai absoliutinami tam tikri vertinimo kriterijai. *Kleber* (priklijavimo) efektas pasireiškia, kai ilgai savo pareigas be paaukštinimo einantiems darbuotojams priklijuojama „nevykėlio“ etiketė. *Nikolaus* efektas atsiranda, kai vertinami trumpalaikiai, dažnai net neesminiai rezultatai. Labai didelės įtakos turi tinkamos vertinimo skalės pasirinkimas. Ketvirtajai grupei priskiriama situacinė socialinės aplinkos įtaka: eksperto užsiėmimas, aplinkinių nuomonė, šeimos nuomonė, giminių interesai ir pan. (Sakalas, 2003, 131).

Šiaulių universiteto personalo kaitos priežastys ir jų mažinimo galimybės

Buvo apklausti aštuonių Šiaulių universiteto fakultetų darbuotojai, išskiriant akademinį ir techni-

nį personalą duomenims palyginti. Tyrimas atliktas naudojant www.publika.lt svetainės apklausų sistemą. Tyrimo dalyvavo 198 respondentai, iš jų 27,2 proc. vyrai ir 72,8 proc. moterys, turintys aukštąjį išsilavinimą. Akademinis personalas sudarė 68,7 respondentų, techninis – 31,3 proc. Darbuotojai, dirbantys keliuose fakultetuose, galėjo pažymėti du atsakymo variantus, todėl atsakymų skaičius išaugo iki 232. Tai reiškia, kad 17 apklaustų darbuotojų dirba keliuose fakultetuose. Buvo respondentų, dirbančių Šiaulių universiteto bibliotekoje, rektorate, Personalo tarnyboje, Studijų skyriuje, Ekonomikos ir finansų tarnyboje, Tęstinių studijų institute ir kt. Menų, Technologijos, Matematikos ir informatikos, Gamtos mokslų, Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetų darbuotojų atsakymai dėl mažo šių fakultetų atstovų aktyvumo sunkiai gali būti vertinami išskiriant ir lyginant duomenis pagal fakultetus, todėl šie duomenys yra pabraukti, tačiau jie bus naudojami vertinant bendrus organizacijos klausimus.

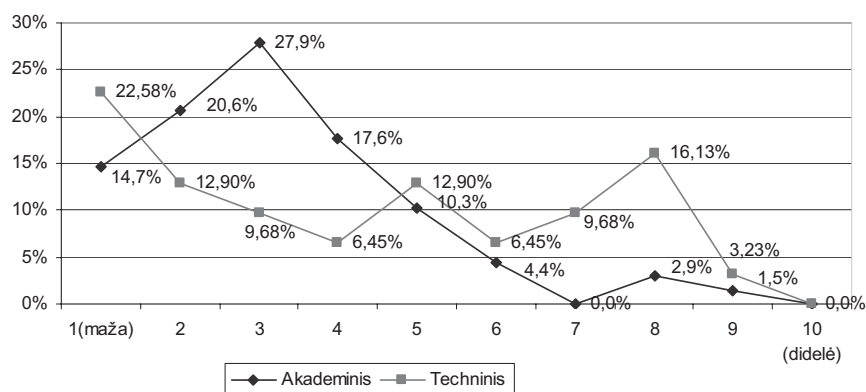


1 pav. Respondentų pastebėta kaita fakultetuose

39,4 proc. apklaustųjų darbuotojų kaitos savo fakultete nepastebėjo. Respondentų, pastebėjusių kaitą savo fakultete, pasiskirstymą matome 1 paveiksle. Daugiausia kaitą tarp kolegų pastebi Socialinių mokslų fakulteto darbuotojai (43,2 proc.). Mažiausiai kaitos pastebėta Matematikos ir informatikos bei

Menų fakultetuose, tačiau šių padalinių darbuotojų aktyvumas dalyvaujant apklausoje buvo per mažas, kad būtų galima vertinti jų rezultatus.

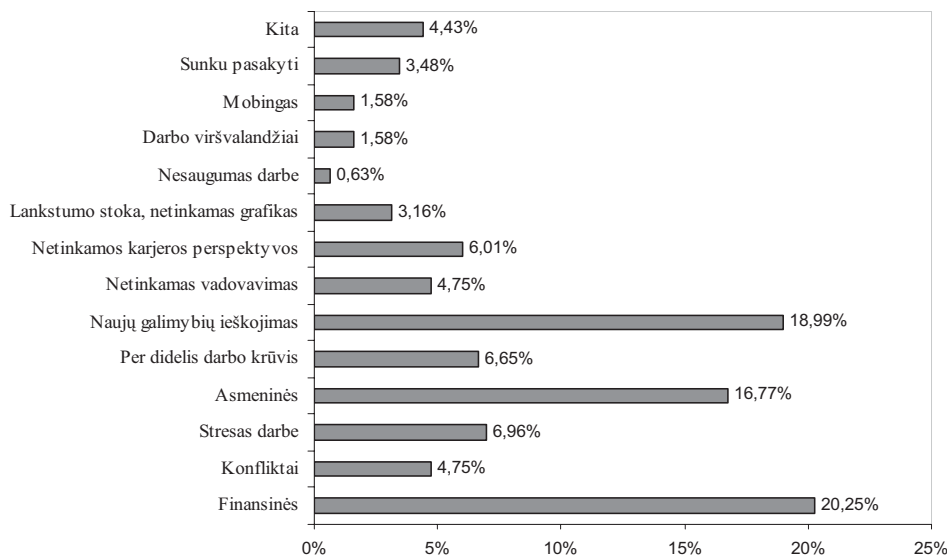
Respondentai personalo kaitą galėjo įvertinti dešimties balų sistema (2 pav.).



2 pav. Personalo kaitos įvertinimas pagal personalo tipą

Techninis ir akademinis personalas skirtingai vertina personalo kaitą. Akademinio personalo įvertinimas labiau susijęs su žemais balais, o techninio tolygiau pasiskirsto per skalę. Techninis personalas kaitos dydį vertino 43,25 proc., akademinis – 32,5 proc. Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti darbuotojų

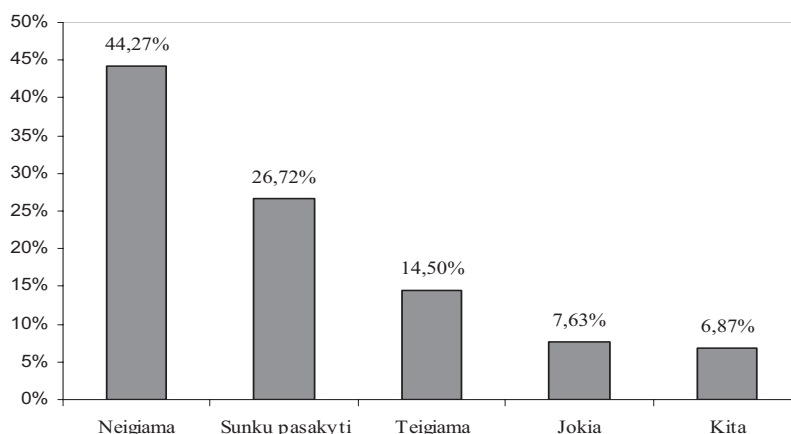
amžius, nes techninio personalo amžiaus vidurkis yra 35 metai, o akademinio – 40 metų. Didesnė kaita būdinga jaunesnio amžiaus žmonėms. Kadangi techninis personalas yra jaunesnis, jo atstovai pastebi didesnę kolegų kaitą.



3 pav. Dažniausios personalo kaitos priežastys Šiaulių universitete

Kaip matome iš 3 paveikslo, dažniausios personalo kaitos priežastys yra finansinės, asmeninės ir susijusios su naujų galimybių paieška. Kitos priežastys neperžengia 10 proc. ribos, rečiausiai paminėtas mobingas, viršvalandžiai ir nesaugumas darbe. Iš to galima daryti išvadą, kad savo darbo vietą respondentai vertina kaip saugią, kurioje nepasireiškia mobingas, dideli viršvalandžiai ar kitos tiesiogiai dėl organizacijos kaltės kylančios problemos. Tos priežastys, kurios nurodytos kaip dažniausios, susijusios su pa-

čių darbuotojų supratimu apie darbą, jo ir paties savęs vertinimu bei šiais klausimais: „Ar aš esu vertas daugiau?“, „Ar man per mažai moka?“. Šių priežasčių tiesiogiai nevaldo organizacija, tai gali pakeisti tik darbuotojų įvertinimas ir teisingo atlygio už atliktą darbą politika. Kitos respondentų nurodytos personalo kaitos priežastys: išėjimas į pensiją, vaiko priežiūros atostogos, etatų mažinimas (LR AM reformos pasekmė), tendencingas vadovavimas (kai kurie asmenys jaučiasi nepakankamai vertinami).



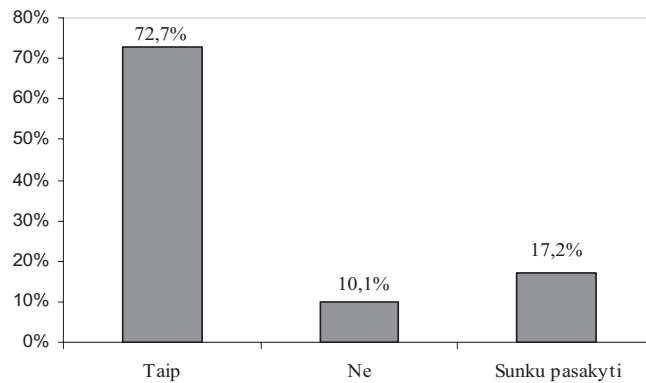
4 pav. Personalo kaitos daroma įtaka

Didžioji dalis respondentų (44,27 proc.) teigė, kad kaitos daroma įtaka yra neigiama, tik 14,5 proc. – kad teigiama. Pusė respondentų (50,6 proc.) nurodė, kad darbuotojų kaitos pasekmės turi neigia-

mos įtakos Šiaulių universiteto įvaizdžiui ir jas jaučia universiteto studentai (59,8 proc.). Kiti respondentų pastebėjimai personalo kaitos daromos įtakos klausimu yra šie: kai išeina iš darbo gabūs darbuo-

tojai – neigiama, o kai išeina nemotyvuoti darbuotojai – teigiama; blogai, kai „atsikratoma“ perspektyvų ir autoritetingų mokslininkų; neigiama įtaka ta, kad parengus jauną specialistą jis išvyksta kitur; darbuotojų paieška užima labai daug laiko, išrenkami

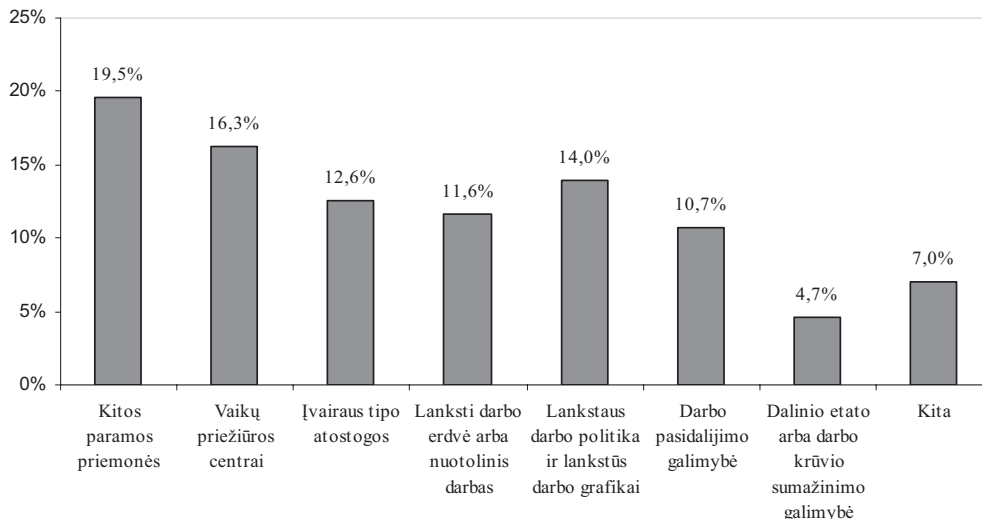
kartais netikę arba be patirties darbuotojai; profesionalų išėjimas neigiamai veikia dėstymo kokybę (naujai priimtų darbuotojų darbo kokybę iškart negali prilygti patirtį turinčio darbuotojo darbo kokybei) ir kt.



5 pav. Į šeimą orientuota organizacijos politika

72,7 proc. respondentų atsakė, kad organizacijai yra svarbu vykdyti į šeimą orientuotą organizacijos politiką, tik 10,1 proc. atsakė į šį klausimą neigiamai. Tai parodo, kad Šiaulių universiteto darbuotojai

nori, jų jog praktika būtų taikoma. Šiaulių universitete šiuo metu veikia „Šeimos planeta: šeimai palanki organizacija“.

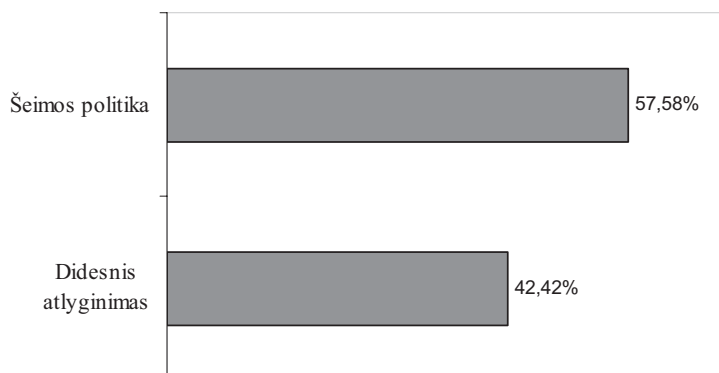


6 pav. Į šeimą orientuotos organizacijos politikos aspektų trūkumas

Daugiausia respondentams trūksta kitų paramos priemonių (19,5 proc.), pavyzdžiui, informacijos apie darbo ir šeimos sričių derinimą teikimo, mokymų, kvalifikacijos kėlimo, paramos pakartotinai išitraukusiesiems į darbo rinką, netradicinės paramos priemonių – gimnastikos salių, streso valdymo programų ir panašiai. Paminėti vaikų priežiūros centrai (16,3 proc.), lankstus darbas (14 proc.), atostogos (12,6 proc.) bei lanksti darbo erdvė (11,6 proc.). Rečiausiai buvo pasirinkta dalinio etato arba dalinio darbo krūvio galimybė (4,7 proc.), nes dėl to suma-

žėtų darbo užmokestis, kuris ir taip netenkina daugelio respondentų, dėl to tokia galimybė jiems atrodo nepriimtina.

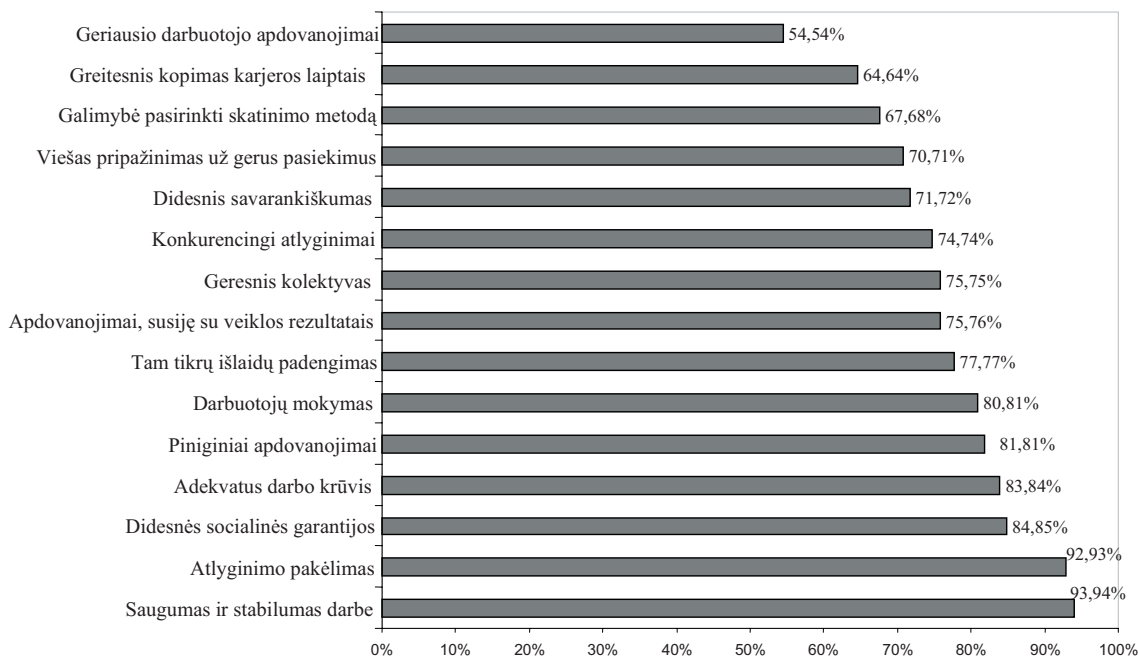
Anketoje buvo sugalvota tokia situacija: *Isivaizduokite, kad auginate mažametį vaiką ir ieškote darbo, iš visų pasiūlymų atsirinkote dvi organizacijas vienoje (A) atlyginimas yra didesnis, o kitoje (B) vykdoma į šeimą orientuota organizacijos politika ir joje veikia mažamečių vaikų priežiūros centras,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



7 pav. Situacijos analizė

Į šį klausimą didesnė dalis respondentų (58 proc.) atsakė, pasirinksiantys darbovietę, kurioje bus taikoma į šeimą orientuota organizacijos politika. Toks rezultatas yra ganėtinai įdomus, nes kaip vieną iš pagrindinių priežasčių respondentai nurodė finansines problemas ir naujų galimybių paiešką, o šio

atsakymo rezultatas parodo, kad į šeimą orientuota organizacijos politika yra svarbiau už pinigus. Organizacijoje, negalinčioje kelti darbo užmokesčio kaip priemonės geriems darbuotojams išlaikyti, šeimos politikos taikymas, gali būti kaip viena iš rimtų priežasčių, skatinančių darbuotojus nekeisti darbo.



8 pav. 15 veiksmingiausių lojalumo didinimo priemonių

Kaip efektyviausias priemones, didinančias darbuotojų lojalumą, darbuotojai nurodė šias: saugumas ir stabilumas darbe, atlyginimo pakėlimas, didesnės socialinės garantijos, adekvatus darbo krūvis. Neveiksmingiausia yra vadovo pasikeitimas, galimybė migruoti organizacijoje ir kolektyvinės pramogos po darbo. 15 veiksmingiausių lojalumo didinimo priemonių išsidėstymą matome 8 paveiksle. Keista, tačiau galimybė patiems pasirinkti skatinimo metodą respondentams nepasirodė kaip viena iš efektyvesnių priemonių. Kadangi Šiaulių universitetas yra valstybinė, biudžetinė įstaiga, ne visos iš pateiktų priemonių gali būti taikytinos.

Išvados

1. Personalo kaita – tai darbo jėgos persiskirstymo forma, darbuotojams pereinant iš vienos darbovietės į kitą savo noru arba darbdavio iniciatyva. Straipsnyje aptariama keletas personalo kaitos tipų: kontroliuojama, nekontroliuojama kaita, funkcinė, disfunkcinė, savanoriška, nesavanoriška. Dažniausiai laikomasi nuomonės, kad darbuotojų kaita yra neigiamas, organizacijai brangiai kainuojantis reiškinys, kurį būtina reikia sumažinti, tačiau įrodyta, kad darbuotojų kaita organizacijai gali būti ne tik žalinga, bet ir naudinga.

2. Darbuotojų kaita vyksta dėl įvairių priežasčių, atsirandančių tiek dėl darbuotojo, tiek dėl organizacijos veiksmų. Pagrindinės darbuotojų kaitą sąlygojančios priežastys yra šios: darbuotojai neatitinka užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų, darbo drausmės pažeidimai, darbuotojo netenkina blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos, sveikatos sutrikimai, mobingas, stresas darbe. Straipsnyje plačiau aptariama darbo užmokesčio įtaka darbuotojų kaitai.
 3. Išskiriamos personalo kaitos mažinimo priemonės: adaptacijos programos taikymas, išmokų ir paslaugų strategijos, vadybos plėtra, adekvatus darbo krūvis, motyvavimas (naudojant motyvavimo priemones, tinkančias konkrečios organizacijos darbuotojams), į šeimą orientuota organizacijos politika, darbuotojų lojalumo skatinimo programos, išėjimo interviu. Skirtingose organizacijose tam tikrų priemonių efektyvumas gali skirtis, geriausia pasitelkti kelių priemonių kombinaciją.
 4. Sukurtas darbuotojo tinkamumo pareigoms modelis, kuris gali būti pritaikytas kaip viena iš priemonių, padedančių valdyti vidinę ir išorinę darbuotojų kaitą. Laisvas skaičiavimo metodo pasirinkimas praplečia ne tik jo pritaikomumą, bet ir panaudojimo efektyvumą, taikymo galimybes.
 5. Tyrimo rezultatai parodė, kad 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. Kadangi materialinės skatinimo priemonės biudžetinėse įstaigose yra ribotos, į šeimą orientuotos politikos taikymas yra gera alternatyva siekiant mažinti darbuotojų kaitą. Kitos efektyvios lojalumą skatinančios nematerialinės priemonės galėtų būti šios: adekvatus darbo krūvio paskirstymas, darbo stabilumo užtikrinimas, darbuotojų mokymas.
1. *formance Employees*. [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga internete: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=47&hid=7&sid=50fc0a2e-7aef-4a1f-82da2ca903d4affc%40sessionmgr4>>.
 3. Cirtautienė L., Meslinienė G., 2008, *Jūs dažnai keičiate darbus – kodėl?* [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga internete: <<http://www.ambicio.lt/lt/naujienos/jus-daznai-keiciate-darbus-kodel.html>>.
 4. Corbridge M., Pilbeam S., 1998, Employment Resourcing. *Financial Times* *Ritman*.
 5. *Darbuotojų motyvacija dirbti*. [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga internete: <<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>>.
 6. Diskienė D., 2009, Darbo motyvacija viešame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos*, Nr. 4 (20). P. 34–40.
 7. Jančaitytė R., 2006, Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės. *Socialinis darbas*, Nr. 5 (1). P. 30–37.
 8. Jermakovienė I., 2001, *Kaip skatinti darbuotojus*. [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga internete: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6>>.
 9. Kaye B., Jordan-Evans S., 2006, *Mylėkite juos arba praraskite*. Vilnius: Alma littera.
 10. LR vyriausybės 2008-05-28 nutar. Nr. 509. *Mokslo ir studijų institucijų darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009–2011 m. programa*.
 11. Mathis R. L., Jackson J. H., 2001, *Human resource management*. South-western: Thomson.
 12. Pečiulienė L., 2006, *Dar kartą apie naujų darbuotojų adaptavimą*. [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga internete: <<http://www.darbuotojoknyga.lt/index.php?id=22>>.
 13. Pilkauskaitė-Valickienė R., Valickas A., Sinkievič B., 2007, Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*, Nr. 6 (2). P. 115–122.
 14. Robbins S. P., 2003, *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 15. Sakalas A., 2003, *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
 16. Šerėnaitė A., 2008, *Ar keisti darbą, sufferuoja alga*. [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga internete: <<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=4bd3e717-1c42-4e70-9403-c18fd38d4501>>.
 17. Vanessa A. Tetteh Ph. D., 2008, *Management of Human Resources*. [žiūrėta 2009-10-08]. Prieiga internete: <<http://translate.google.lt/translate?u=http%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx&sl=en&tl=lt&hl=lt&ie=UTF-8>>.
 18. Žukauskaitė I., 2008, Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48. P. 153–169.

Literatūra

1. Aldag J., Stearns M. T., 1987, *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
2. St. Amour D., 2000, *Ten ways to retain high-Per-*

STAFF TURNOVER MITIGATION FEASIBILITY STUDY

Renata Levanaite, Livijus Raubickas

Summary

The article discusses several types of personnel turnover: controlled, uncontrolled, functional, dysfunctional, voluntary and involuntary. It is usually considered that staff turnover is negative, costly phenomenon in the organization, which must be reduced, but staff turnover may be not only harmful to the organization, but also useful. Staff turnover takes place due to various reasons, resulting from actions of both the employee and the organization. The paper further discusses the influence of wage on workers' change. The article also sets out ways to retain highly productive workers: application of the adaptation program, adequate work load, motivation, employee loyalty programs, family-oriented organization policy and more.

In addition, the authors present a model of assessment for workers, making it easier to make the personnel-related decisions.

The results showed that the greatest impact on staff turnover at Siauliai University is made by low wages, employees feel wrongly evaluated and rewarded for their work. The family-oriented organization policy is to have stronger motivation and incentive power to workers over the material means.

Keywords: staff turnover, wages, family-oriented organization policy, loyalty.

PERSONALO KAITOS MAŽINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

Renata Levanaite, Livijus Raubickas

Santrauka

Straipsnyje aptariama keletas personalo kaitos tipų: kontroliuojama, nekontroliuojama kaita, funkcinė, disfunkcinė, savanoriška, nesavanoriška. Dažniausiai laikomasi nuomonės, kad darbuotojų kaita yra neigiamas, organizacijai brangiai kainuojantis reiškinys, kurį būtina reikia sumažinti, tačiau darbuotojų kaita organizacijai gali būti ne tik žalinga, bet ir naudinga.

Darbuotojų kaita vyksta dėl įvairiausių priežasčių, atsirandančių tiek dėl darbuotojo, tiek dėl organizacijos veiksmų. Straipsnyje plačiau aptariama darbo užmokesčio įtaka darbuotojų kaitai.

Pateikiami būdai, kaip išlaikyti aukšto našumo darbuotojus: adaptacijos programos taikymas, adekvatus darbo krūvis, motyvavimas, darbuotojų lojalumo skatinimo programos, į šeimą orientuota organizacijos politika ir kita.

Autoriai straipsnyje pateikia darbuotojų vertinimo modelį, palengvinantį su personalo kaita susijusių sprendimų priėmimą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad 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.

Prasminiai žodžiai: personalas, kaita, atlyginimas, į šeimą orientuota organizacijos politika, lojalumas.

Įteikta 2010-02-17