

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO**  
Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto  
Vadybos katedra

SMNVV- 18

Evelina Zasčiurinskaitė

**DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO VADYBINIAI SPRENDIMAI  
LOGISTIKOS ĮMONĖJE**

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2020

## MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

*Pildo magistro baigiamojo darbo autorius*

\_\_\_\_\_  
Evelina Zasčiurinskaitė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
Darbuotojų kaitos mažinimo vadybiniai sprendimai logistikos įmonėje

(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.

\_\_\_\_\_  
Evelina Zasčiurinskaitė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

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

\_\_\_\_\_  
Evelina Zasčiurinskaitė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas*

Magistro baigiamąjį darbą ginti \_\_\_\_\_

(irašyti – leidžiu arba neleidžiu)

\_\_\_\_\_  
Lekt. Dr. Aurimas Župerka

\_\_\_\_\_  
(data )

(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

*Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)*

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje \_\_\_\_\_

(data)

\_\_\_\_\_  
Studijų koordinatorė Loreta Petravičienė

(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

*Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas*

Magistro baigiamąjį darbą ginti \_\_\_\_\_

(irašyti – leidžiu arba neleidžiu)

\_\_\_\_\_  
Prof.dr. Ligita Šimanskienė

\_\_\_\_\_  
(data )

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(–ais) skiriu \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(irašyti recenzento(u) vardą, pavardę)

\_\_\_\_\_  
Prof.dr. Ligita Šimanskienė

\_\_\_\_\_  
(data )

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

KU SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS**

Darbo vadovas: Lekt. Dr. Aurimas Župerka  
SMNVV-18 gr. studentui (-ei) Evelinai Zasčiurinskaitėi

patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema: DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO  
VADYBINIAI SPRENDIMAI LOGISTIKOS ĮMONĖJE

**Darbo tikslas:** teoriškai ir praktiškai išanalizavus darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje, parengti vadybinių sprendimų rekomendacijas, kurios padėtų mažinti darbuotojų kaitą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbuotojų kaitos poveikį įmonių rezultatams teoriniu požiūriu.
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, nagrinėjančią veiksnius, mažinančius darbuotojų kaitą įmonėse.
3. Identifikuoti darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje.
4. Nustatyti darbuotojų kaitos mažinimo vadybinius sprendimus ir parengti vadybinių sprendimų rekomendacijas.

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: \_\_\_\_\_

Studentas (-ė) Evelina Zasčiurinskaitė \_\_\_\_\_  
(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) Lekt. Dr. Aurimas Župerka \_\_\_\_\_  
(parašas, data)

## SANTRAUKA

**Zasčiurinskaitė E. Darbuotojų kaitos mažinimo vadybiniai sprendimai logistikos įmonėje. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas lekt. dr. A. Župerka, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2020. - 57 p.**

Magistro darbe nagrinėjama pastaruoju metu aktuali tema – darbuotojų kaita logistikos įmonėse. Todėl šio darbo tikslas: teoriškai ir praktiškai išanalizavus darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje, parengti vadybinių sprendimų rekomendacijas, kurios padėtų mažinti darbuotojų kaitą. Darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje analizuojama darbuotojų kaitos problematika, pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys teoriniu požiūriu, darbuotojų kaitos poveikis įmonės veiklos rezultatams, pateikiami darbuotojų kaitos mažinimo teoriniai sprendimai. Antroje dalyje aprašoma darbuotojų kaitos logistinėje įmonėje tyrimo metodologija, anketos klausimyno struktūra, tyrimo imties skaičiavimas, praktiškai identifikuojamos darbuotojų kaitos priežastys logistikos įmonėje, susistemunami gauti tyrimo rezultatai, pateikiamos rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui logistikos įmonėje.

*Raktažodžiai: darbuotojų kaita, personalo valdymas, logistika, vadybiniai sprendimai.*

## SUMMARY

**Zasčiurinskaitė E. Management decisions to reduce employee turnover in a logistics company. Business management master's studies program final paper. Scientific paper adviser lekt. dr. A. Župerka, Klaipėda university: Klaipėda, 2020. - 57 p.**

Master's thesis deals with a recently relevant topic - employee turnover in logistics companies. Therefore, the goal of this work: analyse the reasons for employee turnover in the logistics company theoretically and practically, to prepare recommendations for managerial decisions that would help reduce employee turnover. The work consists of two parts. The first part analyzes the problems of employee change, the main reasons for employee change from the theoretical point of view, the impact of employee change on the company's performance, and presents theoretical solutions for reducing employee change. The second part describes the research methodology of employee turnover in a logistics company, the structure of the questionnaire, the calculation of the research sample, practically identifies the reasons for employee change in a logistics company, systematizes the obtained research results, provides recommendations for reducing employee turnover in a logistics company.

*Keywords: employee turnover, personnel management, logistics, management solutions.*

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. DARBUOTOJŲ KAITOS TEORINIAI ASPEKTAI .....	11
1.1 Žmonių išteklių reikšmė logistikos sektoriuje .....	11
1.2 Darbuotojų kaitos teorinė samprata .....	14
1.3 Darbuotojų kaitos mažinimo teoriniai sprendimai .....	19
1.3.1 Organizacinės kultūros ir darbuotojų kaitos sąsaja .....	19
1.3.2 Darbuotojų lojalumo skatinimas kaip darbuotojų kaitos mažinimo priemonė .....	22
1.3.3 Kompleksinė motyvavimo sistema kaip darbuotojų kaitos mažinimo priemonė .....	25
1.3.4 Organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergijos svarba .....	27
2. DARBUOTOJŲ KAITOS LOGISTIKOS ĮMONĖJE PRIEŽASČIŲ NUSTATYMO TYRIMAS .....	32
2.1. Tyrimo metodai .....	32
2.2. Tyrimo rezultatų analizė .....	34
2.3. Vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui .....	48
IŠVADOS .....	52
LITERATŪRA .....	54
PRIEDAI .....	58

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

- 1 lentelė. Logistikos apibrėžimai, p. 11.
- 2 lentelė. Personalo valdymo apibrėžimai, p. 13.
- 3 lentelė. Darbuotojų kaitos apibrėžimai, p. 14.
- 4 lentelė. Darbuotojų kaitos priežastys, p. 15.
- 5 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai, p. 19.
- 6 lentelė. Darbuotojų lojalumo apibrėžimai, p. 22.
- 7 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės, p. 25.
- 8 lentelė. Siūlomos vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui, p. 48.

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Vertės grandinė, p. 12.
- 2 pav. Personalo valdymo funkcijos, p. 13.
- 3 pav. Darbo vietų skaičius 1 ieškančiam darbo, p. 15.
- 4 pav. H. Ansoff ir K. Lewin kaitos organizavimo modelis, p. 22.
- 5 pav. Įsipareigojimo organizacijai modelis, p. 23.
- 6 pav. Organizavimas kaip integruojanti valdymo funkcija, p. 28.
- 7 pav. Organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergija, p. 29.
- 8 pav. Pagrindinių darbuotojų kaitos priežasčių ir vadybinių sprendimų sąsaja, p. 30.
- 9 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų išdirbtas laikas įmonėje, p. 37.
- 10 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl darbo vietos keitimo, p. 38
- 11 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl priežasčių, apsunkinančių darbo vietos keitimą, p. 39.
- 12 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl priežasčių, skatinančių keisti darbo vietos, p. 40.
- 13 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl veiksnių, skatinančių juos dirbti šioje organizacijoje, p. 41.
- 14 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl tikslų darnos sinergijos organizacijoje, p. 42.
- 15 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl organizacijoje vyraujančių organizacinės kultūros simbolių, p. 43.
- 16 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl darbuotojų skatinimo įsitraukti į sprendimo priėmimo procesus, p. 44.
- 17 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl darbuotojų kaitos įtakos organizacijai, p. 45.
- 18 pav. Ekspertų ir darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas, p. 46.

## IVADAS

Pastaruoju metu organizacijoms didelę įtaką daro daugybė veiksnių, tokių kaip didėjanti globalizacija, pasaulinės ekonominės padėties kaita, stipri konkurencinė kova, socialiniai ir politiniai iššūkiai bei daugybė kitų, todėl organizacijos pagrindiniu pranašumu šiuolaikinėje visuomenėje tampa sugebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančios išorinės aplinkos.

Siekiant prisitaikyti prie kintančios aplinkos, organizacijos ieško būdų, kaip būtų galima efektyviau išnaudoti vidinį organizacijos potencialą, tačiau pastaruoju metu Lietuvoje yra jaučiamas kompetetingų darbuotojų trūkumas įvairiuose sektoriuose, o ypač logistikos sektoriuje (didžiausias darbo vietų skaičius 1 ieškančiajam darbo 2019 metais po parduotuvių pardavėjų buvo sunkiasvorių sunkvežimių ir krovininių transporto priemonių vairuotojams). Taip pat, logistikos sektoriuje pastaruoju metu yra pastebima didelė darbuotojų kaita, todėl bendrovės turi nuolat stebėti ir kontroliuoti veiklos procesus atsižvelgiant į darbuotojų kaitą. Bendrovėms yra labai svarbu laiku identifikuoti veiksnius, skatinančius darbuotojus pakeisti darbo vietą ir atsižvelgiant į tai tobulinti darbo organizavimo, planavimo, kontrolės bei motyvavimo sistemas.

**Mokslinis iširtumas.** Šiomis dienomis turbūt sunku įsivaizduoti sėkmingą organizaciją be unikalių ir intelektualių žmonių išteklių – juk tai yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo veiksmingumą lemiančių veiksnių. Šiuolaikinėje visuomenėje žmonių išteklių prisirišimas prie vienos organizacijos t.y. lojalumas organizacijai mažėja, todėl vis dažniau organizacijose yra pastebima didėjanti darbuotojų kaita, kuri daro įtaką įmonės veiklos rezultatams.

Žmonių išteklių reiksmę logistikos sektoriuje tyrė šie mokslininkai: K. D Bischof, H. Meister, G. Roj, U. Stadler, G. Wagner (2002), M. Christoper (2007), A. Garalis (2003), R. Minalga (2001), R. Minalga (2004), J. A. Urbonas (2005), V. Zinkevičiūtė, A. V. Vasiliauskas (2013), A. Cardamone ir kt. (2017), D. Kontautienė, V. Zinkevičiūtė (2013), A. Rushton ir kt. (2017), A. Russel (2017), A. Taraškevičius (2014).

Darbuotojų kaitos įtaką organizacijai nagrinėjo: R. Levanaitė, L. Raubickas (2010), A. Nazelskis (2010), V. Obrozovas, A. Vozbutienė (2005), R. Pilkauskaitė – Valickienė, B. Sinkievič (2007), A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė, A. Šimelytė (2010), I. Žukauskaitė (2008), I. Cirtautienė, G. Meslinienė (2008), B. Kaye, S. Jordan-Evans (2006), R. Adamonienė (2009), M. Išoraitė (2011).

Organizacijos valdymo procesus atsižvelgiant į darbuotojų kaitą apasė: R. Čiarnienė, B. Neverauskas ir kt. (2013), G. Dubauskas (2006), A. Gazarian (2013), M. E. Porter (1985), A. Tamošiūnas (2013), J. Jagminas, I. Piktornaitė (2009), R. Kovaliov, G. Širvys (2006), N. Petkevičiūtė (2013), V. Smalksys (2011), R. Alondareinė, I. Bakanauskienė (2004), J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė (2012), A. Stankevičienė, J. Šarupičiūtė (2014), J. Meldiuk, E. Toločka (2012), I. Bakanauskienė, S. Staniulienė, I. Maziliauskaitė (2008), P. Papšienė, A. Černiauskienė (2009), L. Lobanova (2009), M. Juodeikaitė (2016).

Darbuotojų kaitos mažinimo vadybiniai sprendimai aprašyti remiantis: žmonių įsipareigojimo svarba organizacijai – N. J. Allen, J. P. Mayer (1991), L. Donskis (2005), G. Genevičiūtė – Janonienė, A. Endriulaitienė, R. Skučiaitė (2015), R. Kinderis (2009), V. Kumpikaitė, K. Rupšienė (2008), N. Pekevičiūtė, I. Kalinina (2004), N. Shekhar, D.N.S. Kumar (2011), D. Šavareikienė, L. Daugirdas (2009), TNS Gallup (2008), A. Urbonavičiūtė (2007), R. Vasiliauskaitė (2013), R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007), J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008), J. Vveinhardt, E. Gublovaitė (2012); darbuotojų motyvacija – A.J. Elliot ir kt. (2017), F. Klupšas (2009), V. Kumpikaitė, J. Kalinauskienė (2011), L. Vaitkuvienė, R. Balvočiūtė, S. Stoškus (2010), D. Vinigienė (2012), L. Žiogelytė, G. Kšivickaitė (2014), A. Juodaitytė, Z. Jablonskienė (2013), J. Žaptorius (2007), D. Vinigienė, J. Ramanauskas (2012); bei organizacinės kultūros svarba – L. Budinienė, G. Svirskienė (2006), S. Staniulienė (2010), L. Šimanskienė (2008), L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015), L. Šimanskienė, A. Petrulis (2014), L. Willcoxson, B. Millett (2000), P. Zakarevičius (2004).

**Tyrimo problema** – nuolat didėjanti darbuotojų kaita logistikos įmonėse.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų kaitos mažinimo vadybiniai sprendimai.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai ir praktiškai išanalizavus darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje, parengti vadybinių sprendimų rekomendacijas, kurios padėtų mažinti darbuotojų kaitą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbuotojų kaitos poveikį įmonių rezultatams teoriniu požiūriu.
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, nagrinėjančią veiksnius, mažinančius darbuotojų kaitą įmonėse.
3. Identifikuoti darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje.
4. Nustatyti darbuotojų kaitos mažinimo vadybinius sprendimus ir parengti vadybinių sprendimų rekomendacijas.

**Tyrimo hipotezė** – patobulinus įmonės organizacinę kultūrą, motyvavimo bei lojalumo sistemas, atradus darbuotojų bei organizacijos tikslų sinergiją, galėtų sumažėti darbuotojų kaita logistikos įmonėje.

**Tyrimo metodai:**

Teoriniams tyrimams taikyta lyginamoji mokslinės literatūros analizė, palyginimai, sintezė. Šie tyrimo metodai taikyti norint nustatyti darbuotojų kaitos poveikį organizacijų veiklos rezultatams, veiklos organizavimą darbuotojų kaitos atžvilgiu, žmonių išteklių reikšmę logistikos įmonėse, vadybinius sprendimus, kurie teoriškai padėtų suvaldyti darbuotojų kaitą įmonėse.

Empiriniams tyrimams taikytas kokybinių tyrimų metodas – pusiau struktūrizuotas interviu (ekspertų žvalgomasis tyrimas) bei kiekybinis tyrimas – darbuotojų apklausa. Interviu

metodas taikytas norint nustatyti kokių darbuotojų kaita logistikos įmonėse yra didžiausia, kokią tai įtaką daro įmonių veiklos rezultatams, kaip nuo to keičiasi įmonės valdymas, kokios priemonės naudojamos darbuotojų kaitos mažinimui. Apklauso metodas taikytas logistikos įmonės darbuotojams, siekiant identifikuoti veiksnius, lemiančius darbuotojų kaitą bei priemones, kurios labiausiai skatina darbuotojus pasilikti organizacijoje.

Visi gauti rezultatai susisteminti, suformuluotos išvados, parengtos rekomendacijos, kurios galėtų padėti sumažinti darbuotojų kaitą logistikos įmonėje.

#### **Darbo struktūra:**

Darbą sudaro dvi dalys, kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjamo klausimo pobūdį.

Pirmoje dalyje analizuojama darbuotojų kaitos problematika, pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys teoriniu požiūriu, darbuotojų kaitos poveikis įmonės veiklos rezultatams, pateikiami darbuotojų kaitos mažinimo teoriniai sprendimai – organizacinės kultūros, kompleksinės motyvavimo sistemos, darbuotojų lojalumo, organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergijos svarba darbuotojų pasirinkimui keisti ar likti esamoje darbo vietoje.

Antroje dalyje aprašoma darbuotojų kaitos logistinėje įmonėje tyrimo metodologija, anketos klausimyno struktūra, tyrimo imties skaičiavimas, susistemunami gauti tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados bei siūlymai.

## 1. DARBUOTOJŲ KAITOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojama logistikos sektoriaus specifika, darbuotojų kaitos logistikos įmonėse teorinė samprata bei galimi darbuotojų kaitos mažinimo teoriniai sprendimo būdai, tokie kaip organizacinės kultūros tobulinimas, kompleksinės motyvavimo sistemos kūrimas, darbuotojų lojalumo sistemos kūrimas, organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergijos atradimas.

### 1.1 Žmonių išteklių reikšmė logistikos sektoriuje

Susiformavus tarptautinei rinkai bei atsiradus tarptautinei prekybai, atsirado poreikis transportuoti žaliavas bei pagamintus produktus į skirtingas šalis, todėl išaugo logistikos poreikis. Mokslinėje literatūroje logistika apibrėžiama (1 lentelė):

1 lentelė. Logistikos apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
M. Christopher	2007	Tai strategiškas pirkimų valdymas, medžiagų detalių ir užbaigtų daiktų sandėliavimas ir jų judėjimas kartu su susijusios informacijos srautu organizacijoje ir jos rinkodaros kanalais, rentabiliai vykdant užsakymus ir palaikant maksimalų esamą ir siekiant būsimo pelningumo.
J.A.Urbonas	2005	Tai prekės siuntėjo ir prekės gavėjo bendradarbiavimas, leidžiantis pasiekti ir realizuoti konkurencinius pranašumus, garantuojančius papildomos naudos sukūrimą tarptautiniame ekonominiame bendradarbiavime.
A.Garalis	2003	Tai mokslas apie transportavimo, sandėliavimo ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų valdymą nuo žaliavų ir medžiagų įsigijimo iki pristatymo gamybos įmonei, vidinės gamybinės žaliavos ir medžiagų bei pusfabrikačių perdirbimo, gatavos produkcijos, atitinkančios jo interesus ir reikalavimus, pristatymo vartotojui, taip pat reikiamos informacijos perdavimas, saugojimas ir apdorojimas.
K.D. Bischof ir kt.	2002	Tai tokių medžiagų kaip žaliavos, pusfabrikačiai, gatavi gaminiai ir atliekos, judėjimo planavimas, valdymas ir kontrolė, remiantis informacija ir vadyba, nuo gamybos pradžios iki vartojimo ir atliekų šalinimo, siekiant efektyviai ir ūkiškai dirbti, taip pat stengiantis patenkinti klientų norus.
R. Minalga	2001	Tai su įmonės tikslais susijusios planavimo ir vykdymo priemonės optimaliam medžiagų, lėšų ir informacijos srautui užtikrinti vykdant produkcijos gamybą, kuri prasideda gamybos veiksmų ir informacijos rinkimu, apdorojimu, perdavimu ir baigiasi pagamintos produkcijos paskirstymu.

*Šalt.: sudaryta autorės remiantis M. Christopher, 2007, p. 12; J.A. Urbonu, 2005, p. 11; A. Garaliu, 2003, p. 10; K.D. Bischof ir kt., 2002, p. 11; R. Minalga, 2001, p. 20.*

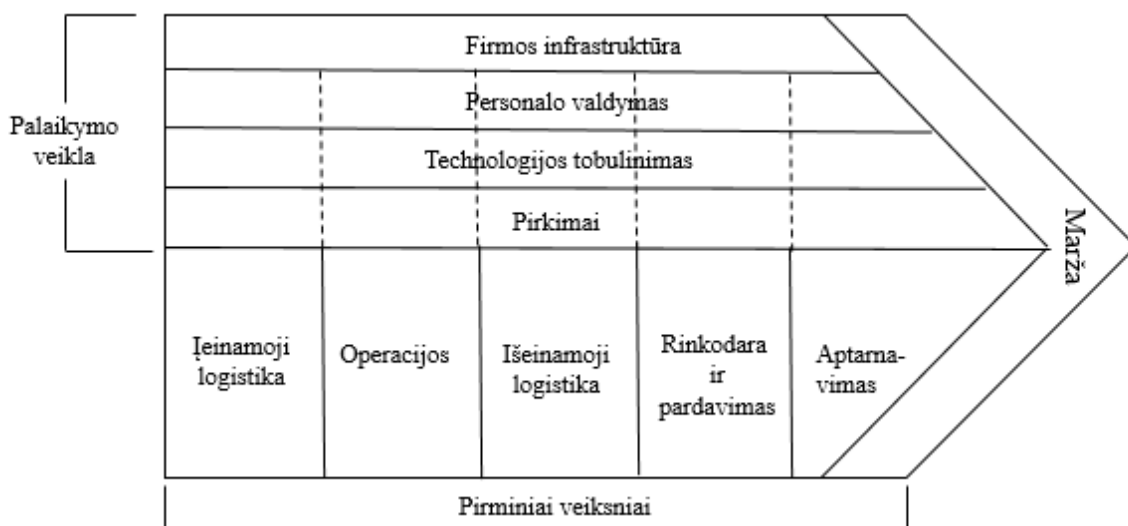
Apibendrinant galima teigti, jog logistikos pagrindiniai bruožai yra žaliavų, prekių bei informacijos valdymas nuo jų pirminio iki galutinio vartotojo.

Įmonės logistinės veiklos sėkmė taip pat priklauso nuo įmonės organizacinės struktūros, todėl visas logistikos veiklos rūšis galima suskirstyti pagal funkcijas į pagrindines ir pagalbines.

Pagrindinėms logistikos veiklos rūšims priklauso šios: vartotojų aptarnavimo politika ir aptarnavimo standartai, įvairių užsakymų tvarkymas, atsargų valdymas, transportavimas, sandėliavimas ir saugojimas. O pagalbinėms logistikos veiklos rūšims priskiriama: paklausos prognozavimas, informacijos apdorojimas ir tvarkymas, gamybos vietų ir sandėlių vietų parinkimas, medžiagų tvarkymas bei aprūpinimas, aptarnavimas po sandorio, pakavimas, gamybos atliekų tvarkymas bei brokuotų produktų grąžinimas (Zinkevičiūtė, Vasiliauskas, 2013).

Logistikos srityje nuolat vyrauja didelė konkurencija, įmonės nuolat tobulina savo strategijas, padėsiiančias klientų akyse parodyti didesnę savo vertę. Suteikiama vertė klientui priklauso ne tik nuo paslaugos kainos, greičio, patikimumo, kompleksiško, tačiau ir nuo daugybės kitų veiksnių.

Anot Porter (1985) konkurencinis pranašumas suformuojamas sukuriant vertę klientams atlikus šiuos veiksmus geriau negu jos konkurentai arba veikiant unikalčiai ir tuo parodant didesnį išskirtinumą (1 pav.).



1 pav. Vertės grandinė

Šalt.: Porter, 1985

Logistikos įmonė turi įvertinti kiekvieną vertės grandinės elementą (1 pav.) ir stengtis kiekviename iš jų būti pranašesne už konkurentus, atlikti šiuos veiksmus pigiau ir geriau nei konkurentai.

Kaip pateikta 1 paveiksle, vienas iš vertės grandinės elementų yra personalo valdymas. Logistikos įmonėje personalas atlieka daugybę funkcijų, tokių kaip:

- planavimo funkcijos (pirkimo, pristatymo, sandėliavimo planavimas),
- aptarnavimo funkcijos (užsakymų tvarkymas, produkcijos pakavimas, transportavimas),
- operatyvinės funkcijos (transportavimo būdo ir transporto rūšies nustatymas, sandėliavimas, atsargų valdymas),
- komunikacinės funkcijos (bendravimas su klientais, kreditų ir rinkliavos elementai).

Klientų aptarnavimo lygis daro tiesioginę įtaką įmonės pajėgumui konkuruoti rinkoje, jos logistinėms išlaidoms bei įmonės veiklos pelningumui (Minalga, 2004), todėl personalas daro didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams. Galima teigti, logistikos įmonėse ne ką mažiau svarbūs už įvairias inovacijas yra ir žmogiškieji ištekčiai, nes vis dar didelė logistinės grandinės procesų dalis yra

atliekama žmonių darbu. Todėl logistikos įmonėms aktualu skirti nemažai dėmesio personalo valdymui. Mokslinėje literatūroje personalo valdymas apibūdinamas (2lentelė) :

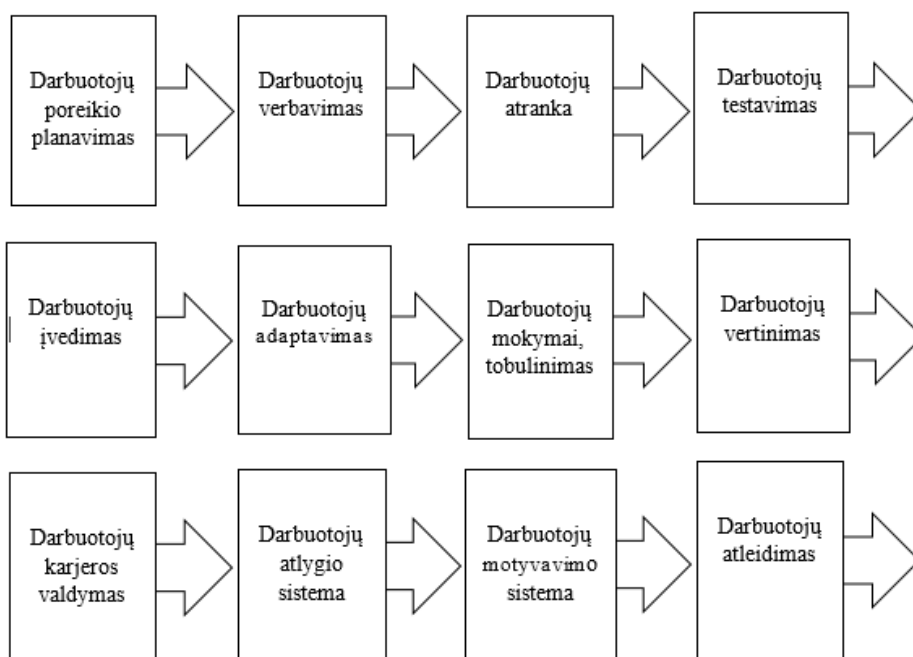
2 lentelė. Personalo valdymo apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
P. Johnson	2009	Tai strateginis požiūris į efektyvų žmonių valdymą organizacijoje, kad jie padėtų pasiekti organizacijos tikslus. Tai taip pat susiję su darbuotojų planavimu, įdarbinimu, mokymu, tobulinimu, veiklos vertinimu, atlygiu, sistemomis, politika, strategija, darbuotojų valdymu ir kt.
I. Bakanauskienė	2008	Tai visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją darbuotojais (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) ir užtikrinti jų efektyvų darbą ir išlaikymą.
A. Stankevičienė	2006	Tai ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemą.
G. Dessler	2001	Tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą –priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.
B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas, V. Žilinskas	2000	Tai vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų.

Šalt.: sudaryta autorės remiantis P. Johanson, 2009, p. 20; I. Bakanauskiene, 2008, p. 20; A. Stankevičiene, 2006, p. 14; G. Dessler, 2001, p. 18; B. Martinkum, B. Neverausku, A. Sakalu, V. Žilinsku, 2000, p. 119.

Apibendrinant autorių nuomones, galima teigti, jog personalo valdymas yra nuolatinis procesas, kurio metu turi būti užtikrintas reikiamas darbuotojų skaičius, jų įvedimas, apmokymas, motyvavimas, efektyvus darbas siekiant organizacijos tikslų bei kt.

Remiantis Klaipėdos valstybinės kolegijos parengta personalo valdymo metodine medžiaga (2014) bei D. Lipinskiene (2012), galime išskirti šias pagrindines personalo valdymo sistemos dalis (2pav.).



2 pav. Personalo valdymo funkcijos

Šalt.: sudaryta autorės remiantis D. Lipinskiene (2012), KVK personalo valdymo metodine medžiaga (2014)

Taigi, kaip matoma, personalo valdymas yra neatsiejamas su 4 pagrindinėmis vadybos funkcijomis - planavimo, organizavimo, valdymo, kontrolės. Mano nuomone, norint suvaldyti darbuotojų kaitą organizacijoje, visų pirma reikia išanalizuoti kiekvieną personalo valdymo funkcijos dalį ir ieškoti spragų konkrečiame segmente bei tobulintinų vietų. Kitu atveju, organizacijos turės nuolat derinti veiklos procesus atsižvelgiant į darbuotojų kaitą, kuri laikui bėgant gali tapti nevaldoma.

Anot autorių, logistika yra ganėtinai plati veiklos sritis, kurioje naudojami dideli žmogiškųjų išteklių bei materialių vertybių kiekiai (Zinkevičiūtė, Vasiliauskas, 2013), todėl aktualu apžvelgti darbuotojų kaitos poveikį logistikos įmonės veiklos rezultatams.

*Apibendrinant logistikos sektoriaus specifiką galima teigti, jog logistikos įmonės teikia platų spektrą paslaugų ir rūpinasi žaliavų, krovinių bei informacijos perdavimu nuo pradinio iki galutinio jos taško. Visas logistikos įmonės teikiamas paslaugas suteikia įmonės personalas įvairių įrengimų bei mašinų pagalba, todėl personalo vaidmuo yra labai svarbus atliekant visus logistinius procesus.*

## 1.2 Darbuotojų kaitos teorinė samprata

Pastaruoju metu vis didesnę poveikį logistikos įmonių veiklai ir rezultatams daro darbuotojų kaita. Įmonės neskirdamos pakankamai dėmesio darbuotojų lojalumą bei pasitenkinimą darbu skatinantiems veiksniams vis dažniau susiduria su darbuotojų kaitos problema. Darbuotojų kaita mokslinėje literatūroje apibrėžiama (3 lentelė):

3 lentelė. Darbuotojų kaitos apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
E. Nazelskis	2010	tai darbo jėgos persiskirstymo forma, kai darbuotojas dėl vienos ar kelių priežasčių palieka organizaciją (darbovietę), užleidžia savo darbo vietą kitam darbuotojui.
A. Stankevičienė, A. Liučaitienė, A. Šimelytė	2010	koeficientas, santykinis rodiklis, kiekybiškai parodantis ateinančių ir išėinančių darbuotojų santykį įmonėje, arba darbo jėgos persiskirstymo forma, darbuotojams, savo noru ar darbdavio iniciatyva pereinant iš vienos darbovietės į kitą.
R. Levanaitė, L. Raubickas	2010	tai darbovietės keitimas, kuomet darbuotojai patys, savo noru nusprendžia keisti darbovietę.
R. Pilkauskaitė – Valickienė, A. Valickas, B. Sinkievič	2007	darbuotojo pasirinkimas dėl tam tikrų priežasčių palikti įmonę.

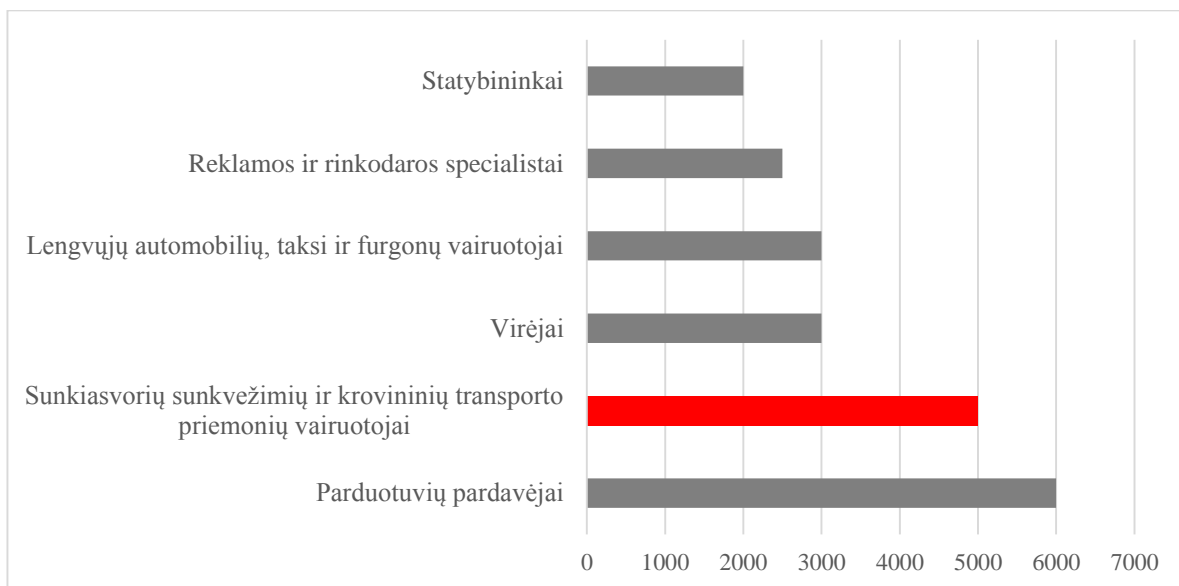
*Šalt.: sudaryta autorės remiantis E. Nazelskiu, 2010, p. 118; A. Stankevičiene ir kt., 2010, p. 152; R. Levanaitė ir L. Raubicku, 2010, p. 104; R. Pilkauskaite ir kt., 2007, p. 116.*

Apibendrinus galima teigti, jog darbuotojų kaita yra įmonėje vykstantis procesas, kurio metu dėl įvairių priežasčių vieni darbuotojai palieka įmonę, o kiti į ją ateina.

Pastebėta, jog nuolatiniai pokyčiai darbo rinkoje, kai vis daugiau darbuotojų pereina dirbti iš vienos įmonės į kitą, verčia įmonės vadovus ieškoti įvairių sprendimo būdų, kurie padėtų optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą. Pasaulinėje praktikoje darbo keitimo motyvai tiriami jau

ilgai, nes darbuotojų, o ypač gerų specialistų, lojalumas yra svarbus bei turi didelę reikšmę sėkmingai organizacijos veiklai (Pilkauskaitė - Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007).

Pastaruoju metu darbuotojų kaitos problema Lietuvoje yra labai dažna, tačiau mokslininkai pastebi, jog neskiriamas pakankamas dėmesys šios kaitos mažinimo priemonių analizavimui. Vis dažniau girdima, jog vežėjai skundžiasi dėl darbuotojų trūkumo (3 pav.).



3 pav. Darbo vietų skaičius 1 ieškančiam darbo

Šalt.: Lietuvos darbo birža, 2019

Kaip pateikta 3 paveiksle, 2019 metais didžiausia paklausa darbo rinkoje buvo pardavėjų, o antroje vietoje sunkiasvorių sunkvežimių ir krovininių transporto priemonių vairuotojų profesijos darbuotojų. Taigi, Lietuvos rinkoje (visos šalies mastu) vis dar jaučiamas vairuotojų – ekspeditorių trūkumas.

Anot Pilkauskaitės, Valickienės, Valicko ir Sinkievič (2007), šiuo metu darbuotojų paieškos procesas Lietuvoje yra sudėtingas, vis dar jaučiamas gerų specialistų trūkumas įvairiuose srityse. Jei įmonė nori išlaikyti darbuotojus ir apsaugoti juos nuo konkurentų vilionių, ji turi dėti daug pastangų – visų pirma, kad pažintų savo personalą, suprastų jo problemas bei poreikius ir užtikrintų jų patenkinimą. Todėl, anot autorių, yra labai svarbu suprasti darbuotojo apsisprendimo keisti darbą prielaidas ir gerinti personalo kaitos prevenciją.

4 lentelė. Darbuotojų kaitos priežastys

Autorius	Metai	Darbuotojų kaitos priežastys
A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė ir A. Šimelytė	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• darbuotojai neatitinka užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų,</li> <li>• jų netenkina blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos,</li> <li>• trukdo sveikatos būklė,</li> <li>• mobingas,</li> <li>• stresas darbe,</li> <li>• konkurentai siūlo geresnius pasiūlymus.</li> </ul>

## 4 lentelės tęsinys. Darbuotojų kaitos priežastys

E. Nazelskis	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• noras gauti didesnę piniginių atlyginimą,</li> <li>• nepasitenkinimas santykiu su tiesioginiu vadovu,</li> <li>• darbo sąlygų netenkinimas,</li> <li>• monotoniškas darbas,</li> <li>• informacijos apie darbo sąlygas ir darbo drausmę stoka,</li> <li>• smalsumas išmėginti save kitame darbe,</li> <li>• noras tobulėti ir kt.</li> </ul>
I. Žukauskaitė	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• netinkamas vadovavimas (neaiškūs lūkesčiai, netinkamas darbo organizavimas ir pan.),</li> <li>• nesėkminga darbuotojo socializacija,</li> <li>• netinkamos karjeros perspektyvos (nėra galimybių tobulėti),</li> <li>• asmens ir darbo suderinimo stoka (asmuo neturi galimybių daryti to, ką jis moka geriausiai),</li> <li>• darbo aplinka (bendradarbiai nesiekia darbo kokybės, netinkamos darbo priemonės ar išteklių),</li> <li>• ryšių su organizacija trūkumas (asmuo nesijaučia susijęs su organizacijos misija ar tikslais),</li> <li>• nepakankamas atlygis,</li> <li>• lankstumo stoka,</li> <li>• netinkamas darbo grafikas,</li> <li>• nesaugumas darbe.</li> </ul>
R. Pilkauskaitė, Valickienė, A. Valickas ir B. Sinkievič	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atlyginimas,</li> <li>• įdomesnis darbas,</li> <li>• geresnės darbo sąlygos,</li> <li>• geresnis konkurentų įvaizdis.</li> </ul>
„TNS-Gallup“ tyrimo rezultatai	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedidelės karjeros perspektyvos,</li> <li>• darbo viršvalandžiai,</li> <li>• stresinės, konfliktinės situacijos,</li> <li>• nepakankamas atlygis.</li> </ul>

Šalt.: *adaptuota autoriaus remiantis A. Stankevičiene ir kt., 2010, p. 153-154; E. Nazelskiu, 2010, p. 120-121; I. Žukauskaite, 2008, p. 155-156; R. Pilkauskaite ir kt., 2007, p. 117-121; „TNS-Gallup“, 2008.*

Apibendrinus galima teigti, jog dauguma minėtų autorių teigia, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių darbuotojai yra pasiryžę keisti darbo vietą yra piniginis atlygis už darbą, stresinės situacijos, karjeros galimybės bei naujos galimybės naujame įdomesniame darbe.

Vieni mokslininkai teigia, jog darbuotojų kaita nėra blogas procesas ir tai daro teigiamą poveikį organizacijos veiklai, tačiau kiti šiam teiginiui prieštarauja, todėl aktualu apžvelgti abi pozicijas.

Darbuotojas parduoda savo žinias, kompetenciją, sugebėjimus bei patirtį įmonei už sutartą atlygį ir darbo sąlygas. Šiuolaikiniai darbuotojai nejaučia dėkingumo darbdaviui už jam suteiktą darbo vietą ir nežada taikytis su jiems netinkamomis darbo sąlygomis, tačiau atvirkščiai, stengiasi parduoti savo sugebėjimus už kuo didesnę kainą ir geresnes darbo sąlygas, todėl lojalumas šiuolaikiniams darbuotojams nebėra privalumas, jei darbuotojai iš to negauna naudos. Darbo vietos pakeitimas darbuotojui suteikia naujas žinias bei kompetencijas, naują patirtį, naujus išbandymus, naujas pažintis, naujas darbo sąlygas bei užmokestį, karjeros galimybes. Sėkmės atveju darbo vietos pakeitimo baimės nebuvimas suteikia darbuotojui didesnę galimybę atrasti mėgiamą veiklą jam labiausiai tinkamomis sąlygomis.

Taip pat, darbuotojas, nusprendęs pakeisti stresą keliančią darbovietę suteikia sau galimybę ieškoti alternatyvų, kurios labiau atitinka jo profesinius poreikius. Kartais taip būna nutraukiamas ryšys su organizacija, kuri nevykdo įsipareigojimų bei susitarimų, kurie buvo aptarti prieš pradėdant dirbti įmonėje (I. Žukauskaitė, 2008).

Anot Levanaitės ir Raubicko (2010) darbuotojų kaitos privalumai įmonei nėra tokie akivaizdūs kaip trūkumai, tačiau gali atnešti didelės naudos. Pavyzdžiui naujo darbuotojo motyvacija gali būti didesnė už senojo darbuotojo. Taip pat, naujas darbuotojas gali turėti geresnį išsilavinimą, geresnių gebėjimų paskirtam darbui atlikti, naujų žinių ar informacijos lyginant su buvusiu darbuotoju. Nors ne daug kas taip galvoja, tačiau naujasis darbuotojas jau nuo pat pirmų dienų gali dirbti gana efektyviai, nes jis gali būti labiau energingas, nepaisant to, jog dar nelabai patyręs. Taip pat, kartais organizacijoje pasitaiko darbuotojų, kurie yra nuolatinių konfliktų ir kitų darbuotojų nepasitenkinimo šaltinis. Tokiu atveju, kai iš darbo išėina minėtas asmuo, organizacijai tai yra labiau naudinga nei žalinga. Kitas svarbus veiksnys yra karjera – darbuotojų kaita gali atlaisvinti kitokiu būdu nepasiekiamas darbo pozicijas. Anot autorių, organizacijoje, kurioje yra maža kaita, aukštos kvalifikacijos darbuotojai neturi galimybių kilti karjeros laiptais tol, kol organizacija nepradeda sparčiai plėstis. Tad jei organizacija nesiplečia, vidurinio ir aukštesnio lygio darbuotojų kaita ir galimybė užimti atsilaisvinusią poziciją gali būti vienintelis būdas karjeros siekiantiems žmonėms sulaikyti. Taip pat, nauji darbuotojai į organizaciją atneša naujų žinių bei idėjų ir minčių, padedančių prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos.

Tačiau darbuotojų kaita taip pat turi ir neigiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams. Anot Stankevičienės, Liučvaitienės ir Šimelytės (2010) darbuotojų išėjimas neigiamai veikia darbo kokybę organizacijoje, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų poreikių patenkinimą bei kt. Taip pat, anot autorių, netinkama darbuotojų atranka ir samda lemia neproporcingai didelę kaitą įmonėje ir tuo pačiu aukštas darbuotojo išėjimo sąnaudas, na o asmeninio ir komandinio pripažinimo trūkumas lemia darbuotojų neproduktyvumą atliekant darbus. Taip pat, darbuotojų lojalumo mažėjimą skatina netinkamai sukurta darbo užmokesčio sistema bei žema įmonės vidinė kultūra.

Pastebėta, jog keičiantis darbuotojams suprastėja organizacijoje atliekamų darbų kokybė bei efektyvumas. Naujam darbuotojui reikalingas adaptacijos periodas, kurio metu jis negali išnaudoti viso darbinio potencialo, nes nauji darbuotojai dar nebūna pasiekę ankstesnių darbuotojų produktyvumo lygio. Be to, atėjus naujiems darbuotojams, gali būti sutrikdomas kasdienis darbo ritmas ir kiti darbuotojai nebegali atlikti savo darbo (Levanaitė, Raubickas, 2010).

Taip pat, naujam darbuotojui reikia susipažinti su aplinka, darbo vieta, kolegomis ir vadovais, darbo tempu, pačiu darbu ir daugeliu kitų faktorių.

Be to, darbuotojų kaita daro įtaką organizacijos finansiniams kaštams. Pasak Naudžiaus (2012), vieno darbuotojo pakeitimas kitu įmonei vidutiniškai kainuoja apie 17% – 20% atitinkamos

pozicijos metinio atlyginimo. Darbuotojų kaita yra brangi bei susijusi su tiesioginėmis ir netiesioginėmis įmonės išlaidomis. Įmonė nukenčia finansiškai, nes yra patiriamos įvairios išlaidos, tokios kaip darbuotojų atleidimo administravimo, pakeitimo ir kitos išlaidos. Taip pat, naujų darbuotojų mokymai kainuoja ne tik dalį pinigų, tačiau ir laiko – dėl mažiau atliekamo darbo likęs krūvis yra užkraunamas likusiems dirbti darbuotojams.

Anot E. Nazelsio (2010) neretai pasitaiko atvejų, kai iš įmonės išėję darbuotojai nukeliauja pas konkurentus ir jiems perduoda ankstesnės įmonės patirtį bei sukauptas žinias. Būna atvejų, kai įmonę palikę darbuotojai kartu „išsiveda“ ir klientus, su kuriais dirbo – o tai įmonei tai gali reikšti labai didelius finansinius praradimus. Taip pat, esant didelei darbuotojų kaitai, įmonė praranda teigiamą savo įvaizdį visuomenėje, nes žmonės linkę darbuotojų kaitą sieti su nestabilumu, mano, kad „toje bendrovėje blogai, iš ten žmonės bėga“ arba „ten gali dirbti tik atsitiktiniai žmonės“. Be to, nustatyta, jog didelė darbuotojų kaita demotyvuoja darbdavius investuoti į darbuotojų mokymą, nes jiems išėjus prarandami ir į jų mokymus investuoti pinigai.

Nepaisant to, organizacijoje vykstant didelei darbuotojų kaitai suprastėja darbo moralė, padidėja darbo krūvis likusiems darbuotojams, prarandama darbuotojo patirtis, žinios bei gebėjimai, sutrinka grupės socializacija (Obrazcovas, Vozbutienė, 2005). Todėl siekiant sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje, siektina identifikuoti pagrindines darbuotojų kaitos priežastis ir parinkti tinkamas priemones kaitai mažinti.

*Apibendrinus darbuotojų kaitos teorinę sampratą galima teigti, jog pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys yra piniginis atlygis už darbą, stresinės situacijos, karjeros galimybės bei naujos galimybės naujame įdomesniame darbe. Darbuotojai, nebijantys keisti darbo vietą ir ieškantys vis geresnių darbo sąlygų dažnai atranda geriau apmokamą, įdomesnę, siūlantį naujas karjeros galimybes darbą. Darbuotojų kaita organizacijoje suteikia įmonei tiek privalumų, tiek trūkumų. Į organizaciją atėję nauji darbuotojai atsineša naują požiūrį, idėjas, savitas žinias, patirtį, energiją, kartais net klientus. Tačiau naujiems darbuotojams reikia adaptacinio laikotarpio, mokymų, jie nėra pasiekę buvusių darbuotojų darbinio potencialo, todėl didėja krūvis seniau dirbantiems darbuotojams, taip žemėja jų moralė, blogėja įmonės įvaizdis, o išėję iš organizacijos darbuotojai išneša iš įmonės savo žinias bei patirtį konkurentams, įmonė patiria finansinius nuostolius.*

### 1.3 Darbuotojų kaitos mažinimo teoriniai sprendimai

Kaip minėta, darbuotojų kaita gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams, todėl šiuolaikinėms organizacijoms yra labai svarbu mokėti suvaldyti šią kaitą. Šiame poskyryje pateikiami galimi darbuotojų kaitos mažinimo teoriniai sprendimai, tokie kaip organizacinės kultūros, motyvacijos ir lojalumo sistemų tobulinimas bei tikslų darnos sinergijos svarba.

#### 1.3.1 Organizacinės kultūros ir darbuotojų kaitos sąsaja

Organizacijos veiklos sėkmė priklauso ne tik nuo geros strategijos, optimalios struktūros ir tiksliai organizuotų procesų, tačiau taip pat ir nuo jos vidinės kultūros.

Anot P. Zakarevičiaus (2004), tiek organizacijos, tiek organizacinės kultūros svarba nekelia abejonių, nes organizacijos vystymosi galimybės bei pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo nuostatų, aktyvumo bei kitų panašių charakteristikų, kurios priskiriamos organizacijos kultūros elementams.

Anot autorių, organizacijos efektyvumas bei gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Dažniausiai klestinčios organizacijos remiasi savo vertybių ir įsitikinimų sistema – organizacine (sąmoningai sukurta) kultūra. Kiekvienai organizacijai yra būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą bei teigiamai veikia darbuotojus (S. Staniulienė, 2010).

Pirmiausia, tik pradėjusius dirbti darbuotojus vadovas supažindina su organizacine kultūra (per mokymo sesiją ar priimdamas į darbą). Žodžiais ir veiksmais jis perteikia rašytas ir nerašytas taisykles, kurių turi laikytis visi darbuotojai. 5 lentelėje pateikti organizacinės kultūros apibrėžimai.

5 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Šimanskienė ir kt.	2015	Tai vertybės, filosofija, misija, požiūris, normos, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme. Ji padeda formuoti darbuotojų elgesį organizacijoje, o tai gali padėti pasiekti bendrus įmonės tikslus.
S. Staniulienė	2010	Tai konkrečios organizacijos nariams būdingos vertybės, nuostatos, normos, politika, vizija ir misija, ideologija, filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas.
P. Zakarevičius	2004	Tai tik konkrečios organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.
T. Bush, M. Thurlow	2003	Tai kryptis, filosofija, kuria organizacija vadovaujasi dirbdama kasdien. Ji susideda iš bendrų vertybių, tikėjimo, normų, simbolių ir ritualų.

## 5 lentelės tęsinys. Organizacinės kultūros apibrėžimai

L. Willcoxson, B. Millett	2000	Tai normų, įsitikinimų, principų ir elgesio būdų rinkinys su organizacijos skiriamuoju požymiu. Kultūra yra apibrėžta ir apibota tam tikrais grupės parametrais (pvz., kalba, sąvokos, ideologija) ir normatyviniais kriterijais, pagrindžiančiais statusą, galią, autoritetą, atlygį, bausmę, draugystę ir pagarbą.
---------------------------	------	--

Šalt.: sudaryta autorės remiantis P. Zakarevičius, 2004, p. 202-203; L. Willcoxson ir B. Millett, 2000, p. 93; S. Staniulienė, 2010, p. 14-15; Šimanskiene ir kt., 2015, p. 311-315; T. Bush, M. Thrulow, 2003, p. 93.

Apibendrinus organizacinės kultūros apibrėžimus galima teigti, jog organizacinė kultūra yra savita ir skirtinga kiekvienoje organizacijoje. Tai nusistovėjusios ir visiems priimtinos normos, įsitikinimai, lūkesčiai, požiūris, ritualai, kuriuos nėra lengva pakeisti siekiant pokyčių.

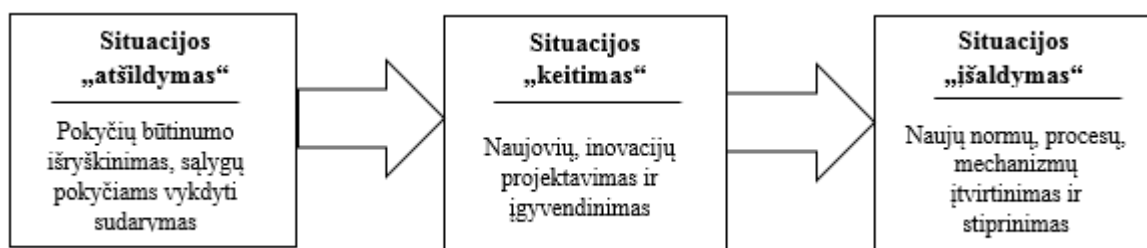
Anot Staniulienės (2010) organizacinė kultūra yra svarbi kiekvienos organizacijos dalis, nes ji gali išskirti organizaciją iš kitų, pabrėžti jos unikalumą, turėti tam tikrų išskirtinių savybių, dėl kurių gali tapti labiau patraukli už kitus arba nepatraukli darbuotojams (dėl šios priežasties dažniausiai didėja arba mažėja darbuotojų kaita) ar kandidatams į laisvas vietas, klientams bei tiekėjams ir visai visuomenei. Taip pat, organizacinė kultūra gali padėti ugdyti darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, o ne tik asmeniniams žmogaus interesams, sukurti darną tarp organizacijos ir darbuotojų, padėti išlaikyti organizaciją nesuskilusia. Anot autorės, organizacinė kultūra pateikia standartus, taisykles kas, kaip ir ką turėtų veikti ar kalbėti, kad organizacija siektų nustatytų tikslų, taip pat lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne, lemia svarbiausius organizacijos siekius ir kriterijus, kuriais ji gali vertinti savo patirtas sėkmes ir nesėkmes. Taip pat, organizacinė kultūra formuoja darbuotojų elgseną bei nuostatas, skatina darbuotojų bendradarbiavimą, komandinį darbą, gerina sprendimų priėmimo procesą, informuoja darbuotojus, kaip reikėtų elgtis su išorine organizacine aplinka (pavyzdžiui: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai, delsiančiai ar kt.).

Anot Šimanskienės (2005), tinkamai suformuota organizacinė kultūra turi daug privalumų, pavyzdžiui ji padeda vystyti organizacijos strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Svarbu, jog darbuotojai galėtų save sutapatinti su organizacija, nes tai parodo, kad jie nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje, t.y. jiems rūpi kas bus su jų organizacija rytoj ar už keletos metų, jie suvokia, jog jeigu bus gerai visai organizacijai – vadinasi bus gerai ir jiems. Taip pat, organizacinė kultūra ugdo atsidadavimą organizacijos misijai, užtikrina tapatumo jausmą, padeda darbuotojams jausti save dalimi didelės bei griežtai apibrėžtos visumos dalimi bei įsitraukti į visos organizacijos darbą, atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius, prisideda prie kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimo. Taip pat, pastebima, jog yra siekiama atvirumo dėl prieinamų bendravimo galimybių, pastebimi draugiški santykiai su bendradarbiais, apibrėžti ir įtvirtinti elgesio standartai.

Tam tikrose logistikos įmonėse pastebėta organizacinė kultūra yra paremta pagarbos, pasiklovimo vienas kitu, etiško elgesio bei tarpusavio pagalbos pagrindu, kuri formuoja darbuotojų elgesį, padedantį vykdyti įmonės veiklos procesus optimaliau, siekti bendro, o ne asmeninio tikslo. Kaip minėta, organizacinė kultūra nurodo ribas, kuriomis turi vadovautis organizacijoje dirbantys asmenys. Taigi, ji padeda suvokti logistikos darbuotojui elgesio ir bendravimo normas su klientais (pavyzdžiui organizacija gali laikytis principo „klientas visada teisus“) ir su kolegomis (pavyzdžiui tarptautinėje organizacijoje bendrauti tarpusavyje tik visiems suprantama bendra kalba) (I. Lepeškaitė, 2012).

Nusistovėjusi organizacinė kultūra yra lyg nerašytų taisyklių rinkinys, prie kurio reikia priprasti naujai atėjusiam darbuotojui (pvz.: ritualai, ceremonijos, lyderiai, aprangos kodas, kavos pertraukėlės, kolegų pavadavimo tvarka, sprendimų priėmimo tvarka, užduotys, komandinis darbas ir t.t.). Su tam tikrais organizacinės kultūros elementais naujas darbuotojas yra supažindinamas darbo pradžioje, o kitus darbuotojas pastebi tik darbo eigoje. Nusistovėjusios nerašytos taisyklės gali būti ir nepriimtinos naujam darbuotojui, jos gali jį erzinti, jis gali nepritapti, tačiau organizacinės kultūros egzistavimas dažniausiai kaip tik palengvina naujų darbuotojų adaptaciją ir integraciją į komandą. Organizacinė kultūra dažnai tapatinama su jungtimi, kuri vienija atskirus organizacijos darbuotojus į vieną komandą. Ji skatina darbuotojų bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą, draugišką elgesį (S. Staniulienė, 2010).

Netinkamai susiformavusi organizacijos kultūra (kuri susiformuoja savaime) gali būti ne tokia naudinga, o priešingai – nepriimtina, „nežmogiška“, erzinti, demotyvuoti darbuotojus, o tai gali sudaryti neigiamą organizacijos įvaizdį ir sąlygoti didesnę darbuotojų kaitą. Dažniausiai tokia kultūra susiformuoja savaime dėl tam tikro vadovų ir darbuotojų požiūrio, elgesio, kontrolės nebūvimo. Deja, pakeisti organizacijos ar organizacinę kultūrą nėra lengva, dažniausiai darbuotojai yra linkę priešintis. Dažnu atveju pasipriešinimas jaučiamas dėl nesaugumo jausmo (galvojama, jog įvykus pokyčiams darbuotojas nebebus reikalingas su jo turimomis kompetencijomis), informacijos stokos (kam to reikia, kas pasikeis), įpročių, suvokimo (T. Bush, M. Thurlow, 2003). Dėl to, norint pakeisti įsisenėjusią organizacijos ar organizacinę kultūrą reikia aiškiai visus informuoti kuo esama organizacinė (taip pat ir organizacijos) kultūra yra žalinga, kaip planuojama ją keisti, kas pasikeis, kokia bus pokyčių nauda kiekvienam darbuotojui, skatinti darbuotojus, kurie sutinka su pokyčiais. Organizacinę kultūrą galima keisti remiantis H. Ansoff ir K. Lewin pasiūlytu kaitos organizavimo modeliu (4 pav.).



4 pav. H. Ansoff ir K. Lewin kaitos organizavimo modelis  
Šalt. Zakarevičius, 2004, p. 207

Esamos organizacinės kultūros neigiamo poveikio identifikavimas ir situacijos pateikimas darbuotojams priskirtinas H. Ansoff ir K. Lewin modelio „Situacijos atsildymui“, naujos organizacinės kultūros kūrimas priskirtinas „Situacijos keitimui“ bei naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas priskirtinas „Situacijos iššaldymui“.

*Apibendrinant organizacinės kultūros ir darbuotojų kaitos sąsają galima teigti, jog tinkamai suformuota organizacinė kultūra prisideda prie darbuotojų kaitos mažinimo, nes darbuotojai nori dirbti organizacijoje, kurioje juos gerbia, vertina, su jais elgiasi teisingai, draugiškai, žmogiškai, jie gali tikėtis pagalbos, jaustis svarbia komandos dalimi.*

### 1.3.2 Darbuotojų lojalumo skatinimas kaip darbuotojų kaitos mažinimo priemonė

Pastaruoju metu darbuotojų lojalumas tampa vis rečiau aptinkamu reiškiniu organizacijose. Darbuotojų kaita vyrauja daugelyje darbo sričių, vis daugiau darbuotojų nesibaimina keisti darbo vietą, ieškoti geresnių sąlygų, nemato prasmės įsipareigoti vienai konkrečiai organizacijai. Dėl šios priežasties organizacijoje sumažėja darbo efektyvumas, prarandama finansinių kaštų, todėl priešingai nei darbuotojams, darbdaviams darbuotojų lojalumas yra vertybė, kurią siektina skatinti. Darbuotojų lojalumas arba kaip kitur minimas - darbuotojų įsipareigojimas organizacijai apibrėžiamas įvairiai (6 lentelė).

6 lentelė. Darbuotojų lojalumo apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
R. Vasiliauskaitė	2013	prisirišimas ir atsidavimas organizacijai; priklausomybės paskelbimo jausmas, išsireiškiantis kaip „noras pasilikti“.
N. Shekhar, D.N.S. Kumar	2011	tai daugiau nei vien tik pareigų atlikimas organizacijoje, tai ir darbuotojo noras pasilikti organizacijoje.
R. Kinderis	2009	atsidavimas, ištikimybė teisėtam vadovui, neperžengiant teisėtumo ribų; asmens prisirišimas prie tam tikros organizacijos.
V. Kumpikaitė, K. Rupšienė	2008	atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt.
J. Vveinhardt, J. Katovskienė	2008	tai žmogaus laisvas pasirinkimas sutapatinti save su organizacijos siekiais, tikslais, noras būti visaverčiu jos nariu.
R. Veršinskienė, N. Večkienė	2007	darbuotojo nuoširdaus įsitraukimo reikšmė, siekiant organizacijos tikslų, numatytų rezultatų, ieškant būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau, bei darbuotojų suvokimo, kad jie turi platesnę perspektyvą, t.y. galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros.

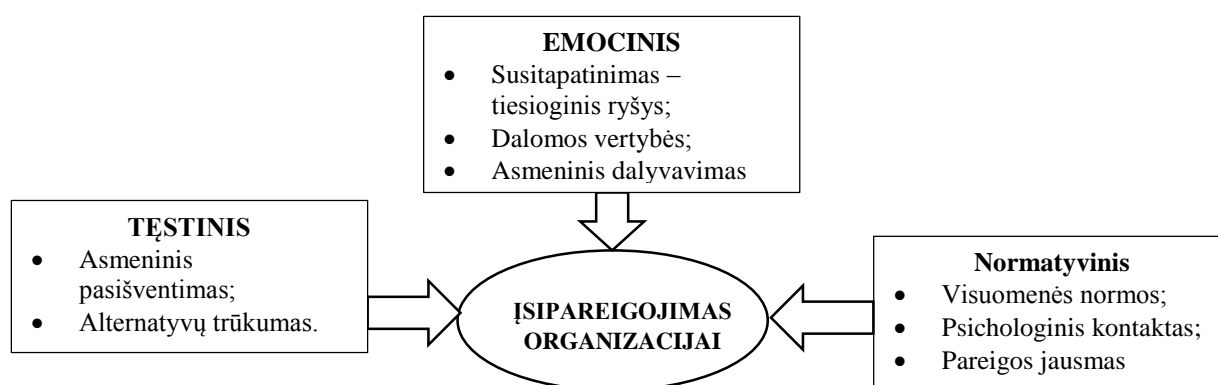
## 6 lentelės pratęsimas. Darbuotojų lojalumo apibrėžimai

L. Donskis	2005	tai teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į jam suteiktą savirealizacijos galimybę.
------------	------	---

Šalt.: sudaryta autorės remiantis R. Vasiliauskiene, 2013, p. 80; N. Shekhar, D.N.S. Kumar, 2011, p. 47; R. Kinderiu, 2009, p. 39; V. Kumpikaite ir K. Rupšiene, 2008, p. 375; J. Vveinhardt ir K. Rupšiene, 2008, p. 195; R. Veršinkiene ir N. Večkienė, 2007, p. 252; L. Donskiu, 2005, p. 1.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų lojalumas yra savanoriškas darbuotojo elgesys, jausmas, noras dirbti būtent toje organizacijoje, susitapatinimas su organizacijos tikslais bei siekiais, ištikimybė.

Anot N. J. Alle ir J. P. Mayer (1991), darbuotojo lojalumas organizacijai yra 3 rūšių – emocinis, tęstinis normatyvinis (5 pav.):



5 pav. Įsipareigojimo organizacijai modelis

Šalt.: Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1991

Emocinis įsipareigojimas yra apibūdinamas kaip darbuotojo susitapatinimas su organizacija, kuris pasireiškia ir stiprėja, kai žmogus sugeba įvertinti, jog jo tikslai ir vertybės sutampa su organizacijos. Tokią prierašumo prie organizacijos formą turintys darbuotojai įsitikinę, jog jų vertybės sutampa su darbdavio, jie sutapatina save su organizacija ir jaučiasi įtraukti į ją bei jos veiklą. Darbuotojai, kurie pasižymi stipriu emociniu lojalumo jausmu pasilieka organizacijoje savanoriškai (Šavareikienė ir Daugirdas, 2009).

Tęstinis įsipareigojimas yra paremtas žmogaus suvokimu, ko jis gali netekti, jei išeis iš įmonės bei galimų alternatyvų stoką. Tokie darbuotojai dažniausiai lieka organizacijos nariais, nes „niekur kitur tiek nemokės“ arba tiesiog „nėra kur eiti“. Tai tiesiog darbo atlikimas, nes tu privalai tai padaryti. Darbuotojas suvokia, jog juo yra pasitikima ir tikimasi iš jo numatyto rezultato (Urbonavičiūtė, 2007).

Normatyvinis įsipareigojimas yra pagrįstas darbuotojo pareigos jausmu bei moraliniu jo įsipareigojimu. Tai toks darbuotojo jausmas, jog palikus organizaciją jis patirs asmeninį nuostolį. Dažniausiai jis suvokia, jog turi vienokių ar kitokių investicijų savo organizacijoje, kurios dings, jeigu jis paliks savo darbo vietą. Taigi, darbuotojas suvokia, jog darbovietės keitimo kaina gali būti per

didelė jam pačiam ir jis rizikuoja prarasti draugus, su kuriais yra įpratęs leisti laiką, visas kitas darbe suteikiamas privilegijas (G. Genevičiūtė - Janonienė, A. Endriulaitienė, R. Skučiaitė, 2015).

Emocinis, tęstinis ir normatyvinis lojalumas yra tyrinėjami kaip atskiri komponentai, nes darbuotojo lojalumą organizacijai atspindi visų trijų atskirų įsipareigojimų komponentų įvairių stiprumo lygių visuma, kaip teigia Meyer ir kt. (1990), skirtingi darbuotojų įsipareigojimo profiliai apsprendžia skirtingą darbuotojų elgseną. Anot R. Vasiliauskaitės (2013), šis trijų elementų tarpusavio santykis kiekvienam darbuotojui yra individualus. Taigi įsipareigojimas organizacijai yra svarbus veiksnys, kuris formuoja darbuotojo požiūrį į savo organizaciją bei pasilikimo organizacijoje sąryšį.

Anot Kumpikaitės ir Rupšienės (2008), darbuotojo įsipareigojimą organizacijai lemia tokie individualūs veiksniai:

- Darbuotojo amžius;
- Darbuotojo lytis;
- Turimas darbo stažas;
- Darbuotojo išsilavinimas;
- Šiuo metu užimamos darbuotojo pareigos;
- Santykiai su vadovu ir bendradarbiais;
- Vidinė organizacijos komunikacija;
- Organizacijos vertybės ir jų laikymasis;
- Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo;
- Galimos karjeros perspektyvos;
- Darbo turinys;
- Darbuotojo savarankiškumo laipsnis;
- Darbo užmokestis.

Anot mokslininkų, lojalūs darbuotojai yra neįkainojama organizacijos vertybė, kadangi tyrimais nustatyta, jog lojalūs darbuotojai patikimesni, todėl vadovams nereikia daug laiko skirti jų veiklos kontrolei (R. Kinderis, 2009), jie lieka organizacijoje susiklosčius įvairioms aplinkybėms, dirba visą dieną ir neprieštarauja, jei reikia daugiau, saugo organizacines vertybes, savo noru prisideda prie tikslų siekimo (N. Petkevičiūtė, I. Kalinina, 2004), rečiau linkę keisti darbovietes, daryti pravaikštas, dažniausiai jų darbo kokybė yra aukštesnė nei kitų, jais yra labiau patenkinti klientai, o svarbiausia jie dažniau pasiekia ir viršija organizacijos keliamus tikslus (V. Kumpikaitė, K. Rupšienė, 2008).

Skatinti darbuotojų lojalumą yra labai svarbu kiekvienai organizacijai, nes anot Kinderio (2009) lojalus darbuotojas yra kokybiškos paslaugos garantija, jo dėka pagerėja darbo kokybė, o dėl to didėja ir klientų pasitenkinimas. Anot Kumpikaitės ir Rupšienės (2008), dabar susiklosčiusioje aplinkoje darbuotojų lojalumas yra laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, kurie daro įtaką organizacijų konkurencingumui bei veiklos efektyvumui. Anot autorių, kiekviena konkurencinga organizacija turėtų rūpintis darbuotojų įsipareigojimo didinimo ugdymu, tikintis sumažinti

darbuotojų kaitą, jų nedarbingumo laiką ir siekiant padidinti darbuotojų produktyvumą. O sėkmingai sukūrus patrauklaus darbdavio įvaizdį, galima lengviau pritraukti naujus darbuotojus.

*Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų lojalumas yra darbuotojo savanoriškas įsitraukimas į organizacijos veiklą, beatodairiškas organizacijos tikslų siekimas, atsidavimas darbui. Lojalūs darbuotojai mažina darbuotojų kaitą, gerina darbo veiksmingumą bei kokybę, todėl organizacijos turi siekti identifikuoti veiksnius, skatinančius darbuotojų lojalumą bei motyvaciją (kuri bus aptarta sekančiame poskyryje) siekiant išlaikyti lojalius darbuotojus organizacijoje.*

### 1.3.3 Kompleksinė motyvavimo sistema kaip darbuotojų kaitos mažinimo priemonė

Siekiant išlaikyti organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių, mažinti jų kaitą, didinti darbuotojų pasitenkinimą bei lojalumą, organizacijoje svarbu pritaikyti tinkamą motyvavimo sistemą. Kadangi organizacijoje dirba daug skirtingų asmenybių, visus juos motyvuoja skirtingi veiksniai, todėl organizacijos turėtų kurti kompleksines motyvavimo sistemas, kurios būtų universalios.

Anot Viningienės (2012), pagrindinės priežastys, kodėl organizacijose didėja darbuotojų kaita yra nepakankamai motyvuoti darbuotojai bei menkas jų pasitenkinimas darbu. Pasak autorės, tai lemia didėjančias organizacijos išlaidas, pavyzdžiui išlaidos naujų darbuotojų paieškoms, nes, anot jos, darbuotojai, kaip žmogiškieji išteklių, yra vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, kuris daro įtaką organizacijų veiklos rezultatams.

Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės gali daryti įtaką ne tik darbuotojų motyvacijai, tačiau ir jų elgesiui, todėl vadovai turi stengtis parinkti tokias motyvavimo priemones, kuriomis galima vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe (Klupšas, 2009). Kumpikaitė ir Kalinauskienė (2011) taip pat teigia, jog vadovų pagrindinė užduotis - atpažinti, kokie motyvai yra darbuotojų varomoji jėga ir žmonių poreikius panaudoti siekiant optimalaus darbo. Motyvavimo priemonės gali būti materialios (piniginės ir nepiniginės) ir psichologinės.

7 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialios		Psichologinės
Piniginės	Nepiniginės	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pelno pasidalinimas,</li> <li>• adekvatus darbo užmokestis,</li> <li>• premijos,</li> <li>• su darbu susijusių išlaidų kompensavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dovanos,</li> <li>• draudimas,</li> <li>• darbo sąlygos,</li> <li>• akcijos,</li> <li>• įmonės automobilis,</li> <li>• laisvalaikio organizavimas,</li> <li>• papildomos atostogos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dalyvavimas valdyme,</li> <li>• darbo įvertinimas,</li> <li>• pasitikėjimas,</li> <li>• pripažinimas,</li> <li>• pagarba,</li> <li>• saviraiškos galimybė,</li> <li>• karjera.</li> </ul>

Šalt.: sudaryta autorės remiantis Čiarniene ir kt., 2013, Elliot ir kt., 2017.

Taigi, kompleksinė motyvavimo sistema gaunama apjungus išvardintas skirtingas motyvavimo priemones pagal poreikį į bendrą sistemą ir jas universaliai pritaikius skirtingoms darbuotojų grupėms siekiant didžiausio jų motyvavimo lygio.

Anot Viningienės (2012) atlikto tyrimo galima išskirti žmonių grupes pagal juos motyvuojančius veiksnius: kuo svarbesnis pripažinimas ir dėkingumas, tuo mažiau svarbus finansinis motyvas ir atvirškčiai; kuo svarbesnis finansinis veiksnys, tuo mažiau svarbi atsakomybė; kuo svarbesni santykiai su vadovu, tuo mažiau svarbus atsakomybės motyvas; kuo svarbesnė respondentams karjera, tuo jiems mažiau svarbūs santykiai su vadovu; kuo svarbesnis bendradarbiavimas, tuo mažiau svarbūs finansinis ir karjeros motyvai; kuo didesnis darbo stažas, tuo mažiau svarbi karjera; kuo didesnis darbo stažas, tuo labiau asmuo patenkintas darbo vieta, darbu.

Kumpikaitės ir Kalinauskienės (2011) teigimu nekvalifikuotus darbininkus geriausiai motyvuoja materialinių vertybių poreikis; kvalifikuotiems darbininkams ir specialistų padėjėjams artimiausias poreikis yra saugumo bei meilės; vadovams tinkamiausias yra prestižo poreikis; specialistams geriausia vidinė motyvavimo priemonė - tai galimybė savirealizacijai.

Atsižvelgiant į autorių gautus tyrimų rezultatus galima teigti, jog siekiant sukurti tinkamą kompleksinę motyvavimo sistemą konkrečiai organizacijai, vadovai organizacijoje turėtų atlikti kokybinius tyrimus, kurie padėtų identifikuoti labiausiai vyraujančias darbuotojų grupes toje organizacijoje ir juos motyvuojančius veiksnius, nes atitinkamai darbinei grupei labiausiai tinka atitinkami motyvavimo būdai.

Tinkama darbuotojų motyvavimo sistema priklauso ne tik nuo darbuotojų užimamų pareigų ar tuo metu esančių poreikių (pvz.: pagal „Maslow“ piramidę), tačiau ir nuo įvairių situacijų. Anot Klupšo (2009), pastebėta, jog ekonominio pagyvėjimo metu darbuotojams kur kas veiksmingesnis ir svarbesnis yra moralinis, psichologinis skatinimas, apimantis visą kompleksą įvairių auklėjamojo, psichologinio ir socialinio poveikio kolektyvui bei savininkams priemonių, pavyzdžiui darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes.

Tai parodo, jog darbuotojų motyvavimo sistema turi būti labai universali (pritaikyta skirtingoms darbo grupėms bei skirtingiems jų poreikiams), nuolat naujinama (atsižvelgiant į darbuotojų sudėtį, kaitą, įvairias situacijas), šiuolaikiška, moderni (taikytina atsižvelgiant į šiuolaikinius standartus).

Pasak Vaitkuvienės, Balvočiūtės, Stoškaus (2010), motyvacijos sistema gali būti veiksminga tuo atveju, jei visi darbuotojai turi sprendimo priėmimo galimybę, bendrus tikslus ir nesustojamai ieško darbo tobulinimo idėjų bei būdų jas įgyvendinti. Taip pat, anot autorių, svarbi motyvacijos sistemos realizavimo problema yra jos lankstumas, gebėjimas laiku reaguoti į situacijas, žmonių poreikius ir elgsenos pokyčius.

Atsižvelgiant į logistikos įmonių specifiką, galima teigti, jog joje dirba daug skirtingų darbuotojų, kurie priklauso skirtingoms darbinėms grupėms, turi skirtingus poreikius ir kuriuos motyvuoja skirtingos motyvavimo priemonės.

Motyvacinės priemonės logistikos įmonėse priklauso nuo darbuotojų sudėties, vyraujančių darbinių grupių, esamos įmonės situacijos, vadovų požiūrio ir noro investuoti į darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nepaisant to, jog tokios motyvavimo priemonės reikalauja nemažai finansinių išteklių, jos gali padėti mažinti darbuotojų kaitą, didinti darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą darbu, darbo optimalumą.

Pasak Viningienės (2012) nors kiekvieno asmens atliekamos veiklos motyvacija yra asmeniška ir unikali, vis dėlto yra tam tikrų dėsningumų, kurie leidžia išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus ir skatina juos efektyviai dirbti. Įmonės vadovų dėmesys ir išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visada atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę ir išlieka lojalūs savo organizacijai.

*Apibendrinus galima teigti, jog siekiant efektyviai motyvuoti skirtingus poreikius turinčius darbuotojus organizacijai patariama kurti kompleksinę motyvavimo sistemą. Ši sistema apjungia skirtingas motyvavimo priemones, kurios gali būti materialios ir psichologinės. Kompleksinė motyvavimo sistema turi būti lanksti, universali, šiuolaikiška, kurią būtų galima taikyti skirtingoms darbinėms grupėms siekiant maksimalaus jų motyvavimo, pasitenkinimo darbu bei atliekamo darbo optimalumo lygio. Kuo darbuotojas labiau patenkintas atliekamu darbu, darbo vieta, darbo sąlygomis bei emociniu ryšiu, tuo lojalesnis jis tampa organizacijai.*

#### **1.3.4 Organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergijos svarba**

Kiekviena organizacija nuolat ieško optimalių būdų, kaip išlaikyti esamus darbuotojus organizacijoje bei pritraukti naujus. Todėl kiekvienai organizacijai yra aktualu identifikuoti darbuotojų lūkesčius ir atsižvelgiant į juos koreguoti tam tikras įmonės nuostatas.

Darbuotojų lojalumo skatinimas, motyvacijos didinimas, organizacinės kultūros gerinimas yra efektyvios darbuotojų kaitos mažinimo priemonės, tačiau jos nebus veiksmingos, jei nebus susikalbėjimo tarp organizacijos ir darbuotojų. Kiekvienas iš jų (tiek organizacija, tiek darbuotojai) turi savo užsibrėžtus tikslus ir vertybes, todėl didžiausia siekiamybė yra atrasti kompromisą tarp jų. Užsibrėžtas tikslas gali būti veiksmingai pasiektas tik atsiradus darbuotojų ir organizacijos tikslų sinergijai.

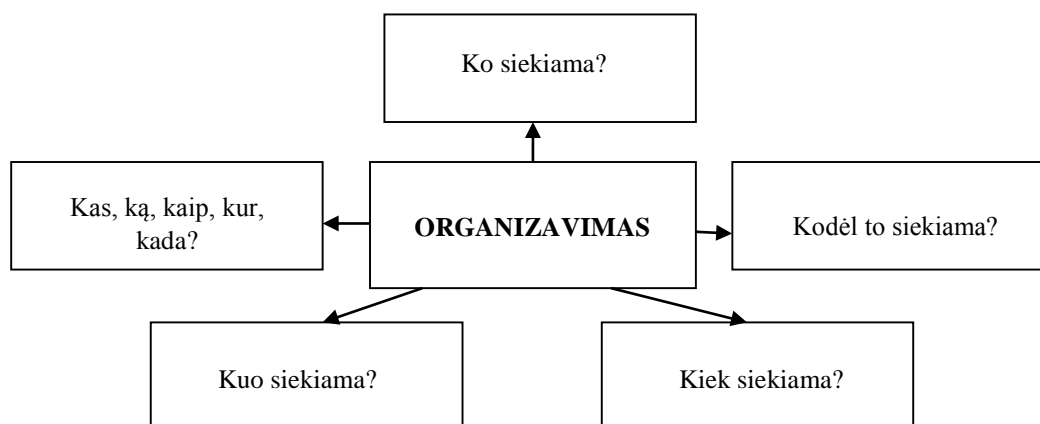
Anot Vveinhardt ir Gulbovaitės (2012), darbuotojai išskiria tokias pagrindines vertybes: tai šeima, draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, principingumas, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, gailestingumas, meilė, pasiaukojimas ir kt. Tuo tarpu organizacijos pagrindinės vertybės yra pelnas, bendradarbiavimas, geranoriškumas, kolektyviškumas, lojalumas,

mokymasis, drausmingumas, kruopštumas, pareigingumas, profesionalumas, tikslumas, kūrybiškumas, sąžiningumas, išmintingumas, santarvė, demokratiškumas, kompetentingumas, pasiaukojimas ir kt.

Darbuotojų pagrindiniai tikslai, siejami organizacijoje yra karjera, savirealizacija, gera atmosfera, adekvatus darbo užmokestis. Organizacijos tikslai yra kur kas plačiau aprašomi, nes jie yra ilgalaikiai, trumpalaikiai, strateginiai, tačiau pagrindiniai bendri tikslai yra pelninga, veiksminga, produktyvi veikla, geras įvaizdis visuomenėje.

Autorių nuomone, kai sutampa asmens ir organizacijos vertybės, tai tampa kone svarbiausias veiksnys, kuris padeda išlaikyti prisitaikančią ir atsidavusią darbo jėgą, kas yra labai svarbu šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Anot Dubausko (2006) šiuolaikinėms organizacijoms, kuriose vyrauja požiūris, kad organizacijos pirminis tikslas ir pagrindinė vertybė yra pelnas – gresia pavojus. Anot Dubausko, toks požiūris, kai mažai atsižvelgiama į žmogiškuosius bei gamtos išteklius, tikrai gali apsunkinti organizacijos ateitį. Pažangioje organizacijos kultūroje akcentuojamos šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas. Organizacijos esminiu principu tampa užsibrėžto tikslo siekimas, todėl šiuolaikinėje organizacijoje svarbu ne tik sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus, tačiau ir sugebėti apjungti visų narių tikslus į vieną – pasiekti tikslų darnos sinergiją. Manoma, jog svarbiausias kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, kuris lemia našumą yra geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.

6 paveiksle yra pavaizduota Tamošiūno (2013) siūloma įmonės veiklos procesų organizavimo schema kaip integruojanti valdymo funkcija, kuri gali būti taikoma šiuolaikinėms organizacijoms.

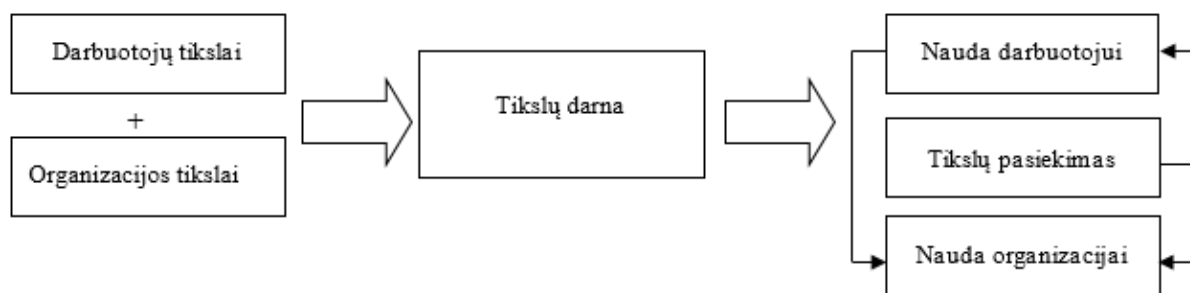


6 pav. Organizavimas kaip integruojanti valdymo funkcija

*Šalt.: Tamošiūnas, A., 2013*

6 paveiksle yra pateikta organizavimo kaip integruojančios valdymo funkcijos sistema, kurioje yra nurodyti organizacijos veiklos elementai. Visi organizacijos nariai turi žinoti ko organizacija siekia – vizija, misija, tikslai, strategija, kodėl to siekia – nauda sau, organizacijai,

visuomenei, kiek siekia – apimtis, vertė, rezultatai, kuo siekia – priemonės, žaliavos, energija. Tokiu būdu organizacijoje atsiranda tikslų darnos sinergija (7 pav.) (Tamošiūnas, 2013).

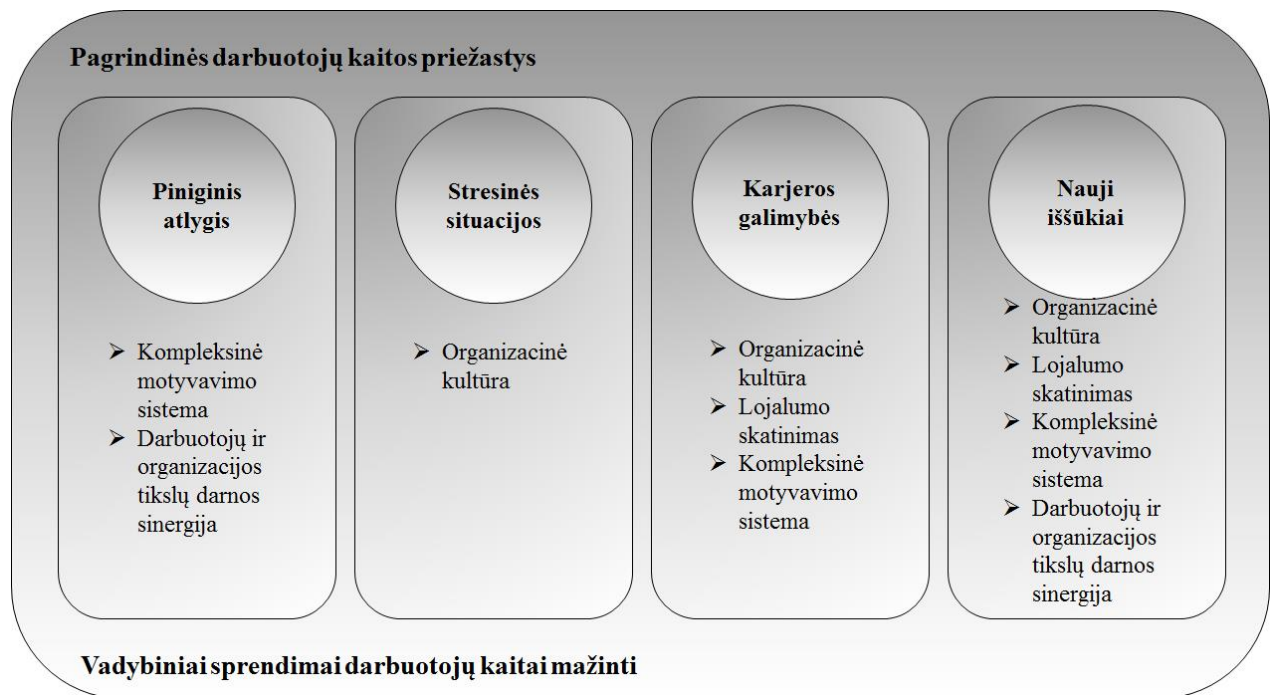


7 pav. Organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergija

*Šalt.: Tamošiūnas, A. 2013*

Nors sinergija reikalauja darbų pasidalijimo siekiant to paties bendro tikslo, tikslų darna pasiekama tada, kai yra suderinami organizacijos ir jos narių tikslai, todėl tikslo pasiekimas atneša naudą ne tik organizacijai, tačiau ir darbuotojams (Gazarian, 2013). Kai abi pusės (organizacija ir darbuotojai) žino vieni kitų tikslus, vieni kitų vertybes bei siekius, vyksta sklandesnė bei aiškesnė tarpusavio komunikacija. Abi pusės žino, ko viena iš kitos nori ir ko gali tikėtis, kaip gali viena kitai būti naudinga. Tikslų darnos sinergija leidžia pasiekti užsibrėžtus bendrus tikslus greičiau, optimaliau bei lengviau.

Apibendrinant šiame skyriuje minėtus veiksnius, galima teigti, jog pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys yra piniginis atlygis už darbą (konkurentai siūlo geresnį atlygį, premijas), stresinės situacijos (ryšio tarp darbuotojo ir darbdavio nebūvimas, informacijos stoka), karjeros galimybės bei naujos galimybės naujame įdomesniame darbe (norima išvengti monotoniško darbo) (3 lentelė). Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje buvo pateikti vadybiniai sprendimai, kurie galėtų padėti mažinti darbuotojų kaitą (organizacinė kultūra, lojalumo skatinimas, kompleksinė motyvavimo sistema, organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergija). Todėl 8 paveiksle pateiktas teorinis modelis kuris parodo, kaip minėti vadybiniai sprendimai galėtų padėti mažinti darbuotojų kaitą atsižvelgiant į minėtas pagrindines darbuotojų kaitos priežastis.



8 pav. Pagrindinių darbuotojų kaitos priežasčių ir vadybinių sprendimų sąsaja

*Šalt.: sudaryta autorės*

Kaip minėta anksčiau, dažniausiai besikartojančios priežastys, kodėl darbuotojai nusprendžia pakeisti darbo vietą yra piniginis atlygis, stresinės situacijos, karjeros galimybės bei noras naujų iššūkių.

Tinkama organizacinė kultūra galėtų padėti spręsti tokias darbuotojų kaitos priežastis: stresinės situacijos, karjeros galimybės, nauji iššūkiai.

Formuojant naują ar keičiant esamą organizacinę kultūrą galima pritaikyti tam tikras normas, kurios leistų darbuotojams lengviau susidoroti su stresinėmis situacijomis. Organizacijoje turėtų vyrėti tokia organizacinė kultūra, jog darbuotojas, iškilus tam tikroms stresinėms situacijoms, tiksliai žinotų į ką galima kreiptis konkrečiu klausimu ir svarbiausia - nebijotų to padaryti. Komandoje svarbus pasitikėjimo jausmas, laisvas bendravimas ir žinojimas, jog visi siekia bendro tikslo, todėl kolegos nesėkmė nėra tik jo vieno, tačiau visos komandos nesėkmė.

Kaip minėta, organizacinė kultūra skatina integruoti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, reikšti savo nuomonę, teikti siūlymus, todėl tinkama organizacinė kultūra gali suteikti galimybę darbuotojams realizuoti save, atskleisti savo idėjas ir gebėjimus. Tai skatintų darbuotojus nuolat tobulėti, kelti sau vis daugiau naujų iššūkių. Visi darbuotojai turėtų aiškiai suprasti įmonės valdymo struktūrą bei karjeros galimybes, kurios jiems turėtų būti suteiktos (pvz.: darbuotojų rotacija, nuolatiniai konkursai ar kt. naujoms pareigoms užimti).

Lojalumo skatinimas yra labai svarbus darbuotojų kaitos mažinimo vadybinis sprendimas siekiant išlaikyti vertingus esamus darbuotojus, jis galėtų padėti darbuotojams siekiant naujų iššūkių ir karjeros galimybių. Darbuotojams lojalumas nėra didelė vertybė, jei jie iš to negauna naudos, todėl organizacija turi stengtis atrasti argumentų, kodėl darbuotojams vertėtų likti būtent šioje

organizacijoje. Kadangi karjeros galimybės yra viena iš pagrindinių darbuotojų kaitos priežasčių, yra organizacijų, kurios kasmet peržiūri darbuotojo rezultatus ir atsižvelgiant į tai rotuoja darbo vietas, skiria papildomus piniginius ir nepiniguinius priedus už išdirbtus metus (premijos, įmonės ženkliai, parodontys, jog šis darbuotojas yra pavyzdys bei kt.).

Tinkama kompleksinė motyvavimo sistema galimai padėtų susidoroti su visomis minėtomis pagrindinėmis darbuotojų kaitos priežastimis. Kompleksinė motyvavimo sistema susideda iš materialių ir nematerialių, psichologinių darbuotojų skatinimo priemonių. Tinkama kompleksinė motyvavimo sistema išsprendžia piniginių atlygio klausimą (materialinės motyvavimo priemonės – premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, pelno pasidalijimas už užsibrėžtų tikslų pasiekimą ir kt.), karjeros galimybių bei naujų iššūkių klausimą (psichologinės motyvavimo priemonės – dalyvavimas valdyje, darbo įvertinimas, pasitikėjimas, pripažinimas, pagarba, saviraiškos galimybės). Kuriant kompleksinę motyvavimo sistemą svarbiausia yra identifikuoti būtent toje organizacijoje dirbančių darbuotojų tikslus, siekius bei juos motyvuojančius veiksnius ir atsižvelgiant į tai taikyti atitinkamas motyvavimo priemones, kurios būtų universalios visiems darbuotojams.

Darbuotojų ir organizacijos tikslų darnos sinergijos esmė yra atrasti ryšį tarp darbuotojų ir organizacijos vertybių, tikslų ir norų. Svarbiausias veiksnys tampa vienas kito supratimas, abipusė pagalba ir bendrų tikslų siekimas kartu. Svarbiausia abiem pusėms yra gerai suprasti viena kitos poreikius ir atrasti galimybes juos išpildyti. Tik esant darbuotojų ir organizacijos tikslų darnos sinergijai tikslas pasiekiamas greičiau bei veiksmingiau.

*Išanalizavus pagrindines darbuotojų kaitos priežastis teoriniu požiūriu, galima teigti, jog logistinėse įmonėse darbuotojų kaitą kontroliuoti įmonės naudai galima pritaikyti atitinkamus vadybinius sprendimus. Kadangi kiekvienoje logistikos įmonėje skiriasi darbuotojų požiūris, poreikiai bei kaitos priežastys, nepakanka pritaikyti kurį nors vieną konkretų vadybinį sprendimą darbuotojų kaitai mažinti. Tokiu atveju aktualu taikyti kompleksinį vadybinių sprendimų modelį, kuris apjungia skirtingus vadybinius sprendimus į bendrą visumą ir todėl yra universalus, labiau taikytinas bei galimai užtikrinantis geresnį rezultatą.*

## 2. DARBUOTOJŲ KAITOS LOGISTIKOS ĮMONĖJE PRIEŽASČIŲ NUSTATYMO TYRIMAS

Šiame skyriuje pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, pateikti respondentai, informantų imtis, klausimynų sudarymo aprašymai, tyrimo procesas, atliekama tyrimo rezultatų analizė ir pateikiamos sudarytos vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui logistikos įmonėje.

### 2.1. Tyrimo metodai

Siekiant iširti pagrindines darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje ir atsižvelgiant į gautus rezultatus pateikti veiklos gerinimo galimybes, šiame darbe atlikti du tyrimai – interviu (ekspertų metodas) ir, atsižvelgiant į gautus ekspertų atsakymus, darbuotojų apklausa raštu.

Interviu metodas yra vienas iš apklausos rūšių. Anot Kardelio (2005), interviu yra tarsi abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo. Interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į formalizuotus (standartizuotus) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti ir neformalius interviu, kur klausimų seka bei jų formuotės yra laisvi.

Anot B. Bitino, L. Rupšienės ir V. Žydžiūnaitės (2008), kokybiniam tyrimui labiau priimtinas yra pusiau struktūruotas interviu. Visų pirmausia, prieš jį atliekant, tyrėjas pasiruošia – iš anksto numato temas, problemas, kurias aptars interviu metu. Tačiau tyrėjas neprisiria prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, keičia juos vietomis, užduoda papildomų klausimų. Tai leidžia labiau suprasti informantus ir pateikiamus atsakymus, galima stebėti jų kūno kalbą, išraiškas, intonaciją. Interviu metu taip pat yra sumažinama klaidingai suprasto klausimo galimybė, nes kalbant „gyvai“ galima paaiškinti, kas turima mintyje.

Taigi, kaip minėta, visų pirmausia buvo atliktas pusiau struktūruotas ekspertų interviu. Taikant interviu metodą ekspertais buvo pasirinkti 2 skirtingų logistikos įmonių personalo skyriaus darbuotojai, kurie pasirinkti ekspertais kaip geriausiai nusimanantys personalo valdymo srities specialistai. Minėtiems darbuotojams buvo pateikti 16 atviro tipo klausimų (1 priedas). Klausimai buvo iš anksto suformuluoti atsižvelgiant į teorinėje dalyje padarytas išvadas.

Ekspertų interviu siekta išsiaiškinti, kokios profesijos darbuotojų logistikos įmonėse kaita yra didžiausia, kokią tai įtaką daro įmonės veiklos rezultatams bei kaip stengiamasi sukontroliuoti darbuotojų kaitą.

**Tyrimo tipas** – kokybinis, ekspertinis.

**Tyrimo metodas** – pusiau struktūruotas interviu.

**Respondentai** – ekspertai, 2 Klaipėdos logistikos įmonių personalo skyrių atstovai.

**Tyrimo imtis** – tyrime apklausti 2 logistikos įmonių personalo skyriaus atstovai. Tyrimas – homogeniškas, nes visi informantai yra logistikos sektoriaus darbuotojai.

Kokybiniame tyrime nesiorientuojama į reprezentatyvią tyrimo dalyvių imtį. Kita vertus, pasirinktų informantų kaip geriausių savo srities ekspertų atsakymai laikytini pakankamu pagrindu šio tyrimo rezultatams gauti.

**Interviu klausimyno sudarymo aprašymas.** Interviu klausimai iš anksto suformuoti pagal teorinėje analizėje identifikuotus esminius vadybinius sprendimus, kurie padeda kontroliuoti darbuotojų kaitą organizacijoje. Interviu klausimai susiję su darbuotojų kaitos priežastimis organizacijoje bei teorinėje dalyje pateiktais vadybiniais sprendimais (organizacinė kultūra, darbuotojų lojalumas, motyvavimo sistema, tikslų darnos sinergija).

**Tyrimo procesas.** Interviu buvo vykdomi 2020 metų vasario mėn. Interviu metu tyrėjas ir ekspertai bendravo susitikimo metu.

Atlikus ekspertų interviu, buvo nustatyta, jog didžiausia darbuotojų kaita logistikos įmonėse vyrauja tarp vairuotojų – ekspeditorių bei transporto vadybininkų. Todėl atsižvelgiant į gautus rezultatus buvo atlikta šių profesijų darbuotojų apklausa dviem būdais – raštu išdalinant jiems popierines anketas, bei atsakant į klausimus internetinėje platformoje. Gauti rezultatai susisteminti.

Darbuotojų apklausa - empirinių duomenų rinkimo būdas, kai tiriamasis raštu ar žodžiu turi atsakyti į pateiktus klausimus (V. Kučinskas, 2001, p. 155). Apklausa raštu suteikia galimybę surinkti informaciją iš didelio kiekio respondentų. Taip pat, R. Tidikis (2003) nurodo, jog apklausos raštu kaštai yra nedideli, trumpas duomenų kaupimo laikotarpis, palankios respondentams anketos pateikimo galimybės, objektyvumas, patogus duomenų apdorojimas.

Darbuotojų apklausa buvo vykdoma logistikos įmonėje „Arijus“, UAB apklausiant ten dirbančius vairuotojus – ekspeditorius bei transporto vadybininkus. Buvo pasirinkta ši darbuotojų kategorija, nes ekspertų interviu metu nustatyta, jog šių profesijų darbuotojų kaita yra didžiausia.

Remiantis analizuota mokslinė literatūra teorinėje dalyje buvo padaryta išvada, jog teoriniu požiūriu darbuotojų kaitą galima mažinti tobulinant organizacinę kultūrą, skatinant darbuotojų lojalumą, taikant kompleksines motyvavimo sistemas bei randant darbuotojų ir organizacijos tikslų darnos sinergiją. Atsižvelgiant į tai darbuotojams buvo sudarytas klausimynas. Iš viso buvo apklausta 120 vairuotojų – ekspeditorių (imtis nustatyta remiantis V. I. Paniotto imties tūrio formule (1)) ir 17 transporto vadybininkų (100% įmonėje dirbančių šios profesijos atstovų), kurie turėjo atsakyti į 17 klausimų (2 priedas). Klausimai buvo parengti remiantis organizacinės kultūros, lojalumo skatinimo, motyvavimo bei tikslų darnos sinergijos temomis.

Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti kokie veiksniai skatina darbuotojus būti lojaliais, o kokie keisti darbo vietą. Tyrime vyravo uždari klausimai, naudota ranginė (Likerto) skalė. Darbuotojai buvo prašomi įvertinti savo pasitenkinimą balais (nuo 1, kuris reiškia visišką nepritarimą, iki 5-visišką pritarimą) įvairiais klausimais.

**Tyrimo tipas** – kiekybinis, aprašomasis.

**Tyrimo metodas** – anketinė apklausa.

**Respondentai** – vairuotojai – ekspeditoriai, transporto vadybininkai, dirbantys vienoje iš analizuotų logistikos įmonių („Arijus“, UAB).

**Tyrimo imtis** - tyrime apklausta 120 vairuotojų – ekspeditorių ir 17 transporto vadybininkų. Tyrimas – homogeniškas, nes visi informantai yra logistikos sektoriaus darbuotojai.

Tyrimo imčiai nustatyti panaudota V. I. Paniotto imties tūrio formulė, kai žinomas populiacijos dydis (1):

$$(n = 1/ \Delta^2 + 1/N) \quad (1)$$

n - imties dydis;

$\Delta$  - leistina paklaida;

N - populiacijos dydis.

Vairuotojų – ekspeditorių tyrimo imties skaičiavimas:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{170}} = 120$$

**Tyrimo procesas.** Apklausa buvo vykdoma 2020 metų vasario - balandžio mėn. Iš viso gauta 120 atsakymų, todėl tyrimas reprezentatyvus.

**Validumas.** Jį užtikrinti padėjo:

- klausimynas, adaptuotas logistikos veiklos specifikai;
- etikos laikymasis (informantų prašyta atsakyti klausimyną, nurodytas tyrimo tikslas, įsipareigota juos supažindinti su tyrimo rezultatais, padėkota už dalyvavimą tyrime, užtikrintas anonimiškumas),
- patirtis atliekant profesinę veiklą logistinėje įmonėje.

## 2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Kaip ir minėta, darbuotojų kaitos mažinimo vadybinių sprendimų logistikos įmonėje tyrime pirmiausia buvo atliktas kokybinis (ekspertinis) tyrimas. Jo metu buvo atliekamas pusiau struktūrizuotas žvalgybinis interviu su 2 Klaipėdos logistikos kompanijų personalo skyriaus atstovais, kurie pasirinkti ekspertais kaip geriausi šios srities specialistai.

Šie atstovai patvirtino, jog tiek konkrečiai jų įmonėse, tiek bendrai logistikos srityje, didžiausia darbuotojų kaita yra pastebima tarp vairuotojų – ekspeditorių (~ 5,97%) bei transporto vadybininkų (~ 4%). Nors ekspertų teigimu, šių profesijų darbuotojų skaičius šiuo metu jų įmonėse yra optimalus, darbuotojų kaita yra nemaža ir tai neabejotinai turi įtakos įmonės veiklos rezultatams.

Abejų įmonių ekspertai teigia, jog darbuotojų kaita daro neigiamą įtaką dėl patiriamų finansinių kaštų, skirtų naujų darbuotojų paieškai, apmokymams, adaptacijos laikotarpiui (jog būtų pasiektas buvusių darbuotojų potencialas), taip pat, dėl naujų darbuotojų patirties stokos ir atliekamos paslaugų kokybės. Tačiau pastebėta ir teigiama darbuotojų kaitos tendencija – nekompetetingų darbuotojų išėjimas ir kompetetingų, talentingų darbuotojų atėjimas į organizaciją.

Vienoje iš įmonių šiuo metu dirba 170 vairuotojų – ekspeditorių ir 17 transporto vadybininkų, kitoje 101 vairuotojas – ekspeditorius bei 7 transporto vadybininkai. Abejose įmonėse 1 transporto vadybininkas koordinuoja vidutiniškai 15 vilkikų.

Ne paslaptis, jog Lietuvos logistikos įmonėse vis daugėja vairuotojų – ekspeditorių iš 3-jų šalių. Ekspertų teigimu, dėl šios priežasties taip pat yra patiriami papildomi finansiniai kaštai, susiduriama su daugiau politinių veiksmų. Taip pat, neretai susiduriama su mažai kompetencijos turinčiais darbuotojais, dėl kurių ne tik nukenčia paslaugų kokybė, tačiau taip pat yra apsunkinamas darbas transporto vadybininkams, koordinuojantiems vairuotojų – ekspeditorių darbą. Tačiau žvelgiant iš kitos pusės, 3-jų šalių darbuotojų didėjimas organizacijai leidžia didinti plėtros tempą, atsiranda didesnis pasirinkimas iš vairuotojų – ekspeditorių rinkoje.

Pasak ekspertų, darbuotojų lojalumas abejose nagrinėjamose organizacijose yra labai vertinamas. Vienoje įmonėje, priklausomai nuo išdirbto laiko, atitinkamai didėja darbo užmokestis, suteikiamos tam tikros privilegijos (pvz.: darbas iš namų). Kitoje organizacijoje už darbuotojų lojalumą yra įteikiami organizacijos ženkleliai, darbuotojai yra pagerbiami įvairių renginių metu, renkamas „geriausias metų darbuotojas“. Vairuotojams – ekspeditoriams taikoma premijų sistema, susijusi su lojalumu, renkamas „metų vairuotojas“.

Paklausus ekspertų apie jų organizacijose taikomas darbuotojų kaitos kontroliavimo priemones, atsakymai taip pat daug neišsiskyrė. Ekspertų teigimu, norint, kad jų organizacijose dirbtų optimalus vairuotojų – ekspeditorių bei transporto vadybininkų skaičius, svarbu darbuotojams skirstyti darbus optimaliai, laikytis duotų susitarimų, derinti plėtrą su turimais darbuotojų ištekliais, nuolat investuoti į darbo sąlygų gerinimą, skelbti darbuotojų atsiliepimus.

Taip pat, ekspertų teigimu, kontroliuoti darbuotojų kaitą padėtų ne tik efektyvus darbų paskirstymas, geros darbo sąlygos, adekvatus darbo užmokestis, tačiau ir darbuotojų motyvacijos bei jų sąmoningumo ir suvokimo didinimas. Minėtose logistikos įmonėse vairuotojai – ekspeditoriai yra skatinami šiais būdais:

- taikoma premijų sistema,
- oficialus ir laiku mokamas darbo užmokestis,
- nuomojamos poilsio bazės,
- autoparko naujumas,
- investicijos į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

Tuo tarpu transporto vadybininkai yra skatinami taip:

- taikoma premijų sistema,
- rengiami įvairūs renginiai,
- investuojama į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei darbo sąlygų gerinimą,
- darbo užmokestis mokamas oficialiai ir laiku.

Siekiant gerų įmonės rezultatų, svarbu nuolat didinti darbuotojų darbo efektyvumą.

Pasak ekspertų tai užtikrinti padeda darbo sistemos supaprastinimas, aiškumas, optimalus darbo krūvio paskirstymas, investicijos į kvalifikacijos kėlimą, darbo priemonių naujumas, tinkamai pritaikytos motyvacinės sistemos, savalaikės atostogos, galimybė dirbti iš namų.

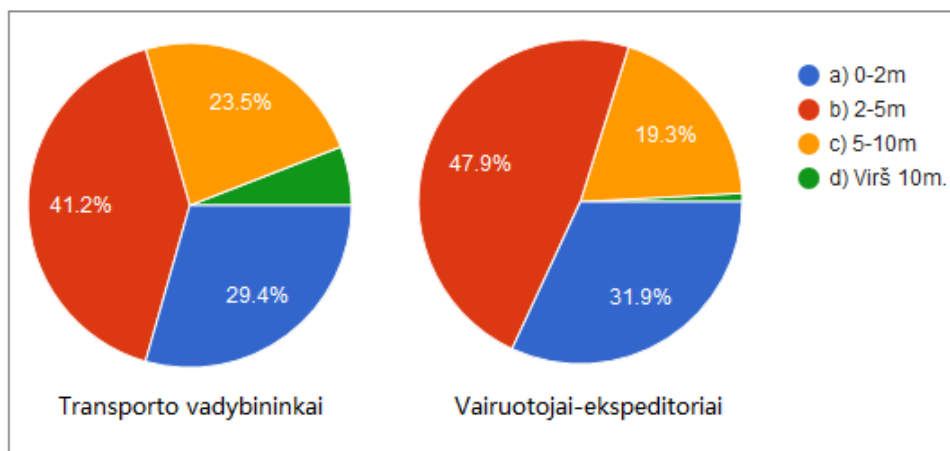
Pasak ekspertų, organizacijose yra stengiamasi atrasti darbuotojų ir organizacijos tikslų darnos sinergiją – organizuojant darbus atsižvelgti į darbuotojų asmenines savybes. Pavyzdžiui, darbuotojai, kurių motyvacija yra daugiau užsidirbti, suteikiama galimybė papildomai ieškoti naujų klientų, linijų, sudaryti naujas sutartis ir dirbti didesniu darbo krūviu. Darbuotojams, kuriems sunkiau sekasi, suteikiami mokymai, kursai, lengvinamos darbo sistemos. Taip pat, ieškoma kompromiso tarp darbų ir krūvio paskirstymo, suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais.

Kaip ir minėta, organizacinė kultūra taip pat gali prisidėti prie darbuotojų kaitos mažinimo, todėl ekspertų buvo paklausta, ar jų organizacijose vyrauja stipri organizacinė kultūra. Anot jų, abejose organizacijose yra puoselėjama stipri organizacinė kultūra: rengiami kalėdiniai, komandos formavimo, ketvirčio baigimo renginiai, pagerbiami darbuotojai (įmonės ženkleliais, apdovanojimais) renginių metu, rengiami ketvirčių bei metiniai susirinkimai, minimi visų darbuotojų gimtadieniai, kitos šventės, organizacijoje visi darbuotojai supažindinami su organizacijos vizija, misija, tikslais, vertybėmis, skatinama jų siekti komandiškai, skatinamas komandinis darbas, dalyvavimas įvairiuose iniciatyvose (pvz.: „Vilties bėgimas“, „Darom“, „Vikingų lenktynės“ ir kt.), organizacijoje vyrauja nerašytos taisyklės bei susitarimai (pvz.: nesveiko maisto penktadienis, laisvos aprangos diena ir kt.).

*Taigi, apibendrinus ekspertų interviu, galima teigti, jog logistikos įmonėse didžiausia darbuotojų kaita yra pastebima tarp vairuotojų – ekspeditorių bei transporto vadybininkų, kurie koordinuoja jų darbą. Nors šiuo metu minėtų darbuotojų trūkumas organizacijose nėra jaučiamas, pastebima nemaža šių darbuotojų kaita, kuri daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. Nepaisant to, jog įmonėse stengiamasi puoselėti atitinkamą organizacinę kultūrą, skatinti darbuotojus, esama darbuotojų kaita vis dar nėra pakankamai sukontroliuota, jog turėtų kiek įmanoma minimaliausių neigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatams. Todėl aktualu apžvelgti ne tik ekspertų, tačiau ir pačių darbuotojų nuomones apie organizacijoje naudojamų priemonių darbuotojų kaitos mažinimui efektyvumą.*

Kaip ir minėta anksčiau, darbuotojų apklausa buvo vykdyta vienoje iš logistikos įmonių. Iš viso buvo gauta 17 transporto vadybininkų bei 120 vairuotojų – ekspeditorių atsakymų. Iš viso

apklausoje dalyvavo 17 transporto vadybininkų. Dauguma jų „Arijus“, UAB dirba jau 2-5 metus (41,2%), kiti pasiskirstę taip (9 pav.) : 0-2 metai (29,4%), 5-10 metai (23,5%), o mažiausiai darbuotojų yra dirbančių įmonėje virš 10 metų (5,9 %).

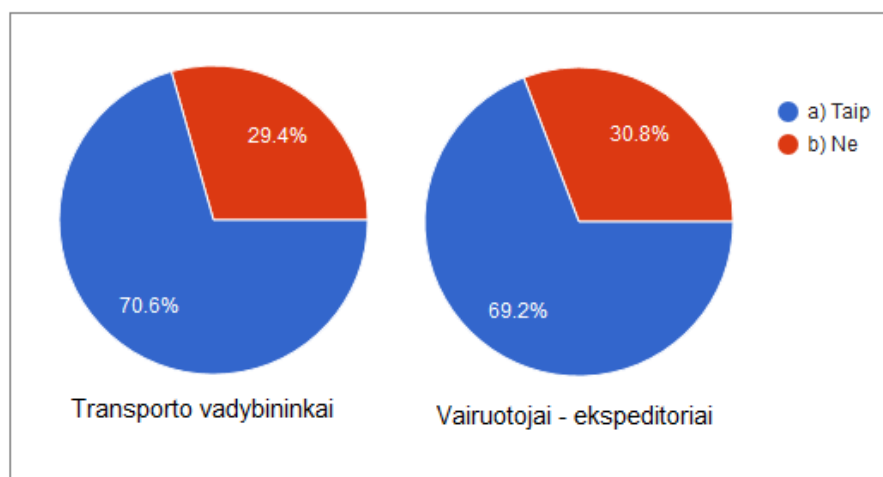


9 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų išdirbtas laikas įmonėje

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Didžiausia vairuotojų – ekspeditorių dalis, taip pat kaip ir transporto vadybininkų, įmonėje dirba 2-5 metus (47,9%), 31,9%, vairuotojų – ekspeditorių dirba 0-2 metus ir 5-10 metų įmonėje dirba 19,3%. Didžioji dalis šių transporto vadybininkų (52,9%) prieš tai yra dirbę 1-2 organizacijose, o likusi dalis (47,1%) 3-5 organizacijose. Tuo tarpu didžioji dalis vairuotojų – ekspeditorių (62,5%) prieš tai yra dirbę 3-5 organizacijose, 25% 1-2 organizacijose ir 12,5% net 5-7 organizacijose. Taigi, iš gautų rezultatų galime teigti, jog vairuotojai – ekspeditoriai yra labiau linkę keisti darbo vietą palyginus su transporto vadybininkais.

Nepaisant to, kiek laiko šie darbuotojai dirba minėtoje įmonėje, net 100% transporto vadybininkų bei 91,6% vairuotojų – ekspeditorių atsakė, jog įmonei šiomis dienomis yra labai svarbu turėti lojalius darbuotojus. Dauguma respondentų (transporto vadybininkų 82,4%, vairuotojų – ekspeditorių 70,6%) save priskiria lojalių darbuotojų kategorijai. Galima teigti, jog tai patvirtina ir faktas, jog dauguma darbuotojų (transporto vadybininkų 70,6%, vairuotojų – ekspeditorių 69,2%) atsakė, kad jiems yra labai sunku keisti darbo vietą (10 pav.). Pastebėta, jog dauguma respondentų, kurie nurodė, jog jiems nėra sunku keisti darbo vietą iki šiol yra dirbę 5-7 įmonėse (12,5% vairuotojų – ekspeditorių).



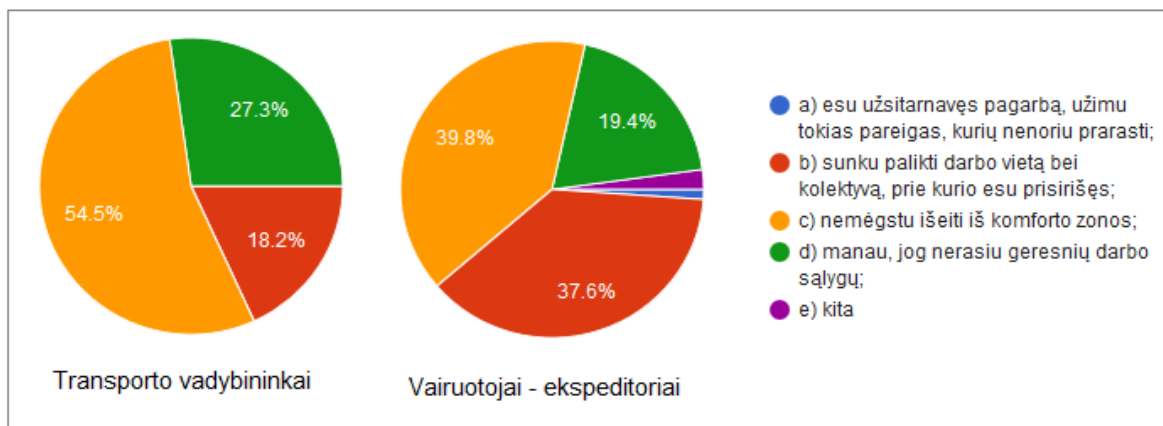
10 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl darbo vietos keitimo  
 Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Visi įmonės transporto vadybininkai (100%) bei dauguma vairuotojų – ekspeditorių (91,6%) sutinka, jog įmonei yra svarbu turėti lojalius darbuotojus. Apklausos metu paaiškėjo, jog jų manymu, darbuotojų lojalumas didžiausią įtaką organizacijai daro dėl teikiamų paslaugų kokybės („labai svarbu“ pasirinko 71% transporto vadybininkų bei 54% vairuotojų – ekspeditorių). Anot transporto vadybininkų, darbuotojų lojalumas taip pat labai svarbus siekiant organizacijos tikslų (65%), o pasak vairuotojų – ekspeditorių greitiems problemų sprendimams (42%). Anot transporto vadybininkų, darbuotojų lojalumas mažiausiai susijęs su greitu sprendimų priėmimu. Galima prielaida, jog tarp transporto vadybininkų vyrauja tokia nuomonė, nes, kaip paaiškės iš vėliau aptariamų klausimų, transporto vadybininkai yra mažiau įtraukti į sprendimų priėmimo procesus. O pasak vairuotojų - ekspeditorių darbuotojų lojalumas yra mažiausiai susijęs su organizacijos tikslų pasiekimu.

Kadangi apklausos metu buvo nustatyta, jog įmonės darbuotojams yra sunku keisti darbo vietą (taip pažymėjo 70,6% transporto vadybininkų ir 69,2% vairuotojų – ekspeditorių), aktualu apžvelgti to priežastis (11 pav.). Dauguma transporto vadybininkų (54,5%) nurodė, jog jiems sunku keisti darbo vietą, nes jie nemėgsta išeiti iš komforto zonos, kiek mažiau (27,3%) yra įsitikinę, jog jie nerastų geresnių darbo sąlygų, o likusieji (18,2%) teigia, jog jiems būtų sunku palikti darbo vietą bei kolektyvą, prie kurio yra prisirišę. Svarbu paminėti ir tai, jog nei vienas iš šios kategorijos respondentų negalvoja, jog jiems būtų sunku keisti darbo vietą dėl užtarnautos pagarbos, užimamų pareigų, kurių jie nenorėtų prarasti.

Tuo tarpu, didžiajai daugumai vairuotojų – ekspeditorių (39,8%) būtų sunku keisti darbo vietą, nes jie nemėgsta išeiti iš komforto zonos, kiek mažiau (37,6%) dėl to, jog jiems sunku palikti darbo vietą bei kolektyvą, prie kurio yra prisirišę, 19,4% mano, jog nerastų geresnių darbo sąlygų. Vos 2,2% nurodė kitas priežastis, o 1,1% mano, jog yra užsitarnavęs pagarbą/užima tokias pareigas, kurių

nenorėtų prarasti. Taigi, galima teigti, jog pagrindinė bendra darbuotojų vyraujanti priežastis yra komforto zonos palikimas.

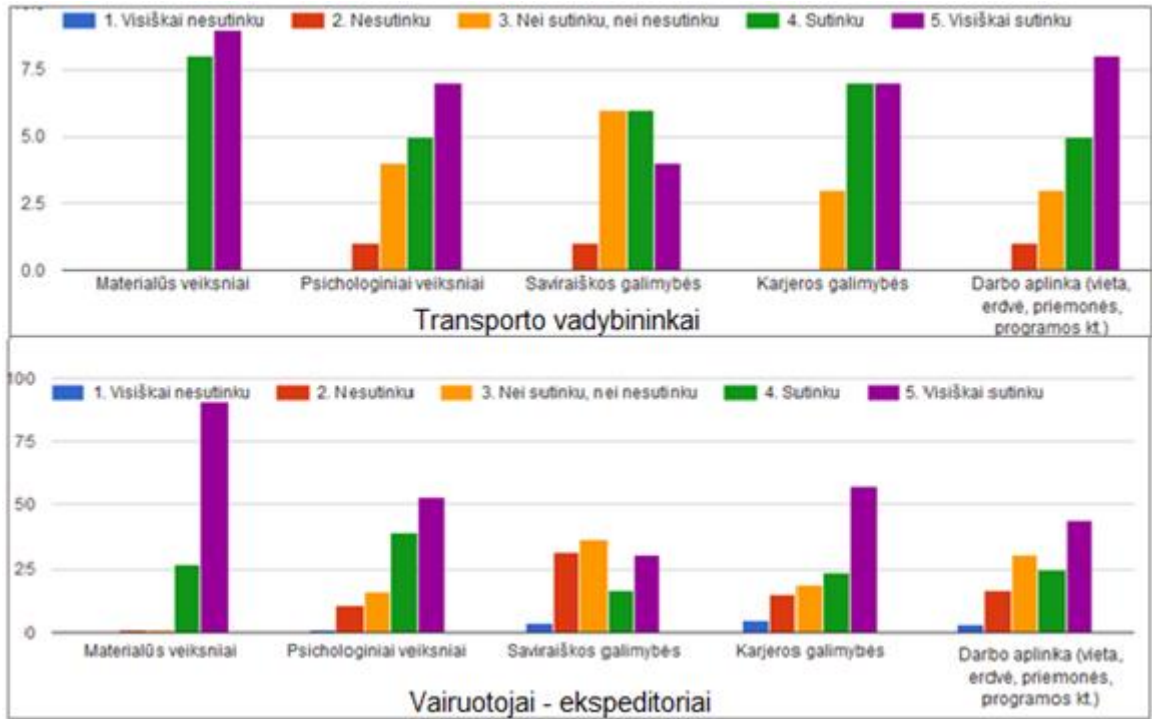


11 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl priežasčių, apsunkinančių darbo vietos keitimą

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Paklausus respondentų, dėl kokių veiksnių jie yra linkę keisti darbo vietą ir paprašius jų įvertinti kiekvieną pateiktą teiginį Likerto ranginėje skalėje (12 pav.), pastebėta, jog didžiajai daugumai, tiek transporto vadybininkams (53% įvertino teiginį „visiškai sutinku“), tiek vairuotojams ekspeditoriams (76% „visiškai sutinku“) didžiausią įtaką daro materialūs veiksniai. Galima prielaida, jog nėra pakankamai patenkinami jų pirminiai žmogiškieji poreikiai, finansinis stabilumas. Darbuotojams taip pat yra svarbi darbo aplinka, pasiūlius geresnę darbo vietą, ją keistų 47% transporto vadybininkų, dėl psichologinių veiksnių bei karjeros galimybių 41%, o dėl saviraiškos galimybių 23%.

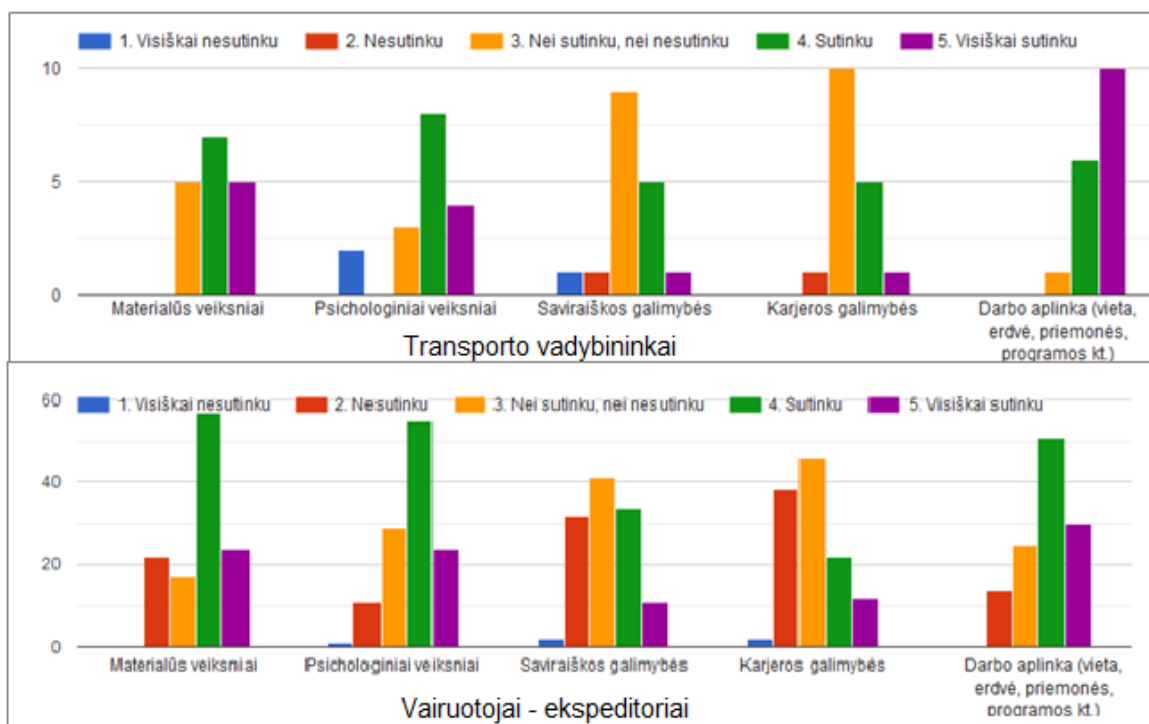
Vairuotojams – ekspeditoriams svarbiausia išlieka materialūs veiksniai. Dėl karjeros galimybių darbo vietą keistų 48% vairuotojų - ekspeditorių, dėl psichologinių veiksnių 44%, dėl darbo aplinkos 36%, o dėl saviraiškos galimybių 26% vairuotojų – ekspeditorių. Taigi, galima teigti, jog tiek transporto vadybininkams, tiek vairuotojams – ekspeditoriams šioje kategorijoje mažiausiai dominuoja saviraiškos galimybių veiksnys, o svarbiausi išlieka materialūs veiksniai.



12 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl priežasčių, skatinančių keisti darbo vietas

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Sekantis klausimas respondentams buvo užduotas siekiant išsiaiškinti, kas labiausiai juos skatina dirbti šioje organizacijoje (taip pat įvertinant kiekvieną pateiktą teiginį Likerto skalėje, 13 pav.). Gauti rezultatai rodo, jog daugumą darbuotojų dirbti šioje organizacijoje skatina darbo aplinka (59% transporto vadybininkų visiškai sutinka su teiginiu, 35% sutinka; 25% vairuotojų – ekspeditorių visiškai sutinka ir 43% sutinka). Antroje vietoje yra materialūs veiksniai (29% transporto vadybininkų visiškai sutinka, 41% sutinka, 30% nei sutinka, nei nesutinka; 20% vairuotojų – ekspeditorių visiškai sutinka ir 48% sutinka). Psichologiniai veiksniai lieka trečioje vietoje (24% transporto vadybininkų visiškai sutinka, 47% sutinka; 20% vairuotojų – ekspeditorių visiškai sutinka, 46% sutinka).



13 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl veiksnių, skatinančių juos dirbti šioje organizacijoje

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

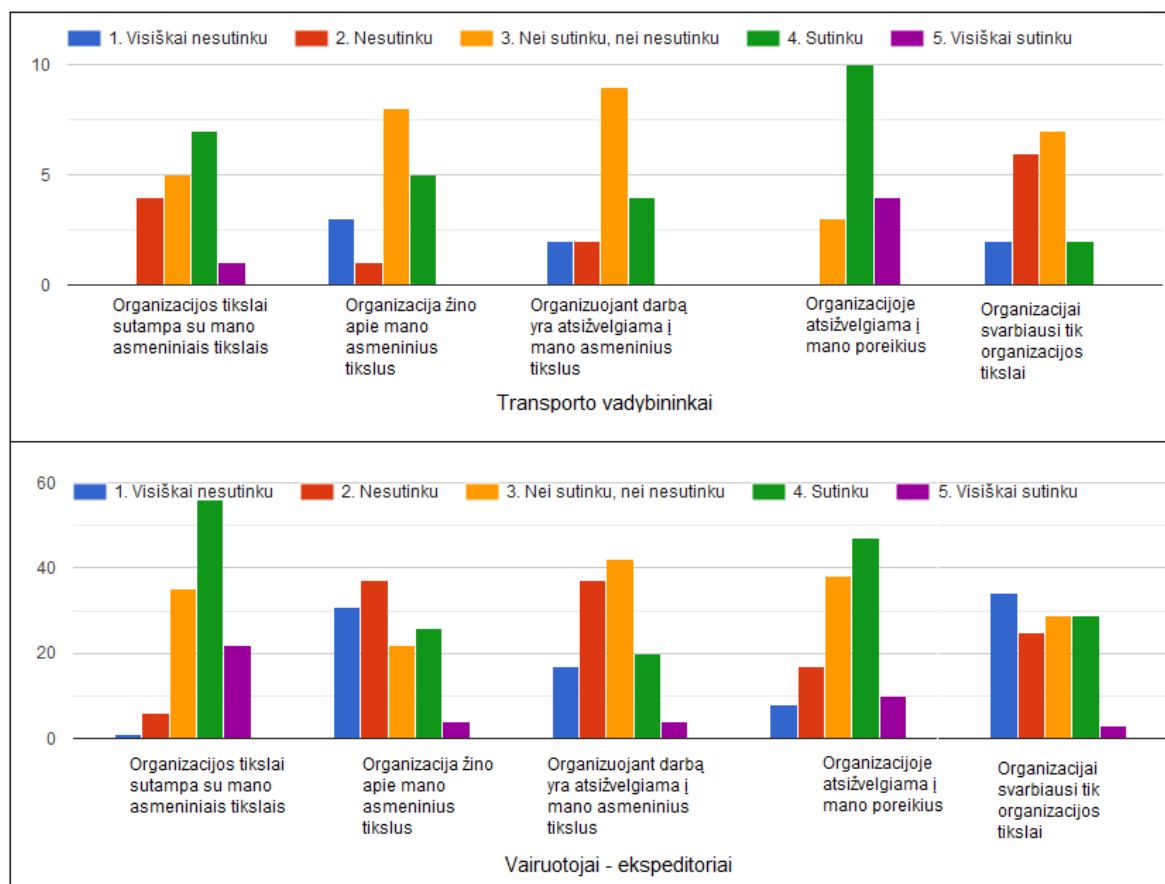
Siekiant išsiaiškinti, ar įmonėje egzistuoja stipri organizacinė kultūra bei kokie pagrindiniai jos požymiai vyrauja organizacijoje labiausiai, respondentų buvo prašyta įvertinti kiekvieną iš pateiktų teiginių Likerto skalėje. Gauti rezultatai rodo, jog šiuo atveju transporto vadybininkų ir vairuotojų – ekspeditorių atsakymai skiriasi.

Transporto vadybininkai nurodo, jog jų organizacijoje yra būtent jai pritaikyta organizacinė kultūra (daugiausiai atsakymų, net 82% pasirinko „sutinku“). 59% transporto vadybininkų mano, jog visi darbuotojai gerai žino įmonės struktūrą, 30% jos nežino, likusieji 11% nei žino, nei nežino. Kas liečia įmonės tikslus, 59% respondentų pritaria, jog juos žino ir stengiasi jų siekti.

Vairuotojų – ekspeditorių teigimu organizacijoje darbuotojai gerai žino įmonės struktūrą (50% pasirinko „sutinku“, 33% „visiškai sutinku“) bei įmonės tikslus ir stengiasi jų siekti (53% pasirinko „sutinku“, 29% „visiškai sutinku“).

Sekantys teiginiai buvo pateikti respondentams siekiant išsiaiškinti darbuotojų ir organizacijos tikslų sinergiją. Gauti rezultatai parodė, jog labiausiai organizacijoje yra atžvelgiama į darbuotojų (transporto vadybininkų ir vairuotojų – ekspeditorių) poreikius (lankstesnis darbo grafikas dėl šeimos, ligų, karjeros galimybių). Džiugu, jog darbuotojai teigia, jog daugumos jų ir organizacijos tikslai sutampa (41% transporto vadybininkų sutinka, 47% vairuotojų – ekspeditorių sutinka). Vairuotojai – ekspeditoriai šioje kategorijoje mano, jog mažiausiai dėmesio yra skiriama jų asmeniniams tikslams, dažnu atveju organizacija net nežino darbuotojų asmeninių tikslų. Dauguma

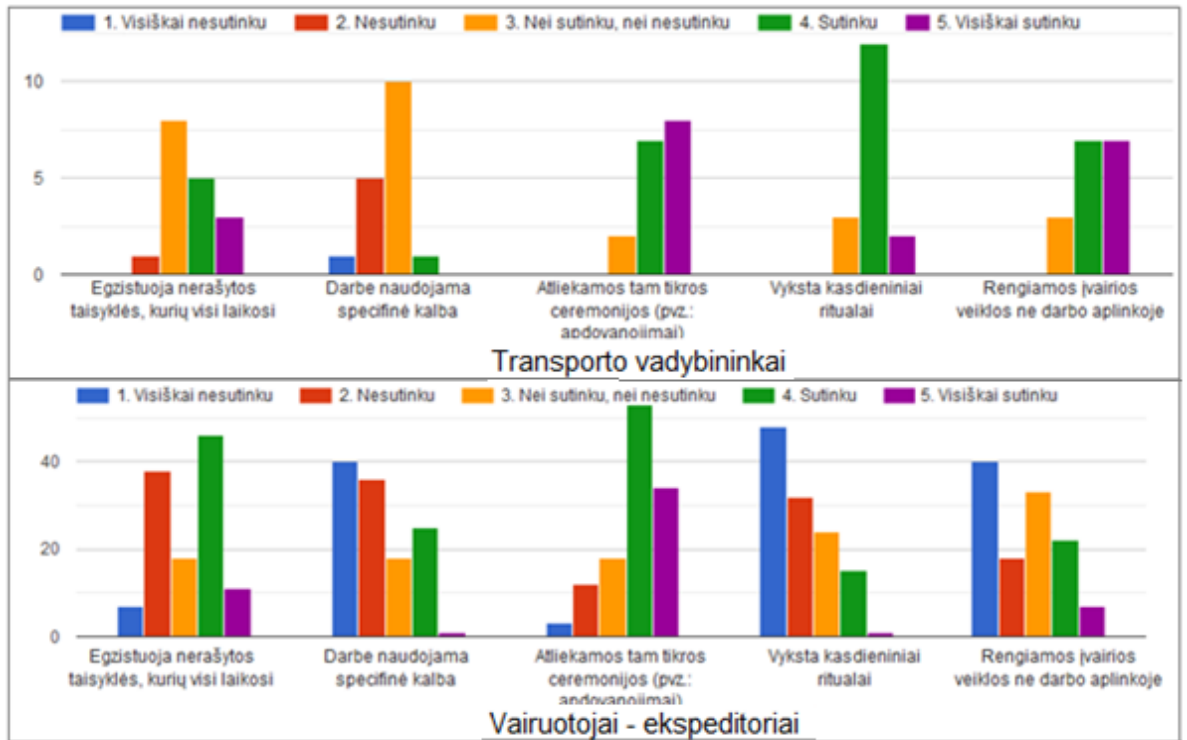
transporto vadybininkų nei sutinka, nei nesutinka, jog įmonė gerai žino jų asmeninius tikslus. Pastebėta tendencija, jog įmonė žino darbuotojų asmeninius tikslus, kurie įmonėje dirba daugiau nei 5 metus. Todėl, remiantis gautais apklausos rezultatais, būtų galima daryti prielaidą, jog organizacija neskiria daug dėmesio domėjimuisi darbuotojų asmeniniais tikslais, nebando jų derinti su organizacijos tikslais. Tad jei darbuotojas pats pastebi, jog jo asmeniniai tikslai atitinka organizacijos, jis ir išlieka įmonėje, jei jo tikslai neatitinka organizacijos tikslams, toks darbuotojas dažnu atveju keičia darbo vietą, nes įmonė galimai neskiria pakankamai tam dėmesio. Tačiau, buvo nustatyta, jog organizacijoje yra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius organizuojant darbą, kas stiprina darbuotojų motyvaciją bei lojalumą.



14 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl tikslų darnos sinergijos organizacijoje

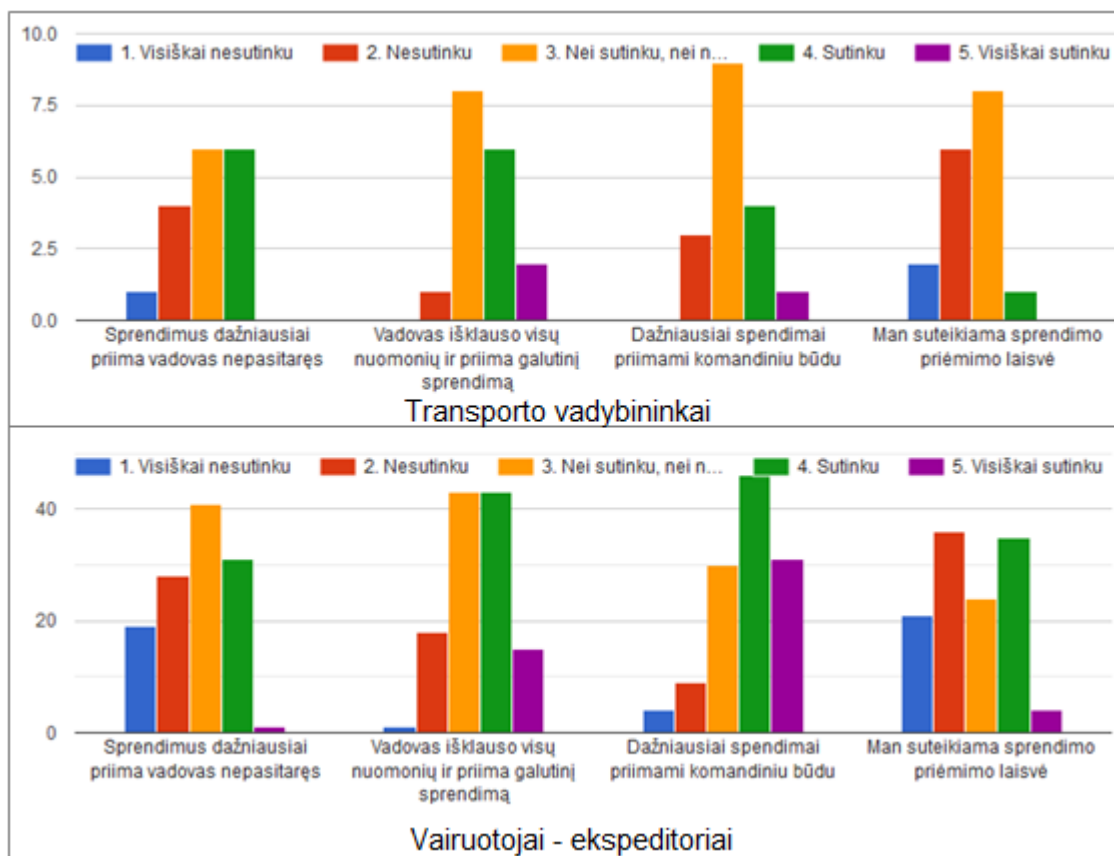
Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Taip pat, gauti apklausos rezultatai rodo, jog pagrindiniai vyraujantys organizacinės kultūros simboliai tarp transporto vadybininkų yra šie: kasdieniniai ritualai, ceremonijos bei veiklos nedarbo metu. Anot transporto vadybininkų, mažiausiai dėmesio skiriama nerašytoms taisyklėms bei specifinei kalbai (15 pav.). Tuo tarpu, ryškiausias organizacinės kultūros bruožas tarp vairuotojų – ekspeditorių pastebėtas tik dėl atliekamų tam tikrų ceremonijų, kiti pateikti teiginiai šiuo klausimu buvo įvertinti neigiamai, todėl, remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, jog organizacinė kultūra nėra stipriai taikoma vairuotojų – ekspeditorių atžvilgiu.



15 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl organizacijoje vyraujančių organizacinės kultūros simbolių  
Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

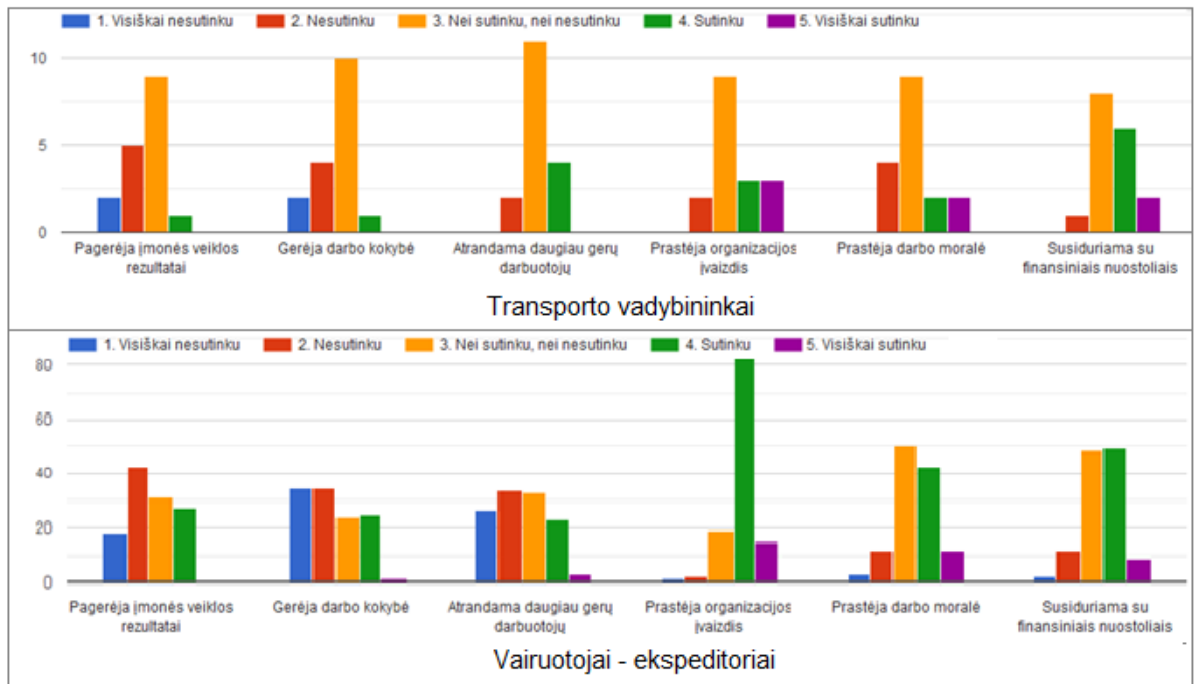
Paklausus transporto darbuotojų ar įmonėje yra skatinamas darbuotojų įsitraukimas į sprendimo priėmimo procesus ties visais teiginiais daugiausiai transporto vadybininkų atsakymų buvo „nei sutinku, nei nesutinku“ (16 pav.), todėl galima prielaida, jog šiai sričiai įmonė neskiria pakankamai daug dėmesio, įprastai sprendimus priima tam tikri asmenys, transporto vadybininkai turi mažiau savarankiškumo sprendimų priėmimo procese. Vairuotojų – ekspeditorių teigimu, dažniausiai sprendimai yra priimami komandiniu būdu. Jiems nėra suteikiama didelė sprendimų priėmimo savarankiškumo laisvė, tačiau galimai taip yra dėl darbo specifikos (transporto vadybininkai nuolat turi kontroliuoti ir kuruoti vairuotojų – ekspeditorių darbą, taikomos tam tikros griežtai nustatytos procedūros).



16 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl darbuotojų skatinimo įsitraukti į sprendimo priėmimo procesus  
Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Paklausus darbuotojų, kokią įtaką jiems daro darbuotojų kaita organizacijoje, daugiausiai jų išskyrė, jog reikia daugiau laiko skirti naujų žmonių apmokymams (88% transporto vadybininkų sutinka su teiginiu, 58% vairuotojų – ekspeditorių visiškai sutinka), jiems padidėja darbo krūvis (76% transporto vadybininkų sutinka su teiginiu, 53% vairuotojų – ekspeditorių sutinka), jaučiama didesnė įtampa organizacijoje (64% transporto vadybininkų sutinka su teiginiu, 53% vairuotojų – ekspeditorių sutinka). Jog dėl darbuotojų kaitos jiems pagerėja darbo atmosfera respondentai buvo linkę nesutikti (58% vairuotojų – ekspeditorių pasirinko „visiškai nesutinku“). Taip pat respondentai nesutinka, jog darbuotojų kaita jiems nedaro jokios įtakos. Iš gautų rezultatų galima daryti prielaidą, jog esant darbuotojų kaitai, darbo krūvis nėra paskirstomas optimaliai, priešingai nei teigė ekspertai, likę darbuotojai apkraunami papildomu darbu.

Tuo tarpu, kokią įtaką organizacijai daro darbuotojų kaita, transporto vadybininkai negalėjo vienbalsiai įvardinti. Ties kiekvienu pateiktu teiginiu daugiausiai atsakymų buvo pasirinkta „nei sutinku, nei nesutinku“ (17 pav.). Vairuotojai – ekspeditoriai labiausiai išskyrė prastėjantį organizacijos įvaizdį.

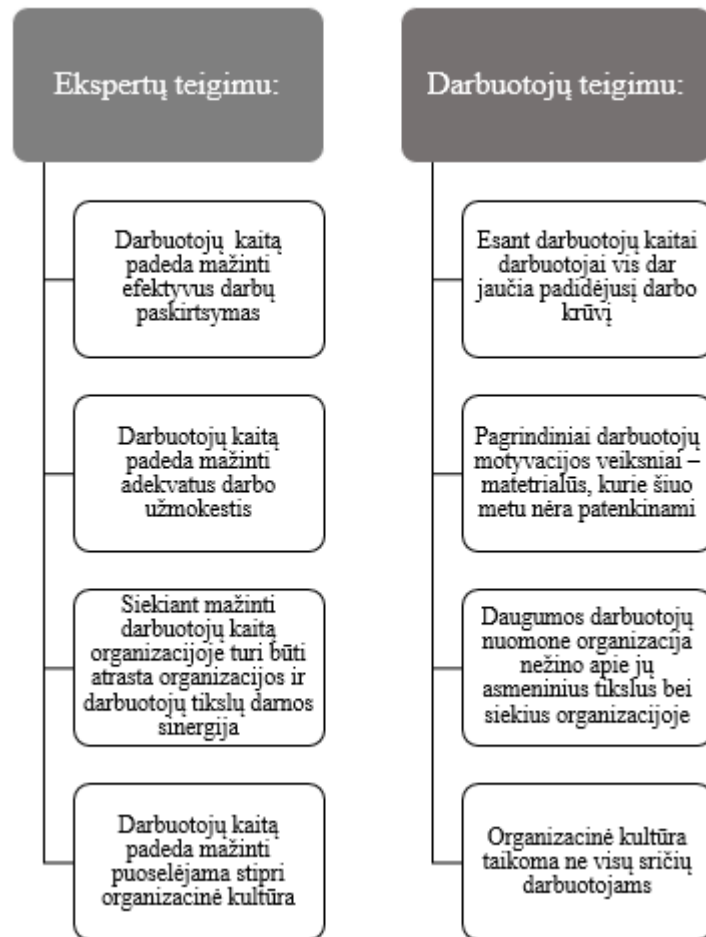


17 pav. „Arijus“, UAB, darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl darbuotojų kaitos įtakos organizacijai

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Paklausus transporto vadybininkų, kas, jų nuomone, galėtų sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje, vis dėlto daugiausiai atsakymų buvo susiję su materialiniais veiksniais: aiškus, adekvatus, motyvuojantis, konkurencingas, nuolat kylantis darbo užmokestis. Kai kurie darbuotojai taip pat įvardijo ir psichologines motyvavimo priemones, tokias kaip: lojalesnis darbdavio požiūris į darbuotojus, didesnis dėmesys darbuotojų pasiūlymams bei norams, kasmetiniai darbo pokalbiai, visiems aiški motyvacinė sistema bei lygus darbo krūvio paskirstymas, periodišką darbo sąlygų gerinimas, galimybių sudarymas ne tik kilti karjeros laiptais, tačiau ir tobulintis.

Atlikus ekspertų interviu bei darbuotojų apklausą ir remiantis gautais rezultatais galime išskirti šias pagrindines problemas, vyraujančias organizacijoje, kurios turi įtaką darbuotojų kaitai (18 pav.).



18 pav. Ekspertų ir darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis darbuotojų apklausos rezultatais

Kaip matome iš 18 paveiksle pateiktų tyrimo rezultatų, ekspertų pateiktos darbuotojų kaitos mažinimo rekomendacijos, deja, bet darbuotojų teigimu, iki šiol nėra pilnai pritaikytos jų organizacijose.

- Ekspertų teigimu darbuotojų kaitos mažinimui įtaką daro efektyvus darbų paskirstymas, geros darbo sąlygos, adekvatus darbo užmokestis. Tam pritaria ir darbuotojai, nes iš gautų darbuotojų apklausos rezultatų pastebėta, jog pagrindinis darbuotojų motyvacinis veiksnys išlieka materialus. Taip pat, dauguma darbuotojų pasiūlytų kaitos mažinimo priemonių yra susijusios su materialiais veiksniais. Gauti apklausos rezultatai rodo, jog didžiausia darbuotojų dalis linkusi keisti darbo vietą dėl materialių veiksnių (mažiausiai dėl saviraiškos galimybių). Taigi, šiuo atveju aktualu atkreipti dėmesį, peržvelgti bei koreguoti veiksnius, susijusius su darbuotojų darbo užmokesčiu (ar jis adekvatus, ar atitinka rinką, darbuotojų poreikius ir t.t.) bei materialia motyvacinė sistema.

- Apklausos metu buvo nustatyta, jog esant darbuotojų kaitai, likusieji darbuotojai jaučia padidėjusį darbo krūvį. Taip pat, jie turi skirti papildomą laiką naujų darbuotojų apmokymams, o tai rodo, jog darbai nėra efektyviai paskirstomi darbuotojų kaitos metu, kaip siūlo ekspertai.

- Ekspertų teigimu, organizuojant darbą yra atsižvelgiama į darbuotojų asmenines savybes, tačiau darbuotojų teigimu, dažnu atveju organizacija nežino apie darbuotojų asmeninius tikslus, nebando jų derinti su organizacijos tikslais. Tad jei darbuotojas pats pastebi, jog jo asmeniniai tikslai atitinka organizacijos, jis ir išlieka įmonėje, jei jo tikslai neatitinka organizacijos tikslams, toks darbuotojas dažnu atveju keičia darbo vietą, nes įmonė galimai neskiria pakankamai tam dėmesio.

- Anot ekspertų, organizacijoje vyrauja stipri organizacinė kultūra. Tačiau remiantis darbuotojų apklausos rezultatais, ji nėra pakankamai daug taikoma vairuotojų – ekspeditorių darbe.

- Remiantis gautais transporto vadybininkų apklausos rezultatais, jie yra mažai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, anot jų, darbuotojų lojalumas tam taip pat neturi įtakos.

- Pasak vairuotojų – ekspeditorių, darbuotojų kaita daro neigiamą įtaką organizacijos įvaizdžiui. Tai taip pat gali būti priskiriama prie darbuotojų kaitos priežasčių, kadangi toks psichologinis veiksnys gali priešingai nuteikti naujus darbuotojus, planavusius įsidarbinti šioje organizacijoje.

- Nustatyta, jog daugiausia darbuotojų nėra linkę keisti darbo vietos dėl psichologinių veiksnių – jie nemėgsta išeiti iš komforto zonos.

Tyrimo metu identifikavus pagrindines darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje, buvo numatytos personalo valdymo sistemos gerinimo galimybės ir parengtos vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui.

### 2.3. Vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui

Atlikus ekspertų interviu bei darbuotojų apklausą, buvo identifikuotos pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys logistikos įmonėje. Atsižvelgiant į analizuotą mokslinę literatūrą bei gautus tyrimo rezultatus, buvo sudarytos vadybinių sprendimų rekomendacijos (8 lentelė), kurių pagrindinis tikslas – darbuotojų kaitos mažinimas.

8 lentelė. Siūlomos vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui

TYRIMO METU IDENTIFIKUOTOS PROBLEMOS KATEGORIJA	PROBLEMOS SUKONKREČINIMAS	PROBLEMOS DALYVIAI	PROBLEMOS PAIŠKINIMAS	SIŪLYMAI, PROBLEMOS SPRENDIMO BŪDAI	KAS ATSAKINGAS UŽ SPRENDIMO ĮGYVENDINIMĄ	SPRENDIMO ĮGYVENDINIMO IŠTEKLIAI
Materialūs veiksniai	DU, Motyvacinė sistema	Transporto vadybininkai, vairuotojai – ekspeditoriai	*Daugiausia darbuotojų linkę keisti darbo vietą dėl materialinių veiksnių, *didžiausią motyvaciją darbuotojams suteikia materialūs veiksniai, *daugiausia darbuotojų siūlytų kaitos mažinimo priemonių susijusios su materialiais veiksniais	Reikėtų atlikti rinkos bei darbuotojų poreikių analizes, apsvarstyti biudžeto perskirstymą, įvesti aiškius rodiklius (pvz.: pelno pasidalijimas pasiekus tam tikrą rezultatą)	Darbuotojų poreikių analizė – padalinio vadovai, rinkos analizė – rinkodaros skyrius, finansų paskirstymas – vadovybė	Papildomi finansiniai kaštai
Darbo krūvis	Darbo krūvio paskirstymas esant darbuotojų kaitai	Transporto vadybininkai, vairuotojai – ekspeditoriai	Darbo krūvio padidėjimas likusiems darbuotojams esant darbuotojų kaitai	Skirti papildomą darbuotoją, turėti darbuotojų rezervą, kuris atsakingas už darbuotojų įvedimą bei mokymus, pavadavimus	Padalinio vadovai – poreikio nustatymui, personalo skyrius - paieškai	Papildomi žmogiškieji išteklių, finansiniai kaštai
Tisklų darnos sinergija	Darbuotojų asmeninių tikslų identifikavimas	Transporto vadybininkai, vairuotojai – ekspeditoriai	Organizacija mažai domisi darbuotojų asmeniniais tikslais organizuojant veiklos procesus	Darbuotojų poreikių analizė (apklausa, metiniai pokalbiai)	Padalinio vadovai, personalo skyrius	Papildomas laikas, dėmesys
Organizacinė kultūra	Nežymiai taikoma organizacinė kultūra	Vairuotojai – ekspeditoriai	Darbe nežymiai/ mažai naudojama organizacinė kultūra	Organizacinės kultūros pritaikymas vairuotojų – ekspeditorių darbo specifikai	Personalo skyrius	Papildomas laikas

## 8 lentelės tęsinys. Siūlomos vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui

Įtraukimas į sprendimų priėmimą	Sprendimų priėmimo tvarka, saviraiškos galimybės, pasitikėjimas	Transporto vadybininkai	Darbuotojai yra mažai įtraukiami į sprendimo priėmimo procesus, kas taip pat siejasi su pasitikėjimu jais bei saviraiškos galimybėmis	Komandinio darbo skatinimas (procedūrų įvedimas, komandinio darbo mokymai)	Padalinio vadovai	Papildomas laikas
---------------------------------	---	-------------------------	---	--	-------------------	-------------------

*Šalt.: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis*

Atlikus darbuotojų apklausą gauti rezultatai rodo, jog darbuotojų materialiniai lūkesčiai organizacijoje nėra pilnai patenkinami. Paklausus, dėl kokių veiksnių darbuotojai būtų linkę keisti darbo vietą, didžioji dauguma (transporto vadybininkai ir vairuotojai – ekspeditoriai) atsakė, jog dėl materialinių veiksnių. Atviro tipo klausime, kas darbuotojų nuomone galėtų padėti sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje, dauguma taip pat nurodė materialinius veiksnius – aiškus, adekvatus, motyvuojantis, konkurencingas, didėjantis darbo užmokestis.

Nepaisant to, jog pastaruosiu metu mokslininkai teigia, jog darbuotojų motyvacija, paremta pinigais yra viena iš blogiausių motyvavimo priemonių, patys darbuotojai nurodo, jog juos labiausiai šiuo metu motyvuoja ne saviraiškos galimybės, geresnės darbo sąlygos ar psichologiniai veiksniai, tačiau būtent materialinės priemonės. Tad susidaro įspūdis, jog materialus veiksnys, siekiant mažinti darbuotojų kaitą išlieka kone svarbiausias logistikos įmonėje. Darbuotojai jaučiasi nepakankamai uždirbantys, o tai taip pat susiję su jų motyvacija dirbti ir siekti įmonės rezultatų.

Pagrindiniai materialūs veiksniai yra DU (darbo užmokestis) bei motyvacinė premijų sistema, kuri, pagal gautus tyrimo rezultatus, nevisiškai atitinka darbuotojų poreikius. Todėl, mano nuomone, organizacija, norinti išspręsti šią problemą, turėtų atlikti rinkos analizę (kokie atlyginimai šiuo metu vyrauja kitose logistikos įmonėse atliekant tos pačios specifikos darbą) bei darbuotojų poreikių analizę (siekiant įvertinti darbuotojų lūkesčius šiuo klausimu, pvz.: apklausų, susirinkimų, metinių pokalbių metu). Sekantis žingsnis būtų apsvaistyti galimą įmonės biudžeto perskirstymą ir įvesti visiems aiškius rodiklius dėl darbo užmokesčio bei materialinių motyvacinių priemonių (pvz.: darbo užmokesčio kilimas nustatytu % kiekvienais metais, pelno pasidalijimas pasiekus nustatytą rezultatą ir kt.). Pakoregavus darbo užmokesčio ar motyvacinę sistemą, svarbu, jog visi darbuotojai būtų teisingai su ja supažindinti bei aiškiai suprastų šią sistemą, ji būtų skaidri, visi ja pasitikėtų bei pritartų.

Kaip pateikta 8 lentelėje, darbuotojų poreikių analizę galėtų atlikti padalinio/ skyriaus vadovai, nes jie daugiausiai bendrauja ir pažįsta ten dirbančius darbuotojus, geriausiai žino jų darbo specifiką, problemas, poreikius. Rinkos analizę dažniausiai atlieka rinkodaros skyrius, na, o už finansų paskirstymą atsakinga vadovybė. Tačiau į naujos sistemos kūrimą galėtų būti įtraukiami ir darbuotojai, kurie ir išreiškė norą koreguoti šią sistemą. Taip galimai net padidėtų darbuotojų

pasitikėjimas nauja sistema, darbuotojai būtų labiau įtraukiami į sprendimo priėmimo procesus, padidėtų tikimybė atrasti daugiau gerų idėjų bei sprendimų dirbant išvien.

Dar viena aktuali problema yra darbo krūvio paskirstymas esant darbuotojų kaitai. Pasak darbuotojų, esant darbuotojų kaitai, likusiems darbuotojams padidėja darbo krūvis, jis nėra paskirstomas optimaliai. Taip pat, atėjus naujiems darbuotojams, likusieji turi juos apmokyti, o tai reikalauja papildomo laiko ir darbo krūvis jiems dar labiau padidėja (darbuotojas turi dirbti padidintu krūviu ir skirti laiko naujo darbuotojo apmokymams). Siekiant to išvengti būtų galima suformuoti darbuotojų rezervą arba tiesiog skirti papildomą darbuotoją (pagal poreikį), kurio pagrindinės funkcijos įmonėje būtų naujų darbuotojų įvedimas (priėmus naują darbuotoją į organizaciją, šis asmuo tinkamai, pagal nustatytas procedūras, supažindintų jį su organizacija, joje vyraujančia tvarka, taisyklėmis, darbo specifiką ir kt.) bei darbuotojų apmokymas. Tuomet padidėtų tikimybė, jog visi naujai atėję darbuotojai tikrai buvo supažindinti su įmonėje vyraujančiomis nuostatomis, gavo visą reikiamą informaciją, buvo tinkamai ir vienodai apmokyti. Taip šis naujų darbuotojų apmokymo procesas būtų ne tik kokybiškesnis, tačiau ir lengviau sukontroliuojamas. Taip pat, šis asmuo (ar asmenų grupė) galėtų būti atsakingas už minėtų darbuotojų pavadavimą iš anksto suplanuotų atostogų, ligos, nenumatytais, išėjimo iš darbo atvejais. Svarbu tinkamai paskirstyti šio darbuotojo darbo krūvį bei atliekamas funkcijas. Nors papildomo darbuotojo samdymas įmonei sudarytų papildomus finansinius kaštus, likusiems darbuotojams nebūtų užkraunamas papildomas darbo krūvis, o tai didintų jų pasitenkinimą darbu, mažėtų darbuotojų kaitos tikimybė (kuri taip pat sudaro finansinių nuostolių).

Kaip minėta, kiek tokių darbuotojų reikia organizacijai nustatyti galėtų padalinio/skyriaus vadovai (jie daugiausiai bendrauja ir pažįsta ten dirbančius darbuotojus, daugiausiai su jais susitinka, geriausiai žino jų darbo specifiką, problemas, poreikius), o darbuotojų paieška, kaip įprasta, galėtų užsiimti personalo skyriaus atitinkami asmenys.

Tikslų darnos sinergija yra aktuali ne tik norint pasiekti įmonės ir asmeninius darbuotojų tikslus, tačiau taip pat ir išlaikyti gerą jų tarpusavio ryšį, kuris motyvuotų, skatintų likti įmonėje. Atlikus tyrimą, pastebėta, jog logistikos įmonėje nemažai darbuotojų tikslų sutampa su organizacijos tikslais, tačiau dauguma darbuotojų nurodo, jog įmonė nesidomi jų asmeniniais tikslais, jų nežino (pavyzdžiui dirbti didesniu krūviu ir daugiau užsidirbti, po tam tikro laiko kilti karjeros laiptais ir kt.). Organizacija turi nustatytas darbo sąlygas (konkrečiai darbo vietai pritaikytas darbuotojų funkcijas, darbo laiką, darbo užmokestį ir kt.), kurios darbuotoją tenkina arba ne. Jei darbuotojo tikslai atitinka siūlomas sąlygas, toks darbuotojas lieka organizacijoje, jei ne – palieka darbo vietą. Tačiau neretai to būtų galima išvengti kompromiso būdu. Dažnu atveju, kai darbuotojas išsėina iš darbo, atliekama darbuotojo išėjimo iš darbo priežasčių analizė siekiant išvengti panašių situacijų ateityje. Tačiau jei panašaus tipo analizė apie darbuotojo poreikius būtų atlikta darbuotojo karjeros įmonėje pradžioje,

nuolat ją pakartojant, didelė tikimybė, jog sumažėtų darbuotojų kaita ir tokių situacijų gerokai sumažėtų.

Tokiam sprendimo būdai reikia skirti papildomai laiko bei dėmesio, tačiau taip galima sumažinti darbuotojų kaitos tikimybę. Padalinio/ skyriaus vadovai ar personalo skyrius galėtų vykdyti periodines darbuotojų apklausas ar metinius pokalbius, kurių metu būtų identifikuojami darbuotojų asmeniniai poreikiai bei lūkesčiai, pasiūlymai. Darbuotojai nesijaustų pamiršti organizacijos.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog vairuotojų – ekspeditorių darbe yra silpnai taikoma organizacinė kultūra, priešingai nei nurodo transporto vadybininkai. Tad jei transporto vadybininkams rengiamos įvairios veiklos ne darbo metu, yra numatytos ceremonijos, ritualai bei apdovanojimai ir kt., esant galimybei, aktualu prie šių veiklų prijungti ir vairuotojus – ekspeditorius. Jei organizacinė kultūra egzistuoja organizacijoje ir tam tikra darbuotojų kategorija jaučia jos egzistavimą bei naudą, naujos organizacinės kultūros vairuotojams – ekspeditoriams kurti nereikia, tiesiog reikia juos įtraukti į jau esamą. Tad toks sprendimas nepareikalautų daug sąnaudų. O organizacinės kultūros nauda darbuotojų kaitos mažinimui yra akivaizdi. Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, tinkamai suformuota organizacinė kultūra prisideda prie darbuotojų kaitos mažinimo, nes darbuotojai nori dirbti organizacijoje, kurioje juos gerbia, vertina, su jais elgiasi teisingai, draugiškai, žmogiškai, jie gali tikėtis pagalbos, jaustis svarbia komandos dalimi.

Tyrimo metu pastebėta, jog transporto vadybininkai yra mažai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus. Jie neturi sprendimo priėmimo laisvės, dažniausiai sprendimus priima tam tikri asmenys. Todėl darbuotojai nurodo, jog darbuotojų lojalumas nėra susijęs su greitu sprendimų priėmimu, pasiūlymuose pažymi, jog organizacija galėtų labiau pasitikėti darbuotojais. Tokiu atveju sumažėja ne tik darbuotojų savarankiškumas, bet ir saviraiškos galimybės (psichologinis motyvacijos veiksnys).

Kaip minėta teorinėje dalyje analizuotuose moksliniuose šaltiniuose, pastaruoju metu yra labai vertinamas komandinis darbas. Jis praplečia ne tik darbuotojų saviraiškos galimybes, tačiau parodo pasitikėjimą visais komandos nariais, priimami greitesni, kokybiškesni, kartais netikėti sprendimai, atsiranda bendrumo jausmas, kuris psichologiškai motyvuoja darbuotojus (patenkinami jo emociniai poreikiai). Jei komandinis darbas organizacijoje anksčiau nebuvo skatinamas, galima pasinaudoti specialistų pagalba, kurie rengia įvairius komandos formavimo mokymus, renginius, užduotis, konsultacijas. Siekiant organizacijos tikslų visiems nariams kaip vienai komandai, atsiranda didesnis pasitikėjimo, bendrumo jausmas, stiprėja tikslų darnos sinergija, o tai be abejo mažina darbuotojų kaitą.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus darbuotojų kaitos poveikį įmonių veiklos rezultatams teoriniu požiūriu, galima teigti, jog jis gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas. Vykstant darbuotojų kaitai organizacijoje didėja tikimybė, jog naujo darbuotojo motyvacija gali būti didesnė už senojo darbuotojo, jis gali turėti geresnį išsilavinimą, geresnių gebėjimų paskirtam darbui atlikti, naujų žinių ar informacijos lyginant su buvusiu darbuotoju, atnešti naujų žinių bei idėjų ir minčių, padedančių prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos. Taip pat, atsiranda galimybė atsiveikinti su darbuotojais, kurie yra nuolatinių konfliktų ir kitų darbuotojų nepasitenkinimo šaltinis. Tačiau keičiantis darbuotojams suprastėja organizacijoje atliekamų darbų kokybė bei efektyvumas. Naujam darbuotojui reikalingas adaptacijos periodas, kurio metu jis negali išnaudoti viso darbinio potencialo, gali būti sutrikdomas kasdienis darbo ritmas ir kiti darbuotojai nebegali atlikti savo darbo, naujam darbuotojui reikia susipažinti su aplinka, darbo vieta, kolegomis ir vadovais, darbo tempu, pačiu darbu ir daugeliu kitų faktorių. Taip pat, darbuotojų kaita daro neigiamą įtaką organizacijos finansiniams kaštams (darbuotojo pakeitimas kitu įmonei vidutiniškai kainuoja apie 17% – 20% atitinkamos pozicijos metinio atlyginimo, patiriamos įvairios išlaidos, tokios kaip darbuotojų atleidimo administravimo, pakeitimo ir kitos išlaidos). Gerų darbuotojų praradimas gali reikšti ir sukauptos patirties bei žinių praradimą, kartais „išsivestus“ klientus.

2. Išanalizavus mokslinę literatūrą galime teigti, jog darbuotojų kaitą įmonėse gali padėti sumažinti puoselėjama organizacinė kultūra, kuri padeda formuoti darbuotojų elgesį siekiant organizacijos tikslų, ugdyti darbuotojų lojalumą bei įsipareigojimą organizacijai, suteikia galimybę darbuotojams pasijausti kažko svarbaus dalimi; lojalumo skatinimas, kuris padeda darbuotojui susitapatinti su organizacijos tikslais bei siekiais, tapti ištikimu, atsidavusiu ir nuoširdžiai įsitraukusiu į organizacijos procesus, didina pasitikėjimą darbuotoju; kompleksinė motyvavimo sistema, kuri turi patenkinti skirtingus poreikius turinčius darbuotojus materialiais bei psichologiniais veiksniais, jog darbuotojai galėtų jaustis oriai, tinkamai įvertinti už atliktą darbą, galėtų daugiau laiko skirti naujoms idėjoms užuot galvojus apie motyvacijos stygių; organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergija, kurią pasiekus organizacijos ir darbuotojų tikslai sutampa, tad kartu juos pasiekti tampa lengviau, gerėja ne tik atliekamų darbų kokybė, bet ir darbuotojų motyvacija.

3. Atlikus tyrimą buvo identifikuotos šios pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys logistikos įmonėje: materialūs veiksniai (dauguma darbuotojų siekia didesnio darbo užmokesčio, norėtų daugiau materialinių motyvacijos priemonių), neefektyvus darbų paskirstymas esant darbuotojų kaitai (esant darbuotojų kaitai jaučiamas padidėjęs darbo krūvis likusiems darbuotojams), tikslų darnos sinergijos nebūvimas (darbuotojų teigimu organizacija nepakankamai domisi darbuotojų asmeniniais tikslais ir siekiais organizacijoje), organizacinė kultūra (jaučiama atskirtis

tarp darbuotojų), įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus (darbuotojai yra mažai įtraukiami į sprendimo priėmimo procesus, kas taip pat siejasi su pasitikėjimu jais bei saviraiškos galimybėmis).

4. Atsižvelgus į tyrimo metu identifikuotas pagrindines darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje, buvo parengtos šios vadybinių sprendimų rekomendacijos darbuotojų kaitos mažinimui: materialinių veiksnių problemoms spręsti siūlyta atlikti rinkos bei darbuotojų poreikių analizes, apsvarstyti biudžeto perskirstymą, įvesti aiškius rodiklius (pvz.: pelno pasidalijimas pasiekus tam tikrą rezultatą); darbo krūvio paskirstymo problemoms - skirti papildomą darbuotoją ar turėti darbuotojų rezervą, kuris būtų atsakingas už darbuotojų įvedimą bei mokymus, pavadavimus; tikslų darnos sinergijai atrasti – pirmiausia atlikti darbuotojų poreikių analizę (apklausą, metinius pokalbius), daugiau skirti dėmesio šiuo metu dirbančių darbuotojų poreikiams bei lūkesčiams, o ne ieškoti priežasčių kodėl darbuotojai paliko organizaciją; pritaikyti ofise jau naudojamą organizacinę kultūrą ir vairuotojų – ekspeditorių darbe (pvz.: skatinti juos dalyvauti renginiuose, susirinkimuose, jog ir jie žinotų apie įmonėje vyraujančią situaciją, vykdyti mokymus, organizuoti bendras išvykas ne darbo metu); skatinti komandinį darbą įvedant įvairias procedūras, rengiant komandinio darbo mokymus ir kt.

## LITERATŪRA

1. ALLEN N.J. & MEYER J.P. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, p. 61-89.
2. BISCHOF K.D., MEINSTER H. kt. 2002. *Ekspedicinių ir transporto įmonių vadyba*, Vilnius: „Presvika“. ISBN 9955-424-63-X.
3. BITINAS B., RUPŠIENĖ L., ŽYDŽIŪNAITĖ L. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis. II dalis. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
4. BUDINIENĖ L., SVIRSKIENĖ G. 2006. Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2(9), 55-59 p.
5. CHRISTOPHER M. 2007. *Logistika ir tiekimo grandinės valdymas*. Vilnius: „Eugrimas“, ISBN 978-9955-682-67-7.
6. ČIARNIENĖ R. ir kt. 2013. *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
7. DONSKIS L. 2005. *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2005-06-06-leonidas-donskis-ar-lietuvapatiria-lojalumo-krize/28860> [žiūrėta 2019-04-30].
8. DUBAUSKAS G. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. ISBN 9955-423-45-5.
9. ELLIOT, A. J. ir kt. (2017). Competence and motivation: Theory and Application. *Handbook of competence and motivation. Theory and application*. London: The Guilford Press, p. 3 – 5.
10. GAZARIAN A. 2013. *Vadovas ir organizacija*. Kaunas: UAB „Dakra“.
11. GARALIS A. 2003. *Logistika bendrieji pagrindai.*, Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. ISBN 9986-38-376-5.
12. GENEVIČIŪTĖ – JANONIENĖ G., ENDRIULAITIENĖ A., SKUČAITĖ R. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdengimo rizikos ar daugos veiksnys? *Psichologija*, 77 – 90 p. , ISSN 1392 – 0359.
13. KARDELIS, K. 2005. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. ISBN 9955-655-35-6.
14. KINDERIS R. 2009. Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, (1), p. 39-54. ISSN 1392-3137.
15. KLUPŠAS F. 2009. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)*. Vilnius: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 36 – 44 p., ISSN 1822 – 6760.
16. KUČINSKAS V. 2001. *Ergonomika*. Vilnius: Jandrija

17. KUMPIKAITĖ V., KALINAUSKIENĖ J. 2011. Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Economics and management*. Kaunas: Kauno technologijų universiteto leidykla, 796 – 802 p., ISSN 1822 – 6515.
18. KUMPIKAITĖ V., RUPŠIENĖ K. 2008. Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, (13), p. 374-380.
19. LEVANAITĖ, R., RAUBICKAS, L., 2010. Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1, p. 104 – 114. ISSN 1648 – 8776.
20. LIETUVOS UŽIMTUMO TARNYBA. 2019. *Lietuvos užimtumo tendencijos ir perspektyvos*. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://uzt.lt/wp-content/uploads/2019/04/tendencijos-1.pdf> [žiūrėta 2020-01-30].
21. MINALGA R. 2001. *Logistika*, Vilnius: II “Petro ofsetas”. ISBN 9986-824-83-4.
22. MINALGA R. 2004. *Tarptautinė logistika*. Vilnius: „Homo liber“, ISBN 9955-449-69-1
23. NAZELSKIS A. 2010. Profesinio informavimo ir konsultavimo priemonių taikymas darbuotojų kaitai mažinti. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 116 – 130 p. ISSN 2029-8447.
24. OBROZOVAS V., VOZBUTIENĖ A. 2005. Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 14, 40-53 p. ISSN 1648-2603.
25. PETKEVIČIŪTĖ N., KALININA I. 2004. Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 179-193.
26. PILKAUSKAITĖ VALICKIENĖ R., VALICKAS A., SINKIEVIČ B. 2007. Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Mokslo darbai*. Nr. 6 (2), 115 – 123 p.
27. PORTER, M. E. 1985. *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. NY: The Free Press
28. SHEKHAR N., KUMAR, D.N.S. 2011. *Perspectives Envisaging Employee Loyalty - A Case Analysis*. Prieiga internetu: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1961430](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1961430) [žiūrėta 2019-04-30].
29. STANIULIENĖ S. 2010. *Organizacinė kultūra: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU. ISBN 978-9955-12-592-1.
30. STANKEVIČIENĖ A., LIUČVAITIENĖ A., ŠIMELYTĖ A. 2010. Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybų sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika/ Business: theory practice*, Nr. 11(2), 151-158 p.
31. STAŠYS R., ŠIMANSKIENĖ L. 2011. *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas: metodinė knyga*. Klaipėda: KU leidykla. ISBN 978-9955-18-601-4.

32. ŠAVAREIKIENĖ D., DAUGIRDAS L. 2009. Forms of Expression of Employee Loyalty. *Socialiniai tyrimai*, 2 (16), p. 86-93.
33. ŠIMANSKIENĖ L. 2008. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas ,03S)*, Nr. 15 (4), 1 – 6 p. ISSN 1822 – 6760.
34. ŠIMANSKIENĖ, L., GARGASAS, A., RAMANAUSKAS, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2, p. 310 – 320.
35. ŠIMANSKIENĖ, L., PETRULIS, A. 2014. Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional Formation and Development Studies*, 1, p. 221–229.
36. TAMOŠIŪNAS, A. 2013. *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika.
37. TIDIKIS R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. ISBN 9955-563-26-5
38. TNS Gallup tyrimas. 2008. *Lietuvos darbuotojų prisirišimas: žvilgsnis iš organizacijų psichologijos ir sociologijos perspektyvų*. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.paciolis.lt/?cid=14398&details=1> [žiūrėta 2019-03-20].
39. URBONAS J. A. 2005. *Tarptautinė logistika teorija ir praktika*. Kaunas: “Technologija”. ISBN 9955-09-875-9.
40. URBONAVIČIŪTĖ A. 2007. *Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas*. Prieiga internetu: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=54be0e2e-1de9-43fa-bd4d-672c90b2347f> [žiūrėta 2019-04-30].
41. VAITKUVIENĖ L., BALVOČIŪTĖ R., STOŠKUS S. 2010. The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vilnius: Vytauto didžiojo universiteto leidykla, 98 – 114 p., ISSN 1392 – 1142.
42. VASILIAUSKAITĖ R. 2013. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir reakcija į komentarus apie jų bei konkurentų darbovietes. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, (2), p. 80-83.
43. VERŠINSKIENĖ, R., VEČKIENĖ, N. 2007. Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, p. 250–261.
44. VININGIENĖ D. 2012. Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, No 1 (6). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 161 – 170 p., ISSN 2029 – 9370.
45. VVEINHARDT J., KOTOVSKIENĖ, J. 2008. Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2 (13), p. 184-197.

46. VVEINHARDT J., GULBOVAITĖ E. 2012. Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (34). p. 167- 173.
47. WILLCOXSON L., MILLETT B. 2000. The management of organisational culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, Nr. 3(2), 91-99 p.
48. ZAKAREVIČIUS P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasėkmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 201 – 209 p. ISSN 1392-1142.
49. ZINKEVIČIŪTĖ V., VASILIAUSKAS A.V. 2013. *Gamybos logistika. Gamybos vadyba*. VŠĮ Socialinių mokslų kolegija. ISBN 978-9986-31-429-5
50. ŽUKAUSKAITĖ I. 2008. Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 153 – 169 p. ISSN 1392 – 1142.

**PRIEDAI****1 priedas****INTERVIU KLAUSIMYNAS EKSPERTAMS****• Darbuotojų kaita organizacijoje:**

1. Kokių profesijų darbuotojų kaita Jūsų įmonėje yra didžiausia?
2. Kiek Jūsų organizacijoje dirba vairuotojų-ekspeditorių bei transporto vadybininkų?
3. Ar jaučiate vairuotojų-ekspeditorių bei transporto vadybininkų trūkumą Jūsų organizacijoje?
4. Koks šiuo metu yra pakankamas vairuotojų-ekspeditorių bei transporto vadybininkų skaičius Jūsų organizacijoje efektyviam darbui (pvz.: *pilna apkrova/geri rezultatai*)?
5. Kokia yra vairuotojų-ekspeditorių bei transporto vadybininkų kaita Jūsų organizacijoje?

**• Darbuotojų kaitos įtaka įmonės veiklos rezultatams:**

6. Kokią įtaką Jūsų organizacijai daro vairuotojų-ekspeditorių bei transporto vadybininkų kaita?
7. Kokią įtaką daro 3-jų šalių ir Lietuvos piliečių vairuotojų-ekspeditorių pasiskirstymas organizacijoje krovinių gabenimo organizavimui? (*vis daugėja darbuotojų iš 3-jų šalių.*)

**• Darbuotojų kaitos kontroliavimo priemonės (motyvavimo sistema, lojalumo skatinimas, organizacinė kultūra, tikslų darnos sinergija):**

8. Kaip manote, ką reikia daryti, jog Jūsų organizacijoje dirbtų optimalus vairuotojų-ekspeditorių bei transporto vadybininkų skaičius?
9. Kaip manote, kas padėtų sumažinti vairuotojų-ekspeditorių bei transporto vadybininkų kaitą Jūsų organizacijoje?
10. Kokiomis priemonėmis ir būdais yra skatinami vairuotojai-ekspeditoriai? Kaip Jūs vertinate šiuos būdus?
11. Kokiomis priemonėmis ir būdais yra skatinami transporto vadybininkai? Kaip Jūs vertinate šiuos būdus?
12. Kaip stengiatės didinti vairuotojų-ekspeditorių darbo efektyvumą?
13. Kaip stengiatės didinti transporto vadybininkų darbo efektyvumą?
14. Ar Jūsų organizacijoje vertinamas darbuotojų lojalumas? Jei taip, kokiomis priemonėmis jis skatinamas? Kaip Jūs vertinate šias priemones?
15. Kaip organizuojamas darbas Jūsų organizacijoje atsižvelgiant į darbuotojų asmenines savybes bei tikslus?
16. Ar Jūsų organizacijoje stipri organizacinė kultūra? Kokie jos pagrindiniai elementai (*pvz.: struktūra, taisyklės (rašytos ir nerašytos), apranga, vertybės, herojai - lyderiai, ceremonijos, kasdieniniai ritualai, simboliai, šūkiei, žargonai, artefaktai – patalpos, vaizdiniai, spalvos*)?

## DARBUOTOJŲ APKLAUSA

### Gerbiamieji respondentai,

Esu Evelina Zasčiurinskaitė, Klaipėdos universiteto socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto magistro antro kurso studentė. Atlieku kiekybinį tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti pagrindines darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėse, todėl atliekant šį tyrimą Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Ši apklausa raštu yra anoniminė, gauti duomenys bus apdoroti bei naudojami tik moksliniams tikslams. Prašome atsakyti į pateiktus klausimus pažymint vieną tinkamiausią atsakymo variantą. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką bei bendradarbiavimą.

1. Kokias pareigas organizacijoje Jūs užimate?

- a) Transporto vadybininkas
- b) Vairuotojas-ekspeditorius, dirbantis po EU
- c) Vairuotojas-ekspeditorius, dirbantis po LT

- *Šiais klausimais siekiama nustatyti lojalumo svarbą darbuotojams:*

2. Keliose įmonėse esate dirbęs prieš tai?

- a) 1-2
- b) 3-5
- c) 5-7
- d) 8-10

3. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- a) 0-2m
- b) 2-5m
- c) 5-10m
- d) Virš 10m.

4. Ar Jums sunku keisti darbo vietą?

- a) Taip
- b) Ne

5. Dėl kokių priežasčių Jums būtų sunku keisti darbo vietą? (Jei į 4 klausimą atsakėte „ne“, į šį klausimą neatsakykite):

- esu užsitarnavęs pagarbą, užimu tokias pareigas, kurių nenoriu prarasti;
- sunku palikti darbo vietą bei kolektyvą, prie kurio esu prisirišęs;
- nemėgstu išeiti iš komforto zonos;
- manau, jog nerasiu geresnių darbo sąlygų;
- kita (įrašyti) \_\_\_\_\_

6. Ar laikote save lojaliu (*ištikimu*) darbuotoju?

- a) Taip
- b) Ne

7. Kaip manote, ar šiomis dienomis įmonei svarbu turėti lojalus darbuotojus?

- a) Taip
- b) Ne

8. Kaip manote, kiek svarbus yra darbuotojų lojalumas organizacijai?

(*Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą*)

	visiškai nesvarbus	nesvarbus	nei svarbus, nei nesvarbus	svarbus	labai svarbus
	1	2	3	4	5
1. Organizacijos darbo rezultatams					
2. Organizacijos tikslų pasiekimui					
3. Greitiems problemų sprendimams					
4. Darbuotojų veiklos kontrolei					
5. Teikiamų paslaugų kokybei					

- *Šiais klausimais siekiama nustatyti priemones, kurios motyvuoja darbuotojus nekeisti darbo vietas:*

9. Kas labiausiai Jus skatina dirbti šioje organizacijoje?

(*Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą*)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Materialūs veiksniai					
2. Psichologiniai veiksniai					
3. Saviraiškos galimybės					
4. Karjeros galimybės					
5. Darbo aplinka ( <i>vieta, erdvė, priemonės, programos, kt.</i> )					

10. Dėl kokių veiksnių Jūs būtumėte linkęs keisti savo darbo vietą?

(*Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą*)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Materialūs veiksniai					
2. Psichologiniai veiksniai					
3. Saviraiškos galimybės					
4. Karjeros galimybės					
5. Darbo aplinka ( <i>vieta, erdvė, priemonės, programos, kt.</i> )					

- **Šiais klausimais siekiama nustatyti vyraujančius organizacinės kultūros elementus organizacijoje:**

11. Jūsų organizacijoje:

(*Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą*)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Organizacija turi būtent jai pritaikytą organizacinę kultūrą					
2. Visi darbuotojai gerai žino įmonės struktūrą ( <i>į kokį asmenį kokių klausimų kreiptis</i> )					
3. Visi darbuotojai žino įmonės tikslus ir stengiasi jų siekti					
4. Darbuotojų tikslai susiję su organizacijos tikslais					
5. Visi darbuotojai supranta įmonės vertybes					

12. Kokie pagrindiniai simboliai parodo, jog jūsų įmonėje puoselėjama organizacinė kultūra?

(*Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą*)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Egzistuoja nerašytos taisyklės, kurių visi laikosi					
2. Darbe naudojama specifinė kalba					
3. Atliekamos tam tikros ceremonijos ( <i>pvz.: apdovanojimai</i> )					
4. Vyksta kasdieniniai ritualai					
5. Rengiamos įvairios veiklos ne darbo aplinkoje					

## 2 priedo tęsinys

13. Ar Jūsų įmonėje skatinamas darbuotojų įsitraukimas į sprendimo priėmimo procesus?  
(Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Sprendimus dažniausiai priima vadovas nepasitaręs					
2. Vadovas išklauso visų nuomonių ir priima galutinį sprendimą					
3. Dažniausiai sprendimai priimami komandiniu būdu					
4. Man suteikiama sprendimo priėmimo laisvė					

- **Klausimai skirti analizuoti darbuotojų ir organizacijos tikslų sinergijos egzistavimą:**

14. Ar organizuojant darbo procesus yra suderinami Jūsų asmeniniai ir įmonės bendri tikslai (siekiama atrasti organizacijos ir darbuotojų tikslų sinergiją)?  
(Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Organizacijos tikslai sutampa su mano asmeniniais tikslais					
2. Organizacija žino apie mano asmeninius tikslus					
3. Organizuojant darbą yra atsižvelgiama į mano asmeninius tikslus (užsidirbti, kilti karjeros laiptais ir t.t.)					
4. Organizacijoje atsižvelgiama į mano poreikius (pvz.: lankstesnis darbo grafikas dėl šeimos, ligų, karjeros galimybės ir kt.)					
5. Organizacijai svarbiausi tik organizacijos tikslai					

- **Šiais klausimais siekiama nustatyti darbuotojų kaitos įtaką įmonės veiklos rezultatams bei darbuotojų darbo efektyvumui.**

15. Kokią įtaką **Jums** daro darbuotojų kaita Jūsų organizacijoje?

(Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Jums padidėja darbo krūvis					
2. Jums padidėja atsakomybės					
3. Jaučiama didesnė įtampa organizacijoje					
4. Reikia daugiau laiko skirti naujų žmonių apmokymams					
5. Pagerėja atmosfera (pvz.: ateina nauji, geresni darbuotojai)					
6. Jums tai nedaro jokios įtakos					

16. Kokią įtaką **organizacijai** daro darbuotojų kaita?

(Prašome kiekvienoje eilutėje pažymėti po vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą)

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Pagerėja įmonės veiklos rezultatai					
2. Gerėja darbo kokybė					
3. Atrandama daugiau gerų darbuotojų					
4. Prastėja organizacijos įvaizdis					
5. Prastėja darbo moralė					
6. Susiduriama su finansiniais nuostoliais					

17. Kaip manote, kas padėtų sumažinti darbuotojų kaitą Jūsų organizacijoje?

---



---



---