

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

Lina Preikšaitytė

POKYČIŲ ĮTAKA PERSONALO KAITAI ORGANIZACIJOSE

Verslo vadybos studijų programos
Baigiamasis magistro darbas

Klaipėda, 2011

MAGISTRO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ LYDRAŠČIO FORMA

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

.....
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

KU SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: prof. dr. Ligita Šimanskiėnė

SMVV-9 gr. studentui (-ei) Linai Preikšaitytei
patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema: POKYČIŲ ĮTAKA PERSONALO KAITAI ORGANIZACIJOSE

Darbo tikslas: atlikus Lietuvos organizacijose pokyčių įtakos personalo kaitai tyrimą, pateikti pokyčių įtakos personalo kaitai stabilizavimo priemones

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos pokyčių poveikį organizacijai;
- 2) Pateikti personalo kaitos organizacijose priežasčių analizę;
- 3) Sukurti pokyčių įtakos personalo kaitai modelį;
- 4) Atlikti pokyčių įtakos personalo kaitai tyrimą Lietuvos organizacijose, pateikiant personalo kaitą stabilizuojančias priemones.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninėse ir vakarinėse studijose - paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinėse studijose - birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., - ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: trečiadienis 12-13 val.

Studentas (-ė) _____

(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) _____

(parašas, data)

SANTRAUKA

Preikšaitytė L. Pokyčių įtaka personalo kaitai organizacijose. Verslo vadybos studijų programos magistratūros baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. dr. L. Šimanskienė, Klaipėdos Universitetas: Klaipėda, 2011. – p. 70

Raktažodžiai: personalas, kaita, pokyčiai, organizacija.

Magistro darbe analizuojama pokyčių įtaka personalo kaitai Jurbarko raj. organizacijose. Analizuojant šią temą išsikeltas darbo tikslas - atlikus Lietuvos organizacijose pokyčių įtakos personalo kaitai tyrimą, pateikti pokyčių įtakos personalo kaitai stabilizavimo priemonės. Darbą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje analizuojamas pokyčių procesas, pokyčių įtaka personalo kaitai bei pateikiamas pokyčių įtakos personalo kaitai teorinis modelis. Antroje darbo dalyje pristatoma tyrimo eiga, naudoti metodai bei pateikiami tyrimo rezultatai. Aptarus rezultatus pasiūlytos personalo kaitos stabilizavimo priemonės. Darbe iškeltos dvi hipotezės. Hipotezė 1 – Jei organizacijose vyksta pokyčiai, tai labiausiai juos sąlygoja vidinės organizacijos priežastys – patvirtinta. Hipotezė 2 - Jeigu organizacijoje yra personalo kaita, tai dažniausiai šią kaitą organizacijoje lemia nepakankamas materialinis motyvavimas – patvirtinta.

SUMMARY

Preikšaityte L. Impact of changes on personal turnover in organizations. Business Management Degree. Programme Master thesis. Supervisor prof. dr. L. Simanskiene. Klaipeda University: Klaipeda, 2011 - p. 70

Keywords: personal, changes, organization.

The impact of changes of personal turnover in Jurbarkas region organizations are analyzed in master thesis. The main aim of the work is to study impact of changes on personal turnover in organizations, also to give the stabilization measures. The work consists of two parts. The first part analyzes the change process, the influence of changes in personal turnover and also presents changes influence for personal turnover theoretical model. The second part presents the course of investigations, used methods and the results of the study. After discussing the results suggested stabilization measures of the personal changes. The paper raised two hypotheses. Hypothesis 1 - If the organization is to lead to changes the most determinate is internal organizational reason - confirmed. Hypothesis 2 - If in organization is a personal turnover, this change is mostly determined by the organization material motivation - confirmed.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. POKYČIŲ ĮTAKOS PERSONALO KAITAI ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ.....	11
1.1 Pokyčių organizacijose proceso analizė.....	11
1.1.1 Organizacijos išorinės aplinkos pokyčių analizė	19
1.1.2 Organizacijos vidinės aplinkos pokyčių analizė	22
1.2. Pokyčių įtakos personalo kaitai organizacijose priežasčių analizė	24
1.2.1 Motyvavimo įtaka personalo kaitai	28
1.2.2 Vadovo vadovavimo stiliaus įtaka personalo kaitai	38
1.2.3 Organizacinės kultūros pokyčių įtaka personalo kaitai	41
1.2.4 Organizacijos pokyčių įtakos personalo kaitai modelio sudarymas.....	43
2. POKYČIŲ ĮTAKOS PERSONALO KAITAI ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	46
2.1 Tyrimo instrumento ir metodų aprašymas	46
2.2 Pokyčių įtakos personalo kaitai tyrimo duomenų analizė.....	48
2.3 Priemonės, stabilizuojančios personalo kaitą.....	60
IŠVADOS	62
LITERATŪRA.....	64
ŽODYNAS.....	68
PRIEDAI	70

Lentelių sąrašas:

- 1 lentelė. Strateginių pokyčių elementai, p. 15.
- 2 lentelė. Naujų veiklos sąlygų įtaka organizacijoms, p. 17.
- 3 lentelė. Bendrovės pertvarkos modelių parinkimo požymiai, p. 18.
- 4 lentelė. Tiesioginio poveikio išorinės aplinkos veiksniai (1 priedas).
- 5 lentelė. Netiesioginio poveikio išorinės aplinkos veiksniai (2 priedas).
- 6 lentelė. Organizacijos vidinės aplinkos veiksniai (3 priedas).
- 7 lentelė. Priežastys, sąlygojančios pokyčius organizacijos išorės ir vidaus aplinkoje, p. 24.
- 8 lentelė. Personalo kaitos padariniai (4 priedas).
- 9 lentelė. Darbuotojų skatinimo priemonės, p. 31.
- 10 lentelė. Anketos klausimų išdėstymas pagal tyrimo kryptis, p. 46.
- 11 lentelė. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžių, p. 48.
- 12 lentelė. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą, p. 48.
- 13 lentelė. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje, p. 48.
- 14 lentelė. Respondentų nuomone, kurios priežastys labiausiai sąlygoja objektyvius pokyčius organizacijos vidinėje bei išorinėje aplinkoje, p. 49.
- 15 lentelė. Koreliacijos stiprumo interpretacija, p. 50.
- 16 (a) lentelė. Priežasčių, labiausiai sąlygojančių objektyvius pokyčius organizacijos aplinkoje koreliacinis ryšys, p. 51.
- 16 (b) lentelė. Priežasčių, labiausiai sąlygojančių objektyvius pokyčius organizacijos aplinkoje koreliacinis ryšys (6 priedas).
- 17 lentelė. Respondentų nuomone, kurios iš pateiktų motyvavimo priemonių netaikymas labiausiai įtakoja personalo kaitą, p. 54.
- 18 (a) lentelė. Kurių iš motyvavimo priemonių netaikymas labiausiai gali įtakoti personalo kaitą koreliacinis ryšys, p. 55.
- 18 (b) lentelė. Motyvavimo priemonių netaikymo labiausiai įtakojančio personalo kaitą koreliacinis ryšys (7 priedas).
- 19 lentelė. Respondentų nuomonė, kurie veiksniai galėtų sustabdyti personalo kaitą organizacijoje, p. 58.
- 20 (a) lentelė. Veiksnių galinčių sustabdyti personalo kaitą organizacijoje koreliacinis ryšys p. 59.
- 20 (b) lentelė. Veiksnių galinčių sustabdyti personalo kaitą organizacijoje koreliacinis ryšys (8 priedas).
- 21 lentelė. Priemonės stabilizuojančios personalo kaitą, p. 60.

Paveikslų sąrašas:

1 pav. Pokyčių klasifikacija, p. 13.

2 pav. Penki strateginių pokyčių valdymo veiksniai, p. 16.

3 pav. Valdymo procesas veikiant išorės aplinkai, p. 21.

4 pav. Organizaciniai vadybiniai pokyčiai, p. 23.

5 pav. Personalo kaitos stabilumą užtikrinantis modelis, p. 27.

6 pav. Transankcinio ir transformacinio vadovavimo stilių bruožai, p. 40.

7 pav. Organizacinė kultūra ir pokyčiai, p. 43.

8 pav. Organizacijos pokyčių įtaka personalui, p. 45.

9 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas klausimui dėl atleidimo iš darbo diegiant naujas technologijas, p. 52.

10 pav. Respondentų nuomonė dėl atleidimo iš darbo diegiant naujas technologijas, palyginti su respondentų pareigomis organizacijoje, p. 53.

11 pav. Respondentų atsakymai procentais, dėl kokių priežasčių pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje, p. 56.

12 pav. Darbuotojų pasirinkimas dirbti kitoje organizacijoje lyginat su darbuotojų užimamomis pareigomis (procentais), p. 57.

IVADAS

Greitai besikeičiančioje aplinkoje organizacijų procesams didelę įtaką daro įvairaus pobūdžio pokyčiai. Pokyčiai yra neatsiejami nuo dinamiškos, nuolat kintančios išorinės ir vidinės aplinkos. Inicijuoti organizacijos pokyčius, juos valdyti, atpažinti pokyčio pasipriešinimo reiškinius – svarbus kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys, siekiant produktyvios veiklos. Svarbu yra atpažinti pokyčius organizacijoje, ir jei reikia, gebėti keisti organizacijos veiklą. Vis dėl to geriau yra planuoti pokyčiai nei neplanuoti. Planuotose permainose žmonės dalyvauja, jų procesai yra valdomi, jos bet koku atveju yra susijusios su nauda. Neplanuotos permainos dažniausiai ateina netikėtai, jos būna susijusios su stresais ir konfliktais, todėl žmonės daug negatyviau jas priima ir tai gali paskatinti keisti darbą. Tačiau neplanuotos permainos yra neišvengiamos, todėl vadovai visada turi būti pasiruošę valdyti pokyčius, nes tai didelė dalimi lemia darbuotojų gerovę, bei organizacijos veiklos rezultatus.

Temos aktualumas: Personalo kaita yra natūralus reiškinys. Darbuotojai palieką darbą dėl daugelio priežasčių. Tačiau vadovus labiausiai turėtų dominti savanoriškas išėjimas iš organizacijos, kai darbuotojas nepatenkintas darbu, jo sąlygomis, apmokėjimu ir pan. Daugeliu atveju tai susiję su nepasitenkinimu organizacijos aplinkos sąlygomis. Norint suvokti problemos mastą, būtina analizuoti galimas personalo kaitos priežastis ir stengtis suprasti, kokios priežastys lemia poreikį keisti darbo vietą, kadangi daugeliu atveju organizacijai tai yra nenaudinga. Tačiau kartais darbuotojų kaita organizacijoje būna naudinga, nes darbo kolektyvo sąstingis greitai kintančioje aplinkoje gali sukelti organizacijai problemų. Be to, darbuotojų kaita – vienintelis būdas išvengti kolektyvo sustabarėjimo. Bet koku atveju, darbuotojų kaita susijusi su įvairiais kaštais: kol etatas laisvas, sumažėja gamybos apimtys; didėja verbavimo ir mokymo išlaidos; suyra darbo grupės, o tai pakenkia darbo našumui; nauji darbuotojai dažniau daro klaidas; pavaduojančiam darbuotojui, kol nerasta naujo, reikia mokėti priedą. Kad išvengti didelės darbuotojų kaitos, vadovybė turi išsiaiškinti priežastis, dėl kurių darbuotojai palieka jų organizaciją. Nes paskatas keisti darbovietę lemia ne tik žmogaus asmeninės savybės, bet ir jo užimamos pareigos. Aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams, keičiant darbovietę dažniau pirmoje vietoje yra platesnės galimybės ir perspektyvos, o ne didesnis atlyginimas. Žemiausios grandies darbuotojams esminis klausimas - ar kitoje organizacijoje bus didesnis uždarbis. Dažnai darbuotojai keičia darbą dėl vadovų nepakankamos kompetencijos, tinkamai neįvertintos organizacijos motyvacinės sistemos, darbo sąlygų ir kitų aspektų, kurie skatina darbuotojų kaitą.

Darbo problema: Pokyčių svarba organizacijos gyvavimui ypač reikšminga. Norint sėkmingai reaguoti į atsiradusius pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis bei galimas vyksmo trajektorijas. Svarbu išsiaiškinti, kokie pokyčiai turi įtakos personalo kaitai. Taip vadovybei bus lengviau priimti tinkamus sprendimus, kad

darbuotojas nepaliktu organizacijos, sąlygojamas vienokių ar kitokių iškilusių sunkumų. Taigi, darbe analizuojama ir atsakoma į tokius klausimus: koks yra organizacijos aplinkos poveikis pokyčiams? Kokios priežastys lemia personalo kaitą? Ar vadovavimo stilius, motyvacinė sistema, darbo sąlygos bei organizacinė kultūra gali turėti įtakos personalo kaitai? ***Tiek mokslinė, tiek praktinė problema*** – nepakankamai kreipiamas dėmesys personalo kaitos priežastims organizacijose.

Tyrimo objektas: pokyčių įtaka personalo kaitai.

Tyrimo tikslas: atlikus Lietuvos organizacijose pokyčių įtakos personalo kaitai tyrimą, pateikti pokyčių įtakos personalo kaitai stabilizavimo priemones.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos pokyčių poveikį organizacijai;
2. Pateikti personalo kaitos organizacijose priežasčių analizę;
3. Sukurti pokyčių įtakos personalo kaitai modelį;
4. Atlikti pokyčių įtakos personalo kaitai tyrimą Lietuvos organizacijose, pateikiant personalo kaitą stabilizuojančias priemones.

Tyrimo metodai: literatūros analizė, sintezė, sisteminimas, anketinė apklausa, tyrimo duomenų analizė SPSS (11.5 versija) programa.

Literatūros analizė. Įgyvendinant šį metodą teorinėje darbo dalyje analizuojama užsienio ir Lietuvos mokslininkų literatūra.

Sintezės bei sisteminimo metodai taikyti apjungiant įvairius elementus į vieną visumą.

Naudojant *anketinės apklausos* metodą buvo sudaryta anketa, kuria remiantis atliktas tyrimas.

Taikant tyrimo duomenų analizės metodą buvo naudotasi SPSS programa. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis taikyta Spirmeno koreliacija. Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientai naudojami ranginių kintamųjų ryšiams tirti. Chi-kvadrato testas taikytas įvertinti kintamųjų tarpusavio priklausomybę. Pasižiūrėti bendrą rezultatų išraišką ranginams kintamiesiems taikytas vidurkis, moda bei mediana. Analizuojant uždarus bei atvirus klausimus taikyta procentinė išraiška. Taip pat buvo sudarinėjamos palyginamosios (kryžminės) lentelės, kur duomenys pateikti procentine išraiška.

Problemos iširtumo lygis:

Rašant šį darbą remtasi tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių idėjomis. Pakankamai plačiai pokyčius organizacijose analizuoja P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004); P. Zakarevičius (2003); S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005); D. Lodienė (2005); R. Korsakienė (2006);

J.A. Gonzales (2010); J. Deeg (2007); J. Boonstra (2003) ir kt. autoriai. Strateginius pokyčius savo darbuose aprašo S.A. Sackmann, P.M. Eggenhofer-Rehart, P. M. Friesl (2009); S. Stonenshein (2010); E. Laumenskaitė, A. Vasiliauskas (2006) ir kt. Išorinius ir vidinius aplinkos pokyčius analizuoja J. Mackevičius (2007); P.И. Дафт (2006); Z. Brazaitis, T. Brazaitienė (1998); R. Ginevičius, V. Sūdžius (2008); P. Zakarevičius (2003) ir kt. autoriai. Analizuojant pokyčių įtaką personalo kaitai buvo remtasi N. Thom, A. Ritz (2004); R. Čiūtienės, A. Sakalo, B. Neverausko (2006); A. Stankevičienės, A. Liučvaitienės, A. Šimelytės (2010); M. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (2002) ir kt. autorių darbais. Atskleidžiant pokyčių įtaką personalo kaitai buvo analizuota kaip motyvavimas įtakoja personalo kaitą. Čia buvo remtasi V. Ratkevičienės (1999); L. Šimanskienės (2001); K.S. Kameron, M. Woods, D.A. Whetten (2000); A. Seiliaus (1998); N. Chmiel (2005); L. Marcinkevičiūtės (2005) ir kt. autorių darbais. Analizuojant vadovavimo stiliaus įtaką personalo kaitai remtasi J. Mackevičiaus (2007); R. Goffee, G. Jones (2007); A. Seiliaus (2001); R. Eeden, F. Ciliers, V. Deventer (2008); R.J. Deluga (1990); D. Lodienės (2005); M. Kouzes, B.Z. Posner (2003) ir kitų autorių moksliniais darbais. Organizacinės kultūros pokyčius analizuoja L. Šimanskienė (2001); P. Zakarevičius (2004); S.R. Clegg, J.R. Bailey (2008); V. Stanic, D. Boyle (2000) ir kt. autoriai.

Darbo struktūra:

Darbą sudaro 2 dalys. Pirmame darbo skyriuje analizuojamas pokyčių procesas organizacijoje, apibrėžiant organizacijos išorinėje bei vidinėje aplinkoje vykstančius pokyčius. Sudarytos trys lentelės, kuriose pateikiama išskiriamų aplinkų analizė. 1.2 poskyryje pateikiama pokyčių įtakos personalo kaitai priežasčių analizė. Šiame poskyryje, remiantis analizuojama medžiaga, sudaryta lentelė, kurioje pateikiamos priežastys, sąlygojančios pokyčius išorės ir vidaus aplinkoje. 1.2.1 poskyryje apibūdinama motyvavimo įtaka personalo kaitai. 1.2.2 poskyryje pateikiama vadovo vadovavimo stiliaus įtakos personalo kaitai analizė. Remiantis analizuojama medžiaga sudarytas transankcinio ir transformacinio vadovavimo stilių bruožų paveikslas. 1.2.3 poskyryje analizuojama organizacinės kultūros įtaką personalo kaitai. 1.2.4 poskyryje sudarytas organizacijos pokyčių įtakos personalo kaitai modelis.

Antrame darbo skyriuje pateikti tyrimo rezultatai, aprašomas tyrimo instrumentas, bei metodai. Apibendrinant rezultatus pateiktos galimas personalo kaitos stabilizavimo priemonės. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, literatūra bei darbo priedai.

1. POKYČIŲ ĮTAKOS PERSONALO KAITAI ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ

Pradedant nagrinėti organizacijų aplinkoje vykstančius pokyčius, svarbu apibrėžti jų esmę bei įvertinti kai kuriuos aspektus, nes dažnai pokyčių turinys suprantamas nevienodai. Pokyčiai dažnai vadinami pakeitimais, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar keisti vienus ar kitus organizacijoje vykstančius procesus. Bet kokių atveju, pokyčiai yra sąlygojami organizacijos išorės aplinkoje ar viduje vykstančių kaitos procesų. Šioje dalyje bus atskleidžiama pokyčių proceso esmė, kokie veiksniai sąlygoja vidinės bei išorinės aplinkos pokyčius, bei koks yra aplinkos pokyčių poveikis personalo kaitai.

1.1 Pokyčių organizacijose proceso analizė

Pokytis yra sudėtingas reiškinys, paveikiantis daugelio žmonių elgesį. Pasikeitimams išskyla nemažai kliūčių: vienos jų akivaizdžios, kitos – paslėptos. Tai gali būti organizacinės kliūtys, pvz. statusas, autoritetas, paramos, įsipareigojimų arba išteklių stoka, įvairūs asmeniniai motyvai. Ekonominis nuosmukis visose išsivysčiusiose šalyse lėmė didesnę konkurenciją rinkoje, ko pasekoje organizacijų vadovai priversti priimti greitus, drąsius sprendimus. Organizacijos priverstos nuolatos keistis. Todėl kintant organizacijos aplinkai, vadovams svarbu būti tikriems, kad visų organizacijos narių veiksmai iš tikro tinkamai padeda įgyvendinti užsibrėžtus įmonės tikslus.

Pasikeitimai vyksta visose srityse – visuomenės sandaroje, politikoje, ekonomikoje, technologijose, natūralioje (gamtinėje) aplinkoje bei pačioje organizacijoje. Organizacijoje vykstantys pokyčiai gali būti suprantami kaip prisitaikymas prie aplinkos J. Deeg (2007, p. 3). L. Krantz (Eeden, R. ir kt., 2008, p. 253) teigia, kad organizacijoje pokyčiai apima kultūrą, vaidmenų pasiskirstymą, struktūras, politiką, procedūras ir technologijas. Pasak P. Zakarevičiaus (2003, p. 55), pastaruoju metu pasikeitimai tapo labai dinamiški, daugelis veiklos parametrų keičiasi labai intensyviai ir iš esmės, todėl pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų panaudojimas, kitaip tariant, pokyčių valdymas tampa labai svarbiu organizacijų valdymo komponentu. J. Deeg (2007, p. 3) pabrėžia, šiandien pokyčiai yra stiprūs bei labiau pavojingi nei kada nors ankščiau. Kartais pokyčiai gali būti skausmingi ne tik organizacijai, bet ir jos nariams. Per paskutinį dešimtmetį organizacijos pokyčiai tapo labiau detalizuoti bei dinamiški (Boonstra, J., 2003, p. 11). L. Šimanskienė (2001 (a), p.13) rašo, kad pokyčiai organizacijose yra neišvengiamas dalykas. Jeigu organizacija nori tapti veiksminga, ji privalo atsižvelgti į rinkos sąlygas bei į pačios organizacijos gyvavimo ciklus. Galimybės dažniausiai kinta, todėl verslo įmonės, norėdamos išsilaikyti, turi sugebėti pasinaudoti naujų galimybių privalumais. P. J. Quinn, K. Magnusen, C. Carnall (Zakarevičius, P., 2003, p. 37) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai, kaip taisyklė, yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje

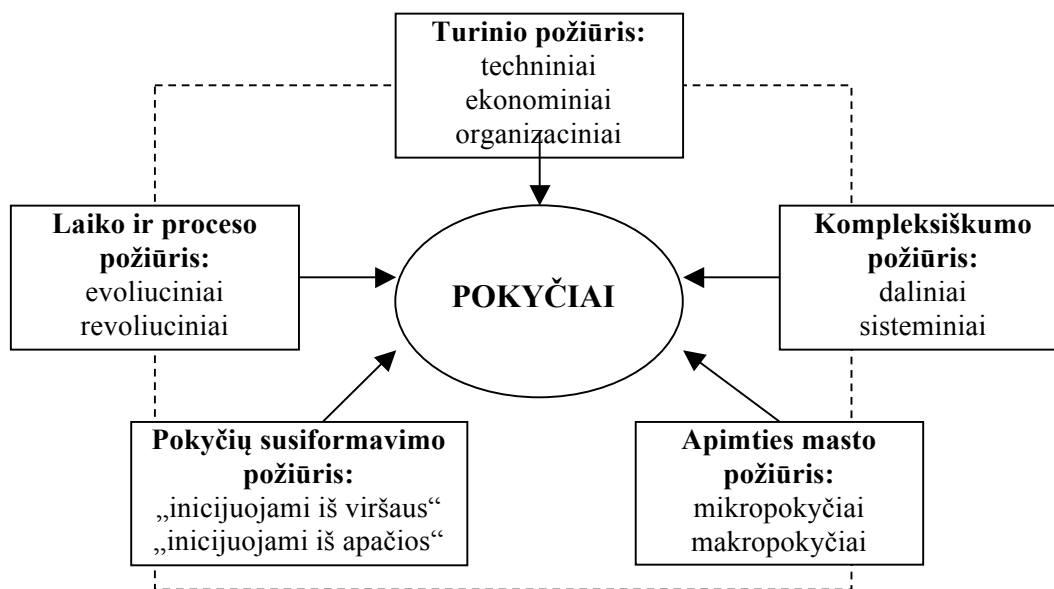
ir jos viduje vykstančių kaitos procesų. Pavyzdžiui, tokie autoriai kaip D. Hurst, G. Johnson, G. Morgan ir kt. (Zakarevičius, P., 2003, p. 38) pokyčiais vadina pasikeitimus organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors įtakoti. J. Clemmer (Zakarevičius, P., 2003, p. 38) teigimu, pokyčių negalima valdyti. Juos galima ignoruoti, jiems priešintis, į juos reaguoti, jais pasinaudoti įvairiais tikslais. Tačiau valdyti jų negalima, taip, kaip negalima priversti juos pakrypti norima linkme. P. Zakarevičiaus (2003, p. 38) teigimu, taip apibūdinami pokyčiai yra tie, kurie sąlygoja pakeitimus, sąmoningai vykdomus siekiant išvengti neigiamų pasekmių ir tobulinti organizacijos veiklą. D. Lodienė (2005, p. 100) teigia, kad paprastai organizaciniai pokyčiai – tai stambūs pokyčiai vykstantys organizacijoje, kartais jie gali būti dideli ir dramatiški: misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos restruktūrizavimas, organizacijos susiliejimas arba susiskaidymas, smulkių organizacijų susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos. Tačiau kartais pokytis gali būti smulkus ir sunkiai pastebimas: kai yra diegiama nauja įrangos dalis arba kai asmuo palieka organizaciją ir kas nors kitas įsitraukia į jos veiklą. Čia jau susiduriama su personalo kaita. Apibendrinant galima pasakyti, kad net menkiausi pokyčiai organizacijoje gali turėti įtakos personalo kaitai.

Pasak R. D. Stacey (Gonzalez, J.A., 2010, p. 200) organizacijos pokyčiai yra sisteminis procesas. Organizacija yra sudėtinė/kompleksinė, adaptyvioji sistema, turinti netvarkingą dinamiką. Kaip atvira sistema, organizacija yra priversta keisti vertybes ir konkurencijos dinamiką visuomenėje. A. M. Petigrew, R. W. Woodman ir K. Cameron (Gonzalez, 2010, p. 201) rašo, kad organizacijos pokyčiai yra daugiapakopis procesas įtraukiantis individus, grupes, organizacinę elgseną, procesus ir rezultatus. B. Burnes (Korsakienė, R., 2006, p. 238) teigimu, pokyčiai yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būdinga savybė, pasireiškianti tiek operatyviu, tiek strateginiu lygmeniu. Tokiu būdu kiekviena organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties. Kita vertus, organizaciniai pokyčiai negali būti atskirti nuo organizacijos strategijos. Organizacinių pokyčių svarba lėmė tai, kad gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas ypač reikalingais vadybiniais įgūdžiais. F. Graetz (Korsakienė, R., 2006, p. 238) teigimu, didėjant globalizacijos, technologinių inovacijų tempui, keičiantis socialinėms tendencijoms, neginčijama pagrindinė šiandienos vadybos užduotis – tinkamai vadovauti organizaciniams pokyčiams.

S. A. Sackmann ir kt. (2009, p. 251) teigimu, strateginiai pokyčiai yra būtina sąlyga organizacijoms išgyventi vis stipresnėje konkurencingoje aplinkoje. Internacionalizacija, sparčiai kintantys vartotojų poreikiai, intensyvi konkurencija, technologiniai pokyčiai ir kaip pasekmė neapibrėžtumai ir sudėtingumas yra pakankamai ryškūs aplinkos charakteristikos bruožai, su kuriais vadovai susiduria ir šiandien. Siekiant išlaikyti konkurencingumą ir gyvybingumą,

organizacijoms nuolat tenka inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius. S. Stonenshein (2010, p. 477) rašo, kad strateginių pokyčių įgyvendinimas yra vienas svarbiausių žingsnių organizacijoje. Sėkmingas strateginių pokyčių įgyvendinimas suaktyvina verslą, tačiau nesėkmės gali privesti prie katastrofiškų pasekmių, kas gali sukelti ir organizacijos bankrotą. Pasak E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko (2006, p. 23), strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam iš jų keistis kaip individui. Pokyčiams vykstant keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos ir pan. Autorių teigimu, tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinami. Taigi, strateginiai pokyčiai yra ne kas kita, kaip žmonių keitimasis, o jų valdymas – tai iniciatyvus žmonių keitimosi valdymas siekiant apibrėžtų strateginių tikslų.

Remiantis J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (2003, p. 66) mintimis, šiuolaikinės organizacijos vertina pokyčius, kaip vieną iš svarbiausių valdymo problemų. R. W. Boss ir kt. (2010, p. 437-438) remiantis Porras ir Roberson's modeliu teigia, kad organizacijose pokyčiai yra planuojami. Šis modelis iliustruoja, kad organizacijose yra sudarytos keturios atskiros, bet tarpusavyje susijusios posistemės, kurios vadinamos darbo parametrais: a) norint palengvinti kontrolę ir koordinavimą sukuriama organizacijos priemonės, kaip tinkama atlygio sistema ir numatoma tinkama organizacijos struktūra; b) socialiniai veiksniai, tokie kaip, socialinės sąveikos struktūra tarp darbuotojų ir grupių, sudaro organizacinę kultūrą c) technologiniai veiksniai kaip, darbo srutai ir darbo projektai nurodo, kaip organizacijos įdėtos pastangos atsiperka ir (d) fiziniai patogumai, tokie kaip, darbo vietos ir sąlygų sukūrimas parodo, kaip yra rūpinamasi organizacijos gyvavimu. Šie keturi darbo parametrai formuoja darbuotojų elgesį, tačiau tai yra nepastovūs kintamieji, kurie gali būti panaudoti keičiant organizaciją.



1 pav. Pokyčių klasifikacija.

Šalt.: Stoškus S., Beržinskienė D. 2005. Pokyčių valdymas. Šiauliai: ŠU leidykla, p. 12.

P. Zakarevičiaus (2003, p. 40), S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005, p. 12) teigimu, pokyčių analizė, įvertinimas, jų įgyvendinimo ir valdymo organizavimas, būtų gana problematiški neapibūdinus jų turinio ir pagrindinių charakteristikų. Taigi, pateiktame 1 paveiksle matyti, pokyčių klasifikacija pagal įvairias charakteristikas: turinio, vyksmo, vykstančio proceso pobūdžio, apimties, pokyčių susiformavimo vietos, įgyvendinimo, kompleksiskumo. Organizacijos gyvensenos praktikoje „išgrynintų“ pagal šios klasifikacijos požiūrius pokyčių vargu ar galima surasti. Pokyčiai vyksta integruotai, tuo pačiu metu keičiantis įvairiausiems organizacijos veiklos aspektams, todėl ši klasifikacija yra tik teorinė abstrakcija, sudaranti galimybę sąlyginai abstrahavus nuo kitų variantų, išsamiau išnagrinėti pasirinktą variantą (Zakarevičius 2003, p. 41; Stoškus, Beržinskienė 2005, p. 13).

Organizacijų plėtros valdymas, kaip pažymi P. Zakarevičius (2003, p. 54), yra vykstančių jose ir (arba) sąmoningai vykdomų pokyčių valdymas. Pokyčiai neišvengiamai daro poveikį organizacijos darbuotojams ir kelia reikalavimą kiekvienam iš jų keistis kaip individui. J.

Kvedaravičius ir D. Lodienė (2002, p. 115) teigia, kad organizacijos turėtų nebijoti naujovių, priimti jas ir jei reikia nedvejodamos keistis. Struktūriniai pokyčiai yra vieni iš dažniausiai įgyvendinamų pakeitimų. Pasak M. Mescon ir kt. (2002) šie pokyčiai būtini, kai yra keičiami tikslai ir strategija. Anot autorių, organizacija privalo periodiškai peržiūrėti savo tikslus atsižvelgiant į aplinkos bei pačios organizacijos pakeitimus.

E. Laumenskaitė ir A. Vasiliauskas (2006, p. 27) rašo, kad rengiant strateginių pokyčių programą, visada iškyla klausimas, kurias organizacijos veiklos sritis ji turi apimti. Kaip jau ir buvo minėta, pokyčių programos visada būna skirtingos, tačiau autoriai teigia, kad rengiant šią programą galima pasinaudoti tam tikromis schemomis. Viena iš tokių pateikiama 1 lentelėje (žr. p. 15). Lentelėje nurodomos trys pagrindinės strateginių pokyčių kryptys: techniniai ir darbo pokyčiai, kultūros pokyčiai ir politiniai pokyčiai. Čia taip pat nurodomos ir keturios, su organizacijos veikla susijusios sritys: formali organizacijos struktūra, žmonės, užduotys ir neformali organizacijos struktūra. 1 lentelėje nurodytos bendrosios organizacijos sritys – tai kanalai, kuriais administracija daro poveikį strateginiams pokyčiams. Kita vertus, šiais kanalais žmonės svarstydami strateginius pokyčius daro įtaka vadovybei (Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A., 2006, p. 27). A. Vasiliauskas (2002) teigia, kad strateginiai pokyčiai yra iniciatyvus organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Strateginiai pokyčiai yra susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir gerokai pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organizacijos tvarką. Pasak autoriaus, strateginiai pokyčiai skatina, kad didžioji organizacijos personalo dalis pakeistų savo veiksmus, vertybes ir net įsitikinimus. Pasak R. Korsakienės (2006, p. 238), organizacijos dažnai nenumato pokyčių poreikio, todėl organizaciniai pokyčiai gali būti apibūdinami kaip reaktyvus, nenutrūkstantis ir organizacinės krizinės situacijos nulemtas procesas. Kita vertus, nors sėkmingas

pokyčių valdymas ir yra laikomas būtinybe siekiant išlinkti konkurencinėje aplinkoje bei užtikrinti veiklos sėkmę, kai kurie autoriai savo darbuose nurodo, kad beveik 70 procentų visų inicijuotų pokyčių programų patiria nesėkmę. *Galima teigti, kad kiekvienoje organizacijoje pasikeitimai yra unikalūs. Tai reiškia, kad pokyčių procesai kiekvienoje organizacijoje vyksta kitaip, ir neįmanoma pasiūlyti tam bendro plano.*

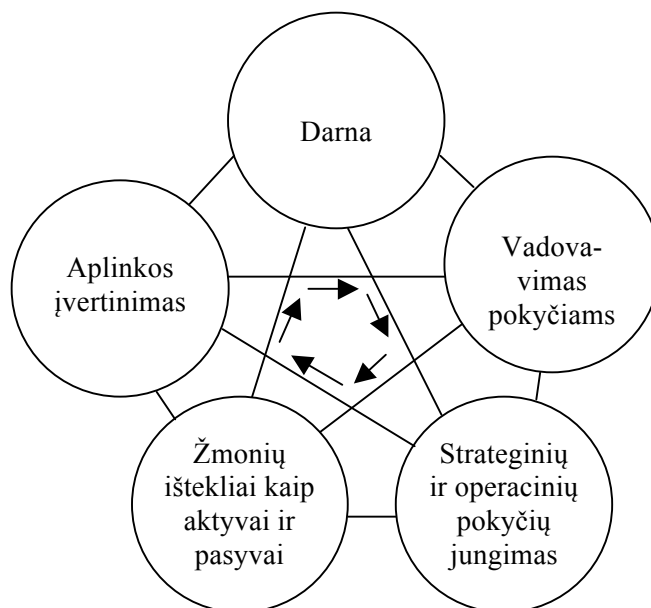
1 lentelė. Strateginių pokyčių elementai.

Pokyčiai	Formali organizacijos struktūra	Žmonės	Užduotys	Neformali organizacijos struktūra
Techniniai ir darbo pokyčiai	Darbo organizavimas ir pavaldumas Strategija ir struktūra	Atranka, išsilavinimas Valdymo stilius derinamas su įgūdžiais Įprasta veikla	Atsižvelgimas į aplinką, technologiją, išsilavinimą, konkurentų veiklą Naujų užduočių perpratimas ir jų vykdymas	Supratimas ir kontrolė „Gerųjų naujienų“ sklaida
Kultūros pokyčiai	Valdymo stilius Minzberg subkultūros Handy kultūros	Individualių ir bendrųjų vertybių derinimas Grupių ir komandų valdymas Vadovavimo alternatyva	Simboliai, istorija Neišaldomos nuostatos įtakingų žmonių veiklos modeliai Skaidrumas Nauji siekiai	Apdovanojimai, simboliai Ryšių plėtojimas Naudingų grupių skatinimas Socialinės veiklos plėtojimas
Politikos pokyčiai	Formalus valdžios pasidalijimas Vadovavimo struktūriniais padaliniais pusiausvyra	Turimų įgūdžių ir informacijos panaudojimas Suderinamumas su nauja strategija Paskatos ir kompensacijos	Bandymas paveikti Struktūros plėtojimas Įtakos darymas formalioms ir neformalioms grupėms	Pastangos vadovauti Kontaktų užmezgimas Ryšių palaikymas

Šalt.: Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. 2006. strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Ekonomikos teorija ir praktika. Nr. 1, p. 23-35.

A. Vasiliauskas (2002, p. 360) išskiria penkis, tarpusavyje susijusius svarbiausius veiksnius, lemiančius sėkmingą strateginių pokyčių valdymą. Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija apibendrina strateginių pokyčių valdymo organizacijose empirinius tyrimus, taip pat bendresnius kai kurių pramonės ir kitų šakų tyrimus. Šie tyrimai parodė, kad svarbiausi yra šie veiksniai: *Aplinkos įvertinimas*. Visos organizacijos dalys turi nuolat vertinti aplinką ir konkurencinę padėtį, nuolat skatinti strategijos kūrimą ir atnaujinimą. *Vadovavimas pokyčiams*. Strateginių pokyčių negalima palikti savieigai, o jiems būtinas vadovavimas. *Strateginių ir operacinių pokyčių jungimas*. Strateginiai pokyčiai yra sėkmingai įgyvendinami tada, kai jie paremti operatyvinėmis priemonėmis ir veiksmais. *Žmonių išteklių strateginis valdymas*. Šie ištekliai apima ne tik žmones, bet ir visos organizacijos žinias, įgūdžius ir pažiūras. Svarbu tai, kad

kai kurie žmonės sugeba geriau valdyti už kitus: tai sugebėjimas kuris įgyjamas per ilgą laiką ir reikalaujantis nuolatinio mokymosi. Pokyčių valdymo darna - tai sudėtingiausias iš visų veiksnių, nes jis jungia visus kitus nurodytus veiksnius į bendrą visumą. Visa tai yra pavaizduota 2 paveiksle.



2 pav. Penki strateginių pokyčių valdymo veiksniai.

Šalt.: Vasiliauskas, A. 2002. Strateginis valdymas. Vilnius: enciklopedija, p. 361.

A. Vasiliauskas (2002, p. 361) pažymi, kad strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija leidžia išplėtoti subalansuotą požiūrį į organizacijos pokyčius, kuris yra gana efektyvus, kad padėtų sėkmingai prisitaikyti prie išorinių pokyčių.

R. Ginevičius, V. Sūdžius (2008, p. 121), išskiria naujų veiklos sąlygų poveikį organizacijoms, analizuoja pakitusias veiklos sąlygas ir jų įtaką organizacijų formoms (2 lentelė).

Organizacijos pokyčių procesas apima ir planavimą, ir žmonių išteklių bei organizacinių veiksnių valdymą, ir pokyčių pažangos įvertinimą. Vos pradėjus planuoti pokyčius, prasideda ir pokyčių valdymo procesas, kuris tęsiasi iki pat pokyčių įgyvendinimo pabaigos. Viso šio laikotarpio eigoje svarbu žinoti pagrindinius komunikavimo su darbuotojais principus, t. y. ką, kaip ir kiek reikia pasakyti darbuotojams. Šio proceso metu svarbu atkreipti dėmesį ir į skatinimo sistemą, ir į organizacijos struktūrą, ir į kliūtis, trukdančias siekti tikslo. Taip pat reikia skirti dėmesio dalykams, kurie palengvintų pokyčių įgyvendinimą, paieškoms. Beje, reikia suprasti ir tai, kad prasidėjus pokyčių pažangai gali išryškėti vis daugiau problemų. Tačiau nepaisant to, būtina siekti užsibrėžto tikslo, stebėti ir suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie menkiausią pažangą.

2 lentelė. Naujų veiklos sąlygų įtaka organizacijoms.

Naujos veiklos sąlygos	Įtaka organizacijos valdymo formoms ir elementams
Globalizacija	Pereinama į lanksčias organizacines struktūras. Taikomos standartinės informacinės komunikacinės technologijos.
Naujos technologijos	Mažinamos valdymo pakopos, intensyvinami horizontalūs vidiniai ryšiai su partneriais, sąjungų, bendrų projektų rinkos dalyviais. Pereinama prie neapibrėžtų veiklos ir rinkos ribų, plečiant tinklų ir sąjungų naudojimo galimybes. Plačiai taikomos netiesioginės kontrolės procedūros. Pereinama prie operatyvių sprendimų priėmimo, skatinamas nuolatinis organizacijos mokymasis, žinių kūrimas ir inovacijos.
Žinių visuomenė	Stiprinamos žinių kaupimo ir kūrimo sistemos, skatinamas turimų žinių ir intelektualinio potencialo efektyvus naudojimas.
Intensyvi komunikacija	Lanksti valdymo struktūra. Nuolat besimokanti organizacija, pasižymi integracinėmis savybėmis, naujovėmis, operatyvumu ir iniciatyvomis.
Socialinė atsakomybė	Aukščiausio lygio kontrolė prižiūrinti tinklų, nutolusių struktūrų veiklą, strateginių įsipareigojimų vykdymą ir socialines garantijas sistemos nariams. Organizacijos sąjungų, narių, bendrų projektų, tarnybų, partnerių ir kt. pasitikėjimo ugdymas.

Šalt.: Ginevičius R., Sūdžius V. 2008. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, p. 121.

N. Thom ir A. Ritz (2004, p. 94) išskiria du kraštutinius požiūrius į organizacinių pokyčių valdymą:

1. *Radikalūs pokyčiai* paremti „verslo procesų reinžineringo“ koncepcija, kurią 1993 m. suformulavo M. Hammer ir D. Champy (Thom, N., Ritz, A., 2004, p. 94). Jų nuomone, verslo reinžineringas – tai radikalus organizacijos ir jos svarbiausių procesų perprojektavimas. Čia orientacija į gamybinį procesą ir klientą bei naujausių informacinių technologijų įdiegimą.

2. *Evoliuciniai pokyčiai* paremti organizacijos vystymo koncepcija, kuri teigia, kad į socialinių sistemų pokyčių planavimą, inicijavimą ir vykdymą turi būti įtrauktas platus dalyvių ratas. Evoliucinių pokyčių koncepcijos šalininkai teigia, kad pirmiausia turi keistis požiūris ir vertybės, po to pati sistema. Tai ilgalaikis, nuodugnus, daug apimantis organizacijos ir joje dirbančių žmonių pasikeitimas bei tobulėjimas, kurio tikslas – tuo pat metu padidinti organizacijos našumą ir darbo kokybę.

J. Andriuščenka (2008, p. 13) rašo, kad pokyčių valdymo literatūroje yra žinomos dvi diametraliai priešingos koncepcijos, numatančios atitinkamas permainų strategijas. M. Beer, N. Nohria (2000) teigia, kad jos remiasi skirtingomis prielaidomis apie permainų tikslus bei priemones ir yra vadinamos „E“ ir „O“ pokyčių valdymo teorijomis. Pateikiama „E“ ir „O“ pokyčių valdymo teorijų apibūdinimai (Andriuščenka, J., 2008, p. 13):

- teorija „E“ remiasi finansinių tikslų prioritetu ir yra nukreipta į jų veiksmingą įgyvendinimą (vadovaujantis šia teorija, vadovai turi taikyti griežtus valdymo metodus, įgyvendinant pokyčius „iš viršaus į apačią“. Čia aktyviai naudojami konsultantų paslaugomis, darbuotojų motyvavimui dažniausiai taikomos finansinės paskatos);

• teorijoje „O“ į organizaciją žiūrima kaip į savaime besiplėtojančią sistemą, kurioje pokyčiai siejami su organizacine kultūra, darbuotojų tikslais ir motyvais (vadovaujantis šia teorija, vadovai yra skatinami mokyti ir ugdyti darbuotojus, keisti organizacinę kultūrą ir įgyvendinti pokyčius „iš apačios į viršų“; konsultantų paslaugos naudojamos ribotai, patys darbuotojai sistemingai įtraukiami į valdymo sprendimų priėmimo procesą; pagal šią teoriją, pokyčiai yra staigiai atsirandantys, nėra griežtai suplanuoti).

Pasak J. Andriuščenkos (2008, p. 19), įvertinus minėtus požiūrius, galima teigti, kad abi analizuojamos teorijos remiasi savąja pagrįstumo logika ir kiekviena jų skatina kai kuriuos permąstymo tikslus, kuriuos vadovai stengiasi pasiekti. Taip pat pateikiami kriterijai, kuriais būtina vadovautis pasirenkant vieną ar kitą verslo organizacijos pertvarkos modelį (3 lentelė).

3 lentelė. Bendrovės pertvarkos modelių parinkimo požymiai.

Kriterijus	Galimos situacijos aprašymas
Iškylusios problemos pobūdis ir mastas	Įmonei susidūrus su rimtomis finansinėmis arba kitokiomis ekonominės veiklos problemomis, reikalaujančiomis neatidėliotinių sprendimų, veikiausiai, taikytinas organizacinių pokyčių teorijos <i>E</i> požiūris.
Darbuotojų asmeninės charakteristikos	Aukšto išsimokslinimo lygmens ir kūrybingi bendrovės darbuotojai, matomai, teiks pirmenybę teorijos <i>O</i> požiūriui. Neaukšto išsilavinimo ir neiniciatyvūs darbuotojai, tikėtina, negalės padėti vadovybei įgyvendinti minėtą pertvarkos modelį. Tokioje situacijoje derėtų taikyti pokyčių valdymo teoriją <i>E</i> .
Darbinės veiklos pobūdis ir turinys	Monotoniško ir rutininio darbo sąlygomis sunku plėtoti darbuotojų kūrybiškumą ir įsitraukimą į valdymo procesą. Tokioje situacijoje būtina tiksliai suranguoti jų elgsenos procedūras ir reglamentus, kas būdinga teorijai <i>E</i> . Atvirkščiai, tais atvejais, kai reikalingas kūrybiškumas ir nestandartinis požiūris į sprendimų priėmimą, būtina vykdyti darbuotojų organizacinių gebėjimų ugdymą ir sukurti besimokančią organizaciją.
Vadovybės vertybinės orientacijos ir vadovavimo stilius	Vadovas, besiorientuojantis į ekonomines vertybes, greičiausiai naudosis pokyčių teorija <i>E</i> , o socialiai orientuotas vadovas – į teoriją <i>O</i> . Autokratinis lyderis, be abejonės, atiduos pirmenybę teorijai <i>E</i> , o demokratinis – teorijai <i>O</i> .

Šalt: Andriuščenka J. 2008. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>>, 19 p.

Skirtingose situacijose galime taikyti skirtingą modelį, todėl atsiranda poreikis derinti abu pokyčių valdymo metodus. Paprastai jos sujungiamos dviem būdais: organizacija gali taikyti vieną teoriją po kitos arba naudoti abi vienu metu. Taikant nuoseklųjį metodą, rekomenduojama laikytis sekančio eiliškumo: pirmiausia įdiegiama teorija „E“, po to – „O“. Atskiri tyrėjai teigiamai pasisako už tokį diametraliai priešingų teorijų derinimą, nes tai duoda didžiausią ekonominį rezultatą, tačiau tai pakankamai sudėtinga ir iš vadovų reikalaujama stiprios valios bei gerų vadybinių įgūdžių.

Analizė parodė, kad vieni autoriai pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus, tuo tarpu kiti

autoriai pokyčiais vadina pakeitimus organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Organizacijos pokyčių procesas apima planavimą, žmonių išteklių, organizacinių veiksmų valdymą bei pokyčių pažangos įvertinimą. Šie procesai kiekvienoje organizacijoje vyksta kitaip, todėl neįmanoma sudaryti ir pasiūlyti bendro plano organizacijoms, norint išvengti sunkumų. Kadangi organizacija nėra izoliuota sistema, vienas esminių jos bruožų yra tas, jog ji egzistuoja tam tikroje aplinkoje. Tai sąlygoja situaciją, jog organizacijos veiklai įtakos turi labai daug aplinkos veiksmų. Vadybos literatūroje dažniausiai išskiriami tokie organizacijų aplinkos veiksniai, darantys įtaką personalo kaitai ir kokybiško darbo atlikimui: vidinės aplinkos veiksniai ir išorinės aplinkos veiksniai. Kitame poskyryje bus analizuojami organizacijos išorinės bei vidinės aplinkos pokyčiai. Nes tik įvertinus šias aplinkas galima numatyti pokyčius.

1.1.1 Organizacijos išorinės aplinkos pokyčių analizė

Išorinės aplinkos išsami analizė suteikia organizacijai realų pranašumą. Vadovas, žinodamas organizacijos galimybes, gali nustatyti teisingą veiklos kryptį ir atsisakyti tos veiklos, kurią vykdyti organizacija nepajėgi. Tai taip pat padeda vadovui inicijuoti ir organizacijos veiksmus, o ne tik reaguoti į jau įvykusį faktą. Iniciatyvūs vadovai į ateitį žiūri įvertindami ir planuodami pokyčius. Jie pastebi organizacijai kylančią grėsmę ir imasi veiksmų, kad neprasidėtų krizė. R. Korsakienė (2006, p. 238) rašo, kad kartu su svarbiausiais pokyčiais, vykstančiais socialinėje aplinkoje, kurioje veikia organizacijos, jų verslo aplinkoje taip pat egzistuoja svarbios organizacijas veikiančios jėgos. Tai jėgos, esančios organizacijos išorėje, kilusios iš išorinės aplinkos, taip pat jėgos, kylančios vidinėje organizacijos aplinkoje. Autorės teigimu, išorės aplinkos poveikis organizacijoms yra laikomas santykinai nepakeičiamu trumpu laikotarpiu, kadangi jį lemia didėjanti konkurencija ir technologinis senėjimas. Išorės aplinka – tai aplinka, kuri daro didelį poveikį konkrečios organizacijos veiklai, bet organizacija jos pakeisti negali, gali tik prie jos prisiderinti (Mackevičius, J., 2007, p. 254). Išorinės aplinkos veiksniams būdingos tam tikros savybės: veiksmų sąveika, jų sudėtingumas, dinamiškumas ir neapibrėžtumas. Veiksmų sąveika arba tarpusavio ryšys pasireiškia tuo, kad keisdamasis vienas išorinės aplinkos veiksnys veikia kitus. Pavyzdžiui, kylant naftos kainai, keičiasi kuro, įvairių prekių ir paslaugų kaina. Organizacijos aplinkos dinamiškumu vadinamas vykstančių pokyčių greitis. Yra organizacijų, kurių aplinka keičiasi labai greitai, pvz., farmacija, chemija, elektronikos srityje technologijos ir konkurencija kinta daug sparčiau nei maisto pramonėje. Išorinės aplinkos neapibrėžtumą sąlygoja turimos informacijos apie konkretų veiksmą apimtis ir patikimumo laipsnis. Kaip rašo A. Seilius (1998, p. 26), viena iš reikšmingiausių organizacijos charakteristikų yra jos tarpusavio ryšys su išorine aplinka, nes ji visiškai priklauso nuo supančio pasaulio. Organizacijos išorės aplinka apibrėžiama kaip įvykiai, aplinkybės ir

veiksniai, esantys už organizacijos ribų, tačiau darantys jai poveikį. Išorės aplinką sudaro geopolitinis (valstybės reguliavimas), ekonominis, socialinis, vartotojai, konkurentai, technika ir technologija. Minėti veiksniai nuolat kinta, o vadovai privalo tai įvertinti. Organizacijų vadovų uždavinys – panaudoti išorės aplinkos privalumus ir sumažinti jos neigiamą poveikį. Vieni veiksniai, esantys išorinėje aplinkoje, veikia organizacijos veiklą tiesiogiai, kiti netiesiogiai. 1 priede pateikiama 4 lentelė, kurioje pateikti išorinės aplinkos tiesioginio poveikio veiksniai (vartotojai, konkurentai, tiekėjai, darbo išteklių, įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo priemonės).

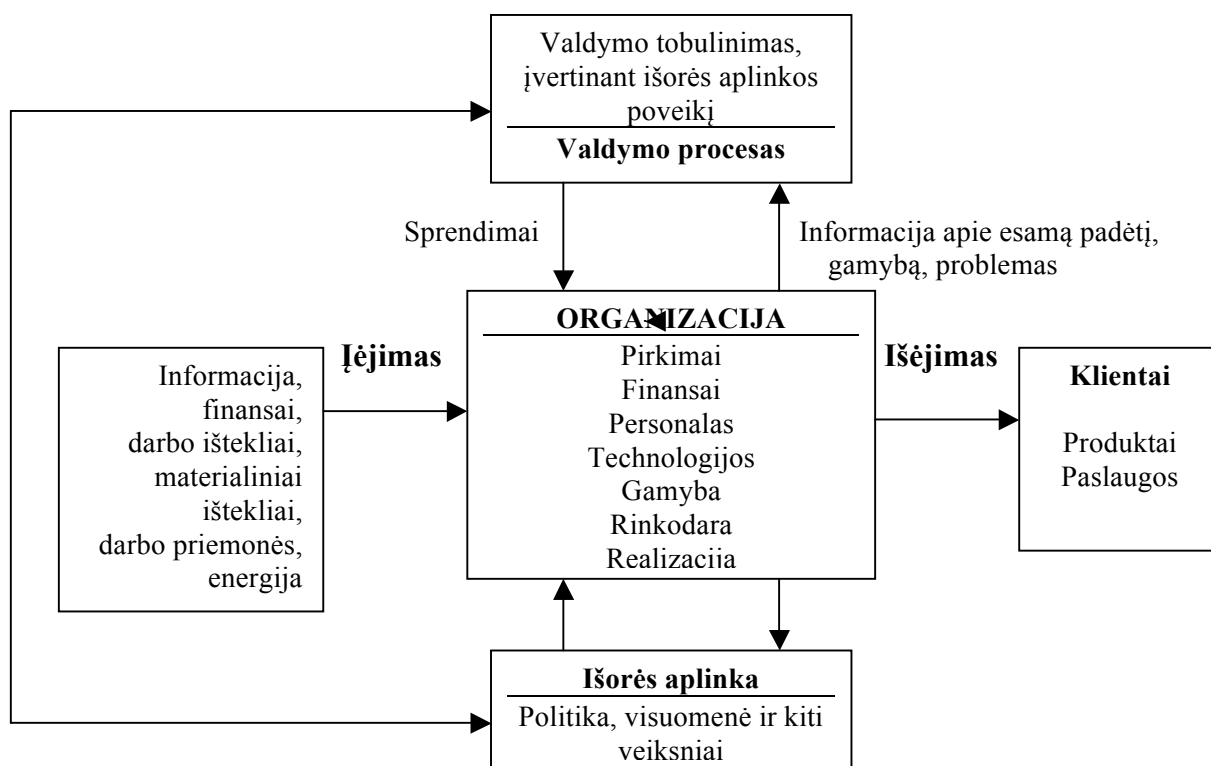
Netiesioginio (šalutinio) poveikio išorinėje aplinkoje egzistuojantys veiksniai organizaciją veikia ne taip akivaizdžiai kaip tiesioginiai, tačiau yra kur kas sudėtingesni. Suvokti ir tiksliai apibūdinti netiesioginę išorės aplinkos poveikį sunku. Prognozuojant jos poveikį, tenka remtis neišsamia informacija (Дафт, P.Л., 2006, p. 110). Netiesioginį poveikį organizacijai daro ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai ir ekologiniai veiksniai (2 priedas, 5 lentelė).

Gerai atlikus išorės veiksnių analizę, gauta informacija gali padėti įmonių vadovams tiksliau įvertinti galimą riziką ir veiklos galimybes, nustatyti, kokios yra esamo ar būsimos verslo ekonominės, techninės ir kitos sąlygos, kokio dydžio, pobūdžio ir intensyvumo konkurencija, kokios konkurentų galimybės bei strategija ir kt. Be išorės veiksnių vertinimo informacijos neįmanoma veiksmingai valdyti organizacijos išteklių, priimti teisingų investicinių ir finansinių sprendimų, parengti įmonės tolesnės raidos prognozių. Tik organizacijos, kuriose gerai organizuota analitinė veikla ir kurios vadovai nuolat ir atsakingai stengiasi kuo veiksmingiau valdyti su savo verslo rizika susijusius veiksnius, gali anksčiau nustatyti artėjančią veiklos krizę, operatyviai į ją reaguoti ir sumažinti jos atsiradimo tikimybę (Mackevičius, J., 2007, p. 258). Jei išorės pokyčiai ir nebūtų tokie svarbūs, vadovams vis tiek reikėtų daugiau dėmesio skirti išorės veiksniams, nes organizacijos, kaip atviros sistemos, priklauso nuo išorės aplinkos (nuo materialinių išteklių tiekimo, darbo išteklių, energijos tiekimo, vartotojų ir kt.). Kadangi nuo vadovo labai priklauso organizacijos gyvavimas, tai jis turi išsiaiškinti, kokie išorės veiksniai daro didžiausią poveikį įmonės veiklai. Išorės aplinka yra labai sudėtinga. Tai lemia veiksnių, į kuriuos turi reaguoti organizacija, tarpusavio ryšys. Svarbi yra aplinkos dinamika. Nuo disponuojamos informacijos apimties ir jos patikimumo priklauso ir aplinkos neapibrėžtumo lygis. Jei informacijos yra nedaug ir jos patikimumu abejojama, tai išorės aplinka bus labai neapibrėžta. O tai gali būti priimamų vadybos sprendimų mažo efektyvumo priežastis. Kuo labiau išorės aplinka neapibrėžta, tuo sunkiau priimti efektyvų sprendimą (Paliulis, N., ir kt., 2004, p. 60).

J. Kvedaravičius ir D. Lodienė (2002, p.115) rašo, kad norėdama sėkmingai prisitaikyti prie pokyčių, organizacija turi būti lanksti. Vadybos teoretikų yra sukurta hipotezė, kad kuo organizacija smulkesnė, tuo ji lankstesnė. Tačiau nereiktų remtis vien šia prielaida, nes ne tik nuo organizacijos

dydžio priklauso jos lankstumas, bet ir nuo sugebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ir reaguoti į juos. Tam įtakos turi organizacijos ištekliai: žmogiškieji, finansiniai, vadybiniai.

Bet koks išorinių verslo sąlygų pasikeitimas gali pasireikšti kaip pavojus išgyventi (rizikos padidėjimas) arba kaip palanki galimybė pradėti verslą (surasti savo nišą rinkoje), jį išplėsti ir modifikuoti pereinant į geresnę padėtį konkurentų atžvilgiu. Verslininkui labai svarbu atpažinti ir suvokti konkrečią, besikeičiančios savo prekių ar paslaugų rinkos situaciją. Iš esmės kyla du strateginiai klausimai: kaip įvertinti išorinius pasikeitimus ir kaip surasti savo verslo privalumus ir trūkumus didėjančios rizikos arba palankių galimybių akivaizdoje. Šiems klausimams spręsti reikia verslo ir jo aplinkos sistemos analizės (Brazaitis, Z., Brazaitienė, T., 1998, p. 16). Analizuojant išorės aplinkos įtaką organizacijai, reikia žinoti, kad ji yra ne vienareikšmė. Todėl svarbu išskirti svarbiausius išorės įtakos veiksnius ir parengti reagavimo į išorės poveikį būdus (3 pav.).



3 pav. Valdymo procesas veikiančią išorės aplinkai.

Šalt.: Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. 2004. Valdymas ir informacija - Vilnius: Technika, p. 61.

Verslo situacijos suvokimas – tai galimybė veiksmingai naudotis įvairiomis verslo tikslų kryptimis, laiku ir greitai persiorientuoti, keisti valdymo strategiją ir taktiką. Norint sėkmingai plėtoti verslą, būtina profesionaliai išmanyti rinkos, gaminamos produkcijos (prekių), personalo, rinkodaros, gamybos inovacijų ir kitas strategijas, kad taktinius ir trumpalaikius tikslus būtų galima konkrečiai susieti su tiekimu (įsigijimu) ir realizavimu (užsakymų gavimu, jų apimtimis, kainų sudarymu ir kt.), medžiagomis ir produkcija (įsigijimo ir sandėliavimo išlaidomis, nuostoliais dėl broko, darbo našumu), taip pat finansais ir galutiniais veiklos rezultatais (pelningumu, pelno norma, kasos apyvarta, likvidumu, įsiskolinimais ir kt.). Taigi, verslo vadyboje, vienokiu ar kitokiu lygiu, turi būti tiriama konkrečiu laiko momentu susiklosčiusių ekonominių sąlygų visuma, kurią galima

apibūdinti įvairia informacija: bendrojo nacionalinio produkto dinamika, gamybinių pajėgumų naudojimo laipsniu, prekių ir medžiagų atsargų dydžiu, kainų, pelno, palūkanų, vertybinių popierių (akcijų) dinamika, infliacijos tempais, bankrutavimo lygiu, gyventojų užimtumo lygiu ir bedarbių procentais, valstybės skolų dydžiu, mokėjimų balanso būkle, valiutų kurso dinamika ir kt. (Paliulis, N. ir kt., 2004, p. 60).

R. Korsakienė (2006, p. 239) rašo, kad atlikti Lietuvoje dirbančių organizacijų tyrimai rodo, jog dažniausiai išorės pokyčius sąlygoja padėtis rinkoje ir konkurenciniai veiksniai, o vyriausybės vykdoma politika čia daro mažiausią įtaką. Visos organizacijos susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka, bei jos sudaromų naujų veiklos sąlygų, prie kurių reikia prisitaikyti.

Išorinės aplinkos analizė atskleidė, jog yra išskiriama pakankamai daug išorinių aplinkos veiksnių, darančių įtaką organizacijos veiklai, kurie savo ruožtu dar yra skirstomi į tiesioginio ir netiesioginio poveikio išorės aplinkos veiksnius. Organizacijos, siekdamos ilgalaikių veiklos rezultatų, ypatingą dėmesį turi skirti visiems veiksniams, nepriklausomai nuo jų poveikio lygio. Išorės aplinkos veiksnių analizė suteikia realų pranašumą – vadovas, žinodamas organizacijos galimybes, gali nustatyti teisingą veiklos kryptį ir atsisakyti tos veiklos, kurią vykdyti organizacija nepajėgi, taip pat atpažinti kylančias grėsmes ir laiku imtis atitinkamų veiksmų, apsaugančių nuo nepageidaujamų pasekmių. Reikia pabrėžti, kad išorės aplinka veikia organizacijos vidaus aplinką, jos veiklą. Svarbu tai, kad organizacija neturi tiesioginio poveikio išorės aplinkai. Organizacijos vadovai negali turėti įtakos išorės aplinkos pokyčiams, o gali tik naudotis jais. Tuo tarpu vidinės aplinkos pokyčiai dažniausiai priklauso nuo organizacijos vadovo, todėl labai svarbu yra analizuoti organizacijos vidinę aplinką.

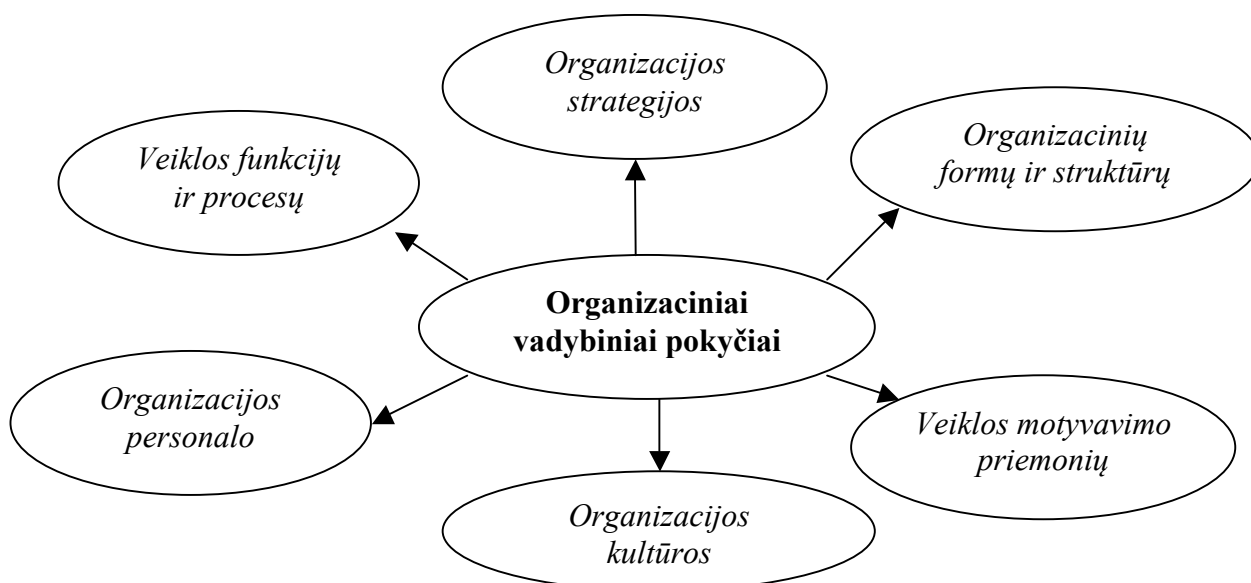
1.1.2 Organizacijos vidinės aplinkos pokyčių analizė

Organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo daugelio vidinių veiksnių. Sėkmingai organizacijos veiklai svarbu teisingai suformuluoti organizacijos tikslus, užduotis, kurie tiesiogiai siejasi su organizacijos struktūra. Taip pat svarbu, kad organizacijos tikslai, kultūra ir siekiai sutaptų su asmeninėmis darbuotojų vertybėmis. Būtina suvokti, jog asmeninė darbuotojo sėkmė yra neatskiriama nuo organizacijos sėkmės. Taigi, kiekviena organizacija norėdama veikti sėkmingai, turi pažinti savo vidinę aplinką ir gebėti ją keisti reaguojant į aplinkos pokyčius.

Dažniausiai vidaus veiksnių analizė apima institucijos išteklių analizę, valdymo politiką ir procedūras. Ištekliai yra nagrinėjami esamiems ir būsimiems poreikiams tenkinti. Vidaus veiksnių analizė taip pat aprėpia paslaugų (produktų) pasiūlos ir paklausos pokyčius, institucijos strategijas, organizacines struktūras, valdymo sistemas ir vertybes. Organizacijos vidaus aplinkai priskiriami tokie pagrindiniai veiksniai, kaip tikslai, struktūra, užduotys, personalas, organizacinė kultūra (Дафт, П.Л., 2006, p. 110; Ginevičius, R., Sūdžius, V., 2008, p. 251) (3 priedas, 6 lentelė). R.

Korsakienės (2006, p. 238) atlikti Lietuvoje dirbančių bendrovių tyrimai rodo, kad iš vidinių veiksmų dažniausiai pokyčius lemia poreikis didinti darbo procesų našumą bei veiksmingumą, o mažiausiai pokyčius skatina darbuotojų iniciatyva dėl nepasitenkinimo susiklosčiusia padėtimi. Vidiniai organizacijos pertvarkymai yra reakcija į išorės aplinkos pokyčius. Todėl organizacijų vadovai yra priversti vis daugiau dėmesio skirti išorės veiksams. Ši problema vis aktualesnė, nes mus supantis pasaulis tampa vis dinamiškesnis.

Pokyčiai organizacijos išorėje ir viduje didžiausią įtaką turi veiklos procesams, todėl jie transformuojami labai dinamiškai. Transformavimo eigoje nustatomas naujas proceso turinys, parenkamos naujos technologinės priemonės, parengiama nauja organizacinė tvarka. Išorinių ir vidaus priežasčių pagrindu susiformavo trys pagrindinės pokyčių grupės: technologiniai pokyčiai, ekonominiai pokyčiai, organizaciniai vadybiniai pokyčiai. Vadybos mokslo tyrimų objektu yra organizaciniai vadybiniai pokyčiai (4 pav.).



4 pav. Organizaciniai vadybiniai pokyčiai.

Šalt.: sudaryta autorės remiantis Zakarevičius P. 2003. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p. 40.

Įvertinant šias pokyčių priežastingumo savybes, akivaizdu, kad objektyvių išorės aplinkos ir vidaus pokyčių, sąlygojančių organizacijos pasikeitimų būtinumą, nustatymas, įvertinimas ir reagavimas į juos yra gana sudėtingas procesas. Vis dėlto, pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005, p. 11), norint sėkmingai veikti sudėtingose rinkos sąlygose, šis procesas tampa neišvengiama organizacijos veiklos sudėtine dalimi.

Galima teigti, kad pakitimus organizacijose sąlygoja objektyvios tiek išorinės aplinkos, tiek vidinės aplinkos priežastys. Vidiniai veiksniai, sąlygojantys pokyčius, dažnai susiję su išoriniu poveikiu. Jiems priskiriami: tikslai, struktūra, užduotys, technologijos, personalas bei organizacinė kultūra. Reiktų suvokti, kad objektyvių pokyčių svarba organizacijai yra ypač reikšminga. Norint

sėkmingai reaguoti į pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis bei galimą vyksmo eigą.

Hipotezė 1: Jei organizacijose vyksta pokyčiai, tai labiausiai juos sąlygoja vidinės organizacijos priežastys.

1.2. Pokyčių įtakos personalo kaitai organizacijose priežasčių analizė

Dinamiškoje, greitai besikeičiančioje aplinkoje, organizacijų vadybos procesams ypatingą įtaką daro įvairaus turinio pokyčiai. Todėl labai svarbu tyrinėti pokyčių problemas. Įvairiose šalyse atlikta daug pokyčių priežasčių nustatymo, jų eigos scenarijų sudarymo, poveikių pokyčiams priemonių realizavimo ir kitų tyrimų (Zakarevičius, P., 2004, p. 201).

Tiek išorinės, tiek vidinės priežastys, sąlygojančios objektyvius pokyčius, turi keletą savybių, kurios trukdo visapusiškai įvertinti šių pokyčių įtaką organizacijos gyvensenai ir priimti optimalius jos pakeitimų sprendimus. Pagrindinės savybės yra šios (Zakarevičius, P., 2003, p. 39): netikėtumas ir neapibrėžtumas, analogų praeityje nebuvimas; labai greiti priežastinių procesų vystymosi tempai; daugeliu atveju priežastys nuspėjamos tik pagal šalutinius požymius, tiesioginių požymių nėra; priežastį apibūdinantys veiksniai savo turiniu ir esme labai skirtingi, o taip pat nelabai vienodo intensyvumo. Įvertinant šias pokyčių priežastingumo savybes, akivaizdu, kad objektyvių išorės ir vidaus pokyčių, sąlygojančių organizacijos pasikeitimų būtinumą, nustatymas, įvertinimas ir reagavimas į juos yra gana sudėtingas procesas. P. Zakarevičius (2003, p.39) išskiria išorines ir vidines pokyčių priežastis (7 lentelė).

7 lentelė. Priežastys, sąlygojančios pokyčius organizacijos išorės ir vidaus aplinkoje.

Pagrindinės išorinės priežastys	Pagrindinės vidinės priežastys
Nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą ir pan.	Organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan.
Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius-politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų.	Organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo.
Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalo sistemas ir pan.	Organizacijos išsigimimas (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimosi būtinumas.
Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus ir pan.	

Šalt.: sudaryta autorės remiantis Zakarevičius P. 2003. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 39.

Galima sakyti, kad nuolat kintančioje organizacijoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai tampa svarbiausia, aktyviają sistemos dalimi,

lemiančia organizacijos tikslų siekimo efektyvumą. Sparčiai kintančios aplinkos sąlygos lemia darbuotojų vertybių, poreikių bei interesų sistemos transformacijas. Darbuotojų interesus lemia asmeniniai, socialiniai ir ekonominiai veiksniai (Čiūtienė, R. ir kt., 2006, p. 105).

N. Thom ir A. Ritz (2004, p. 98) teigia, kad tipiniai požymiai, kad kažkas organizacijoje vyksta ne taip yra:

- Darbo, sprendimų priėmimo ir komunikavimo procesai vyksta tik esant papildomoms pastangoms. Daugiau „savaimė neberiedama“;
- Posėdžiuose į pirmąjį planą iškyla šalutinės aplinkybės, neinama į tikslą, sutrinkama dėl detalių gausos ir dalyviai ima nepalankiai reaguoti į vykstančias aplinkybes;
- Kylantys nemalonumai, sumišę veidai ir atsirandantis bejėgiškumas dažnai parodo motyvacijos trūkumą. Iki tol buvęs bendradarbiavimas neįprastai susilpnėja;
- Į aiškius klausimus yra neišsamiai atsakoma, galimas daiktas, ir išsisukinėjant. Argumentais grindžiamą įtikinėjimą nemaža dalis prisitaiko neteisingai.

Pasak autorių, dar vėliau pasireiškiantį pasipriešinimą pokyčiams gali pranašauti terminų klaidos, intrigos, susiskirstymas į gruputes, paskalų plitimas ir dažni konfliktai. Galima teigti, kad viso to pasekoje organizacijos darbuotojai gali pradėti ieškoti darbo kitur, taip skatindami personalo kaitą. Taigi, personalo kaitą gali lemti darbuotojo interesų ir organizacijos nesuderinimas. Nes kaip teigia R. Čiūtienė ir kt. (2006, p. 105), įmonės ir darbuotojų interesų derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir organizacijos sėkmės prielaida. A. Stankevičienė ir kt. (2010, p. 152) rašo, kad personalo kaitos sampratą apibrėžti ir personalo kaitos priežastis nustatyti padeda darbuotojų požiūris į darbą ir svarbiausių interesų sąsąjį nustatymas. Šį reiškinį galima paaiškinti tuo, kad individas išskiria savo požiūrį į darbą ir poilsį įvairiais aspektais. R. Čiūtienės ir R. Adamonienės (2009, p. 55) atlikta personalo kaitos priežasčių analizė parodė pagrindines požiūrio į darbą kryptis: gyvenu, kad dirbčiau; dirbu, kad galėčiau gyventi; darbas svarbus, tačiau neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui.

A. Stankevičienė ir kt. (2010, p. 153) rašo, kad personalo kaita bet kurioje organizacijoje yra neišvengiama ir turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Darbuotojų kaita iš dalies yra naudinga, nes nauji žmonės atneša į organizaciją naujos patirties ir žinių, naujų technologijų, idėjų ir stilių. Organizacija greičiau prisitaiko prie kintančios aplinkos, kai kuriais atvejais kolektyve mažėja konfliktų. Tačiau jeigu darbuotojų kaita yra per didelė, tuomet tai sietina su įmonės išlaidomis, būtinomis naujiems darbuotojams verbuoti, juos apmokyti. Dažnai naujokai daro klaidų, suyra darbo grupės, o tai veikia organizacijos produktyvumą. A. Stankevičienė ir kt. (2010, p. 152-153) teigimu užsienio autoriai (Gaether, S., Abbasi, M.S., Hollman, K.W., Trevor, C., Winterton, J. ir kt.) pažymi, kad personalo kaitos priežastys yra dvejopos: asmeninės, įmonės viduje ir išorėje kylančios priežastys. Taigi, personalo kaitos priežastys organizacijos lygiu sąlygoja vidinis ir

išorinis darbuotojų judėjimas. Vidinis judėjimas vyksta toje pačioje organizacijoje ir apima perėjimą iš vienos darbuotojų grupės ar pareigybės į kitą, o išorinis apima demografinį darbuotojų judėjimą ir darbuotojų kaitą. Demografinį judėjimą lemia darbuotojų amžius, lytis (pvz. išėjimas į kariuomenę, mokytis, į pensiją, vaiko priežiūros atostogų ir pan.), o darbuotojų kaitą lemia asmeninės ar nepasitenkinimą organizacija sukeliančios priežastys, dėl kurių darbuotojas pats apsisprendžia išeiti iš organizacijos (Stankevičienė, A. ir kt., 2010, p. 152-153). Galima išskirti nuo darbuotojo ir darbdavių priklausančias priežastis. Nuo darbuotojų priklausančios priežastys skiriamos į natūralias (mirtis, pensija, sutarties termino pabaiga ir pan.), darbuotojų nepasitenkinimo darbo sąlygomis (atlyginimu, klimatu kolektyve, valdymo stiliumi ir pan.), darbo drausmės pažeidimus (darbo saugos, tvarkos pažeidimai, pareiginių nuostatų nesilaikymas ir pan.). Nuo darbdavio priklausančios priežastys – tai gamybos racionalizavimas, įmonės reorganizavimas, likvidavimas ir pan. 4 priedo 8 lentelėje pateikiamos personalo kaitos priežastys (Stankevičienė, A. ir kt., 2010, p. 153-154).

Taip pat personalo kaitos priežastims galima priskirti ir asmeninius veiksnius: darbuotojų tipologiją, asmenines ir dalykines savybes, elgesio motyvus ir vertybines nuostatas. Kaip matyti, galima skirtingai įvardinti personalo kaitos priežastis. Galima sakyti, kad minėtieji veiksniai sukelia organizacinius pokyčius, kurių pasekoje organizacijose pastebima padidėjusi arba sumažėjusi personalo kaita. Teigtina, kad reaguojant į pastarųjų metų išorės aplinkos veiksmų sąlygojamus pokyčius rinkoje, organizacijoms teko vidinėje aplinkoje įgyvendinti įvairias priemones, turinčias poveikį asmeninių veiksmų sąlygojamoms kaitos priežastims. Taigi, šiuo metu personalo kaitos priežastis nulėmė pirmiausia išorinės aplinkos pokyčiai, po to ir vidinės aplinkos ir asmeninių veiksmų pokyčiai.

Personalo kaitos priežastis, ekonomiškai sunkiu Lietuvai metu, sąlygoja suaktyvėjusi migracija. Netenkama kvalifikuotų darbuotojų – Lietuvos piliečių, tačiau savo ruožtu pastebimi padidėję užsieniečių srautai. Žmonės migruoja tikėdamiesi, jog jų gyvenimas naujoje vietoje bus geresnis. Darbo migraciją formuoja skirtumai tarp įvairių vietovių darbo pasiūlos ir paklausos. Pasak V. Pukelienės ir kt. (2007, p. 49-50), paprastai darbo jėga dėl ekonominių ir politinių priežasčių migruoja iš šalies, kurioje darbo jėgos pasiūla viršija jos paklausą, į šalį, kurioje jaučiamos atitinkamos darbo jėgos stygius. Migracijos srautai driekiasi iš žemo darbo užmokesčio šalių į aukšto darbo užmokesčio šalis. Darbo užmokesčio skirtumai tarp šalių yra žymiai didesni, todėl emigracijos mastai didėja – susikuria mobili dirbančiųjų populiacija, kurios motyvacija išvykti iš savo šalies stiprina ir nestabili ekonominė padėtis bei socialinių garantijų nebuvimas arba neefektyvus jų įgyvendinimas. Visi šie veiksniai sukuria nekvalifikuotos migruojančios darbo jėgos pasiūlą. Pažymėtina, kad migracija turi grįžtamąjį poveikį tiek asmens motyvacijai, tiek socialinėms ir ekonominėms struktūroms. Tai užtikrina pastovų migracijos vyksmą bei dinamiką. Migracinis

elgesys siunčiančiose visuomenėse plinta keisdamas vietinę kultūrą. Priimančiose šalyse, nepaisant imigracinės politikos griežtėjimo, steigiasi migrantus remiančios humanitarinės institucijos sukurtos pačių migrantų (Pukelienė, V. ir kt., 2007, p. 54). Galima teigti, kad migraciniai veiksniai savo ruožtu taip pat sąlygoja personalo kaitą.

Pasak A. Stankevičienės ir kt. (2010, p. 154), išsiaiškinus personalo kaitos priežastis, tikslinga jas išanalizuoti ir kiek įmanoma sumažinti jų poveikį. Tai reiškia, kad reikia numatyti strategijas, mažinančias per didelę darbuotojų kaitą. Apibendrinant įvairių autorių nagrinėjamus personalo kaitą lemiančius elementus, autoriai pateikia personalo kaitos stabilumą užtikrinantį modelį (5 pav.).



5 pav. Personalo kaitos stabilumą užtikrinantis modelis.

Šalt.: Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Šimelytė A. 2010. Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: VGTU, Nr. 11 (2), p. 151-158.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo kaitos priežastys yra įvairios. Tai lemia tiek įmonės viduje, tiek išorėje vykstantys pokyčiai. Galbūt pastaruoju metu didėja tendencija, kad išorėje vykstantys pokyčiai labiau sąlygoja personalo kaitą nei viduje. Tai gali būti asmeniniai darbuotojo interesai, nepalankios darbo sąlygos, susisiekimo galimybės, ekonominė padėtis ir kt. Tačiau reikia pabrėžti, kad organizacijose darbuotojas yra vienas svarbiausių išteklių, užtikrinančių organizacijos veiklos rezultatus, konkurencingumą. Kiekviena organizacija siekia pritraukti ir išlaikyti kompetentingus, aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Tačiau nesant palankioms sąlygoms darbuotojų gabumai, patirtis, kvalifikacija negali užtikrinti laukiamų veiklos rezultatų. Aukšto potencialo darbuotojas dėl nepakankamo motyvavimo ir menko suinteresuotumo gali pilnai neatsiskleisti, tinkamai nepanaudoti asmeninių gebėjimų siekiant atliekamo darbo kokybės. Dėl šios priežasties reikia išsiaiškinti, kokie veiksniai skatina darbuotojo aktyvumą dirbti. Kituose

poskyriuose bus analizuojamos personalo kaitą lemiančios priežastys, kurios galbūt yra aiškiausiai matomos ir pakankamai dažnai minimos. Tai organizacijos viduje vykstantys pokyčiai, kurie gali turėti įtakos personalo kaitai.

1.2.1 Motyvavimo įtaka personalo kaitai

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad žmogus aktyviai veikia, skatinamas tokių motyvacinių veiksnių kaip poreikiai, motyvai, interesai, stimulai. Kiekvienas iš veiksnių yra svarbus ir užima tam tikrą vietą žmogaus veiklos grandinėje siekiant rezultatų. Motyvacija gali būti suprantama kaip jėga, kuri egzistuoja žmogaus viduje ir kuri veikia žmogaus entuziazmą ir atkaklumą siekti užsibrėžtų tikslų (Дафт, P.J., 2006, p. 609). V. Ratkevičienės (1999, p. 147) teigimu, norint žmones motyvuoti, reikia žinoti jų savybes, kurios, savo ruožtu, sąlygoja jų poreikius. Fizinės, dvasinės ir protinės žmogaus savybės sudaro vieningą visumą. Veikiant kurią nors vieną sritį, netiesiogiai veikiamos ir kitos. Autorė teigia, kad žmonių savitumas sąlygoja ir jų poreikių įvairovę. Juos reikia žinoti, jie yra žmogaus veiklos pagrindas – motyvas, o tų poreikių patenkinimas – kelias į sėkmingą valdymą. Poreikio sąvoka apibūdinama kaip individo būseną, nervinę psichinę įtampą, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų stygius, trūkumas. Įtampa ir emocinis nepasitenkinimas pašalinami tik patenkinus poreikius. Poreikiai, interesai, motyvai kyla iš žmogaus vidinių nusistatymų. Stimulai jau yra išoriniai veiksniai, kuriuos, kaip motyvavimo metodus, naudoja organizacijos, skatindamos darbuotojų aktyvumą (Kameron, K.S., ir kt., 1999). D. Jurevičienė, A. Komarova (2010, p. 127) teigia, kad darbuotoją tobulėti, siekti karjeros aukštumų, būti savo srities specialistu labiausiai skatina vidiniai veiksniai, tokie kaip vertybės, lūkesčiai, poreikiai, o organizacija ir valstybė savo politika turėtų motyvuoti ir sudaryti tam visas galimybes. L. Šimanskienė (2001 (a), p.15) rašo, kad patirtų pasitenkinimą, žmonės turi norėti dalyvauti ir išreikšti save. Organizacijos neskatinančios darbuotojų dalyvauti, gali tikėtis pravaikštų ir dažnos darbuotojų kaitos. Taip pat pastebėta, jog nuo intensyvaus dalyvavimo gali sumažėti priešinimasis pokyčiams. Jei darbuotojai nepalaiko pokyčių, greit prasideda nesutarimai ir efektyvumas smunka. Kai darbuotojai suvokia pokyčių svarbą, jie kartu įsipareigoja tai įgyvendinti. Reiktų pažymėti, kad sėkmingai parinkti skatinimo priemonės galima tik tada, kai yra žinomi darbuotojų poreikiai. Poreikių atsiradimas inicijuojamas nuolat kintančių aplinkos sąlygų. Įvairios skatinimo teorijos siekė suklasifikuoti poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Dauguma mokslininkų rašo, kad visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes (Palidauskaitė, J., 2008, p. 10; Baršauskienė, V., 2003, p. 228; Seilius, A., 1998, p. 123; Zakarevičius, P., 2003, p. 133; Дафт, P.J., 2006, p. 613 ir kt.):

- pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais poreikiais;
- socialinius bei psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais.

Pirminiai poreikiai yra genetiniai, o antriniai priklauso nuo patirties. Kadangi žmonių patirtis skirtinga, tai antriniai žmonių poreikiai yra žymiai įvairesni negu pirminiai. Teigiama, kad kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo skatinimo mechanizmas (Palidauskaitė, J., 2008, p. 10). Bet kokių atveju, poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, siekti organizacijos tikslų, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva, todėl vadovai, norėdami žmones motyvuoti ir siekiantys tinkamai vadovauti žmonėms, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, žinoti poreikių klasifikaciją. Taip pat svarbu žinoti, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios skatinimo formos (Baršauskienė, V., 2003, p. 228). *Nes, jei darbuotojas organizacijoje jausis, kad jo poreikiai yra patenkinami ir organizacijos taikoma motyvavimo sistema atitinka jo poreikius, jis stengsis būti ištikimas organizacijai ir neieškos darbo kitur. Kitu atveju organizacija gali prarasti gerus darbuotojus, taip skatindama darbuotojų kaitą.*

Darbuotojų skatinimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug teorijų. Poreikių ir veiklos motyvų sąsajos nagrinėtos daugelio mokslininkų, tačiau viena pagrindinių galima laikyti A. Maslow (Seilius, A., 1998, p. 123; Zakarevičius, P., 2003, p. 133; Дафт, P.Л., 2006, p. 613) poreikių teoriją. Šioje teorijoje pateikiama penkių lygių hierarchija. Patys svarbiausi yra fiziologiniai poreikiai, toliau seka saugumo, socialiniai, pagarbos ir galiausiai saviraiškos poreikiai. A. Maslow (Seilius, A., 1998, p. 123; Zakarevičius, P., 2003, p. 133; Дафт, P.Л., 2006, p. 613) poreikių teorija išskiria pagrindinius žmogaus poreikius, pažymi jų svarbą. Organizacija siekdama darbuotojų tinkamo motyvavimo turi nurodyti, konkrečias priemones, kurių turėtų taikyti.

Turininės motyvacijos teorijos remiasi poreikiais, kurių veiksniai nusako žmogaus elgseną. Kaip rašo N. Chmiel (2005, p. 292), šiose teorijose iš esmės yra keliamas vienas klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“. Taigi, turinio teorijose kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą. Turinio teorijomis siekiama išaiškinti, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja, kas priverčia žmones elgtis taip, kaip jie elgiasi, jose domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra (Seilius, A., 1998, p. 126). Turinio teorijai priskiriami šie atstovai: A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, D. C. McClelland poreikių teorija, bei F. Herzberg veiksmų teorija (Seilius, A., 1998, p. 126; Дафт, P.Л., 2006, p. 615).

Procesinės teorijos aiškina, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas asmeninių tikslų, kaip pasirenka konkrečią elgseną bei kaip vertina priimamus sprendimus (Дафт, P.Л., 2006, p. 619; Seilius, A., 1998, p. 126). Čia keliamas klausimas: „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe?“. (Chmiel, N., 2005, p. 292). Procesinės motyvavimo teorijos teigia, kad individų poelgiai yra jų laukimo ir suvokimo bei pasirinktos elgsenos galimų padarinių funkcijos (Seilius, A., 1998, p. 127). Šios teorijos neneigia poreikių prigimties, tačiau tvirtina, kad žmonių elgesį lemia ne tik jie, bei skelbia, kad, žmonių elgseną yra susijęs su tam tikromis viltimis

(lūkesčiais) ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais. Pagrindinė proceso skatinimo teorijų esmė yra ta, kad motyvacijos procesą sąlygoja vidinės nuostatos ir situaciniai kintamieji. Išskiriamos trys pagrindinės procesinės motyvavimo teorijos (Seilius, A., 1998, p. 126; Дафт, П.Л., 2006, p. 615): Vroom laukimo teorija, Porterio ir Lawlerio modelis bei teisingumo teorija. *Pateiktų teorijų analizė paaiškina, kokiais poreikiais remiantis galima nusakyti žmogaus elgesį, bei kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas tikslų bei pasirinkdamas konkrečią elgseną. Proceso teorijose yra keliamas klausimas: kokie veiksniai daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe? Turinio teorijos bando išsiaiškinti, kodėl žmonės dirba? Kas juos skatina dirbti? Šios teorijos padeda vadovams geriau suprasti, ko nori darbuotojai ir kokių veiksmų reiktų imtis norint organizacijoje taikyti tam tikrą motyvacinę sistemą. Tai didžia dalimi lemia darbuotojų pasitenkinimą ar neapsitenkinimą darbu.*

P. Zakarevičius (2003, p. 134) rašo, kad motyvacija – tai veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas) išsiaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu „sugalvojimas“ bei panaudojimas. A. Cohen, H. Gadon, J. Rosow ir kt. (Zakarevičius, P. ir kt., 2004, p. 128; Zakarevičius, P., 2003, p. 138) teigia, kad darbuotojas bus gerai motyvuotas veiklai ir jaus pasitenkinimą savo buvimu konkrečioje organizacijoje, kuomet ši užtikrins:

- optimalų darbo pasidalijimą ir organizavimą;
- gerą (galbūt geresnį nei kitur) darbo užmokestį;
- papildomas išmokas (premijas) ypatingomis progomis;
- optimalius darbo režimus, atostogas, darbo saugumą;
- galimybę dalyvauti priimant sprendimus;
- optimalų mikroklimatą darbo grupėje ir visoje organizacijoje;
- demokratinius vidinio gyvenimo principus.

Taigi, motyvavimą galima laikyti esminiu veiksniu, kurį vadovai gali įdiegti į kuriamus ir prižiūrimus darbo santykius. Motyvavimas yra svarbus organizacijos valdymui, nes nuo tinkamo motyvavimo priklauso ar darbuotojai jaus pasitenkinimą darbu. Tai daro poveikį darbuotojų pastangoms, siekiant tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų, taip pat užtikrinant atliekamų darbų kokybės lygį.

Įvairūs autoriai (Marcinkevičiūtė, L., 2005, p. 81; Seilius, A., 1998, p. 131; Zakarevičius, P., 2003, p. 134-135; Thom, N., Ritz, A., 2004 p. 266) siūlo skirtingas skatinimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Nepiniginės, piniginės ir socialinės, formalios ir neformalios, piniginės ir moralinės ir pan. Tačiau viena populiariausių klasifikacijų galima laikyti materialinių ir nematerialinių skatinimo priemonių išskyrimą 9 lentelė (žr. p. 31).

9 lentelė. Darbuotojų skatinimo priemonės.

Materialinės skatinimo priemonės		Nematerialinės skatinimo priemonės (sociopsichologinės)
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno padalijime Darbo užmokestis Paskolos iš kaupiamųjų fondų Premijos Fiksuotos išmokos ryšių, transporto reprezentacinėms išlaidoms Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas Sutaupyto lėšų padalijimas	Draudimas Fizinės darbo sąlygos Laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis (sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, šventės) Nuolaidos organizacijos gaminamai produkcijai Organizacijos akcijos Organizacijos automobilis Papildomos atostogos Stažuotės Vertingos dovanos Nemokamas maitinimas ir pan.	Darbo įvertinimas Dalyvavimas valdyme Darbo sąlygos Darbo turinys Drausminių nuobaudų panaikinimas Demokratiškas vadovavimas Geras psichologinis mikroklimatas Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos kėlimas Laisvas darbo grafikas Organizacijos prestižas Padėkos raštai Pasitenkinimas darbu Pasitikėjimas ir atsakomybė Saviraiškos galimybės Sprendimų priėmimo laisvė Užimtumo garantijos Karjeros perspektyvos Vadovo asmenybė ir elgesys atsižvelgiant į valdymo stilių ir pan.

Šalt.: patobulinta autorės remiantis: Marcinkevičiūtė L. 2005. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 34, p. 81; Zakarevičius P. 2003. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 135; Seilius, A. 1998. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 131.

Galima teigti, kad piniginio skatinimo sistema turėtų būti paremta įmonės veiklos rezultatais bei asmeniniu kiekvieno darbuotojo indėliu. Sistemos sudėtinės dalys, priklausančios tiek nuo kiekybinių, tiek nuo kokybinių veiklos rodiklių, yra šios: fiksuota dalis, priklausanti nuo darbuotojo kvalifikacijos ir gebėjimų, bei darbo užmokesčiui skiriamas išmokos fondo organizacijoje ir kintama dalis, priklausanti nuo organizacijos ir padalinio veiklos rezultatų bei darbuotojo asmeninio indėlio į darbą. Nepiniginio skatinimo sistema numato priemones, kurios leistų darbuotojui siekti geresnių darbo rezultatų, geriau išreikšti save kaip specialistą, pasiekti didesnę moralinę pasitenkinimą.

Nagrinėjant darbo užmokestį kaip atlygio formą, Thom N. ir A. Ritz (2004 p.262), apibendrinę pagrindines skatinimo teorijas, pateikia tokias išvadas:

- egzistuoja įvairios individualių poreikių rūšys; atlyginimas yra tik viena poreikių tenkinimo forma ir turėtų būti svarbus jo gavėjui;
- poreikiai, pavyzdžiui, atlyginimo poreikis, gali pasiekti individualaus patenkinimo laipsnį;
- išorinės darbo sąlygos, pavyzdžiui, atlyginimas, ne visai lemia motyvaciją ir pasitenkinimą, tačiau, jei tik darbo turinys suvokiamas pozityviai, skatina pasitenkinimą;
- tik tada, kai darbuotojas pozityviai vertina darbo užmokestį, galima padidinti jo motyvaciją;
- darbo užmokestis turi tiesiogiai sietis su atliekamo darbo rezultatyvumu;

- atlyginimo forma ir jo dydis turi atitikti asmens arba profesinių grupių poreikius.

Kasmet didinamas atlyginimas gali atlyginti už lojalumą darbovietei, tačiau neskatina rezultatyvumo, neužtikrina darbo atlikimo kokybės. Netgi priešingai: labai našiai ir kruopščiai dirbantis jaunesnysis darbuotojas gali būti demoralizuojamas nelygybės, kad gauna mažiau nei nekompetingas, bet vyresnis darbuotojas. L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009, p. 120) rašo, kad reguliuojant žmogaus darbą, pinigai gali turėti pagalbinių motyvacinių ypatumų. Naudojant juos kaip pagalbines formas, jie skatina, nes suteikia pajamų, kurios patenkina tiek fizines, tiek psichologines reikmes. Vis dėl to, vertinant simboliškai, pinigai rodo ir socialinę nelygybę, jie gali nustatyti žmogaus padėtį. Šis pagalbinis ir simbolinis suvokimas logiškai lyg ir susiję: verta įtraukti tokius simbolinius palyginimus, kurie, tikėtina, padeda vertinant žmogaus socialinę padėtį, kuri gali rodyti ir padėtį organizacijoje. E. Župerkienė ir V. J. Žilinskas (2008, p. 91) rašo, kad tiek vadovams, tiek darbuotojams taikomi tie patys skatinimo metodai, teigiamai veikia jų motyvaciją, tačiau vadovams tenka didesnė našta, nei darbuotojams, jie ne tik turi imtis priemonių skatinti kitus, bet ir atitinkamai nuteikti save veiklai, nes nuo vadovo iniciatyvos, aktyvumo, pozityvaus nusiteikimo priklauso ne tik jo asmeninės, bet ir organizacijos darbuotojų veiklos sėkmė. Nuo vadovo nuostatų, vadovavimo, priklauso jo poveikis kitiems organizacijos nariams, tad čia itin svarbi vidinė vadovo motyvacija, jo lūkesčiai siekiant maksimaliai efektyvios organizacijos veiklos.

Ne mažiau svarbūs žemiau įvardijami veiksniai, motyvuojantys darbuotoją dirbti kokybiškiau bei siekti organizacijos tikslų.

Įsipareigojimas, priklausymas organizacijai. Žmonės nori priklausyti, jaustis priimti ir vertinami. Organizacijos darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir jos tikslams yra viena iš pagrindinių skatinimo priemonių. Įsipareigojimas, tai darbuotojo psichologinio prisirišimo organizacijai išraiška. Reikšmingas ir toks įsipareigojimo aspektas, kaip noras išlikti organizacijos nariu, noras veikti aukštesniame lygyje, taip pat pritarimas organizacijos tikslams bei vertybėms. Pabrėžiamas darbuotojo įsipareigojimas pasireiškia jo atsidavimu organizacijos misijai, tikslams bei vertybėms. Darbuotojai, kurie aiškiai žino organizacijos siekius yra atkaklesni, žinoma jei yra įsitikinę, kad bus apdovanoti už pastangas (Ньюстром, Дж., Дэвис, К., 2000, p.110). Baršauskienė V. (2003, p. 230) rašo, jog tikėta, kad žmonės, atsidavę tam tikriems tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labiau motyvuoti, galėdami padėti organizacijai įgyvendinti tuos tikslus. Klestinčios organizacijos tikslas – ne pelnas, bet siekis suteikti darbuotojams gyvenimo prasmę ir įkvėpti juo laikytis visuotinai pripažintų moralės normų. Darbuotojai susitapatina su klestinčios organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs ir jų asmeninė sėkmė tampa neatsiejama nuo organizacijos sėkmės (Seilius, A., 2001, p. 134). Darbuotojai, kurie jaučia įsipareigojimą organizacijos misijai, tikslams bei vertybėms daugiau vertina pasitenkinimo jausmą, kylantį iš atlikto darbo, o ne konkretų atlygį, kurį jis gavo už įdėtą j

veiklą pastangas. Įsipareigojimas pasireiškia darbuotojui tikint tikslais, jų pasiekiamumu, įgyvendinimu, noru įdėti kuo daugiau pastangų tiems tikslams pasiekti ir stipriu priklausomumo organizacijai jausmu. Apibrėžiant įsipareigojimo organizacijai poveikį darbuotojų motyvacijai, išskyla klausimas – kas sąlygoja šį įsipareigojimą, kodėl darbuotojai pradeda jausti įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirba. Individų atsidasavimas organizacijai yra skirtingas, vieni traktuoja organizaciją kurioje dirba, kaip tarnybos vertą vietą, kaip draugus apjungiančią vietą, kaip saugumo garantiją ir kt., kai tuo tarpu kiti ją traktuoja tik kaip materialios naudos „teikėją“. *Galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo asmeninio individo požiūrio į organizaciją, tačiau norint, kad įsipareigojimas organizacijai taptų stipresnis, svarbus didesnis darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, gerbiantis ir paremiantis darbuotoją vadovavimas bei didesnės paaukštinimo galimybės. Taip pat svarbiu veiksniu galima laikyti ir pačios organizacijos įsipareigojimą jos pačios tikslams ir vertybėms.*

Darbo sąlygos. Darbo sąlygų reikšmę darbuotojų motyvacijai dviejų veiksnių teorijoje akcentavo F. Herzberg (Дафт., P.J., 2006, p. 616) pabrėždamas, kad tokie veiksniai kaip organizacijos politika ir administravimas, vadovavimas, santykiai su kolegomis bei vadovu, saugumas ir kt. veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Prie darbo sąlygų veiksnių priskiriama fizinė bei psichologinė darbo aplinka, įvairios lengvatos, parama darbuotojui bei darbuotojų autonomijos laipsnis darbovietėje. Kalbant apie darbo sąlygas D. Riley (Baršauskienė, V., 2003, p. 231) išskiria tris jų kategorijas. Pirmajai priklauso fizinė ir psichologinė aplinka, antrajai – įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, trečiajai – darbuotojų autonomijos laipsnis.

Fizinių bei psichologinių darbo sąlygų sudarymas yra svarbus, siekiant, kad darbuotojui nekiltų nepasitenkinimo jausmas, šių sąlygų svarba skatinant darbuotoją yra akivaizdi. Kalbant apie fizinę organizacijos aplinką, svarbu būtų paminėti tai, kad kiekvienas vadovas turėtų atkreipti dėmesį, ar aplinka yra nuteikianti darbui, ar yra pakankamai geros sąlygos susikaupti, ar kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi pakankamai geras sąlygas atlikti tai, ko iš jo reikalaujama. Viskas, kas susiję su fizinių darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika, darbuotoją veikia motyvuojančiai. Psichologinės darbo sąlygos darbuotojo motyvacijai svarbios, tačiau organizacija ne taip lengvai jas gali kontroliuoti. Pakeisti šias darbo sąlygas sunku, nes gali tekti keisti žmonių požiūrį ir elgseną (Baršauskienė, V., 2003, p. 231). Santykiai su kolegomis bei vadovu yra vienas pagrindinių veiksnių, sąlygojančių gerą ir darbingą atmosferą darbo vietoje. Bendravimo, priklausomybės galimybės darbovietėje yra vienas iš svarbiausių individo poreikių, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų grupių vaidmenis organizacijose. Skatinamas socialinis ryšys pagerina veiklos produktyvumą ir moralinę būklę, tobulėja darbuotojų kooperacija ir komandinis darbas (Marcinkevičiūtė, L., 2005, p. 81). Kalbant apie autonomiją, dauguma žmonių nori turėti šiek tiek laisvės ir nepriklausomybės. Pasak

D. Daley (Baršauskienė, V., 2003, p. 231), visiems patinka dalyvauti techninių, valdymo ir institucinių sprendimų, susijusių su jų darbu priėmimo. Kai kuriems žmonėms, tai yra svarbiausia darbo sąlyga. Kalbant apie psichologines darbo sąlygas, svarbus veiksnys darbui kolektyve yra komunikacija, kuri stiprina kolektyvinį solidarumą. Kuo geresnė komunikacija organizacijoje, tuo stipresnis kiekvieno darbuotojo atsakomybės jausmas. Darbuotojai, nuolat informuojami apie organizacijos laimėjimus ir nesėkmes, jaučia, kad juos ir vadovus sieja bendras darbas (Ratkevičienė, V., 1999, p. 147). Taip pat informavimo dėka išvengiama informacijos iškraipymų, neformalių faktų interpretavimo, gandų. Kai situacija darbe neaiški, normos ir tikslai nenuspėjami, žmogus menkai įsitraukia į darbą. Jei darbuotojas negauna visos informacijos apie savo darbo užduotis, padidėja jo nerimastingumas, todėl tiek darbas, tiek pati organizacija praranda patrauklumą. J. Žaptorius (2007, p. 109) teigia, kad „žmonės labiau vertina tokią darbo aplinką, kurioje jaučia bendradarbių paramą ir palaikymą, kur yra „komanda“ ir ji kartu leidžia net savaitgalius, kartu švenčia ir atostogauja“ .

Darbo turinys. Dažniausiai kiekvienas individas pasirenka tokią profesiją, kuri yra jam įdomi, o tai savaime tampa motyvu darbui ir suteikia pasitenkinimą atliekamam darbu. V. Baršauskienė (2003, p. 230) rašo, kad daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Sunku įsivaizduoti, kas geriau galėtų motyvuoti nei pasitenkinimas atliekamam darbu. Norint, kad darbo turinys skatintų darbuotoją darbus atlikti kokybiškai, svarbu, kad jam būtų aiškiai įvardinti tikslai, kad tikslai neprieštarautų reikalavimams, darbuotojas turėtų savirealizacijos darbe galimybių - kelti kvalifikaciją, tobulinti gebėjimus ir įgūdžius, siekti karjeros. Tačiau darbo turinys ne visuomet pasirodo toks įdomus ir teikiantis pasitenkinimą. Tokiu atveju vadovai gali pasitelkti darbo turinio praturtinimą, aukštesnių poreikių pagal A. Maslow (Seilius, A., 1998, p. 123; Дафт, P.J., 2006, p. 613), tokių kaip pagarbos, saviraiškos realizavimą. M. Kouzes ir B.Z. Posner (2003, p. 74) teigia, kad individai, kurie suinteresuoti darbu, našiau dirba, labiau patenkinti, patiria mažiau streso ir įtampos. *Darbui turėtų būti suteikiamos tokios charakteristikos, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą ir tobulėjimą. Galima teigti, kad naujų, įdomesnių užduočių skyrimas, papildomų įgaliojimų suteikimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą bei kontrolės sumažinimas yra veiksminga skatinimo priemonė bei lengvai taikoma organizacijų veikloje.*

Darbuotojų veiklos vertinimas. Siekiant, kad darbuotojų vertinimas taptų darbo atlikimo kokybę skatinančiu veiksmu organizacijoje, reikia, kad organizacijoje egzistuotų personalo vertinimo sistema, kuri net nesiejama su atlygiu, veiktų skatinančiai. Pasak F. Klupšo (2006, p. 63), dėka veiklos vertinimo yra įgyvendinami administraciniai personalo valdymo bei jo motyvavimo tikslai. Tai ypač aktualu, nes tyrimais nustatyta, kad darbuotojai Lietuvoje yra motyvuojami nepakankamai. N. Thom ir A. Ritz (2004, p. 255) rašo, kad vertinimo tikslas yra darbuotojų

motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas. Elgesys ir pasiekimai yra veikiami trijų faktorių: gebėjimo (galėjimo), ryžto (norėjimo) ir aplinkybių (leidžiama/privaloma).

D. Jurevičienė, A. Komarova (2010, p. 126-127) teigia, kad darbuotojo poreikių patenkinimą, stimulą tobulėti, kelti savo kompetenciją veikia ir pati organizacija, kurioje jis dirba: motyvavimo sistema, organizacijos vertybės, kultūra, personalo valdymo koncepcija, vadovavimo metodai, plėtros strategija. Dažnai deramai įvertinti darbuotoją trukdo tokie vidiniai veiksniai, kaip nepakankama pačių vertintojų kompetencija, subjektyvumas, išankstiniai nusistatymai, netgi laiko stygius, kai išsamiai neanalizuojamos darbo vietos, pareigybės. Dažnai organizacijose personalo vertinimo veikla vykdoma neformalizuotai. Vadovai turi susidarę nuomonę apie kiekvieną darbuotoją ir apie tai, kaip jis turi atlikti darbą bei įgyvendinti jam iškeltus uždavinius. Tokiu atveju vadovai vertina savo pavaldinius pagal savo subjektyvias nuostatas. Toks vertinimo būdas gali sukelti vertinamųjų nepasitenkinimą, todėl tikslinga yra naudoti formalizuotą vertinimą. Formalizuotai vertinant darbą, reikia suformuluoti darbo standartus, apibrėžti reikalavimus pareigoms. Japoniškojo personalo vertinimo samprata akcentuoja asmenines darbuotojo savybes, tokias kaip darbuotojo norą atlikti darbą, jo požiūrį į darbo grupę ar komandą bei darbuotojo potencialią galimybę dirbti gerai (Alonderienė, R., Bakanauskienė, I., 2004, p. 21). Taigi, vertinimas turi būti koncentruotas tiek į darbuotojo veiklą, tiek į pasiektus rezultatus. Vertinimo sistema yra būtina organizacijos veikloje, nes ji garantuoja grįžtamąjį ryšį darbuotojui. Teigiamų rezultatų duodantis elgesys bus kartojamas, o neigiamas pasekmes sukeliančio elgesio bus stengiamasi išvengti (pastiprinimo teorija). Vertinimo sistema leidžia darbuotojui pasitaisyti, jei įvertinamas neigiamai, o teigiamas veiklos bei rezultatų įvertinimas jį ir toliau skatins stengtis ir gerinti savo rezultatus. Darbo vertinimas, jei jis yra vykdomas deramai, suteikia didelių galimybių įvairiais būdais didinti organizacijos veiklos rodiklius. Darbo vertinimas taip pat yra vienas patikimiausių ir pagrindinių informacijos šaltinių, sprendžiant darbuotojų karjeros, pareiginio kilimo klausimus. Motyvavimo sistemos sukūrimas yra neatsiejamas nuo darbuotojų vertinimo proceso. *Svarbu tinkamai pasirinkti vertinimo metodiką, siekti vieningo požiūrio į darbo atlikimą tiek iš darbuotojo, tiek iš įmonės pusės, bei numatyti motyvavimo priemones už gerus darbo rezultatus. Darbuotojų darbo atlikimo vertinimas arba kitaip tariant pripažinimas, turi skatinti poveikį, nes visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas ir to jie tikisi. Būtina paminėti tokius vertinimo būdus kaip padėkos raštai, vardinės dovanos, taip pat viešas pagyrimas, geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai, darbuotojo vardo paminėjimas produkto pavadinime, pripažinti darbuotojo nuopelnai, išspausdintas straipsnis apie darbuotoją, jo nuotrauka organizacijos laikraštyje arba tinklalapyje, sveikinimai, įvairios padėkos formos. Svarbu neatidėlioti padėkos, kad darbuotojo teigiamos emocijos asocijuotųsi su gerai ir laiku atliktu darbu.*

Šios skatinimo priemonės vadovams turėtų būti patrauklios ir dėl to, kad jos nėra daug kainuojančios, tačiau daugeliu atveju veiksmingas.

Darbuotojų ugdymo ir karjeros galimybės organizacijoje. Darbuotojų mokymas ir tobulinimas susijęs su organizacijos plėtra, nes mokymo tikslas yra suteikti darbuotojams kuo daugiau žinių, praplėsti jų gebėjimus ir atitinkamai pagerintų pareigų atlikimą, o tai turi tiesioginės įtakos organizacijos rezultatams, didina darbuotojų motyvaciją (Baršauskienė, V., 2003, p. 233). Kvalifikacijos tobulinimas, žinių ir įgūdžių taikymas kūrybinėms užduotims įgyvendinti, socialinis pripažinimas bei didesnis darbo užmokestis išlaikytų darbuotojus, kurie aukoja asmeninį gyvenimą dėl darbo. Darbuotojams, kurie siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, reikėtų užtikrinti socialinio pripažinimo, savęs realizavimo galimybes bei gerą psichologinį klimatą (Stankevičienė, A. ir kt., 2010, p. 152). Kaip teigia N. Thom ir A. Ritz (2004, p. 274), personalo ugdymas padeda darbuotojų poreikius ir tikslus suderinti su institucijos lūkesčiais ir tikslais ir per tai siekti organizacijos tikslų. P. Zakarevičiaus (2003, p. 187) teigimu, labai svarbią reikšmę tobulinant personalo ugdymo sistemą turi darbuotojų karjeros planavimas. Ši veikla integruoja organizacijos ir atskiro darbuotojo interesus bei tikslus. Darbuotojas suinteresuotas susiplanuoti savo profesinės veikos etapus, užtikrinančius jo ekonominio gerbūvio ir socialinės padėties pokyčius, o organizacijai būtina skatinti personalo aktyvumą, žinoti, kaip keisis kokybinė sudėtis, koks bus darbuotojų judėjimas įvairiausiomis profesinėmis ir pareigybinėmis trajektorijomis. Reiktų pabrėžti, kad kiekvienas darbuotojas siekia, kad darbas jam būtų malonus, įdomus, kad jis galėtų tobulėti pagal poreikius ir sugebėjimus. Taip pat darbuotojas turi matyti galimybes pasiekti aukštesnių pareigų, geriau apmokamos, daugiau sprendimų priėmimo laisvės suteikiančios darbo vietos. Su karjeros planavimu organizacijoje derinamas darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, kuris yra labai svarbus motyvacinis veiksnys, nes tuomet padidėja darbinės veiklos vertė. Tobulėjimas ir kilimas pareigose padeda darbuotojui pasijusti vertingu ir reikalingu organizacijai. R. Čiūtienės ir kt. (2006, p. 105) teigimu, karjeros planavimas organizacijoje leidžia suderinti organizacinius ir individualius veiksmus, patenkinti darbuotojo interesus. Darbuotojas, žinodamas savo perspektyvas organizacijoje, galės efektyviau dirbti, t.y. atskleisti savo sugebėjimus ir patirtį, siekiant organizacijos tikslų. Kiekviena organizacija norėdama išlaikyti gabius ir kompetentingus darbuotojus, turi organizuoti sistemingą karjeros planavimą, paremtą darbuotojų ir organizacijos interesų derinimu.

Teigiama, kad griežtėjantys reikalavimai skatina vadovus didesnę dėmesį kreipti karjeros galimybių įgyvendinimui organizacijoje, nes tik motyvuoti darbuotojai, turintys galimybių įgyvendinti savo tikslus ir lūkesčius organizacijoje, gali efektyviai vystyti organizacijų veiklą. Vykstantys nepalaujami aplinkos pokyčiai verčia kitaip pažvelgti į vadovų vaidmenį organizacijoje, įvertinti jų profesinius ir karjeros lūkesčius. Siekiant sėkmingos organizacijos

veiklos, tenka iš naujo įvertinti darbuotojų bei vadovų dalyvavimą savo karjeros planavime, integruojant jų asmeninius ir organizacijos interesus (Župerkienė, E., Žilinskas, V.J., 2008, p. 91). Motyvuotas darbuotojas stengiasi plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių, kelti kvalifikaciją. Kvalifikacijos kėlimas yra viena iš skatinimo priemonių, o išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti prilyginamos investicijoms, kurios atsipirks ateityje. Nors organizacijų darbuotojai gali gauti patarimą, kaip geriau planuoti savo karjerą, kur pasitobulinti kvalifikaciją ir panašiai, vis dėl to rūpinimasis karjera dažnai paliekamas pačiam darbuotojui (Baršauskienė, V., 2003, p. 234). Todėl organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų tobulėjimui ir karjerai, nes tai svarbios darbuotojų skatinimo priemonės.

Dažnai darbuotojus motyvuoja dirbti vadovų pasitikėjimas, atsakomybės srities praplėtimas, darbo turiningumas, laisvės ir statuso siekimas, sudėtingesnių užduočių skyrimas, savirealizacijos galimybė. J.M. Kouzes ir B.Z. Posner (2003, p. 31) rašo, kad vadovai privalo skatinti savo pavaldinius, suteikti jiems vilčių, tuomet jie savo noru sieks daug pastangų reikalaujančių tikslų. Darbo praturtinimas – geriausias būdas didinti darbuotojų motyvaciją ir našumą. Tai gali būti darbo perprojektavimas, darbo pasidalijimas, laisvas dienos režimas, dalyvavimas, komandinis darbas (Appelbaum, S.H., Kamal, R., 2000, p. 735). Reikia pabrėžti, kad kiekvienas žmogus yra individualus, siekia individualių karjeros tikslų, interesų realizavimo, todėl ir motyvai, skatinantys dirbti, bus skirtingi. Kiekvienam darbuotojui turi būti parenkama motyvavimo sistema, atitinkanti jo individualų motyvavimo lygį (Druker, P.F., 2000).

Daroma išvada, kad motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turinti įtaką personalo kaitai. Svarbu įvertinti, kokios yra organizacijos galimybės tenkinti darbuotojų interesus. Darbuotojų interesų požiūriu, svarbu tinkamai įvertinti interesus, bei nustatyti jų prioritetiškumą. Nereikia tikėtis, kad žmonių elgesys pasikeis, jei jis nebus paremtas atitinkamais personalo politikos bei praktikos – tarp jų darbo įvertinimo, karjeros kūrimo ir kitų skatinimo sistemų pokyčiais. Motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Nes būtent darbo organizavimo metodai, orientuoti išvengti darbo monotoniškumo, užtikrinti optimalų darbo pasidalijimą, padidinti darbuotojų kvalifikaciją, išbandyti jėgas naujoje darbo vietoje, teisingo atlygio sistemą ir kt. yra motyvavimo sistemos priemonės, kurios veikia personalo kaitą organizacijoje.

Hipotezė 2: Jeigu organizacijoje yra personalo kaita, tai dažniausiai šių kaitų organizacijoje lemia nepakankamas materialinis motyvavimas.

1.2.2 Vadovo vadovavimo stiliaus įtaka personalo kaitai

Visuose šių dienų organizacijų valdymo lygiuose vis didėja talentingų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės sąlygų. Tai siejama su įvairiomis priežastimis: globalizacija, darbo pobūdžio kitimu, darbo rinkoje esančių žmonių didėjančia įvairove, žmonių migravimu, konkurentų veiksmais siekiant pervilioti kvalifikuotus specialistus ir kt. (Zakarevičius, P., Župerkienė, E., 2008, p. 113). Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo funkcijų, padedanti pavaldiniams suprasti ir siekti organizacijos tikslų. Yra pabrėžiama, kad organizacijai vadovauti turėtų vadovas turintis autoritetą. Ar organizacijos vadovas autoritetingas asmuo, gali nuspręsti tik pavaldiniai parodydami kaip vykdomi nurodymai ir kaip bendraujama su vadovu. Vadovo autoritetui labai didelę reikšmę turi vadovavimo stilius, kuris ir padeda darbuotojams suprasti kas čia vadovas ir kaip turi būti vykdoma organizacijos veikla. Vadovas, kuris suranda tinkamą bendravimo su darbuotojais stilių, greitai įgyja stiprų autoritetą. O neturint autoriteto labai apsunkinamas vadovavimas darbuotojams. Vadovo darbo stilius ne tik asmeninis vadovo reikalas. Nuo to labai priklauso organizacijos veiklos rezultatai bei darbuotojų pasitenkinimas darbu. Todėl yra tikslinga analizuoti vadovavimo stilių, nes nuo to gali priklausyti darbuotojo noras likti konkrečioje organizacijoje. J. Mackevičius (2007, p. 260) rašo, kad vadovas turi labai gerai pažinti savo darbuotojus, pripažinti jų nuopelnus ir deramai juos vertinti. Vadovas turi būti veiksmingos veiklos organizatorius. Tai reiškia, kad savo vadovavimu jis skatintų visus darbuotojus atlikti savo darbą geriausiu būdu ir šiuos būdus toliau tobulinti. Tam jis privalo dažnai susitikti su darbuotojais, žinoti jų darbo problemas, tiksliai suvokti konkrečių įmonės padalinių poreikius. Vadovas privalo savo darbą planuoti perspektyviai, visada būti pasirengęs priimti naujoves, turėti drąsos pripažinti priėmus neteisingą sprendimą. Kaip rašo R. Goffee ir G. Jones (2007, p. 100) sėkmingai veikiantys vadovai nepaliaudami domisi savo svarbiausiais žmonėmis. Jie atkreipia dėmesį į tokius dalykus, kaip svarbiausius žmonių motyvus, svarbiausias kompetencijas ir, kas ne mažiau svarbu, emocinę būklę. Tačiau kiekvienas vadovas turi savo veiklos stilių ir pats pasirenka, kam skirti didesni ar mažesni dėmesį. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 165) rašo, kad priversti žmogų paklusti galima įvairiai, todėl ir vadovavimo stilių yra daug. Vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti tikslo (Seilius, A., 2001, p. 154). Vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė ir sudėtingumas lemia konkrečių valdymo stilių įvairovę, kurioje išryškėja tam tikri parametrai arba kriterijai. Remdamasis eksperimentais individualų valdymo stilių nagrinėjo amerikiečių psichologas K. Levinas (Mackevičius, J., 2007, p. 261). Jis išskyrė šiuos pagrindinius vadovų tipus: autoritarinį (autokratinį), arba valdingą; liberalų, arba anarchinį; demokratišką, arba kolegialų. Ši klasifikacija pakankamai plačiai yra naudojama.

Tačiau vis labiau yra domimasi asmenimis, kurie sugeba daryti didelę įtaką savo organizacijoms. Jie vadinami charizmatiniais arba transformaciniais vadovais. Tyrinėdami transformacinio vadovavimo koncepciją, M. Bassas (Chmiel, N., 2005, p. 280) supriešino du vadovo elgesio tipus : transakcinį ir transformacinį. Tačiau N. Chmiel (2005, p. 280) pabrėžia, kad vadovai, norėdami būti veiksmingi, turėtų taikyti abi minėtas elgsenas. Transakcinis vadovavimas apibūdinamas kaip vykdytojų motyvavimas pirmiausiai per santykinu atlyginimu pagrįstus mainus. Transformacinį stilių pasirinkę vadovai parodo pavaldiniams tikslą ir motyvuoja sėkmingai užbaigti užduotį, bet nenurodo tam būdų (Eeden, R. ir kt., 2008, p. 255; Deluga, R.J., 1990, p. 192). Prioritetą teikia tikslų, ryšio tarp atlikimo ir atlyginimo nustatymui ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimui, kad vykdytojai nenukryptų nuo užduoties. Tokie vadovai turi didelį pareigos jausmą organizacijai, vadovaujasi organizacijos normomis ir vertybėmis (Дафт, P.Л., 2006, p. 594). Transformacinį stilių pasirinkę vadovai rūpinasi glaudesnių santykių tarp vadovų ir vykdytojų, kurie labiau pagrįsti pasitikėjimu ir atsidavimu negu susitarimais, puoselėjimu (Šimanskienė, Seilius, 2009, p. 105;). Toks vadovas demonstruoja charizmatines vertybes, motyvuoja darbuotojus juos įkvėpdamas. Toks vadovas kuria ir stengiasi pasiekti aukščiausią valdymo lygį (Dvir, T. ir kt., 2002). Jis yra atkaklus ir ryžtingas siekdamas tikslų ir visiškai atsako už savo veiksmus (Chmiel, N., 2005, p. 281). *Taigi, transformacinio stiliaus vadovai darbuotojus motyvuoja dirbti daugiau, negu jie tikėjosi. Tokie vadovai verčia aukoti savo pačių interesus dėl komandos ar organizacijos. Tuo tarpu transakciniai vadovai padeda pavaldiniams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę jie galėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus. 6 paveiksle (žr. p. 40) parodyta šių dviejų vadovavimo stilių palyginimas t.y. kokiomis savybėmis pasižymi vienas ar kitas stilius, bei kokie šiuos vadovavimo stilius pasirinkusių vadovų santykiai su darbuotojais.*

Galima teigti, kad vadovavimo stilius vadovavimo kontekste yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir skatinti siekti įmonės tikslų. Kiekvienas vadovas yra unikali asmenybė, todėl nepaisant daugybės vadovavimo stilių klasifikacijų, labai sunku priskirti vadovą konkrečiam vadovavimo stiliui. Yra teigiama, kad efektyviai dirba tos organizacijos, kuriose atsiranda žmogus, gebantis tinkamai atlikti funkcijas:

- Susijusias su užduotimi (problemų sprendimo);
- Organizacijos narių tarpusavio santykių palaikymo (socialines).

Šios funkcijos siejamos su dviem skirtingais vadovavimo stiliais, kuriuos suklasifikavo Likertas (Seilius, A., 1998, p. 137), lygindamas aukšto darbo našumo ir žemo darbo našumo kolektyvus. Autorius manė, kad darbo našumo skirtumas gali paaiškinti vadovavimo stilių. A. Seilius, L. Šimanskienė (2009, p. 101) rašo, kad vadovo tinkamumas akivaizdžiai matomas, stebint gebėjimą valdyti konfliktines situacijas. J. Ridderstrale, K. Nordstrom (2004) teigimu, valdymas ir vadovai yra svarbiausi konkurenciniam pranašumui įgyti. Mokėjimas patraukti, išlaikyti ir

Transankcinis

Transformacinis

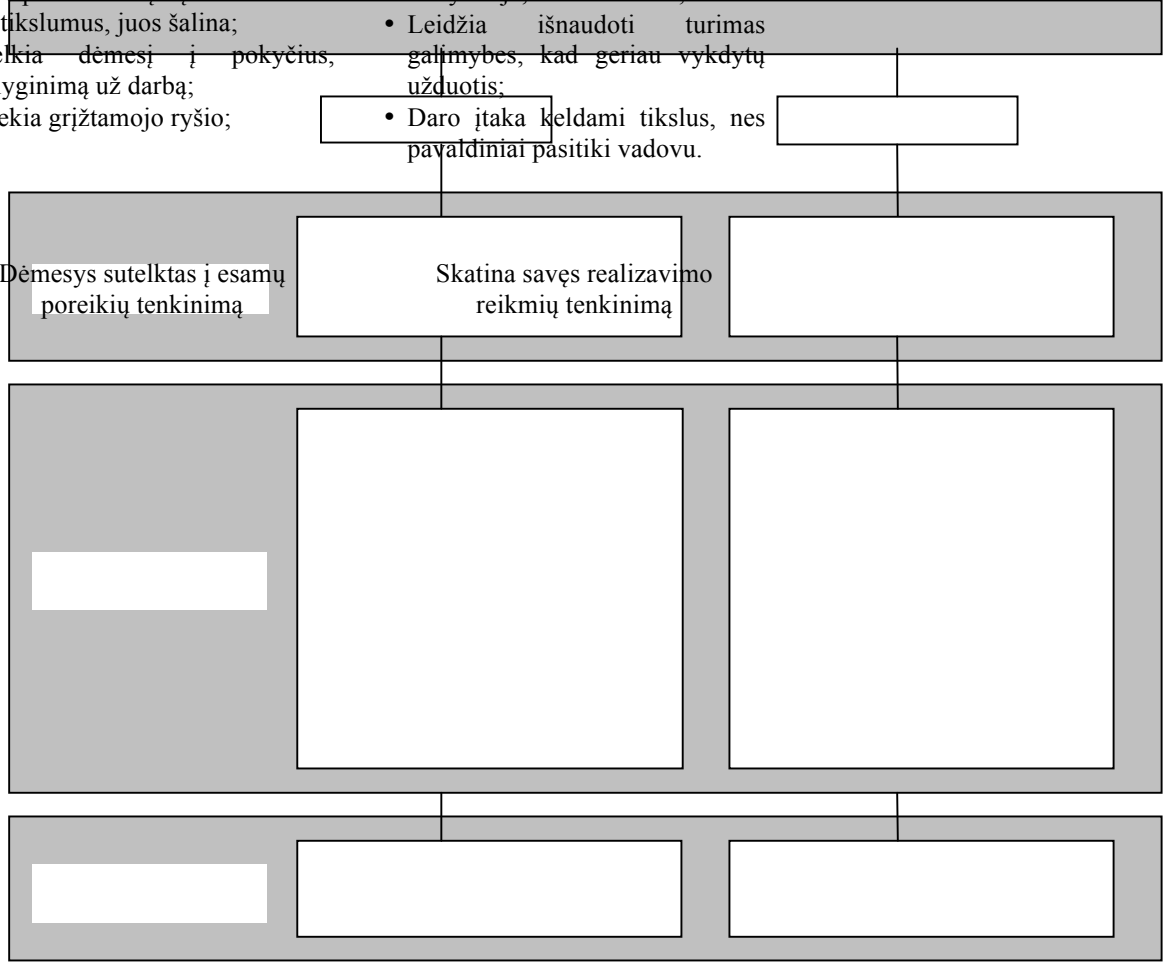
motyvuoti žmones svarbesnis už visas technologijas. Organizaciją labiausiai išskiria iš kitų tai, kaip ji yra valdoma ir kaip jai vadovaujama. Pasak šių autorių, tai gali užtikrinti jos ilgalaikį unikalumą ir išskirtinumą. Reiklus, Tikslius, Dėmesingas, Rūpestingas, Charizmatiškas, Moralus, Drukeris (Lodienė, D., 2005, p. 129) įrodė, kad pagrindinė kliūtis organizacijos augimui yra vadovų nesugebėjimas pakeisti savo pažiūrų ir elgsenos taip greitai, kaip to reikalauja jų organizacija. Netgi kai vadovai suvokia, kad pokyčiai yra reikalingi ir svarbūs, kartais, ja emociškai negali pereiti prie tų pokyčių. Vadovai, įvertinę galimybes, kurias galėtų turėti tie, kuriuos tiesiogiai veiks pokyčiai, padėtų organizacijai pasiruošti ir galbūt išvengti pasipriešinimų. Nustatę galimą pasipriešinimą, vadovai išvengtų daugelio problemų.

Asmeninės savybės

Santykiai su darbuotojais

Motyvacija

- Nurodo, ką tiksliai reikia padaryti, orientuoja, padeda, padeda pavaldiniams pasitikėjimo, kad būtų pasiekti išsikelti tikslai.
- Santykiai pagrįsti pasitikėjimu: pavaldinius traktuoja kaip asmenis, kurie turi individualias, kas skatina juos tobulėti;
- Kreipia dėmesį į klaidas ar netikslumus, juos šalina;
- Tekia dėmesį į pokyčius, atlyginimą už darbą;
- Siekia grįžtamojo ryšio;
- Leidžia išnaudoti turimas galimybes, kad geriau vykdytų užduotis;
- Daro įtaką keldami tikslus, nes pavaldiniai pasitiki vadovu.



6 pav. Transankcinio ir transformacinio vadovavimo stilių bruožai.

Šalt.: sudaryta autorės remiantis: Šimanskiene, L., Seilius, A. 2009. Komandos samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda: KU. P. 105-114. Eeden, R., Ciliers, f., Deventer, V. 2008. Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. South African Journal of Psychology, No. 38(2), p. 256-258. Deluga, R.J. 1990. The Effects of Transformational, Transactional, and Laiser Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. I.: Basic and Applied Social Psychology. Copyright: Lawrence Erlbaum Associates. Nr. 11 (2). p. 192-193.

M. Kouzes ir B.Z. Postner (2003, p. 16) teigimu, vadovai gerai supranta, kad naujovės ir pokyčiai yra susiję su eksperimentavimu, rizika ir nesėkmėmis. Vienas būdas, kuriuo galima įveikti eksperimentavimo riziką ir nesėkmes, pradėti pokyčius palaipsniui ir pelnyti mažas pergalės. Nes autorių teigimu, mažos pergalės, kai jų susikaupia daug, suteikia pasitikėjimo priimti didžiausius išbandymus ir sustiprina pasišventimą ilgalaikiams uždaviniams.

L. Lobanovos (2008, p. 53) teigimu, vadovas savo elgesiu turi įkvėpti darbuotojus darbui – parodyti, kad asmeniškai domisi organizacijos ir kiekvieno darbuotojo veikla, vertinti kiekvieno organizacijos nario nuomonę, pareikšti žodinę padėką už atliktą darbą, kiekvienam naujam darbuotojui padėti įsilieti į kolektyvą. Taip pat vadovas turi stiprinti ir tobulinti gerą organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų laisvai reikšti savo nuomonę, turėtų galimybę įgyvendinti idėjas, nebūtų itin kontroliuojami vadovų, kad kiekvienas būtų vertinamas kaip asmenybė ir jaustų savo indėlį organizacijos veikloje. *Vadovo veiksmai, jo vykdoma politika įtakoja darbuotojus. Netinkamai priimtas sprendimas, ar netinkamas išsireiškimas gali turėti didelės įtakos darbuotojų tarpusavio santykiams, kas gali įtakoti darbuotojo apsisprendimą išeiti iš organizacijos. Todėl vadovas turi stengtis, kad jo priimami sprendimai būtų susieti su organizacijos pagrindiniais tikslais ir organizuotą darbą taip, kad kiekvienas darbuotojas suprastų organizacijos tikslus ir norėtų jų siekti. Galima teigti, kad tinkamas vadovavimas skatina darbuotojų lojalumą, kas savo ruožtu įtakoja darbuotoją būti ištikimam organizacijai.*

1.2.3 Organizacinės kultūros pokyčių įtaka personalo kaitai

Organizacinės kultūros reiškinio samprata padeda labiau suprasti ne tik organizacinius, bet ir visuomeninius žmonių grupių santykius. Pasak L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2009, p. 213), organizacinė kultūra apima šiuos aspektus: pasitenkinimą darbu; savitą požiūrį į grupę; mąstymo būdo išraišką, mitus, simbolius, ceremonijas, pasireiškiančius bendraujant ir akcentuojant vertybes, įsitikinimus. Autoriai pabrėžia, kad organizacinė kultūra kuriama savitų, tik konkrečiai organizacijai būdingų vertybių pagrindu. Pasak L. Šimanskienės (2001 (b), p. 114), viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris ugdo įsipareigojimą organizacijai. Autorės teigimu, tai turi įtakos organizacijos stabilumui ir yra savotiškas planas, kaip formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus tinkamai elgtis. Vertybėmis yra vadovaujama specifinėse situacijose, jų pagrindu pasirenkamas ir vertinamas žmogaus elgesys bei įvykiai. J.M. Kouzes ir B.Z. Postner (2003, p. 46; 74) rašo, kad vertybės suteikia stiprybės. Bendras vertybes pripažįstantys žmonės geriau sutaria. Kai individo, grupės ir organizacijos vertybės sutampa, sukaupiama didžiulė energija. Vertybės motyvuoja. Jos sutelkia mūsų dėmesį į tai, ką darome, kodėl tai darome ir į tikslą, kurio siekiame. Anot A. Seiliaus (1998, p. 223; 2001, p. 134), darbuotojai praranda domėjimąsi organizacija, kurios kultūrinė vertybė yra tik rentabilumas, nes jaučia, kad jų vertybės ir įsitikinimai organizacijai nėra svarbūs. A. Seilius (1998, p. 225) apibūdindamas organizacinę kultūrą teigia, kad tai yra normų, vertybių bei įsitikinimų visuma, ja vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas. Kaip teigia L. Šimanskienė (2002, p.19), organizacinę kultūrą kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti

bendrų organizacijos tikslų. Organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. O tai yra pasiekama per asmeninį žmonių bendravimą, keitimąsi idėjomis, identiškumą savo organizacijai, per vertybines orientacijas, kurios egzistuoja toje organizacijoje. Organizacijos vertybės yra rinkinys tikėjimo, kuris parodo ir sąlygoja organizacijos praktiką ir elgseną. Šios vertybės padeda kurti organizacinę kultūrą ir daro didelę įtaką darbuotojų formaliai ir neformaliai elgsenai. Suprantama, kad vertybės daro poveikį žmogui, jo teikiamiems prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje. Jos suteikia kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių tam tikrų pareigų pasirinkimus (Clegg, S.R., Baley, J.R., 2008, p. 850).

P. Zakarevičius (2004, p. 202) rašo, kad organizacijos kultūra (tačiau bendru atveju čia yra kalbama apie organizacinę kultūrą) yra vienas iš svarbiausių jos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visu pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų. Autoriaus teigimu, daugelis šių charakteristikų yra organizacijos kultūros elementai. Todėl organizacijos kultūros svarba pokyčių valdyme nekelia abejonių ir jos formavimui, modernizavimui. Tobulinimui kiekvienoje organizacijoje reikia skirti ypatingą dėmesį. Organizacinės kultūros svarbą savo straipsnyje pabrėžė ir L.L.M. Chan ir kt. (2004, p. 19). Jų teigimu, organizacinė kultūra daro didelę įtaką organizacijos galimybėms įgyvendinti tikslus ir planus, ypač, kai organizacija keičia savo strategijos kryptį. Organizacinė kultūra yra sunkiai imituojama ar nukopijuojama, dėl to jai būdingas specifiškumas ir kompleksiskumas.

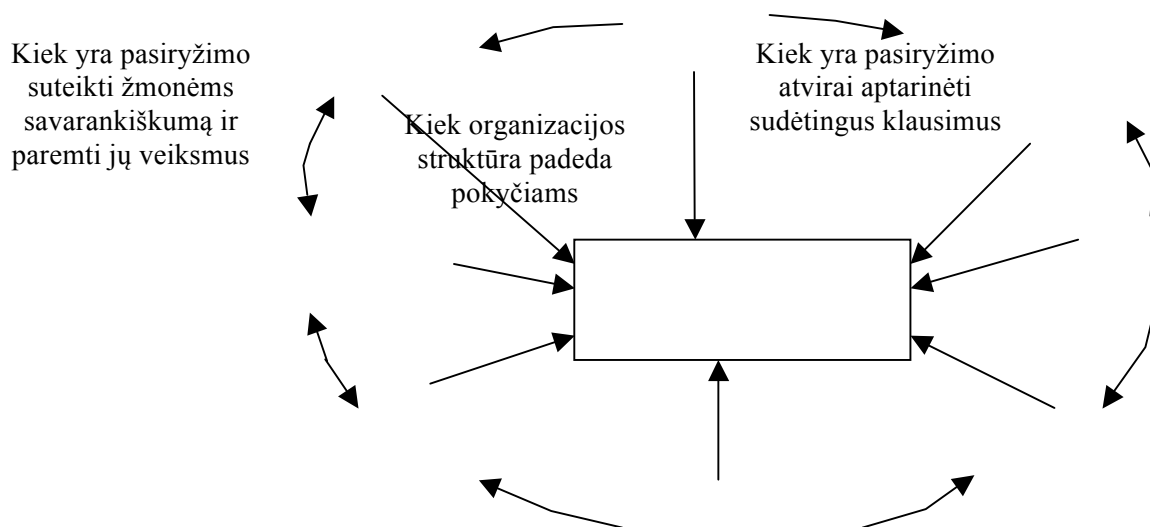
V. Stanic ir D. Boyle (2000) teigimu, sėkminga organizacija yra ta, kuri pasižymi šiais esminiais bruožais: turi aiškią ir viešai paskelbtą viziją ar vaizdą to, ką jie siekia suteikti savo klientams; aiškiai parodo, jog organizacijos pelnas yra gaunamas būtent įgyvendinant šią viziją; vertybės ir tikslai tiksliai apibrėžti. Jos ne tik formaliai pateiktos, tačiau jomis tikima; vadovybė gyvena tomis vertybėmis, kurias deklaruoja organizacija; yra nuolat žavimasi klientais.

Galima teigti, kad tinkama organizacinė kultūra veda organizaciją į sėkmę, o tai labai svarbu darbuotojams. Reiktų pažymėti, kad kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikras kultūros lygis nuo ko ir priklauso vidinė organizacijos atmosfera ir personalo prisitaikymas konkrečioje organizacijoje. Pabrėžtina, kad skirtingumas ir įvairovė yra stabilumą palaikanti priemonė.

Yra daugybė požiūrių į kultūros ir pokyčių ryšį. 7 paveiksle (žr. p. 43) parodyta, kaip įvairūs organizacinės kultūros elementai gali daryti poveikį organizacijos gebėjimui keistis (Chmiel, N., 2005, p. 346). Šis poveikis yra aprašytas Kanter (Chmiel, N., 2005, p. 346) apibūdintuose „segmentuojančiose“ ir „integruojančiose“ kultūrose. Segmentuojančios kultūros: suskirsto veiksmus, įvykius ir problemas; į problemas žvelgia kiek įmanoma siauriau; mano, kad problemas

galima išspręsti, padalijus jas į dalis ir pateikus specialistams, kurie dirba izoliuotai; vengia

Požiūris į eksperimentavimą su peržengti procesais ir produktais
eksperimentuoti; vengia konfliktų ir konfrontacijos ir kt. Integruojančios kultūros: yra pasiryžusios sukauptą išmintį, sujungia iš nesusijusių šaltinių kylančias idėjas; į problemą žiūri kaip į visumą; meta iššūkį nusistovėjusiai praktikai, veikia ties savo kompetencijos riba ir kt.



7 pav. Organizacinė kultūra ir pokyčiai.

Šalt: Chmiel, N. 2005. Darbo ir organizacinė psichologija. Vilnius: Poligrafija ir informatika, p. 347.

M.J. Stahl, D.W. Grigsby (Šimanskienė, L., 2001, p. 18) teigia, kad organizacinės kultūros pokyčiai yra naudingi, jei vykdomi po ilgų diskusijų, naudojant daugelį priemonių: motyvacinės programos, mokymas, nauja struktūra, nauja sistema, formuojamos grupių normos, naujos istorijos ir simboliai.

Organizacinė kultūra ne tik apibrėžia organizacijos veiklos gaires, tačiau ir atlieka svarbų vaidmenį siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Ji gali būti vienas iš esminių konkurencinio pranašumo šaltinių bei turi įtakos organizacijos personalo kaitai. Jei organizacijos vertybės neatitinka darbuotojo interesų, darbuotojas gali prarasti įsipareigojimo organizacijai jausmą ir išeiti iš darbo. Pastaruoju metu daugelis organizacijų veikia nuolat besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje, todėl turi dėti daug pastangų, kad jų veikla būtų kuo efektyvesnė kiekvienoje jų veiklos srityje. Organizacijas charakterizuoja spartūs technologiniai pokyčiai, sudėtingos ir nuolat didėjančios organizacinės struktūros. Tokioje aplinkoje vadovybės sugebėjimas sukurti ir išlaikyti tobulesnę organizacijos veiklą yra smarkiai veikiami darbuotojų įsitikinimų, elgsenos darnos bei darbuotojų įsipareigojimų organizacijoms.

1.2.4 Organizacijos pokyčių įtakos personalo kaitai modelio sudarymas

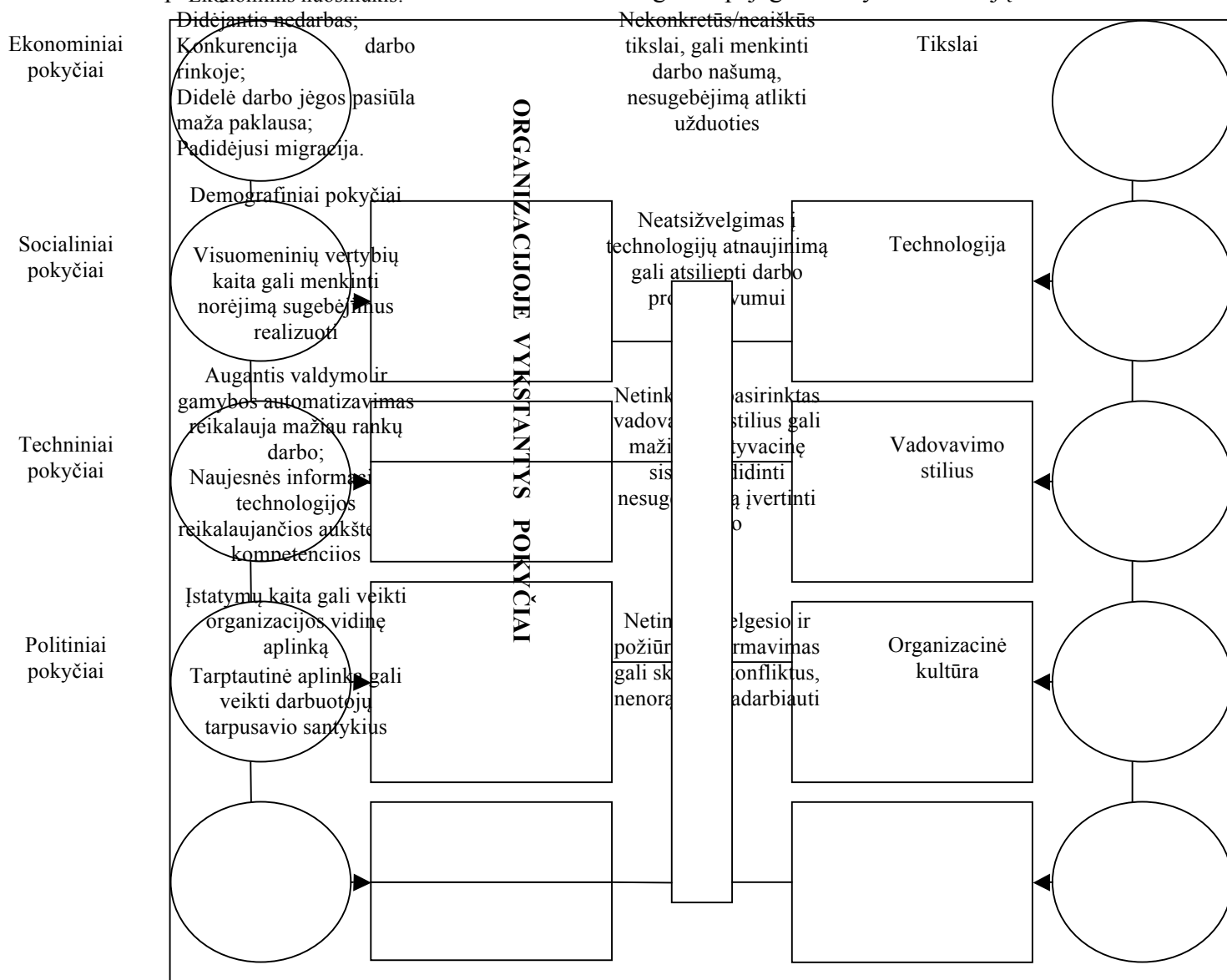
Organizacijoje vykstantys pokyčiai skatina, kad daugelis organizacijos darbuotojų pakeistų savo požiūrį, įsitikinimus. Darbuotojų reakcija į pokyčius priklauso nuo to, kokio spartumo yra pokyčiai. Pasak A. Vasiliausko (2002, p. 354) organizacinių pokyčių greitis gali svyruoti tarp dviejų

kraštutinumu: *lėti organizaciniai pokyčiai*. Tokie pokyčiai yra daromi lėtai, todėl tikėtina, kad jiems bus mažiau priešinamasi, pokyčiai bus sklandesni ir žmonės jausis labiau įsipareigoję keistis. *Greiti organizaciniai pokyčiai*. Tokie pokyčiai vyksta staiga, netikėtai ir yra svarbios strateginės iniciatyvos sudėtinė dalis. Todėl didelė tikimybė, kad tokiems pokyčiams bus priešinamasi net ir tada, jei jie bus atidžiai įgyvendinami. Paprastai organizacijoje pirmenybė teikiama lėtesniems pokyčiams, nes tada išlaidos būna mažesnės, bei personalas patiria mažesnę stresą. Tokia padėtis, kai pokyčiai vyksta greičiau, dažniausiai yra susijusi su naujos strategijos įgyvendinimu.

Išanalizavus literatūrą apie pokyčius, galima teigti, kad organizacijoje personalo kaitą gali lemti daugelis veiksnių. Išorės aplinkos veiksniai nėra pastovūs, jie nuolat kinta, todėl organizacijos analitikai turi nuolat stebėti ir analizuoti organizacijos išorinę aplinką. Tačiau pažymėtina, kad organizacijai įtakos daro ne tik išorinė aplinka, bet ir organizacijos veiklos veiksniai, jos pobūdis. Organizacijos veiklos veiksniai gali skatinti arba smukdyti organizacijos veiklą. Visa tai turi įtakos organizacijos personalui. 8 paveiksle (žr. p. 45) minėtini šie išorinės aplinkos pokyčiai: ekonominės, socialinės, technologinės bei politinės aplinkos pokyčiai. Šiuo metu aktualiausias ekonominis aplinkos veiksnys yra ekonominis nuosmukis, kuris neigiamai veikia organizacijos personalą. Vadovai yra priversti atleisti darbuotojus, dėl to didėja nedarbas, daugelis netekę darbo dažnu atveju ieško darbo užsienyje, o tai skatina migraciją. Socialiniai pokyčiai apibrėžia darbuotojų demografinius pokyčius bei įtakoja visuomeninių vertybių kaitą. Ypač tai veikia tarptautinė aplinka, nes daugelis Lietuvos įmonių įsitraukia į bendrą Europos darbo rinką. Lietuvoje yra steigiamos bendros su užsienio šalių partneriais organizacijos, kuriose dirba įvairių tautybių darbuotojai ir kurių požiūriai yra pakankamai skirtingi. Organizacijose pakankamai sparčiai yra diegiamos naujausios technologijos, todėl darbuotojai turi turėti pakankamą kompetenciją dirbti atsinaujinančiomis sąlygomis. Be to, darbo vietos vis labiau yra automatizuojamos ir reikalauja mažiau rankų darbo, dėl to vadovybė yra priversta mažinti darbuotojų skaičių organizacijoje.

Organizacijos vidiniai veiksniai taip pat turi didelę įtakos personalo kaitai. Neaiškūs ir nekonkretūs darbo tikslai gali menkinti darbuotojų darbą. Pabrėžtina, kad vadovybė išreikšdama organizacijos tikslus konkrečiais išmatavimais, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Taip pat numatyti tikslai turėtų būti pasiekiami, tada jie didina organizacijos našumą. Jei tikslai viršija organizacijos galimybes, darbuotojai gali nesugebėti jų laiku arba tinkamai įvykdyti, o tai gali paskatinti juos keisti organizaciją. Organizacijoje esanti technika/technologija turėtų atitikti įmonės specifiką. Darbuotojams yra sudėtinga dirbti našiai neturint tinkamos technikos, dėl to gali nukentėti darbo našumas. Be to, darbuotojai gali ieškoti organizacijos, sugebančios suteikti tinkamas sąlygas darbui. Dažnu atveju nuo vadovo vadovavimo stiliaus priklauso organizacijos motyvavimo sistema. Netinkama motyvavimo sistema gali skatinti nuolatinį darbuotojų lojalumo mažėjimą, o tai

atsiliepia darbo produktyvumui ir skatina darbuotojus ieškoti geresnių sąlygų kitur. Vadovas pasižymintis netinkamu vadovavimo stiliumi gali nepajėgti išlaikyti darbuotojų.



8 pav. Organizacijos pokyčių įtaka personalui.

Šalt: sudaryta darbo autorės.

Netinkamai kuriama organizacinė kultūra gali suformuoti netinkamą darbuotojų elgesį bei požiūrį, kas savo ruožtu gali skatinti konfliktus organizacijoje, bei mažinti darbo našumą. Pažymėtina, kad organizacijoms reikia stengtis išsaugoti jau turimus darbuotojus, o tai yra sudėtingas procesas. Organizacijos konkuruoja dėl darbuotojų, todėl yra neįmanoma išvengti atlyginimo kėlimo, geresnių darbo sąlygų sudarymo ar kitų papildomų motyvavimo priemonių. Darbo aplinka, socialinės sąlygos, vadovavimo stilius ir kiti panašūs aspektai įgauna didesnę reikšmę. Organizacijos užduotis yra nuolat tobulėti ir mokytis, jeigu nori išlikti konkurencingos darbo jėgos rinkoje.

2. POKYČIŲ ĮTAKOS PERSONALO KAITAI ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

Tyrimas atliktas Jurbarko raj. paslaugų bei gamybos srities organizacijose. Klausimynai buvo išdalinti mažoms ir vidutinėms organizacijoms. Pagal statusą šios organizacijos yra akcinės, uždarnosios akcinės bendrovės bei individualios įmonės. Tyrimui pasirinktas metodas anketinė apklausa. Sudaryta 13 klausimų anketa norint nustatyti, kas lemia personalo kaitą organizacijoje. Apie tyrimo metodiką plačiau aprašoma kitame poskyryje.

2.1 Tyrimo instrumento ir metodų aprašymas

Tyrimo instrumentas. Darbe buvo atliekamas kiekybinis tyrimas. Tyrimui buvo parengta anoniminė anketa (5 priedas). Anketa sudaro 13 klausimų. Buvo pateikti 3 uždari klausimai, kai pateikiami galimi atsakymų variantai. Tokio tipo klausimai yra naudingi tuo, kad respondentams reikia tik pažymėti vieną ar kitą variantą. Taigi, jie jaučiasi saugesni, kad nebus identifikuota asmenybė. Pateikti 2 atvirų bei uždarų klausimų deriniai, kai respondentams suteikiama galimybė pareikšti savo nuomonę, neradus tinkamo atsakymo varianto tarp pateiktų. Taip pat trys klausimai buvo pateikti naudojant Likerto skalę, kai tiriamųjų prašoma nustatyti kiekvieno teiginio teisingumą, įvertinant jį nuo 1 iki 5 (1 - visiškai netinkamas atsakymas, o 5 – visiškai tinkamas). Anketos pabaigoje buvo pateikti 5 demografiniai klausimai, padedantys išsiaiškinti objektyvius duomenis apie respondentus: šiuo atveju jų darbo stažą, išsimokslinimą, užimamas pareigas organizacijoje, lyti bei amžių. Pateikiama 10 lentelė, kurioje pavaizduoti visi anketos klausimai, bei aprašyta, ką atspindi kiekvienas pateiktas klausimas.

10 lentelė. Anketos klausimų išdėstymas pagal tyrimo kryptis.

Eil. Nr.	Tyrimo kryptis	Tyrimo krypčių detalizavimas	Tyrimo anketos klausimai
1.	Priežastys, sąlygojančios objektyvius pokyčius organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje	Išsiaiškinti respondentų nuomonę, kurios priežastys labiausiai sąlygoja objektyvius pokyčius organizacijos vidinėje bei išorinėje aplinkoje.	1
2.	Priežastys, nulemiančios pasirinkimą dirbti kitoje organizacijoje	Išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar juos galėtų atleisti iš darbo dėl naujų technologijų diegimo. Išsiaiškinti 3 pagrindines respondentų nuomone priežastis, dėl kurių jie pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje.	2; 5
3.	Motyvacijos sistemos įtaka personalo kaitai	Išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar motyvavimo sistema gali turėti įtakos personalo kaitai bei kurios motyvavimo priemonės turi didžiausią įtaką personalo kaitai organizacijoje.	3; 4
4.	Darbuotojų kaitą lemiančios priežastys	Išsiaiškinti, kokios pagrindinės priežastys lemia didelę darbuotojų kaitą organizacijoje.	6; 7
5.	Personalo kaitą stabilizuojančios priemonės	Išsiaiškinti respondentų nuomonę, kurie iš pateiktų veiksnių galėtų stabilizuoti personalo kaitą organizacijoje.	8
6.	Bendrieji (demografiniai) klausimai	Išsiaiškinti respondentų darbo stažą, išsimokslinimą, amžių, pareigas organizacijoje, lytį.	9; 10; 11; 12; 13

Šalt: sudaryta autorės.

Atrankos metodas. Atliekant tyrimą buvo taikomas netikimybinis atrankos metodas. Šiuo atveju nėra žinoma kas pateks į imtį (apklausą) (Kardelis, K., 2005, p. 146). Pasak T. Bilevičienės ir S. Jonušausko (2011, p. 28) netikimybinės imtys pasižymi subjektyvumu. Šių imčių atveju neužtikrinamos vienodos galimybės kiekvienam populiacijos elementui patekti į imtį. Pagrindinis šio metodo pranašumas - paprastas, suprantamas jų sudarymas, kuris esant ir nedideliame imties tūriui, duoda gana patikimus rezultatus.

Tiriamųjų imtis. Tyrime dalyvavo mažos ir vidutinės paslaugų bei gamybos srities organizacijos, esančios Jurbarko raj. Iš viso buvo išdalinta daugiau kaip 400 anketų. Vidutiniškai šiose organizacijose dirba apie 700 darbuotojų.

Imties tūrio nustatymas yra vienas iš svarbiausių tyrimo uždavinių. Atliekant tyrimus, svarbu yra žinoti, koks turėtų būti imties tūris, t.y., kuri populiacijos dalis naudojama statistiniams tyrimams. Imties tūris – tai tiriamųjų imties individų arba objektų skaičius (Luobikienė, I., 2010, p. 26). Nustatant imties tūrį, būtina vadovautis tyrimo tikslu bei teiginio įrodymo tikslumo laipsniu. Tai ir lemia imties tūrį bei jo pasirinkimo būdą. Jei imtis apima visą populiaciją, tai ji labai reprezentatyvi. Reprezentatyvumas – atrankinės, statistinės visumos (imties) pagrindinė savybė, atrankos kokybės kriterijus. Kuo daugiau į visumą atrinktos charakteristikos atitinka generalinės visumos, iš kurios daryta atranka, charakteristikas, tuo reprezentatyvumas didesnis. Imties tūrį galima apskaičiuoti pagal Panioto pateiktą formulę (Valackienė, A., Mikėnė, S., 2008, p. 154; Kardelis, K., 2008, p. 154):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{700}} = 254$$

Kur N – tiriamosios visumos narių skaičius; Δ – paklaidos dydis

Apskaičiavus imties tūrį pagal pateiktą Panioto formulę matyti, kad esant 5 proc. paklaidai iš viso reiktų apklausti 254 respondentus. Atlikus tyrimą iš viso grįžo 223 anketos. Šiuo atveju paklaida šiek tiek didesnė nei 5 proc. tačiau nerišija 6 proc. Imtis yra pakankamai reprezentatyvi, nes apklaustųjų pagrindiniai požymiai yra panašūs. Buvo apklaustas labai panašus skaičius moterų ir vyrų. Visi apklaustieji yra dirbantys asmenys. Nes būtent reprezentatyvioji imtis yra tokia, kurios individų (objektų) pagrindinių požymių skyrstymas atitinka populiaciją. Pagrindiniai požymiai gali būti demografiniai ir kt. (Luobikienė, I., 2010, p. 25).

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2010 spalio mėn. iki 2011 vasario mėnesio. Gauti tyrimo duomenys apdoroti SPSS (11.5 versija) programa. Vykdoma individuali apklausa. Tai tokia apklausa, kai respondentas, atsakydamas į anketos klausimus, gali skirti kiek nori laiko, jo neveikia aplinka ir pats apklausėjas. Tačiau, darant tokią apklausą, sumažėja anketų grąžinimo

lygis, žemesnis ir atsakymų į anketos klausimus lygis (Luobikienė, I., 2010, p. 58). Anketos organizacijoms buvo pateiktos asmeniškai arba išsiųstos elektroniniu paštu.

2.2 Pokyčių įtakos personalo kaitai tyrimo duomenų analizė

Apklaustųjų demografiniai duomenys. Šioje apklausoje dalyvavo 47,1 proc. vyrų ir 52,9 proc. moterų. 34,1 proc. respondentų turintis neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą, 18,8 proc.

11 lentelė. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžių.

Respondentų amžius	Procentai
18 -25 m.	27,4
26 - 34 m.	35,9
35 - 44 m.	29,1
45 -54 m.	5,8
Daugiau nei 55 m.	1,8
Iš viso	100,0

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

12 lentelė. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą.

Respondentų darbo stažas	Procentai
iki 1 metų	20,6
2 - 3 metai	34,5
4 - 6 metai	26,5
7 - 10 metų	11,2
11 metų ir daugiau	7,2
Iš viso	100,0

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Pateiktoje 12 lentelėje matyti respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijose. 34,5 proc. apklausoje dalyvavo turintys 2-3 metų darbo stažą ir tik 7,2 respondentų pateko į apklausą turinčių 11 ir daugiau metų darbo stažą.

Pagal užimamas pareigas 41,3 proc. respondentų yra darbuotojai (neturintys pavaldinių), 27,4 proc. – administracijos darbuotojai ir 5,8 proc. aukščiausios grandies vadovai. Išsamesnė informacija pateikta 13 lentelėje.

13 lentelė. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje.

Respondentų užimamos pareigos	Procentai
Aukščiausios grandies vadovas	5,8
Vidurinėsios grandies vadovas	10,3
Žemiausios grandies vadovas	15,2
Administracijos darbuotojas	27,4
Darbuotojas (neturintis pavaldinių)	41,3
Iš viso	100,0

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Apklausa buvo aiškintasi, kokios priežastys gali sąlygoti objektyvius pokyčius organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Šis klausimas buvo pateiktas Likert skale, kur 1 reiškia visiškai nesąlygoja, o 5 – labai sąlygoja. 13 lentelėje yra pateikti vidurkiai, mediana bei moda, kas parodo

respondentų nuomonę analizuojamu klausimu. *Vidurkis (mean)* rodo vidutinę kintamojo reikšmę. *Moda (mode)* – dažniausiai pasikartojanti reikšmė, dažniausiai pateikiamas atsakymas. *Mediana (median)* – naudojama ranginio lygmens kintamiesiems. Tai reikšmė, žemiau kurios yra pusė visų reikšmių ir virš kurios yra kita pusė reikšmių, jei visos jos išrikiuotos didėjimo tvarka. Mediana perskiria visą kintamojo išrikiuotų reikšmių seką į dvi lygias dalis. Jei sekoje yra nelyginis skaičius reikšmių, tai mediana yra vidurinė reikšmė. Jei sekoje yra lyginis skaičius reikšmių, tai mediana yra dviejų vidurinių reikšmių vidurkis (Valackienė, A., Mikėnė, S., 2008, p. 172).

14 lentelė. Respondentų nuomone, kurios priežastys labiausiai sąlygoja objektyvius pokyčius organizacijos vidinėje bei išorinėje aplinkoje.

Priežastys	Vidurkis	Mediana	Moda
Pagrindinės išorinės priežastys			
Nauji mokslo atradimai	3,78	4,00	4
Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose	3,39	3,00	3
Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi	3,92	3,00	3
Ekonomikos globalizavimo procesai	3,41	3,00	3
Padidėjusi migracija, kvalifikuotos darbo jėgos netektis	4,14	4,00	4
Pagrindinės vidinės priežastys			
Organizacijos personalo kokybinis augimas	3,93	4,00	4
Organizacijos kiekybinis plėtimasis	4,85	4,00	5
Organizacijos technologinių sąlygų keitimo būtinumas	4,76	4,00	5
Organizacijos motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimo būtinumas	4,00	4,00	4
Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis	4,65	5,00	5
Psichologinio pobūdžio priežastys			
Darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus	4,20	4,00	4
Inercija - įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų	4,18	4,00	4
Emociniai šalutiniai padariniai - pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems, įtampos baimė ir kt.	3,98	4,00	4
Prastas planavimas, neskiriant laiko psichologiniui darbuotojų pasirengimui dirbti naujomis sąlygomis	4,16	4,00	4
Esamų darbo grupių performavimas, dėl naujų darbo sąlygų	3,42	4,00	3

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Pateiktoje 14 lentelėje matyti, kad respondentų nuomone, labiausiai objektyvius pokyčius išorinėje organizacijos aplinkoje sąlygoja *nauji mokslo atradimai*, čia vidurkis yra 3,78, dažniausiai pasikartojanti reikšmė moda 4, bei *padidėjusi migracija, kvalifikuotos darbo jėgos netektis*, kur vidurkis - 4,14, moda - 4. Mažiausiai objektyvius pokyčius organizacijos išorinėje aplinkoje sąlygoja *globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose* (vidurkis 3,39 moda – 3), bei *ekonomikos globalizavimo procesai* – vidurkis 3,41, moda – 3. Kalbant apie vidinę organizacijos aplinką, matyti, jog respondentų nuomone, visos pateiktos priežastys gali pakankamai

sąlygoti objektyvius pokyčius organizacijose. Respondentų manymu, labiausiai objektyvius pokyčius organizacijose sąlygoja organizacijos *kiekybinis plėtimasis* (vidurkis - 4,85, moda - 5), *organizacijos technologinių sąlygų keitimo būtinumas* (vidurkis - 4,76, moda - 5) bei *įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis* (vidurkis - 4,65, moda - 5). Iš psichologinio pobūdžio priežasčių labiausiai objektyvius pokyčius organizacijose sąlygoja *darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus*, kur vidurkis - 4,20, moda - 4. Taip pat *inercija - įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų*, kur vidurkis - 4,18, moda - 4. Mažiausiai objektyvius pokyčius šioje srityje sąlygoja *esamų darbo grupių performavimas, dėl naujų darbo sąlygų* (vidurkis - 3,42, moda - 3).

Iškeltą hipotezę 1: Jei organizacijose vyksta pokyčiai, labiausiai juos sąlygoja vidinės organizacijos priežastys, galima dalinai patvirtinti. Nes kaip matyti pateiktoje 14 lentelėje, labiausiai respondentai yra linkę sutikti su tuo, kad organizacijos vidinės priežastys sąlygoja objektyvius pokyčius organizacijose. Būtent čia yra matoma dažniausiai pasikartojanti didžiausia reikšmė (moda) 5, kuri rodo, kad respondentai yra linkę visiškai sutikti su dauguma pateiktų teiginių, susijusių su vidinėmis organizacijos priežastimis.

Norint visiškai patvirtinti arba paneigti išskeltą hipotezę analizuojamam klausimui, atlikta Spirmeno koreliacija (15 lentelė). Koreliacinė analizė skirta ranginių kintamųjų arba kiekybinių kintamųjų ryšiui, jo stiprumui ir kryptį nustatyti. Kiekybinių kintamųjų tiesiniam ryšiui nustatyti skirta Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientas, o ranginių kintamųjų ryšiui įvertinti Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientas (Bilevičienė, T., Jonušauskas, S., 2011, p. 165; Čekanavičius, V., Murauskas, G., 2000, p. 126).

Dažniausiai statistinio ryšio koeficientai matematiškai sukonstruojami taip, kad jų galimos reikšmės yra nuo -1 iki +1. 0 rodo kintamųjų ryšio nebuvimą (kintamieji nepriklausomi).

15 lentelė. Koreliacijos stiprumo interpretacija.

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo - 0,9 iki -1,0)	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Nereikšminga koreliacija

Šalt.: Bilevičienė T., Jonušauskas S. 2011. statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vilnius: MRU, p. 165.

16 (a) lentelėje (žr. p. 51) pateikiama Spirmeno koreliacija. Čia parodomas tik stipriausias koreliacinis ryšys. Visi koreliaciniai ryšiai analizuojamam klausimui pateikiami 16 (b) lentelėje, 6 priede. Pateiktoje 16 (a) lentelėje matyti, kad stipriausia koreliacija yra tarp teiginių: *darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus* bei *organizacijos motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimosi būtinumas*. Čia koreliacijos koeficientas yra 0,720. Vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys matomas tarp teiginių: *darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti*

pasikeitimus bei *įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis* – koeficientas 0,68. Taip pat koreliuoja šie teiginiai: *organizacijos personalo kokybinis augimas* koreliuoja su teiginiais *organizacijos kiekybinis plėtimasis* – koeficientas 0,654 bei su teiginiu *organizacijos technologinių sąlygų keitimosi būtinumas* – koeficientas 0,654. Ši koreliacija rodo, kad personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. yra tarpiai susijęs su organizacijos kiekybiniu plėtimusi, sąlygotu objektyvaus gaminamų produktų ar paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo, taip pat organizacijos technologinių sąlygų keitimosi būtinumu.

16 (a) lentelė. Priežasčių, labiausiai sąlygojančių objektyvius pokyčius organizacijos aplinkoje koreliacinis ryšys.

Teiginiai	Organizacijos personalo kokybinis augimas	Organizacijos kiekybinis plėtimasis	Organizacijos technologinių sąlygų keitimo būtinumas	Organizacijos motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimo būtinumas	Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis	Darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus
Organizacijos personalo kokybinis augimas	1,000	,654(**)	,654(**)	,325(**)	,133(*)	,254(**)
Organizacijos kiekybinis plėtimasis	,654(**)	1,000	,578(**)	,280(**)	,400(**)	,337(**)
Organizacijos technologinių sąlygų keitimo būtinumas	,654(**)	,578(**)	1,000	,642(**)	,351(**)	,525(**)
Organizacijos motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimo būtinumas	,325(**)	,280(**)	,642(**)	1,000	,473(**)	,720(**)
Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis	,133(*)	,400(**)	,351(**)	,473(**)	1,000	,680(**)

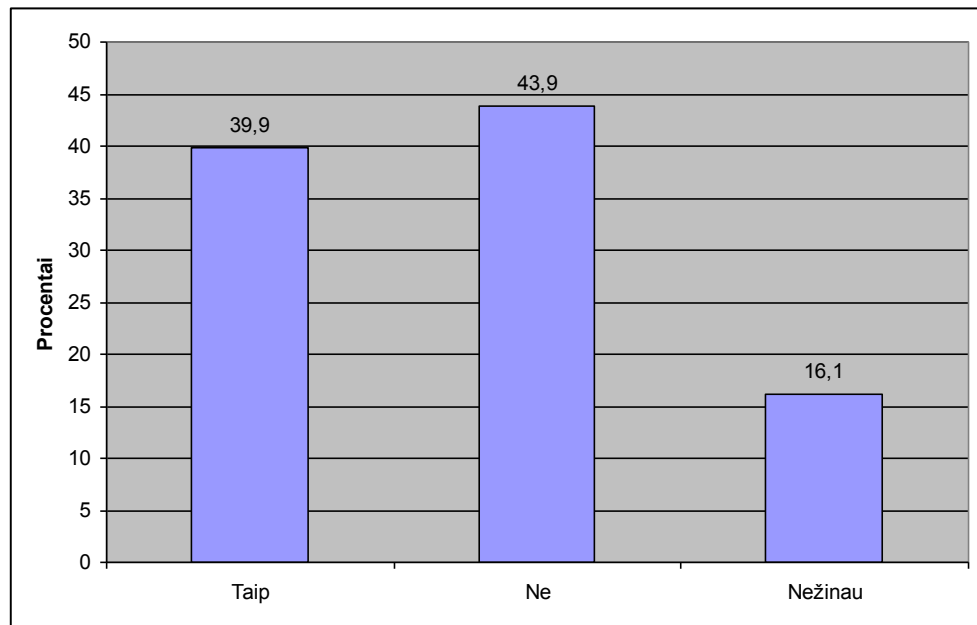
Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Išanalizavus gautus duomenis galime patvirtinti iškeltą hipotezę 1: Jei organizacijose vyksta pokyčiai, labiausiai juos sąlygoja vidinės organizacijos priežastys. Nes kaip matyti, stipriausiai koreliuoja vidinės aplinkos veiksniai, kas ir patvirtina iškeltą hipotezę.

Įvertinant šias pokyčių priežastingumo savybes, akivaizdu, kad objektyvių išorės aplinkos ir vidaus pokyčių, sąlygojančių organizacijos pasikeitimų būtinumą, nustatymas, įvertinimas ir reagavimas į juos yra gana sudėtingas procesas. Vis dėlto, norint sėkmingai veikti sudėtingose šiandienos sąlygose, šis procesas tampa neišvengiama organizacijos veiklos sudėtine dalimi. Reikia pabrėžti, jog iš esmės kiekvienas valdymo sprendimas atneša tam tikrus organizacijos veiklos pokyčius, - net jei siekiama palaikyti ankstesnę būklę, kuriai gresia aplinkos pasikeitimai, sprendimas reikalauja veiksmų, kurių šiaip jau nebūtų reikėję imtis. Tačiau jei organizacijoje vyksta esminiai pokyčiai, didžiulę reikšmę turi nematomieji bruožai: nuomonės, įsitikinimai, jausmai, vertybės, konfliktai, neoficialūs santykiai, užverti informacijos kanalai ir kitokie neįvertinami dalykai. Todėl dažnai esminiams pokyčiams organizacijoje smarkiai trukdo psichologinio pobūdžio veiksniai: darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pakeitimus, įpratimas prie nusistojusios

darbo tvarkos ir procedūrų, prastas planavimas, neskiriant laiko psichologiniam ir kvalifikaciniam organizacijos narių parengimui dirbti naujovės sąlygomis ir pan.

Apklaustos metu aiškintasi, ar organizacijos darbuotojus dėl naujų technologijų galėtų atleisti iš darbo. Pateiktame 9 paveiksle matyti, kad 39,9 proc. teigia, kad galėtų, tuo tarpu 43,9 proc. teigia, kad dėl naujų technologijų atsiradimo jų atleisti iš darbo negalėtų. Kaip matome, procentas yra labai panašus. 16,1 proc. apklaustųjų nežino, ar galėtų juos atleisti iš darbo dėl naujų technologijų diegimo.



9 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas klausimui dėl atleidimo iš darbo diegiant naujas technologijas.

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

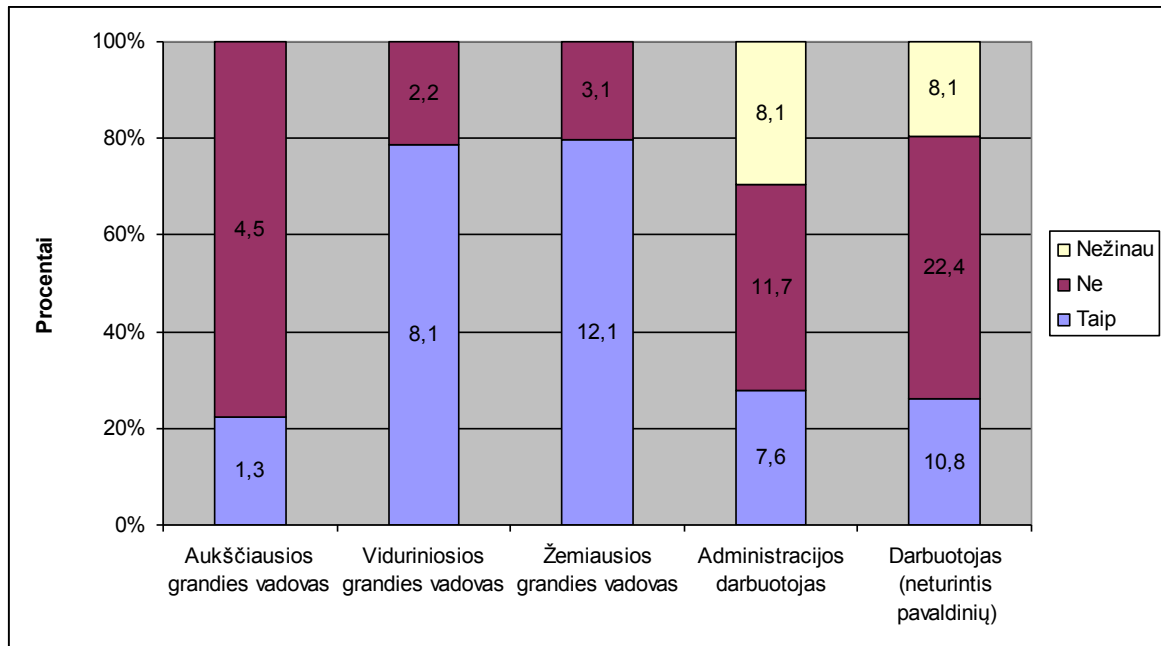
Palyginus analizuojamą klausimą su respondentų užimamomis pareigomis organizacijoje, gauta, kad kintamieji įtakoja vienas kitą. Tai galima matyti atliktame chi-kvadrato teste.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,338(a)	8	,000
Likelihood Ratio	67,320	8	,000
Linear-by-Linear Association	21,136	1	,000
N of Valid Cases	223		

Norint išsiaiškinti, kokie kintamieji gali įtakoti pasirinkimo variantus, buvo atliktas chi-kvadrato testas. Jei reikšmingumo lygmuo *Asym. Sig. (2-sided)* $p \leq 0,05$, tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei $p > 0,05$, tai kintamieji neįtakoja vienas kito. Šiuo atveju gauta, kad kintamieji įtakoja vienas kitą, nes reikšmingumo lygmuo $p = 0,000$. Pateiktame 10 paveiksle matyti, kad dėl *naujų technologijų diegimo* organizacijoje, apklaustųjų teigimu, iš darbo galėtų būti atleisti *žemiausios grandies vadovai*, taip teigia net 12,1 proc., *darbuotojai neturintys pavaldinių* – 10,8 proc. bei *vidurinėsios grandies vadovai* – 8,1 proc. Mažesnė tikimybė, kad iš darbo, dėl *naujų technologijų*

diegimo, galėtų būti atleisti *aukščiausios grandies vadovai* (4,5 proc.) bei *administracijos darbuotojai* (11,7 proc.).



10 pav. Respondentų nuomonė dėl atleidimo iš darbo diegiant naujas technologijas, palyginti su respondentų pareigomis organizacijoje.

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Taip pat šiems pasirinkimo variantams įtakos turi respondentų darbo stažas organizacijoje. Pateiktame chi kvadrato teste matyti, kad kintamieji įtakoja vienas kitą, nes čia p reikšmė yra 0,000. 16,1 proc. respondentų, kurių darbo stažas nuo *2 iki 3 metų* teigia, kad juos *galėtų atleisti iš darbo dėl naujų technologijų diegimo*. Taip pat didelė dalis respondentų, kurių darbo stažas organizacijoje nuo *4 iki 6 metų* bei nuo *7 iki 10 metų* teigia, kad juos taip pat *galėtų atleisti iš darbo dėl naujų technologijų diegimo*. Tuo tarpu respondentai, kurie organizacijoje dirba trumpiau nei 1 metus bei respondentai kurie dirba *daugiau kaip 11 metų*, teigia, kad jų negalėtų *atleisti iš darbo dėl naujų technologijų diegimo*.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,528(a)	8	,000
Likelihood Ratio	88,468	8	,000
Linear-by-Linear Association	11,646	1	,001
N of Valid Cases	223		

Siekiant, kad organizacija efektyviai funkcionuotų, ji privalo nuolat analizuoti savo veiklos parametrus. Jei analizė rodo, kad produktų gamybos ir pardavimo perspektyva menka, atsiranda nuosmukio simptomai. Veikla turi būti pertvarkoma, pradedant gaminti kitus (dažniausiai giminingus seniesiems) produktus, galbūt atnaujinant technologijas, kad įmonė išliktu stabili. Pertvarkymų organizacijoje gali būti daug, ir tai užtikrina organizacijos ilgaamžiškumą. Tačiau tokie veiksniai, kaip technologijų keitimas, naujų gaminių gamybą gali paskatinti personalą keisti darbą. Tačiau jei organizacijoje yra taikoma tinkama motyvavimo sistema darbuotojai gali įdėti

daug pastangų, kad išsaugotų savo darbo vietą. Būtent tai patvirtina sekantis analizuojamas klausimas.

Respondentams buvo pateiktas klausimas, ar tinkama motyvavimo sistema gali turėti įtakos personalo kaitai. Gauta, jog 98,2 proc. respondentų teigia, kad *gali turėti įtakos* ir 1,8 proc. teigia, kad *įtakos personalo kaitai motyvavimo sistema neturi*. Reiktų pažymėti, jog *moterys nuo 26 iki 34 metų dirbančios administracinį darbą* teigia, kad *įtakos personalo kaitai motyvavimo sistema neturi*. Apklausa buvo norima išsiaiškinti, kokių motyvavimo priemonių netaikymas gali turėti įtakos personalo kaitai. Respondentams buvo pateikta Likert skalė, kur jie turėjo įvertinti, kiek kiekviena iš pateiktų materialinių ir nematerialinių skatinimo priemonių turi įtakos personalo kaitai (17 lentelė). Čia 1 reiškia, jog pasirinktas variantas visiškai neįtakoja, o 5 - labai įtakoja. Pateiktoje 17 lentelėje matyti, kad labiausiai respondentų nuomone personalo kaitą įtakoja tokių motyvavimo priemonių netaikymas kaip: *tinkamų darbo sąlygų nesuteikimas* (vidurkis - 4,57, moda – 5), *priedų prie atlyginimo netaikymas* (vidurkis - 4,59, moda – 5), *premijų už gerą darbą netaikymas* (vidurkis - 4,52, moda – 5). Taip pat, respondentų nuomone, pakankamai svarbu yra *karjeros galimybės organizacijoje* (vidurkis - 4,12, moda – 4), *papildomas sveikatos draudimas* (vidurkis - 4,10, moda – 4) bei *saviraiškos galimybė, kur* vidurkis - 3,91, moda - 4. Mažiausiai respondentams svarbu yra *susibūrimai švenčių progomis, ryšio priemonių suteikimas, kelionės į kitas šalis, dovanos švenčių progomis bei tarnybinio automobilio suteikimas*.

17 lentelė. Respondentų nuomone, kurios iš pateiktų motyvavimo priemonių netaikymas labiausiai įtakoja personalo kaitą.

Motyvavimo priemonės	Mean	Median	Mode
Priedai prie atlyginimo	4,59	4,00	5
Premijos už gerą darbą	4,52	4,00	5
Tinkamos darbo sąlygos	4,57	5,00	5
Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	4,17	4,00	4
Karjeros galimybės	4,19	4,00	4
Dovanos švenčių progomis	3,20	3,00	3
Padėka (pagyrimas)	3,61	4,00	4
Saviraiškos galimybės	3,91	4,00	4
Papildomos atostogų dienos	3,38	4,00	4
Lankstus darbo grafikas	3,62	4,00	4
Kelionės į kitas šalis	3,20	3,00	3
Susibūrimai švenčių proga	2,27	2,00	2
Ryšio priemonės	3,15	3,00	3
Tarnybinis automobilis	3,37	3,00	3
Papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas	4,10	4,00	4

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Kaip matyti, materialinis motyvavimas apklaustuosius labiausiai motyvuoja dirbti ir nekeisti darbo vietos. Žinoma, reikia pabrėžti, kad pinigai ne visiems yra tinkamiausia motyvavimo priemonė. Daugumai pakankamai aktualu, kad organizacijoje būtų taikoma nematerialinė motyvavimo sistema. *Pateiktą hipotezę 2: Jeigu organizacijoje yra personalo kaita, tai dažniausiai šią kaitą organizacijoje lemia nepakankamas materialinis motyvavimas, galima iš dalies patvirtinti. Kaip matome, daugiausiai respondentų yra linkę teigti, kad geriausia motyvavimo priemonė yra piniginis skatinimas. Nematerialinis skatinimas yra svarbus tik daliai apklaustųjų.*

18 (a) lentelėje pateikiama Spirmeno koreliacija. Čia parodomi tik stipriausi koreliaciniai ryšiai. Visi koreliaciniai ryšiai analizuojamam klausimui pateikiami 18 (b) lentelėje, 7 priede. 18 (a) lentelėje matyti, kad stipriausias koreliacinis ryšys yra tarp šių motyvavimo priemonių: *priedai prie atlyginimo* bei *premijos už gerą darbą*. Čia koreliacijos koeficientas yra 0,868. Taip pat stiprus koreliacinis ryšys matomas tarp šių kintamųjų: *papildomos atostogų dienos* koreliuoja su *priedai prie atlyginimo* (koreliacijos koeficientas 0,743) bei *premijos už gerą darbą* (koreliacijos koeficientas 0,736). Tai reiškia, kad respondentai norėtų gauti papildomų atostogų dienų tik tokiu atveju, jei jie gautų priedus prie atlyginimo ar premijas už gerai atliktą darbą. Taip pat stiprus koreliacinis ryšys matomas tarp kintamųjų: *susibūrimai švenčių progomis* bei *tarnybinio automobilio suteikimas* (koreliacijos koeficientas yra 0,790). Būtent šios skatinimo priemonės yra aktualios tik mažai daliai apklaustųjų. Galima daryti išvadą, kad tinkama motyvavimo sistema yra svarbus veiksnys organizacijos personalui. Žinoma, pati efektyviausia priemonė yra piniginis skatinimas. Kaip teigia dauguma mokslininkų, pinigai dažniausiu atveju yra pati tinkamiausia motyvavimo priemonė personalui.

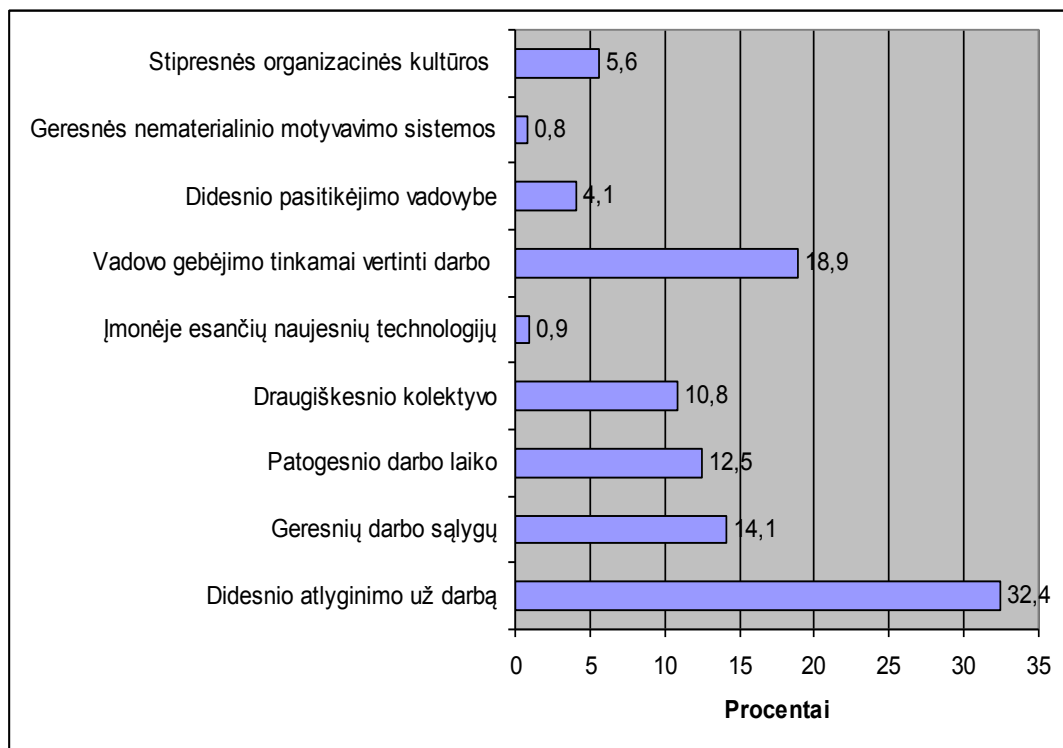
18 (a) lentelė. Kurių iš motyvavimo priemonių netaikymas labiausiai gali įtakoti personalo kaitą koreliacinis ryšys.

Teiginiai	Priedai prie atlyginimo	Premijos už gerą darbą	Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	Karjeros galimybės	Padėka (pagyrimas)	Papildomos atostogų dienos	Lankstus darbo grafikas
Priedai prie atlyginimo	1,000	,868(**)	,308(**)	,240(**)	,287(**)	,743(**)	,514(**)
Premijos už gerą darbą	,868(**)	1,000	,337(**)	,178(**)	,394(**)	,736(**)	,463(**)
Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	,308(**)	,337(**)	1,000	,613(**)	,614(**)	,312(**)	,250(**)
Karjeros galimybės	,240(**)	,178(**)	,613(**)	1,000	,461(**)	,313(**)	,116
Dovanos švenčių progomis	,524(**)	,557(**)	,361(**)	,330(**)	,556(**)	,621(**)	,461(**)
Padėka (pagyrimas)	,287(**)	,394(**)	,614(**)	,461(**)	1,000	,294(**)	,223(**)
Papildomos atostogų dienos	,743(**)	,736(**)	,312(**)	,313(**)	,294(**)	1,000	,602(**)
Lankstus darbo grafikas	,514(**)	,463(**)	,250(**)	,116	,223(**)	,602(**)	1,000

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

*Norit patvirtinti ar paneigti šią hipotezę 2: Jeigu organizacijoje yra personalo kaita, tai dažniausiai šią kaitą organizacijoje lemia nepakankamas materialinis motyvavimas, yra analizuojamas kitas svarbus klausimas: dėl kokių priežasčių respondentai pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje. Čia apklaustieji galėjo pasirinkti tris sau tinkamus atsakymo variantus. Pateiktame 11 paveiksle matyti, kad dažniausiai pasirinktas variantas buvo *didesnis atlyginimas už darbą*. Šį variantą rinkosi net 32,4 proc. apklaustųjų. 18,9 proc. apklaustųjų teigė, kad pasirinktų dirbti kitoje įstaigoje dėl *vadovo gebėjimo tinkamai vertinti darbą*. 14,1 proc. apklaustųjų eitu dirbti kitur dėl *geresnių darbo sąlygų*. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje dėl *patogesnio darbo laiko* (12,5 proc.) bei dėl *draugiškesnio kolektyvo* (10,8 proc.). Labai maža darbuotojų dalis paliktų organizaciją dėl kitoje organizacijoje *esančių naujesnių technologijų* (0,9 proc.) bei geresnės *nematerialinio motyvavimo sistemos* (0,8 proc.).*

Taigi, hipotezę galima patvirtinti, nes kaip matome, dauguma respondentų pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje dėl didesnio atlyginimo ir labai maža dalis apklaustųjų teigia, kad rinktųsi dirbti kitoje organizacijoje dėl geresnės nematerialinio motyvavimo sistemos.

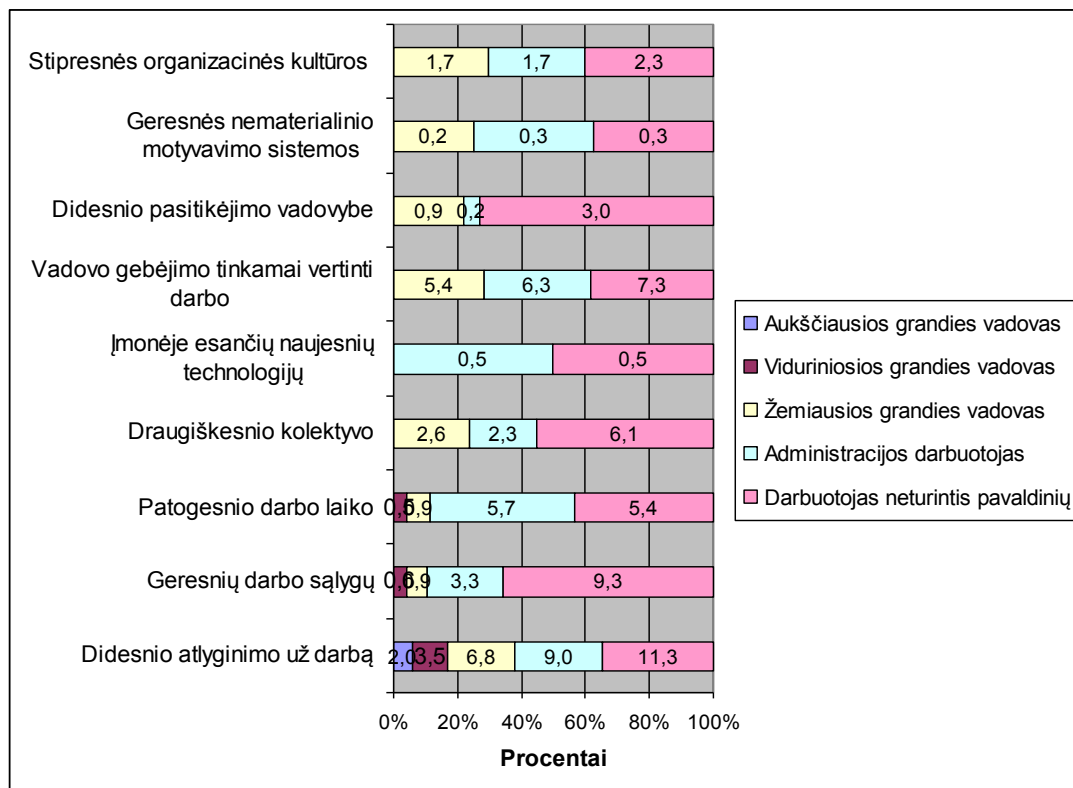


11 pav. Respondentų atsakymai procentais, dėl kokių priežasčių pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje.

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Bet kokių atveju, darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko. Jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo yra neįmanoma vienareikšmiškai nuspręsti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai priverčia ieškoti naujų požiūrių, mobilizuoti vidinius rezervus, galbūt keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais.

Palyginus analizuojamą klausimą su respondentų užimamomis pareigomis, pateiktame 12 paveiksle matyti, kad aukščiausios grandies vadovai išėitų dirbti į kitą organizaciją tik dėl *didesnio atlyginimo*. Vidurinėsios grandies vadovas darbą kitoje organizacijoje rinktųsi dėl *didesnio atlyginimo* (3,5 proc.), *patogesnio darbo laiko* (0,9 proc.) bei *geresnių darbo sąlygų* (0,9 proc.). Žemiausios grandies vadovai išėitų dirbti į kitą organizaciją dėl daugelio priežasčių. 6,8 proc. žemiausios grandies vadovų pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje dėl *didesnio atlyginimo* (5,4 proc.), *vadovo gebėjimo tinkamai vertinti darbą* (1,7 proc.), *stipresnės organizacinės kultūros* (2,6 proc.), *draugiškesnio kolektyvo* ir kt. Administracijos darbuotojai bei darbuotojai neturintys pavaldinių darbą kitoje organizacijoje taip pat pasirinktų dėl daugelio priežasčių. Labiausiai juos motyvuotų *didesnis atlyginimas*, taip pat *vadovo gebėjimas tinkamai vertinti darbą*. To norėtų 6,3 proc. apklaustų administracijos darbuotojų, ir 7,3 proc. darbininkų neturinčių pavaldinių. Administracijos darbuotojams svarbu yra *patogesnis darbo laikas* (5,7 proc.), tuo tarpu darbuotojams neturintiems pavaldinių labai svarbu yra *geresnės darbo sąlygos* (9,3 proc.). Darbuotojai neturintys pavaldinių rinktųsi dirbti kitoje organizacijoje ir dėl *draugiškesnio kolektyvo* bei *patogesnio darbo laiko*.



12 pav. Darbuotojų pasirinkimas dirbti kitoje organizacijoje lyginat su darbuotojų užimamomis pareigomis (procentais).

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Buvo analizuojama ar organizacijoje, kurioje dirba respondentai yra didelė darbuotojų kaita. 66,8 proc. teigia, kad didelės darbuotojų kaitos nėra ir 33,2 proc. apklaustųjų teigia, kad darbuotojų kaita yra didelė. Pagrindinės priežastys, kodėl yra didelė darbuotojų kaita, respondentų teigimu, yra

vadovo nesugebėjimas vertinti darbo ar tinkamai vadovauti, gerų darbo sąlygų nebuvimas, nedraugiškas kolektyvas, ir kad didžiąją dalį personalo sudaro jauni darbuotojai.

Apklausa buvo aiškintasi, kokie veiksniai galėtų sustabdyti personalo kaitą organizacijoje. Respondentams buvo pateikta Likert skalė, kur išvardinta 14 teiginių, kuriuos jie turėjo įvertinti (19 lentelė). Čia 1 reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu, 5 jog visiškai pritaria pateiktam teiginiui. Pateiktoje 19 lentelėje matyti, kad didžiausią įtaką stabdant personalo kaitą galėtų turėti darba *atitinkantis atlyginimas* (vidurkis 4,58, moda 5) bei *gerai organizuotas darbo procesas* (vidurkis 4,55, moda 5). Taip pat dauguma respondentų teigia, jog *įdomus darbas*, *gerai suorganizuotas darbo ir poilsio laikas*, *geras psichologinis klimatas*, *gebėjimas dirbti tai ką geriausiai moki*, bei *ergonomiškai įrengta darbo vieta* galėtų būti tie veiksniai, kurie stabilizuotų darbuotojų kaitą organizacijoje. Tokie veiksniai kaip *galimybė dirbti grupėje*, *galėjimas dalyvauti sprendimų priėmime* bei *lengvai pasiekiami darbo rezultatai*, respondentų teigimu mažiausiai galėtų stabdyti personalo kaitą organizacijoje.

19 lentelė. Respondentų nuomonė, kurie veiksniai galėtų sustabdyti personalo kaitą organizacijoje.

Priemonės stabdančios personalo kaitą organizacijoje	Mean	Median	Mode
Darbą atitinkantis atlyginimas	4,58	4,00	5
Galėjimas dirbti tai, ką geriausiai moki ir sugebi	4,17	4,00	4
Galimybė dirbti grupėje	2,86	3,00	3
Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	3,99	4,00	5
Gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	4,11	4,00	5
Įdomus darbas	4,27	4,00	4
Lengvai pasiekiami geri rezultatai	3,37	3,00	3
Savirealizacijos galimybė	4,30	5,00	5
Gerai organizuotas darbo procesas	4,55	5,00	5
Geras psichologinis klimatas	4,36	4,00	4
Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	4,06	5,00	5
Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė	3,68	4,00	4
Galėjimas dalyvauti sprendimų priėmime	3,31	3,00	3
Ergonomiškai įrengta darbo vieta	4,02	4,00	4

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

20 (a) lentelėje (žr. p. 59) pateikiama Spirmeno koreliacija. Čia parodomi tik stipriausi koreliaciniai ryšiai. Visi koreliaciniai ryšiai analizuojamam klausimui pateikiami 20 (b) lentelėje, 8 priede. Pateiktoje 20 (a) lentelėje matyti, kad labiausiai koreliuoja teiginiai kaip *didelė/ pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė* bei *griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams*. Čia koreliacijos koeficientas 0,668. Stiprus koreliacinis ryšys matyti tarp teiginių: *vadovas pripažįstantis tavo indėlį* bei *gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas*, kur koeficientas yra 0,631. Taip pat koreliuoja teiginiai: *įdomus darbas* bei *savirealizacijos galimybė* (koeficientas yra lygus 0,622). Vidutinio

stiprumo koreliacinis ryšys matyti tarp teiginių *geras psichologinis klimatas* bei *savirealizacijos galimybės*, kur koeficientas yra 0,522.

20 (a) lentelė. Veiksnių galinčių sustabdyti personalo kaitą organizacijoje koreliacinis ryšys.

Teiginiai	Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	Gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	Įdomus darbas	Savirealizacijos galimybė	Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė
Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	1,000	,631(**)	,355(**)	,404(**)	,207(**)	,037
Gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	,631(**)	1,000	,309(**)	,199(**)	,003	,223(**)
Įdomus darbas	,355(**)	,309(**)	1,000	,622(**)	,269(**)	,492(**)
Savirealizacijos galimybė	,404(**)	,199(**)	,622(**)	1,000	,440(**)	,388(**)
Geras psichologinis klimatas	,286(**)	,277(**)	,352(**)	,522(**)	,458(**)	,378(**)
Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	,207(**)	,003	,269(**)	,440(**)	1,000	,668(**)
Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė	,037	,223(**)	,492(**)	,388(**)	,668(**)	1,000

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis organizacijoje vykstančių procesų gali skatinti pokyčius organizacijose, kas savo ruožtu skatina personalo kaitą. Pokyčiai organizacijose vyksta dėl daugelio priežasčių. Respondentų nuomone, labiausiai pokyčius įtakoja organizacijos vidinėje aplinkoje vykstančios permainos. Žinoma, ne išimtis yra ir išorinės priežastys, bei psichologinio pobūdžio priežastys, iš kurių reikšmingiausios, respondentų manymu, yra darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus, inercija, bei prastas planavimas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pagrindinės priežastys dėl kurių darbuotojai pakeistų darbą yra netinkama atlyginimo sistema, daugelis norėtų didesnio atlyginimo už darbą. Taip pat didelė dalis respondentų nurodė, kad darbą pakeistų dėl vadovo nesugebėjimo vertinti darbo ar nesugebėjimo tinkamai vadovauti, geresnių darbo sąlygų, nedraugiško kolektyvo bei patogesnio darbo laiko. Galiausiai galima pateikti išvadą, kad labiausiai personalo kaitą stabilizuoti gali darbą atitinkantis atlyginimas, aiškūs reikalavimai, gerai organizuotas darbo procesas bei kiti veiksniai kurie daro tiesioginę įtaką darbuotojų darbui.

Darbe iškeltas hipotezes galima patvirtinti remiantis tyrimo duomenimis.

Išanalizavus gautus duomenis galime patvirtinti iškeltą hipotezę 1: Jei organizacijose vyksta pokyčiai, labiausiai juos sąlygoja vidinės organizacijos priežastys. Nes labiausiai respondentai yra linkę sutikti su tuo, kad organizacijos vidinės priežastys sąlygoja objektyvius pokyčius organizacijose. Čia yra matoma dažniausiai pasikartojanti didžiausia reikšmė (moda) 5, kuri rodo, kad respondentai yra linkę visiškai sutikti su dauguma pateiktų teiginių, susijusių su vidinėmis organizacijos priežastimis. Taip pat šią hipotezę patvirtina atlikta Spirmeno koreliacija. Nes stipriausiai koreliuoja vidinės aplinkos veiksniai: priedai prie atlyginimo, premijos už gerą darbą, galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti, karjeros galimybės, dovanos švenčių progomis, padėka

(pagyrimas), papildomos atostogų dienos, lankstus darbo grafikas, kas ir patvirtina iškeltą hipotezę.

Pateiktą hipotezę 2: Jeigu organizacijoje yra personalo kaita, tai dažniausiai šią kaitą organizacijoje lemia nepakankamas materialinis motyvavimas, galima patvirtinti. Daugiausiai respondentų yra linkę teigti, kad geriausia motyvavimo priemonė yra piniginis skatinimas. Tokiems pateiktiems variantams kaip, priedai prie atlyginimo bei premijos už gerą darbą, dažniausiai pasirenkamas atsakymo variantas buvo 5, kas reiškia, kad šios pateiktos motyvavimo priemonės labiausiai skatina darbuotojus dirbti organizacijoje. Dauguma respondentų pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje dėl didesnio atlyginimo ir labai maža dalis apklaustųjų teigia, kad rinktųsi dirbti kitoje organizacijoje dėl geresnės nematerialinio motyvavimo sistemos.

Sekančiame poskyryje, remiantis tyrimu, pateikiamos personalo kaitą stabilizuojančias priemones.

2.3. Priemonės, stabilizuojančios personalo kaitą

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pakankamai daug pokyčių vykstančių tiek organizacijos viduje tiek išorėje, gali lemti personalo kaitą. Kaip pagrindines priežastis galima išskirti tinkamą motyvavimo sistemą bei vadovo gebėjimą tinkamai vadovauti. Taip pat organizacijose reikėtų puoselėti organizacinę kultūrą. Paprastai darbuotojai lieka organizacijoje, kuomet darbas padeda jiems pasiekti savo gyvenimo tikslus, o jų asmeninės pažiūros, įsitikinimai sutampa su organizacijos kultūra. Daugelis darbuotojų sutapatina save su organizacija ir priima jos tikslus ar praradimus kaip savo. Nors darbuotojai gali sutapatinti save su organizacija, jie labiausiai rūpinasi savimi. Už savo gerą darbą jie tikisi atitinkamo užmokesčio, gerų darbo sąlygų, darbo saugumo garantijų, tam tikro pripažinimo, valdžios ir pagarbos. Todėl, atsiradus pokyčiui, darbuotojas išgyvena potencialiai nepatogų laikotarpį, kai pereinama į naują organizacinę struktūrą ar yra perprojektuojamas darbas. Taip pat didelę reikšmę turi organizacijos tikslai ir strategijos. Tai įtakoja bet kurios organizacijos pastangas organizuoti ir koordinuoti organizacijoje vykstančius procesus.

Remiantis išanalizuota literatūra bei atliktu tyrimu, galima numatyti tam tikras priemones, kurios padėtų stabilizuoti per didelę kaitą organizacijoje (21 lentelė).

21 lentelė. Priemonės stabilizuojančios personalo kaitą.

Priemonės galinčios stabilizuoti personalo kaitą	Pagrindimas	Vykdytojai
Vidinė organizacijos aplinka		
Motyvavimo sistema:		
Atlyginimas už darbą	Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas; pastovaus ir kintamojo atlyginimo mokėjimas;	Vadovai
Karjeros galimybės	Karjeros galimybių suteikimas;	Vadovai

21 lentelės tęsinys. Priemonės stabilizuojančios personalo kaitą.

Darbo sąlygas	Darbo saugos programų įgyvendinimas ir laikymasis; darbo krūvio pagal einamas pareigas bei darbo laiką, numatymas; Psichologinių darbo sąlygų paisymas;	Vadovai; Padalinio ar skyriaus vadovai;
Įsipareigojimas priklausyti organizacijai	Darbuotojų asmeninių interesų puoselėjimas; įsipareigojimas organizacijos tikslams bei vertybėms; teigiamo požiūrio į organizaciją suformavimas	Vadovai; Padalinio ar skyriaus vadovai; Personalo skyrius
Darbo turinys	Organizacijoje aiškių tikslų ir strategijų numatymas; darbo turtinimas, kaitaliojimas, užduočių išplėtimas.	Vadovai
Darbuotojo veiklos vertinimas	Personalo vertinimo sistemos sukūrimas; vertinimo tikslų ir procedūrų numatymas; personalo ugdymo poreikio numatymas.	Vadovai; Padalinio ar skyriaus vadovai Atsakingi asmenys
Vadovo vadovavimo stilių	Vadovavimo stiliaus netinkamumo pripažinimas;	Vadovai
Organizacinė kultūra	Ryšių su darbuotojais gerinimas; organizacijos psichologinio klimato puoselėjimas; vertybių sistema, atitinkanti darbuotojų lūkesčius	Organizacijos personas: vadovai, darbuotojai ir kt.
Technologijos:		
Naujų technologijų diegimas	Palengvinti darbuotojams darbą; sukurti ergonomišką darbo aplinką	Vadovai; Padalinio ar skyriaus vadovai
Išorinė organizacijos aplinka		
Organizacija negali daryti įtakos išorinei organizacijos aplinkai, nebent tai yra didelė tarptautinė organizacija.		

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Apibendrinant pateiktą 21 lentelę, galima teigti, kad šioms priemonėms, kurios išlaiko organizaciją stabilią, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi šios priemonės yra pasipriešinimo personalo kaitai šaltinis. Ne tik vadovai gali pakeisti šias priemones. Siekiant išvengti personalo kaitos organizacijoje, prie to gali prisidėti ir organizacijos darbuotojai. Tačiau vadovai turėtų stengtis darbuotojus paruošti psichologiškai, jei tik yra aiški pokyčio kryptis, labiau skatinti pasitikėti savimi. Prieš įvykstant pokyčiams, skirti laiko psichologiniam ir kvalifikaciniam organizacijos narių parengimui dirbti naujomis sąlygomis.

IŠVADOS

1. Pokyčiais gali būti vadinami pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Organizacijos pokyčių procesas apima planavimą, žmonių išteklių, organizacinių veiksmų valdymą bei pokyčių pažangos įvertinimą. Šie procesai kiekvienoje organizacijoje vyksta kitaip, todėl neįmanoma sudaryti ir pasiūlyti bendro plano organizacijoms, norint išvengti sunkumų. Literatūroje dažniausiai išskiriami vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, darantys įtaką personalo kaitai. Išorinės aplinkos veiksmų analizė suteikia realų pranašumą – vadovas, žinodamas organizacijos galimybes, gali nustatyti teisingą veiklos kryptį ir atsisakyti tos veiklos, kurią vykdyti organizacija nepajėgi, taip pat atpažinti kylančias grėsmes ir laiku imtis atitinkamų veiksmų, apsaugančių nuo nepageidaujamų pasekmių. Vidiniai veiksniai, sąlygojantys pokyčius, dažnai susiję su išoriniu poveikiu. Jiems priskiriami: tikslai, struktūra, užduotys, technologijos, personalas bei organizacinė kultūra. Norint sėkmingai reaguoti į pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis bei galimas vyksmo kryptis.

2. Personalo kaitos priežastys yra įvairios. Tai gali būti asmeniniai darbuotojo interesai, nepalankios darbo sąlygos, susisiekiimo galimybės, ekonominė padėtis ir kt. Tačiau reikia pabrėžti, kad organizacijose darbuotojas yra vienas svarbiausių išteklių, užtikrinančių organizacijos veiklos rezultatus, konkurencingumą. Kiekviena organizacija siekia pritraukti ir išlaikyti kompetentingus, aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Tačiau nesant palankioms sąlygoms, darbuotojų gabumai, patirtis, kvalifikacija negali užtikrinti laukiamų veiklos rezultatų. Siekiant išsiaiškinti personalo kaitos priežastis, būtina laiku nustatyti sąsają tarp darbuotojo požiūrio į darbą ir jo interesų, kurie leidžia tinkamai paskirstyti darbo užduotis, suformuoti komandas, nustatyti užmokesčio sistemą ir kitas personalo kaitą lemiančias priežastis.

3. Sukurtas organizacijos pokyčių įtakos personalo kaitai modelis, kuriame parodoma išorinėje bei vidinėje organizacijos aplinkoje esančių pokyčių įtaka personalo kaitai. Aktualiausi vidinės aplinkos pokyčiai kurie veikia personalą yra organizacijos tikslai, technologija, vadovavimo stilius bei organizacinė kultūra. Iš išorinės aplinkos veiksmų minėtini ekonominės, socialinės, technologinės bei politinės aplinkos pokyčiai. Pažymėtina, kad organizacijoms reikia stengtis išsaugoti jau turimus darbuotojus, o tai yra sudėtingas procesas. Organizacijos konkuruoja dėl darbuotojų, todėl yra neįmanoma išvengti atlyginimo kėlimo, geresnių darbo sąlygų sudarymo ar kitų papildomų motyvavimo priemonių. Darbo aplinka, socialinės sąlygos, vadovavimo stilius ir kiti panašūs aspektai įgauna didesnę reikšmę. Organizacijos užduotis yra nuolat tobulėti ir mokytis, jeigu nori išlikti konkurencingos darbo jėgos rinkoje.

4. Atliktas tyrimas Lietuvos organizacijose leidžia daryti prielaidą, kad daugelis organizacijose vykstančių procesų gali skatinti pokyčius organizacijose, kas savo ruožtu skatina

personalo kaitą. Respondentų nuomone, labiausiai pokyčius įtakoja organizacijos vidinėje aplinkoje vykstančios permainos. Tyrimu išsiaiškinta, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių darbuotojai pakeistų darbą yra netinkama atlyginimo sistema. Daugelis norėtų didesnio atlyginimo už darbą. Taip pat didelė dalis respondentų nurodė, kad darbą pakeistų dėl vadovo nesugebėjimo vertinti darbo ar nesugebėjimo tinkamai vadovauti, geresnių darbo sąlygų, nedraugiško kolektyvo bei patogesnio darbo laiko. Labiausiai personalo kaitą stabilizuoti gali darbą atitinkantis atlyginimas, aiškūs reikalavimai, gerai organizuotas darbo procesas bei kiti veiksniai, kurie daro tiesioginę įtaką darbuotojų darbui. Darbe iškelta hipotezė, *jei organizacijose vyksta pokyčiai, labiausiai juos sąlygoja vidinės organizacijos priežastys*, patvirtinta. Nes respondentų teigimu, labiausiai organizacijoje pokyčius sąlygoja vidinės organizacijos priežastys, tuo tarpu išorinės priežastys sąlygoja šiek tiek mažiau. Taip pat tyrimu nustatyta, kad daugelis respondentų išeitų dirbti į kitą organizaciją dėl didesnio atlyginimo. Remiantis šiais duomenimis galima patvirtinti iškeltą hipotezę: *jeigu organizacijoje yra personalo kaita, tai dažniausiai šią kaitą organizacijoje lemia nepakankamas materialinis motyvavimas*.

LITERATŪRA

- ALONDERIENĖ, R., BAKANAUSKIENĖ, I. 2004. Darbuotojų vertinimas komandose. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 30, p. 21-33. ISSN 1392-1142.
- ANDRIUŠČENKA, J. 2008. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Iš: Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai [interaktyvus]. Kaunas: LŽŪU. Nr. 1 (12), p. 12-23. [žiūrėta 2010-10-04]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>>. ISSN 1822-6760.
- APPELBAUM, S.H., KAMAL, R. 2000. An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives in Small Business. In: Journal of Management Development, Vol. 19, No. 9. p. 733-763. ISSN 0262-1711.
- BARŠAUSKIENĖ, V. 2003. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Iš: Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, p. 214-252. ISBN 9986-13-715-2.
- BEER, M., NOHRIA, N. 2000. Resolving the Tension between Theories E and O of change. Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press [interaktyvus]. p. 1-33 [žiūrėta 2010-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumBeerNohria2000.htm>>. ISBN 1-57851-331-6.
- BILEVIČIENĖ, T., JONUŠAUSKAS, S. 2011. Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vilnius: MRU. ISBN 978-9955-19-242-8.
- BOSS, R. W., DUNFORD, B. B., ALAN, D. BOSS, A. D. and MCCONKIE, M. L. 2010. Sustainable Change in the Public Sector: The Longitudinal Benefits of Organization Development. In: The Journal of Applied Behavioral Science [interaktyvus], No. 46 (4) p. 436-472 [žiūrėta 2010-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://jab.sagepub.com/content/46/4/436>>.
- BOONSTRA J. 2003. Dynamics of Organizational Change and Learning: Reflection and perspectives. Chichester: Wiley [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.sioo.nl/_upload/artikelen/9_artikel_document.pdf>.
- BRAZAITIS, Z., BRAZAITIENĖ, T. 1998. Verslo vadyba: informacinės sistemos. Vilnius: Pradai. 167 p. ISBN 9986776678.
- CHAN, L.L.M., SHAFFER, M.A., SNAPE, E. 2004. In Search of Sustained Competitive Advantage: the Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. In: Journal of Human Resource Management. No. 15. p. 17-35. ISSN: 1748-8583.
- CHMIEL, N. 2005. Darbo ir organizacinė psichologija. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 479 p. ISBN 9986-850-53-3.
- CLEGG, S.R., BAILEY, J.R. 2008. International Encyclopedia of Organization Studies. [interaktyvus], Vol 1; Vol 3, [žiūrėta 2010-12-14]. p. 1-411, p. 838-1214 Prieiga per internetą: <<http://jab.sagepub.com/>>. 4 T. ISBN 9781412915151.
- ČIŪTIENĖ, R., SAKALAS, A., NEVERAUSKAS, B. 2006. Influence of Personnel Interests on Formation of Modern career. In: Engineering Economics. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, No. 5 (50), p. 99-106. ISSN 1392 – 2785.
- ČIUTIENĖ, R., ADAMONIENĖ, R. 2009. Interaction Between Employee's Interests and Attitude Towards Work as Well as Influence When Forming Career. In: Engineering Economics. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, No. 5, p. 48-55. ISSN 1392 – 2785.
- ČEKANAVIČIUS, V. MURAUŠKAS G. 2000. Statistika ir jos taikymas. 1 dalis. Vilnius: TEV. 238 p. ISBN 9986546931 ([kn.]1).

- DEEG, J. 2007. Organizational discontinuity: Evolutionary, revolutionary and re-evolutionary change. In: Paper presented at the 25th Standing Conference on Organizational Symbolism "Signs of the future: Management, messianism, catastrophe" 1-4 July 2007, Ljubljana, Slovenia. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.fernuniagen.de/bwlpfo/download/organizational_discontinuity_full_paper.pdf>.
- DELUGA, R.J. 1990. The Effects of Transformational, Transactional, and Laiser Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. In: Basic and Applied Social Psychology. Copyright: Lawrence Erlbaum Associates. Nr. 11 (2). P. 191-203. ISSN: 0197-3533.
- DRUCKER, P.F. 2000. Managing Knowledge Means Managing Oneself. In: Leader To Leader Journal [interaktyvus]. No. 16. [žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26>>. ISSN: 1531-5355.
- DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B. J., SHAMIR, B. 2002. Impact of Transformational Leadersfip on Follower Development and Performance: A Field Experiment. In: Academy of Management Journal. United States: Pace University. Vol. 45, No. 4, p. 735-744. ISSN 0001-4273.
- EEDEN, R., CILIERIS, F., DEVENTER, V. 2008. Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. In: South African Journal of Psychology, No. 38(2), p. 253-267. ISSN: 0081-2463.
- GINEVIČIUS, R., SŪDŽIUS, V. 2008. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika. 325 p. ISBN 9789955281504.
- GOFFEE, R., JONES G. 2007. Vadovavimas ir lyderystė. Vilnius: Alma litera. 238 p. ISBN 9789955247357.
- GONZALEZ, J.A. 2010. Diversity Change in Organization: A System, Multilevel and Nonlinear Process. In: The Journal of Appieled Behavioral Science [interaktyvus]. No 46(2). [žiūrėta 2011 vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jab.sagepub.com/>> . ISSN 1552-6879.
- JUREVIČIENĖ, D., KOMAROVA, A. 2010. Darbuotojų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Iš: Verslas: Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Nr. 11 (2), p. 124-133. ISSN 1648-0627.
- KAMERON, K.S., WOODS, M., WHETTEN, D.A. 2000. Developing Management Skills for Europe. In: Person Education. [žiūrėta 2011-02-06]. Prieiga per internetą: <http://www.amazon.co.uk/Developing-Management-Skills-Europe-Whetten/dp/0201342766#reader_0201342766>. ISBN 978-0-201-34276-5.
- KVEDARAVIČIUS, J., LODIENĖ, D. 2002. Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 21, p. 113-124.
- KARDELIS, K. 2005. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus. 398 p. ISBN 9955-655-35-6.
- KORSAKIENĖ, R. 2006. Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Iš: Verslas: teorija ir praktika. Vilnius : Technika, Nr. 4, p. 237-242. ISSN 1648-0627.
- KOUZES, J.M., POSNER B.Z. 2003. Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija. 426 p. ISBN 9955551119.
- KLUPŠAS, F. 2006. Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos. Iš: Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai [interaktyvus]. Kaunas: LŽŪU. Nr. 7, p. 62-65. [žiūrėta 2011-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/vadyb/lt/21567>>. ISSN 1822-6760.
- LAUMENSKAITĖ, E., VASILIAUSKAS, A. 2006. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Iš: Pinigų studijos. Nr. 1, p. 23-35. ISSN 1392-2637.

- LOBANOVA, L. 2008. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. Iš: Viešasis administravimas. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, Nr. 4 (20), p. 52-60. ISSN 1648-4541.
- LODIENĖ, D. 2005. Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 33, p. 99-109. ISSN 1392-1142.
- LODIENĖ, D. 2005. Pokyčių strategijos parinkimas. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 35, p.127-135. ISSN 1392-1142.
- LUOBIKIENĖ, I. 2010. Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 103 p. ISBN 978-9955-25-803-2.
- MACKEVIČIUS, J. 2007. Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius: TEV. 510 P. ISBN 9789955680734.
- MARCINKEVIČIŪTĖ, L. 2005. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 34, p. 77-92. ISSN 1392-1142.
- PALIDAUSKAITĖ, J. 2008. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. Iš: Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Nr. 25, p. 7-18. ISSN 1648 – 2603.
- PALIULIS, N., CHLIVICKAS, E., PABEDINSKAITĖ, A. 2004. Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika. 357 P. ISBN 9986057434.
- PUKELIENĖ, V. GLINSKIENĖ, R. BERŽINSKIENĖ, D. 2007. Darbo jėgos migracija: globalinis aspektas. Iš: Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. Nr. 2, p. 49-73. ISSN: 1822-7996.
- RATKEVIČIENĖ, V. 1999. Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 12, p. 145-151. ISSN 1392-1142.
- RIDDERSTRALE, J., NORDSTROM, K. 2004. Fantastiškas verslas. Vilnius: Goldratt Baltic network. 275 p. ISBN 7910484.
- SACKMANN, S. A., EGGENHOFER-REHART, P. M., FRIESL, M. 2009. Sustainable Change: Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization. In: The Journal of Applied Behavioral Science [interaktyvus]. Vol. 45, No. 4. [žiūrėta 2010-11-6]. Prieiga per internetą: <<http://jab.sagepub.com/>>. ISSN 1552-6879.
- SEILIUS, A. 2001. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: KU. 226 p. ISBN 9955-456-11-6.
- SEILIUS, A. 1998. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 274 p. ISBN 9986-505-71-2.
- STANKEVIČIENĖ, A., LIUČVAITIENĖ, A., ŠIMELYTĖ, A. 2010. Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. Iš: Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: VGTU, Nr. 11 (2), p. 151-158. ISSN 1648-0627.
- STANIC, V., BOYLE, D. 2000. Developing people and the corporate culture in financial services. Woodhead publishing limited. 192 p. ISBN: 9780849317453.
- STOŠKUS, S., BERŽINSKIENĖ, D. 2005. Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 232 p. ISBN 9986386241.
- STONENSHEIN, S. 2010. We're Changing-or are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation. In: Academy of Management Journal. United States: Pace University, Vol. 53, Nr. 3, p. 477-512. ISSN 0001-4273.

- ŠIMANSKIENĖ, L. 2001 (a). Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. Iš: Tiltai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, Nr. 1 (14), p.13-21. ISSN 1392-3137.
- ŠIMANSKIENĖ, L. 2001 (b). Vertybių įtaka organizacinė kultūros formavimui. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, Nr. 18, p. 113-123. ISSN 1392-1142.
- ŠIMANSKIENĖ, L. 2002. Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: KU. 206 p. ISBN 9955456639.
- ŠIMANSKIENĖ, L., SEILIUS, A. 2009. Komandos samprata: kūrimas, vadovavimas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. 346 p. ISBN 978-9955-17-411-9.
- Tarptautinių žodžių žodynas. 2009. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodziai.lt>>.
- KTU Tarptautinių žodžių žodynas [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-004-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukc.ktu.lt/zodynas/word.php?zodis=abstrahavimas>>.
- THOM, N., RITZ, A. 2004. Viešoji vadyba : inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. 335 p. ISBN 9955-563-63-X.
- VALACKIENĖ, A. MIKĖNĖ, S. 2008. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija. 202 p. ISBN 978-9955-25-470-6.
- VASILIAUSKAS, V. 2002. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija. 383 p. ISBN 9986-433-28-2.
- ZAKAREVIČIUS, P., ŽUPERKIENĖ, E. 2008. Improving the Development of Managers' Personal and Professional Skills. In: Engineering Economics. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, No. 5, p. 104-113. ISSN 1392 – 2785.
- ZAKAREVIČIUS, P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Iš: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30, 201-209 p. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- ZAKAREVIČIUS, P., KVEDARAVIČIUS J., AUGUSTAUSKAS T. 2004. Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. 511 p. ISBN 9955120274.
- ZAKAREVIČIUS, P. 2003. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 175 P. ISBN 9955-530-58-8.
- ŽAPTORIUS, J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Iš: Filosofija. Sociologija. Vilnius : Lietuvos Mokslų Akademijos leidykla. [interaktyvus]. T. 18, nr. 4 (2007), p. 105-117. [žiūrėta 2010-11-28]. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf>. ISSN 0235-7186.
- ŽUPERKIENĖ, E., ŽILINSKAS V.J. 2008. Analysis of Factors Motivating the Managers' Career. In: Engineering Economics. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, No 2 (57), p. 85-91. ISSN 1392 – 2785.
- ДАФТ, Р.Л. 2006. Менеджмент : [для слушателей программ MBA]. Санкт-Петербург: Питер. 863 с. ISBN 5-94723-014-3.
- НЬЮСТРОМ, ДЖ. В., ДЭВИС, К. 2000. Организационное поведение. Санкт-Петербург: Питер. 447 с. ISBN 5-8046-0099-0.
- МЕСКОН, М. АЛЬБЕРТ, М. ХЕДОУРИ, Ф. (2002). Основы менеджмента. Москва: Дело. 704 с. ISBN 5-7749-0126-2.

ŽODYNAS

Abstrahavimas (lot. *abstractio* – atitraukimas) – (lot. *abstractio* – atitraukimas) 1. apibendrinimas esminių daikto savybių, atsisakant kai kurių konkrečių pavienių savybių; 2. komp. objektų pagrindinių požymių išskyrimas ir apibendrinimas, ignoruojant antrinius arba dalinius požymius (Tarptautinių žodžių žodynas, 2009).

Apklausa – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekis ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Luobikienė 2010, p. 95).

Funkcija - pareigos, veiklos sritis; paskirtis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2009).

Hipotezės – pagrįstos prielaidos apie socialinių objektų struktūrą, ryšių tarp tiriamų socialinių objektų pobūdį ir galimus socialinių problemų sprendimo būdus. Jos yra svarbiausias metodologinis instrumentas, organizuojantis ir nukreipiantis visą tyrimo eigą (Luobikienė 2010, p. 96).

Kaita - tai „natūralūs“ išėjimai iš darbo vietos: studijų pradėjimas, mirtis, neįgalumo atsiradimas, išėjimas į pensiją, persikvalifikavimas ar pašaukimas į kariuomenę (Stankevičienė, 2010, p. 152).

Karjera – greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje; pasisekimas gyvenime (Tarptautinių žodžių žodynas, 2009).

Imtis – populiacijos tyrimui atrinktų asmenų grupė (Luobikienė, I., 2010, p. 96).

Motyvacija – jėga, kuri egzistuoja žmogaus viduje ir kuri veikia žmogaus entuziazmą ir atkaklumą siekti užsibrėžtų tikslų (Дафт, Р.Л., 2006, p. 609). Tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai (Tarptautinių žodžių žodynas, 2009).

Motyvuoti - pagrįsti; pateikti argumentų, įrodymų, motyvų (Tarptautinių žodžių žodynas, 2009).

Motivas - skatinamoji priežastis, veiksnys; . psichol. vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą (Tarptautinių žodžių žodynas, 2009).

Organizacijos pokyčiai – pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstantys objektyviai ir visiškai nepriklausantys nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, bei kitų aspektų. Arba pasikeitimai kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus (Zakarevičius, P., 2003, p. 38).

Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijos kultūrų (Šimanskienė, L., 2002 p. 18).

Organizacija – žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, A., 2002, p. 29).

Organizavimas – tvarkyti ką nors, teikti kam nors planingumo, sistemingumo (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 534).

Personalo kaita – darbuotojo darbo vietos keitimas geografiškai arba organizacijos viduje (t.y. perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas ar atleidimas) arba išorėje (išėjimas iš darbo vietos, priklausantys nuo natūralių priežasčių; išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo įmonės; išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo darbo sutarties) (Stankevičienė, A. ir kt., 2010, p. 152).

Pokytis - pakeitimas, kuris vykdomas siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus (Zakarevičius, P., 2003, p. 37).

Procesas – eiga, vyksmas, raida, būvių kaita, veiksmas; priežastiniais ryšiais susijusių, vienas po kito vykstančių pokyčių seka (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 602).

Respondentas – tyrimo dalyvis, užpildęs anketą ar atsakęs į klausimus (Luobikienė, I., 2010, p. 97).

Reprezentatyvumas – tai imties savybė atspindėti pagrindines generalinės aibės charakteristikas (Luobikienė, I., 2010, p. 97).

Sistema - planingas, taisyklingas išdėstymas, sutvarkymas, organizacija (Tarptautinių žodžių žodynas, 2009).

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus tiems tikslams pasiekti (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 707).

Strateginiai pokyčiai – iniciatyvus (veiksnius) organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus (Vasiliauskas, A., 2002, p. 370).

Tikslai – teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas (Vasiliauskas, A., 2002, p. 224).

Vadovavimo stilius – yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo (Seilius, A., 1998, p. 135).

PRIEDAI:

1 priedas: 4 lentelė. Tiesioginio poveikio išorinės aplinkos veiksniai

2 priedas: 5 lentelė. Netiesioginio poveikio išorinės aplinkos veiksniai

3 priedas: 6 lentelė. Organizacijos vidinės aplinkos veiksniai

4 priedas: 8 lentelė. Personalo kaitos padariniai

5 priedas: Anketa

6 priedas: 16 (b) lentelė. Priežasčių labiausiai sąlygojančių objektyvius pokyčius organizacijos aplinkoje koreliacinis ryšys

7 priedas: 18 (b) lentelė. Motyvavimo priemonių netaikymo labiausiai įtakojančio personalo kaitą koreliacinis ryšys

8 priedas: 20 (b) lentelė. Veiksnių galinčių sustabdyti personalo kaitą organizacijoje koreliacinis ryšys

4 lentelė. Tiesioginio poveikio išorinės aplinkos veiksniai.

Išorinės aplinkos veiksnys	Apibūdinimas
<i>Vartotojai</i>	Vartotojai nusprendžia, kokios organizacijos parduodamos prekės ir paslaugos jiems reikalingos. Nuo jų sprendimo priklauso ir organizacijos veiklos rezultatai, todėl svarbu išsiaiškinti, kas nulemia vartotojo apsisprendimą įsigyti prekę: kaina, kokybė, tiekimo terminai, aptarnavimas, asmeniniai ryšiai, politiniai įsitikinimai ar organizacijos įvaizdis. Organizacija privalo visą laiką stebėti visuomenėje vykstančius pokyčius, nagrinėti įvairių socialinių grupių reikmes ir joms pritaikyti gaminamą produkciją.
<i>Konkurentai</i>	Gan dažnai būtent konkurentai, o ne vartotojai apsprendžia, kokią produkciją gaminti ir kokia kaina ją galima parduoti. Nuo konkurencijos sėkmės priklauso vidinės organizacijos darbo sąlygos, darbo užmokestis ir t.t. Išsamus konkurentų veiklos pažinimas leidžia pasirinkti veiksmingiausius konkuravimo būdus, nuspręsti, kokie veiksniai – kaina, kokybė, paslaugos ar paskirstymas bus lemiami. Čia matoma visapusiška konkurencijos nauda: vartotojas gauna modernesnę, kokybiškesnę produkciją (kartais net pigesnę), gamintojas verčiamas nuolat tobulėti, įveikti kliūtis, ieškoti naujovių.
<i>Tiekėjai</i>	Savo veiklai vykdyti organizacija iš kitų organizacijų gauna reikiamas žaliavas, medžiagas, įrengimus, finansus, energiją. Pasirenkant tiekėjus vadovaujamosi kainų, kiekybės ar kokybės kriterijais. Tiekėjus reikia rinktis apgalvotai, nes tai rizikingas žingsnis. Pavyzdžiui, renkantis tiekėjus užsienyje, prisiimama rizika dėl valiutos kurso nestabilumo, aplinkos judrumo, o kartais ir dėl politinio nestabilumo. Kai kuriais atvejais organizacijos bendrauja tik su vienu tiekėju (vandens tiekimas, aprūpinimas elektros ir šilumine energija). Tai nėra gerai, nes organizacijos tampa priklausomos nuo vieno tiekėjo, kuris gali diktuoti sąlygas.
<i>Darbo ištekliai</i>	Rinkos santykių veikiama keičiasi ekonomikos struktūra, atsiranda poreikis naujoms specialybėms, didėja reikalavimai darbuotojų profesionalumui ir kvalifikacijai. Organizacijos tikslams įgyvendinti reikia efektyvaus darbo, todėl formuojamas personalas turi būti kvalifikuotas, atitinkamų specialybių.
<i>Įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo priemonės</i>	Visi veiksmai tarp pirkėjų ir pardavėjų, žaliavų naudojimas ir produkcijos realizavimas yra reguliuojami įstatymais. Kiekviena organizacija turi tam tikrą juridinį statusą, kuris apsprendžia, kaip ji gali vystyti veiklą ir kokius privalo mokėti mokesčius. Organizacijoms, nesilaikančioms įstatymų, taikomos įvairios baudos, gresia net veiklos nutraukimas. Organizacija turi paisyti ne tik galiojančių įstatymų, bet ir valstybinių reguliavimo institucijų – Kokybės inspekcijos, Konkurencijos tarybos, Standartizacijos departamento ir t.t. Jos kelia tam tikrus reikalavimus, kurių reikia paisyti kaip ir įstatymų.

Šalt: sudaryta autorės remiantis: Дафт, Р.Л. 2006. Менеджмент : [для слушателей программ MBA]. Санкт-Петербург: Питер, p. 110; Mackevičius, J. 2007. Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius: TEV, p. 254.

5 lentelė. Netiesioginio poveikio išorės aplinkos veiksniai.

Išorės aplinkos veiksnys	Apibūdinimas
<i>Ekonominiai veiksniai</i>	Bendra ekonomikos būklė sąlygoja materialinių išteklių kainas, nuo jos priklauso moki vartotojų paklausa prekėms ir paslaugoms. Organizacijos vadovai privalo numatyti, kokią įtaką veiklai turės ekonominės būklės pasikeitimai. Įvertinant ekonominę būklę galima numatyti, ar lengvai bus prieinamas kreditas, kokia prieinama palūkanų norma, kokios jos kitimo tendencijos, kokie infliacijos tempai, kokios yra normos, koks yra nedarbo lygis ir t.t.
<i>Technologiniai veiksniai</i>	Ji priskiriama prie veiksmų, kurių poveikį organizacija patiria pakitus tiek vidinėms, tiek ir išorinėms sąlygoms. Mechanizacija, automatizacija, kompiuterizacija, robotizacija iš esmės pakeičia techniką, organizacijos veiklą. Technologiniai šuoliai skatina naujus gamybos metodus ir gaminius, naujas rinkas. Vadovai privalo sekti technologijų plėtotę bei numatyti jos poveikį. Tai įgalina pastebėti svarbius pokyčius, tad organizacija technologiškai neatsiliks.
<i>Politiniai veiksniai</i>	Organizacijai svarbus ir valstybės požiūris į verslą. Nuo jo priklauso pelno apmokestinimas, prekybos lengvatos, vartotojų interesų gynimas, darbo apsauga ir kt. Organizacijai labai svarbi stabili valstybės politika, santykiai su užsienio valstybėmis. Vyriausybės politikos pokyčiai gali priversti organizaciją peržiūrėti strateginius planus.
<i>Demografijos tendencijos</i>	Demografija, arba mokslas, nagrinėjantis gyventojų kitimo tendencijas, taip pat įtakoja organizacijos veiklą. Būdinga tendencija – šalies gyventojų skaičiaus pokytis. Organizacijai naudinga, kai gyventojų skaičius didėja, nes daugėja potencialių jos prekių vartotojų. Taip pat didėja darbo jėgos pasiūla. O jei gyventojų daugėja lėtai, mažėja potenciali vartotojų rinka ir darbo jėgos pasiūla. Gyventojų skaičiaus pokyčiams turi įtakos gimstamumo ir mirtingumo lygis. Be to, gyventojų skaičiui įtakos turi ir migracija į šalį ir iš jos. Organizacijos svarbus ne tik gyventojų, kurie yra prekių bei paslaugų vartotojai ir darbo jėga, skaičius bei pasiskirstymas, bet ir jų gyvenimo būdas bei kultūrinės vertybės.

Šalt.: Дафт, Р.Л. 2006. Менеджмент : [для слушателей программ MBA]. Санкт-Петербург: Питер, p. 110; Seilius, A. 1998. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 57-59; Mackevičius, J. 2007. Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius: TEV, p. 254.

6 lentelė. Organizacijos vidinės aplinkos veiksniai.

Vidinės aplinkos veiksniai	Apibūdinimas
<i>Tikslai</i>	Kadangi organizacija traktuojama kaip priemonė pageidaujamiems tikslams pasiekti, tai organizacijos tikslai yra konkreti būklė arba norimas rezultatas, kurio siekia bendrai dirbdama grupė. Planavimo proceso metu vadovai formuoja tikslus ir pateikia juos dirbantiems. Organizacijos tikslai skiriami į bendruosius ir funkcinius. Bendriesiems tikslams galima priskirti šiuos dalykus: siekiamas pajamų ar pelningumo lygis; ekologiškai švari produkcija; palankios darbo sąlygos ir psichologinis klimatas; kokybiškas visuomenės ar vartotojų grupių poreikių tenkinimas; materialinė bazė, ekonominis potencialas ir kita. Retai kada versle iškeliamas tik vienas tikslas. Pagrindiniai strateginiai tikslai gali būti nustatyti funkciniu principu, naudojant šiuos kompleksinius elementus: finansinius ekonominius; investicinius; rinkodaros; organizacinius. Viena iš verslo politikos sričių – sukurti bendrą vaizdingą ir įtikinamą organizacijos vaidmenį, kuris padėtų įtikinti darbuotojus ir visuomenę, kad pasirinktos veiklos tikslas yra kilnus ir naudingas. Kad darbuotojai būtų suinteresuoti siekti tikslų ir jiems jie taptų savi, personalą būtina įtraukti į tikslų formulavimą. Verslininkas privalo sukurti patrauklų organizacijos įvaizdį ir savo darbuotojams, ir visuomenei. Organizacijos įvaizdis turi simbolizuoti verslo stabilumą ir patikimumą, nepaisant aplinkos pokyčių ir dinamiškumo. Todėl išauga ilgalaikių tikslų reikšmė, nes tai gali suvienyti ir mobilizuoti organizacijos personalą.
<i>Struktūra</i>	Tai valdymo funkcijų ir valdymo lygmenų loginis ryšys, kuris sudaro galimybę siekti numatytų tikslų tinkamiausiu būdu. Organizacijos struktūra labai priklauso nuo jos tikslų, ji turi atitikti suformuluotus tikslus. Struktūra turi pasitarnauti siekiant kaip galima greičiau reaguoti į išorės aplinkos pokyčius.
<i>Užduotys</i>	Tai vadovų nurodyti darbai arba jų dalis, kuri turi būti atlikta tam tikru būdu per nustatytą darbo laiką. Užduočių ir uždavinių formulavimas yra dar vienas organizacijos darbo pasidalijimo veiksnys. Užduotys yra nustatomos pareigoms, o ne konkreitiems darbuotojams. Kiekvienos darbo vietos (pareigų) užduotis apibrėžia organizacinę valdymo struktūrą, formalūs pareiginiai nuostatai. Manoma, kad jei užduotys bus laiku ir kokybiškai vykdomos, tai organizacija dirbs tikslingai ir gebės įgyvendinti iškeltus tikslus. A. Užduotys glaudžiai siejasi su kitu vidaus aplinkos veiksnium – technologija.
<i>Technologija</i>	Užduoties vykdymui panaudojama konkreti technologija, kurios dėka transformuojami atitinkami išteklių ir pasiekiamas norimas rezultatas. Technologija tai priemonė padedanti pertvarkyti žmogaus, medžiagų ar informacijos išteklius į reikalingus produktus ar paslaugas. Technologija veikia ir organizacijos struktūrą, bei jos sėkmę įgyvendinant tikslus ir tinkamai atliekant veiksmus.

6 lentelės tęsinys. Organizacijos vidinės aplinkos veiksniai.

<i>Personalas</i>	Svarbiausias organizacijos išteklius. Nuo jų veiklos daugiausia priklauso organizacijos veiklos rezultatas, nes organizacijos vadovai numatytus tikslus įgyvendina žmonių pagalba. Tai reiškia, kad žmonės yra centrinis bet kurio valdymo proceso veiksnys.
<i>Organizacinė kultūra</i>	Tai vienas iš svarbiausių vidinės aplinkos veiksnių kuris turi atitikti išorės aplinkos reikalavimus ir organizacijos vykdomą strategiją. Esant tokiam atitikimui, dirbantieji, būdami visiškai suinteresuoti savo darbu, kuria našiai dirbančią organizaciją. Tai visuma elgsenos normų, vertybių, požiūriu bei įsitikinimų, kurie būdingi tam tikros organizacijos nariams. Šią kultūrą formuoja vadovai, jos privalo laikytis visi dirbantieji, siekdami organizacijos tikslų. Tai suvokimas, kad tai, ko siekia organizacija ar darbo grupė, ką ir kaip ji daro yra labai svarbu ir nusipelno paties rimčiausio visų šį darbą atliekančiųjų požiūrio. Dirbantieji savo ruožtu taip pat laikomi svarbiausia organizacijos vertybe, siekiama sudaryti sąlygas darbuotojams dalyvauti organizacijos valdyme, pripažįstama visų dirbančiųjų asmeninio darbo indėlio svarba, dirbantieji turi galimybę reikšti savo nuomonę įvairiais klausimais, planuodami ir organizuodami darbinę veiklą, vadovai laikosi nuostatos, kad dirbantieji turi patirti pasitenkinimą darbu, o tai didina motyvaciją imtis iniciatyvos, realizuoti savo pasiūlymus.

Šalt.: Ginevičius, R., Sūdžius, V. 2008. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, p. 251-255; Mackevičius, J. 2007. Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius: TEV, p. 258.

8 lentelė. Personalo kaitos padariniai.

Personalo kaitos priežastys		
<i>Veiksny</i>	<i>Padariniai</i>	<i>Personalo kaitos stabilizavimo priemonės</i>
Organizacijos viduje kylančios priežastys		
<i>Gabiausi ir profesionaliausi darbuotojai – mobiliausi ir linkę keisti darbo vietas</i>	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų poreikių patenkinimą.	Ilgalaikis investavimas į darbuotojus: sukuriant motyvavimo programas ir nuolatinį mokymąsi.
<i>Nusistovėjusi samdos tvarka</i>	Netinkama darbuotojų atranka ir samda lemia neproporcingai didelę kaitą organizacijoje bei aukštas darbuotojų išėjimo sąnaudas.	Samdos kriterijai turi atitikti ne tik organizacijos poreikius, bet ir turi būti suderinti su organizacijos kultūra bei strategija.
<i>Valdymo stilius</i>	Trumparegiai vadovai parenka neproporcingą kvalifikuotų darbuotojų skaičių, atranka neatsižvelgdami į „šiandienos“ poreikius, nes buvo užtikrinti „vakarykščia“ diena, bet ne ateitimi.	Valdymo stiliaus netinkamumo pripažinimas leistų išlaikyti darbuotojus, darbo jėgos pasikeitimo dinamikos stebėjimas sukurtų galimybę diversifikuoti darbus, sukuriant motyvacijos sistemą ir taip išlaikant lojalius darbuotojus.
<i>Pripažinimo trūkumas</i>	Asmeninio ir komandinio pripažinimo trūkumas lemia darbuotojų neproduktyvumą atliekant darbus.	Darbuotojams karjeros galimybių suteikimas, darbo užmokesčio sistemos sukūrimas: pastovaus ir motyvacinio atlyginimo mokėjimas, galimybė realizuoti save, dalyvavimas mokymosi ir plėtros programose keltų darbuotojų darbo produktyvumą ir kvalifikaciją.
<i>Konkurencinės kompensavimo sistemos nebuvimas</i>	Lemiamas veiksnys siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, susietus su žmogiškaisiais ištekliais, t.y. netinkamai sukurta darbo užmokesčio sistema gali didinti darbuotojų kaitą.	Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas, siekiant įvertinti kiekvieną darbuotoją už jo pasiekimus atskirai, motyvuojant juos tarpusavyje varžytis kai organizacija sau užsitikrina ne tik lojalius darbuotojus, bet ir didesnę pelną.
<i>Nepalankios darbo sąlygos</i>	Žema organizacijos vidinė kultūra, lojalumo nuolatinis mažėjimas, darbo produktyvumo mažėjimas, žemas ryšių su klientais palaikymas ir stresas tiems, kurie dirba.	Atitinkamų personalo kaitos mažinimo programų taikymas: ryšių su darbuotojais gerinimas, psichologinio klimato lygio kėlimas, darbo saugos programos įgyvendinimas ir laikymasis.

8 lentelės tęsinys. Personalo kaitos padariniai.

Organizacijos išorėje kylančios priežastys		
<i>Darbo rinkos padėtis</i>	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą.	Organizacija negali daryti poveikio darbo rinkos padėčiai.
<i>Susisiekimo galimybės</i>		Organizacijos automobilio darbuotojui suteikimas.
<i>Infrastruktūra</i>		Organizacija negali veikti infrastruktūros
<i>Geresnės sąlygos kitose organizacijose</i>		Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas, siekiant įvertinti kiekvieną darbuotoją už jo pasiekimus atskirai, motyvuojant juos tarpusavyje varžytis, kai organizacija sau užtikrina ne tik lojalius darbuotojus, bet ir daugiau pelno.
<i>Ekonominė padėtis</i>		Organizacija negali daryti poveikio ekonominiai padėčiai.
Asmeninės priežastys		
<i>Amžius; profesijos pakeitimas; asmeninės veiklos pradžia; liga; kvalifikacijos kėlimas; gyvenamosios vietos pakeitimas; šeimyninės padėties pasikeitimas</i>	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą.	Organizacija negali daryti įtakos „natūraliems išėjimams“ iš jos.

Šalt.: Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., Šimelytė, A. 2010. Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: VGTU, Nr. 11 (2), p. 153-154.

Gerb. Respondente,

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama iširti pokyčių įtaką organizacijų personalo kaitai. Tyrimą atlieka Klaipėdos universiteto verslo vadybos magistratūros studijų studentė Lina Preikšaitytė, linaklaipeda@takas.lt.

Norėtume paprašyti Jūsų nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. Anketa yra anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys bus skelbiami tik magistriniame darbe. Mums Jūsų nuomonė labai svarbi. Jums tinkamą atsakymo variantą pažymėkite kryžiuuku.

1. Jūsų nuomone, kurios iš pateiktų priežasčių labiausiai sąlygoja objektyvius pokyčius organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesąlygoja, 5 labai sąlygoja.

Eil. Nr.	Priežastys	Visiškai nesąlygoja (1)	Nesąlygoja (2)	Iš dalies sąlygoja (3)	Sąlygoja (4)	Labai sąlygoja (5)
<i>Pagrindinės išorinės priežastys</i>						
1.	Nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą ir pan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.	Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius - politinius santykius tarp valstybių.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.	Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmai, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, ir pan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.	Ekonomikos globalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, finansinius santykius ir pan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.	Padidėjusi migracija, kvalifikuotos darbo jėgos netektis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<i>Pagrindinės vidinės priežastys</i>						
1.	Organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.	Organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.	Organizacijos technologinių sąlygų keitimosi būtinumas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.	Organizacijos motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimosi būtinumas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.	Ilgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<i>Psichologinio pobūdžio priežastys</i>						
1.	Darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus, konfliktai su pokyčio iniciatoriais arba įgyvendintojais	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.	Inercija - įpratimas prie nusistojusios darbo tvarkos ir procedūrų	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.	Emociniai šalutiniai padariniai - pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems, bendravimo galimybių sumažėjimas, galimas atsakomybės, įtampos padidėjimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.	Prastas planavimas, neskiriant laiko psichologiniam ir kvalifikaciniam organizacijos narių parengimui dirbti naujovės sąlygomis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.	Esamų darbo grupių performavimas, dėl naujų darbo sąlygų	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

2. Kaip manote, ar Jus galėtų atleisti iš darbo dėl naujų technologijų įdiegimo darbe? (Pasirinkite vieną atsakymą).

- a) Taip
 b) Ne
 c) Nežinau

3. Jūsų nuomone, ar netinkama motyvavimo sistema turi įtakos personalo kaitai? (Pasirinkite vieną variantą)

- a) Taip
 b) Ne
 c) Neturiu nuomonės

4. Kiek kiekvienos iš pateiktų motyvavimo priemonių netaikymas Jūsų nuomone įtakoja personalo kaitą organizacijoje? Įvertinkite kiekvieną teiginį, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visada sutinku.

Eil. Nr.	Motyvavimo priemonės	Visiškai neįtakoja (1)	Neįtakoja (2)	Kartais įtakoja (3)	Įtakoja (4)	Labai įtakoja (5)
1.	Priedai prie atlyginimo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.	Premijos už gerą darbą	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.	Tinkamos darbo sąlygos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.	Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.	Karjeros galimybės	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6.	Dovanos švenčių progomis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7.	Padėka (pagyrimas)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8.	Saviraiškos galimybės	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9.	Papildomos atostogų dienos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10.	Lankstus darbo grafikas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11.	Kelionės į kitas šalis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12.	Susibūrimai švenčių progomis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13.	Ryšio priemonės (mobilieji telefonai)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14.	Tarnybinis automobilis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15.	Papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

5. Dėl kokių priežasčių pasirinktumėte dirbti kitoje organizacijoje? (pasirinkite Jūsų nuomone 3 svarbiausias priežastis).

1. Didesnio atlygio už darbą
2. Geresnių darbo sąlygų
3. Patogesnio darbo laiko
4. Draugiškesnio kolektyvo
5. Įmonėje esančių naujesnių technologijų
6. Vadovo gebėjimo tinkamai vertinti darbą
7. Didesnio pasitikėjimo vadovybe
8. Geresnės nematerialinio motyvavimo sistemos
9. Stipresnės organizacinės kultūros
10. Kita

6. Ar Jūsų įmonėje yra didelė darbuotojų kaita? (pasirinkite vieną variantą)

- a) Taip (jei pasirinkote šį atsakymą, pereikite prie 7 klausimo)
- b) Ne (jei pasirinkote šį atsakymą, pereikite prie 8 klausimo)

7. Jei taip, tai kokios priežastys Jūsų nuomone tai nulemia? Įrašykite: _____

8. Jūsų nuomone kurie iš pateiktų veiksnių galėtų sustabdyti personalo kaitą organizacijoje. Įvertinkite kiekvieną teiginį, kur 1 reiškia visiškai neskatina, 5 labai skatina.

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Iš dalies sutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
1.	Darbą atitinkantis atlyginimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.	Galėjimas dirbti tai, ką geriausiai moki ir sugebi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.	Galimybė dirbti grupėje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.	Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.	Gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6.	Įdomus darbas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7.	Lengvai pasiekiami geri rezultatai	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8.	Savirealizacijos galimybė	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9.	Gerai organizuotas darbo procesas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10.	Gerai psichologinis klimatas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11.	Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12.	Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13.	Galėjimas dalyvauti sprendimų priėmimo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14.	Ergonomiškai įrengta darbo vieta	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

9. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

- a) iki 1 metų
- b) 2 - 3 metai
- c) 4 - 6 metai
- d) 7 - 10 metų
- e) 11 ir daugiau metų

10. Jūsų išsimokslinimas:

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- c) Aukštesnysis
- d) Neuniversitetinis aukštasis
- e) Universitetinis aukštasis

Kitas

12. Jūsų amžius:

- a) 18 – 25
- b) 26 – 34
- c) 35 – 44
- d) 45– 54
- e) daugiau nei 55

11. Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje):

- a) Aukščiausios grandies vadovas (direktorius, generalinis direktorius)
- b) Vidurinėsios grandies vadovas
- c) Žemiausios grandies vadovas
- d) Administracijos darbuotojas
- d) Darbuotojas (neturintis pavaldinių)

13. Jūsų lytis:

- a) Vyras
- b) Moteris

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS

16 (b) lentelė. Priežasčių labiausiai sąlygojančių objektyvius pokyčius organizacijos aplinkoje koreliacinis ryšys.

Teiginiai	Nauji mokslo atradimai	Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose	Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmai	Ekonomikos globalizavimo procesai	Padidėjusi migracija, kvalifikuotos darbo jėgos netektis	Organizacijos personalo kokybinis augimas	Organizacijos kiekybinis plėtimasis	Organizacijos technologinių sąlygų keitimo būtinumas	Organizacijos motyvacinų sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimo būtinumas	Išdėžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis	Darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus	Inercija - įpratinimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų	Emociniai šaltiniai padariniai - pasikeičiamo savimis, įtakos kitiems, įtampos baimė ir kt.	Prastas planavimas, nesiskiriant laiko psichologiniams darbuotojų pasirėngimui dirbti naujomis sąlygomis	Esamų darbo grupių performavimas, dėl naujų darbo sąlygų
Nauji mokslo atradimai	1,000	,475(**)	,345(**)	,266(**)	,119	,372(**)	,186(**)	,406(**)	,479(**)	,121	,374(**)	-,037	,342(**)	,310(**)	-,009
Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose	,475(**)	1,000	,200(**)	,340(**)	,199(**)	,290(**)	,211(**)	,337(**)	,096	,042	,020	,260(**)	,336(**)	,350(**)	,107
Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmai	,345(**)	,200(**)	1,000	,357(**)	,302(**)	,345(**)	,390(**)	,365(**)	,375(**)	,042	,292(**)	,227(**)	,112	,123	-,042
Ekonomikos globalizavimo procesai	,266(**)	,340(**)	,357(**)	1,000	,334(**)	,327(**)	,328(**)	,291(**)	,337(**)	,406(**)	,228(**)	,172(**)	,093	,244(**)	,174(**)
Padidėjusi migracija, kvalifikuotos darbo jėgos netektis	,119	,199(**)	,302(**)	,334(**)	1,000	-,091	,264(**)	,059	,071	,474(**)	,200(**)	,516(**)	,380(**)	,241(**)	,107
Organizacijos personalo kokybinis augimas	,372(**)	,290(**)	,345(**)	,327(**)	-,091	1,000	,654(**)	,654(**)	,325(**)	,133(*)	,254(**)	,107	,022	,138(*)	,004
Organizacijos kiekybinis plėtimasis	,186(**)	,211(**)	,390(**)	,328(**)	,264(**)	,654(**)	1,000	,578(**)	,280(**)	,400(**)	,337(**)	,364(**)	,291(**)	,185(**)	,171(*)
Organizacijos technologinių sąlygų keitimo būtinumas	,406(**)	,337(**)	,365(**)	,291(**)	,059	,654(**)	,578(**)	1,000	,642(**)	,351(**)	,525(**)	,243(**)	,240(**)	,281(**)	,157(*)

16 (b) lentelės tęsinys. Priežasčių labiausiai sąlygojančių objektyvius pokyčius organizacijos aplinkoje koreliacinis ryšys.

Organizacijos motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimo būtinumas	,479(**)	,096	,375(**)	,337(**)	,071	,325(**)	,280(**)	,642(**)	1,000	,473(**)	,720(**)	,193(**)	,325(**)	,359(**)	-,105
Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis	,121	,042	,042	,406(**)	,474(**)	,133(*)	,400(**)	,351(**)	,473(**)	1,000	,680(**)	,432(**)	,366(**)	,485(**)	-,001
Darbuotojų psichologinis nepasiruošimas priimti pasikeitimus	,374(**)	,020	,292(**)	,228(**)	,200(**)	,254(**)	,337(**)	,525(**)	,720(**)	,680(**)	1,000	,325(**)	,387(**)	,583(**)	,114
Inercija - įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų	-,037	,260(**)	,227(**)	,172(**)	,516(**)	,107	,364(**)	,243(**)	,193(**)	,432(**)	,325(**)	1,000	,504(**)	,532(**)	,289(**)
Emociniai šalutiniai padariniai - pasitikėjimo savimis, įtakos kitiems, įtampos baimė ir kt.	,342(**)	,336(**)	,112	,093	,380(**)	,022	,291(**)	,240(**)	,325(**)	,366(**)	,387(**)	,504(**)	1,000	,573(**)	,403(**)
Prastas planavimas, neskiriant laiko psichologiniams darbuotojų	,310(**)	,350(**)	,123	,244(**)	,241(**)	,138(*)	,185(**)	,281(**)	,359(**)	,485(**)	,583(**)	,532(**)	,573(**)	1,000	,238(**)
pasirengimui dirbti naujomis sąlygomis Esamų darbo grupių performavimas, dėl naujų darbo sąlygų	-,009	,107	-,042	-,174(**)	,102	,004	,171(*)	-,157(*)	-,105	-,001	,114	,289(**)	,403(**)	,238(**)	1,000

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

18 (b) lentelė. Motyvavimo priemonių netaikymo labiausiai įtakojančio personalo kaitą koreliacinis ryšys.

Teiginiai	Priedai prie atlyginimo	Premijos už gerą darbą	Tinkamos darbo sąlygos	Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	Karjeros galimybės	Dovanos švenčių progomis	Padėka (pagyrimas)	Saviraškos galimybės	Papildomos atostogų dienos	Lankstus darbo grafikas	Kelionės į kitas šalis	Susibūrimai švenčių proga	Ryšio priemonės	Tarybinis automobilis	Papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas
Priedai prie atlyginimo	1,000	,868(**)	,321(**)	,308(**)	,240(**)	,524(**)	,287(**)	,383(**)	,743(**)	,514(**)	,413(**)	,165(*)	,424(**)	,021	,191(**)
Premijos už gerą darbą	,868(**)	1,000	,365(**)	,337(**)	,178(**)	,557(**)	,394(**)	,508(**)	,736(**)	,463(**)	,274(**)	,145(*)	,316(**)	-,013	,350(**)
Tinkamos darbo sąlygos	,321(**)	,365(**)	1,000	,352(**)	,236(**)	,039	,229(**)	,308(**)	,455(**)	,382(**)	-,012	,019	-,006	-,110	,308(**)
Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	,308(**)	,337(**)	,352(**)	1,000	,613(**)	,361(**)	,614(**)	,282(**)	,312(**)	,250(**)	,495(**)	,540(**)	,429(**)	,274(**)	,267(**)
Karjeros galimybės	,240(**)	,178(**)	,236(**)	,613(**)	1,000	,330(**)	,461(**)	,311(**)	,313(**)	,116	,564(**)	,510(**)	,448(**)	,549(**)	,395(**)
Dovanos švenčių progomis	,524(**)	,557(**)	,039	,361(**)	,330(**)	1,000	,556(**)	,515(**)	,621(**)	,461(**)	,628(**)	,449(**)	,561(**)	,281(**)	,193(**)
Padėka (pagyrimas)	,287(**)	,394(**)	,229(**)	,614(**)	,461(**)	,556(**)	1,000	,521(**)	,294(**)	,223(**)	,296(**)	,511(**)	,325(**)	,453(**)	,561(**)
Saviraškos galimybės	,383(**)	,508(**)	,308(**)	,282(**)	,311(**)	,515(**)	,521(**)	1,000	,450(**)	,283(**)	,411(**)	,272(**)	,374(**)	,077	,356(**)
Papildomos atostogų dienos	,743(**)	,736(**)	,455(**)	,312(**)	,313(**)	,621(**)	,294(**)	,450(**)	1,000	,602(**)	,482(**)	,283(**)	,486(**)	,207(**)	,319(**)
Lankstus darbo grafikas	,514(**)	,463(**)	,382(**)	,250(**)	,116	,461(**)	,223(**)	,283(**)	,602(**)	1,000	,416(**)	,142(*)	,267(**)	,003	,021
Kelionės į kitas šalis	,413(**)	,274(**)	-,012	,495(**)	,564(**)	,628(**)	,296(**)	,411(**)	,482(**)	,416(**)	1,000	,448(**)	,566(**)	,286(**)	-,056
Susibūrimai švenčių proga	,165(*)	,145(*)	,019	,540(**)	,510(**)	,449(**)	,511(**)	,272(**)	,283(**)	,142(*)	,448(**)	1,000	,357(**)	,790(**)	,597(**)
Ryšio priemonės	,424(**)	,316(**)	-,006	,429(**)	,448(**)	,561(**)	,325(**)	,374(**)	,486(**)	,267(**)	,566(**)	,357(**)	1,000	,374(**)	,054
Tarybinis automobilis	,021	-,013	-,110	,274(**)	,549(**)	,281(**)	,453(**)	,077	,207(**)	,003	,286(**)	,790(**)	,374(**)	1,000	,570(**)
Papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas	,191(**)	,350(**)	,308(**)	,267(**)	,395(**)	,193(**)	,561(**)	,356(**)	,319(**)	,021	-,056	,597(**)	,054	,570(**)	1,000

Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

20 (b) lentelė. Veiksnių galinčių sustabdyti personalo kaitą organizacijoje koreliacinis ryšys.

Teiginiai	Darbą atitinkantis atlyginimas	Galėjimas dirbti tai, ką geriausiai moki ir sugebi	Galimybė dirbti grupėje	Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	Gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	Įdomus darbas	Lengvai pasiekiami geri rezultatai	Savirealizacijos galimybė	Gerai organizuotas darbo procesas	Geras psichologinis klimatas	Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė	Galėjimas dalyvauti sprendimų priėmime	Ergonomiškai įrengta darbo vieta
Darbą atitinkantis atlyginimas	1,000	,541(**)	-,081	,321(**)	,132(*)	,441(**)	,159(*)	,425(**)	,549(**)	,353(**)	,343(**)	,245(**)	-,062	,204(**)
Galėjimas dirbti tai, ką geriausiai moki ir sugebi	,541(**)	1,000	,065	,208(**)	,254(**)	,422(**)	,369(**)	,396(**)	,459(**)	,210(**)	,169(*)	,395(**)	,079	,166(*)
Galimybė dirbti grupėje	-,081	,065	1,000	,150(*)	,024	-,261(**)	,004	-,389(**)	,006	-,087	-,261(**)	-,325(**)	,200(**)	,025
Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	,321(**)	,208(**)	,150(*)	1,000	,631(**)	,355(**)	-,160(*)	,404(**)	,350(**)	,286(**)	,207(**)	,037	,215(**)	,389(**)
Gerai sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	,132(*)	,254(**)	,024	,631(**)	1,000	,309(**)	-,053	,199(**)	,294(**)	,277(**)	,003	,223(**)	,258(**)	,409(**)
Įdomus darbas	,441(**)	,422(**)	-,261(**)	,355(**)	,309(**)	1,000	,304(**)	,622(**)	,332(**)	,352(**)	,269(**)	,492(**)	-,003	,066
Lengvai pasiekiami geri rezultatai	,159(*)	,369(**)	,004	-,160(*)	-,053	,304(**)	1,000	,008	,189(**)	-,002	,222(**)	,488(**)	,329(**)	-,305(**)
Savirealizacijos galimybė	,425(**)	,396(**)	-,389(**)	,404(**)	,199(**)	,622(**)	,008	1,000	,468(**)	,522(**)	,440(**)	,388(**)	-,003	,146(*)
Gerai organizuotas darbo procesas	,549(**)	,459(**)	,006	,350(**)	,294(**)	,332(**)	,189(**)	,468(**)	1,000	,529(**)	,613(**)	,464(**)	-,147(*)	,128
Geras psichologinis klimatas	,353(**)	,210(**)	-,087	,286(**)	,277(**)	,352(**)	-,002	,522(**)	,529(**)	1,000	,458(**)	,378(**)	-,338(**)	,092
Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	,343(**)	,169(*)	-,261(**)	,207(**)	,003	,269(**)	,222(**)	,440(**)	,613(**)	,458(**)	1,000	,668(**)	-,042	-,258(**)
Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė	,245(**)	,395(**)	-,325(**)	,037	,223(**)	,492(**)	,488(**)	,388(**)	,464(**)	,378(**)	,668(**)	1,000	,159(*)	-,183(**)
Galėjimas dalyvauti sprendimų priėmime	-,062	,079	,200(**)	,215(**)	,258(**)	-,003	,329(**)	-,003	-,147(*)	-,338(**)	-,042	,159(*)	1,000	,006
Ergonomiškai įrengta darbo vieta	,204(**)	,166(*)	,025	,389(**)	,409(**)	,066	-,305(**)	,146(*)	,128	,092	-,258(**)	-,183(**)	,006	1,000

Šalt.: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis