MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

ELA STRIŽKOVA

DARBUOTOJŲ KAITĄ IR LOJALUMĄ ORGANIZACIJAI LEMIANTYS VEIKSNIAI KELIŲ TRANSPORTO IR LOGISTIKOS SEKTORIUJE: UAB TRANSEKSPEDICIJA ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS
2022

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
ĮVADAS 5
1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ KAITOS IR LOJALUMO ASPEKTAI 9
1.1 Darbuotojų kaitos reiškinys, priežastys, reikšmė organizacijai 9
1.2 Darbuotojų kaitos ir lojalumo sąsajos 16
1.3 Darbuotojų kaitos ir lojalumo valdymo galimybės 20
1.3.1 Darbuotojų adaptacijos laikotarpiu 20
1.3.2. Darbuotojų vertinimo procese 25
1.3.2 Darbuotojų lojalumo ugdymas per motyvaciją 29
2. KELIŲ TRANSPORTO IR LOGISTIKOS SEKTORIAUS PRISTATYMAS 36
3. DARBUOTOJŲ KAITOS IR LOJALUMO TYRIMO METODOLOGIJA 43
4. DARBUOTOJŲ KAITOS IR LOJALUMO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ 46
4.1 Tiriamųjų demografinės charakteristikos. 46
4.2 Tiriamųjų požiūris į darbuotojų kaitą organizacijoje 47
4.3 Adaptacinio laikotarpio vertinimas 53
4.4 Darbuotojų vertinimo aspektų aptarimas 55
4.5 Motyvacijos priemonės, labiausiai skatinančios darbuotojų lojalumą organizacijai 57
IŠVADOS 63
REKOMENDACIJOS 66
LITERATŪROS SĄRAŠAS 68
SANTRAUKA 73
PRIEDAI 75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų kaitos normos pagal užimamas pareigas

2 lentelė. Teigiami ir neigiami personalo kaitos padariniai

3 lentelė. Lojalumo sampratos apibrėžimai

4 lentelė. Adaptacijos aspektai

5 lentelė. X ir Y kartų motyvacijos palyginimas

6 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams

7 lentelė. Darbuotojų lojalumą skatinančių motyvacijos priemonių vertinimo rezultatai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. JAV darbuotojų kaitos rodikliai pagal darbo pobūdį
2 pav. Darbuotojų vertinimo vieta personalo valdymo procese
3 pav. Motyvuoto elgesio modelis
4 pav. Skirtingų kartų paskirstymas pagal gimimo metus
5 pav. Darbuotojų skaičius Lietuvoje pagal profesiją, 2022-02 statistika
6 pav. Transporto, saugojimo ir sandėliavimo industrijoje dirbančiųjų darbuotojų skaičius
7 pav. Priežastys, keliančios sunkumų transporto sektoriaus plėtrai Lietuvoje
8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių
9 pav. Darbuotojų kaitos vertinimas balais
10 pav. Darbuotojų kaitą lemiančios priežastys
11 pav. Darbuotojų lojalumo rodikliai
12 pav. UAB Transekspedicija vyraujanti atmosfera
13 pav. Atsakingi darbuotojai už naujokų apmokymą
14 pav. Darbo krūvio įvertinimas
15 pav. Respondentų nuomonė apie savirealizaciją ir gaunamą atlyginimą
16 pav. Labiausiai lojalumą skatinančios priemonės
17 pav. Mažiausiai lojalumą skatinančios priemonės
18 pav. Efektyviausi būdai skatinti darbuotojų lojalumą pagal X ir Y kartas

ĮVADAS

Darbuotojų kaitos valdymas bei lojalumo ugdymas – svarbios žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos – kiekvienos organizacijos užduotis ir siekiamybė. Efektyvus personalo darbas turi tiesioginę įtaką visos įmonės rezultatams ir pelningumui. Visais laikais darbuotojų kaitos klausimas buvo ir yra aktualus. Nepaisant visų pastangų ir galimybių, kartais, yra labai sunku surasti tinkamą darbuotoją. Laimei, įmonės gali adaptuoti ir išmokinti naują darbuotoją, tačiau kur kas apmaudžiau, kai perspektyvus, kompetentingas, patyręs, iniciatyvus, bei puikiai užduotis atliekantis darbuotojas išeina iš darbo dėl darbdavio aplaidumo. Priežasčių išeiti iš darbo gali būti begalė: laiku nesuteikta pagalba adaptacijos laikotarpiu, konfliktai su vadovybe, stresas, darbuotojo netinkamas vertinimas, motyvacijos stoka. Kai išeina darbuotojas, įmonė patiria nemažus finansinius nuostolius, turi sutelkti naujas pajėgas kito darbuotojo paieškai, praranda laiką, eikvoja energiją, papildomai apkrauna kitus darbuotojus, gali nukentėti teikiamų paslaugų kokybė. Tuo tarpu lojalūs darbuotojai yra bet kokios organizacijos pamatas, padedantis organizacijai vystytis, palaikyti komandinę dvasią, siekti bendrų tikslų.

Temos aktualumas. Lietuvos geografinė padėtis lėmė, kad esame tranzitinė šalis, daug prekių eksportuojama ir importuojama iš Rytų į Vakarus, arba iš Vakarų į Rytus būtent per Lietuvos sandėlius bei pasitelkiant Lietuvos vežėjų pagalba. Logistikos verslas turi didelę įtaką tiek mūsų valstybės biudžetui, tiek darbo vietų kūrimui. Svarbu nagrinėti logistikos verslo organizavimo ypatumus siekiant išlikti konkurencingiems tarptautinėje rinkoje, laiku prisitaikyti prie nuolatos vykstančių pokyčių.

Logistikos sektorius išlieka patraukli ir perspektyvi sritis verslo organizavimui ir plėtrai. Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2016 metais Lietuvoje buvo užregistruotos 7584 transporto ir logistikos paslaugas teikiančios įmonės, kuriose dirbo 106216 darbuotojų, tuo tarpų 2020 metais įmonių skaičius užaugo iki 8545, kuriuose dirba 128747 darbuotojai (Enterprise Lithuania agency, 2021). Tai reiškia, kad per 5 metus logistikos sektorius užaugo apie 12,7 %, o darbuotojų skaičius jame net 21,2 %. Darbuotojų poreikis nuolatos auga, vadinasi įmonės susiduria su uždaviniu pritraukti ir kuo ilgiau išlaikyti gerus darbuotojus. Darbuotojų kaita logistikos sektoriuje yra opi problema. International Road Transport Union, IRA atlikto tyrimo duomenimis nustatyta, kad jau dabar Europoje trūksta apie 20 procentų vairuotojų, o per kelis ateinančius metus šis rodiklis gali tik padvigubėti – numanoma, kad trūks apie 40 % vairuotojų, kadangi šiuo metu vidutinis vairuotojų amžius yra 47 metai, o per artimiausius 7-10 metų, apie 40 % vairuotojų išeis į pensiją. Europos mastu jauni vairuotojai iki 25 metu sudaro tik apie 7 %. (UAB DKV Euro Service Baltikum, 2020). Kita svarbi logistikos verslo organizavimo ir procesų valdymo grandis – transporto vadybininkai, į kurių pareigas įeina: užsakovų paieška ir aptarnavimas, pervežimo procesų

organizavimas, vairuotojų aprūpinimas darbu. Augant logistikos sektoriui dėl didelės konkurencijos rinkoje vis sunkiau tampa rasti ir išlaikyti patyrusius darbuotojus.

Daroma prielaida, kad logistikos sektoriaus darbuotojai turėdami pranašumą darbo rinkoje nesitaiko prie netinkamų darbo sąlygų, lengvai keičia darbovietes, jei mato geresnes galimybes užsidirbti, realizuoti save arba kitaip tenkinti asmeninius poreikius, nes darbo rinkos sąlygos tam šiuo metu yra daugiau nei palankios. Kitaip tariant, daug darbuotojų nepasižymi įsipareigojimu savo darbovietei ir siekia tik asmeninių interesų bei naudos. Teigiama, kad organizacijoms, kurioms pavyksta ugdyti lojalius darbuotojus, išsiskiria nedidele jų kaita, efektyviomis motyvacijos sistemomis, darbuotojai jaučia didesnį pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai (Gražulis, Valickas, Daučiulytė ir Sudnickas, 2012, p. 71). Tad transporto įmonėms, siekiančioms reguliuoti ir valdyti darbuotojų tekamumą, pirmiausiai reikėtų pagalvoti apie darbuotojų lojalumo ugdymą. Lojalių darbuotojų ugdymas ne tik mažina darbuotojų kaitą, bet ir gerina vyraujantį mikroklimatą organizacijoje, taupo išteklius, kurie būtų skirti naujų darbuotojų verbavimui, atrankai, mokymui ir t.t. (Vasiliauskaitė ir Vilkaitė-Vaitonė N. 2017, p. 27). Norėdamos išlaikyti darbuotojus įmonės turi tirti, kas įtakoja juos ieškoti kito darbo, palikti įmonę ir kas, atvirkščiai, skatina siekti bendrų tikslų, didina įsipareigojimą, bei kuria tarpusavio naudingus santykius tarp darbuotojų ir organizacijos. Šio MBD priežastis – pastebima didesnė darbuotojų kaita kelių transporto logistikos sektoriuje. Dažniausia didesnę darbuotojų kaitą lemia nepasitenkinimas darbu ir darbo sąlygomis, tad nustačius konkrečius veiksnius, galima ją valdyti bei ieškoti būdų skatinti darbuotojų lojalumą įmonei.

Temos ištirtumas ir naujumas. Darbuotojų kaita, personalo valdymas, lojalumas organizacijai – sritys, kurios yra pakankamai intensyviai nagrinėjamos skirtingų autorių. Ypač tai tapo aktualu pastaruosius du dešimtmečius, kada vis daugiau įmonių pripažįsta, studijuoja ir prioritetiškai rūpinasi žmogiškųjų išteklių vadybos svarba. Darbuotojų kaitos bei lojalumo aspektus nagrinėja nemažai Lietuvos ir užsienio autorių: Sakalas A. (2003), Bakanauskaitė I. (2008), Levanaitė R. ir Raubickas L. (2010), Stankevičienė A., Liučvaitienė A. ir Šimelytė A., (2010), Vilkaitė-Valtonė N. ir Sologubas S. (2019), Kinderis R. (2009), Gražulis V., Račelytė D. ir kt. (2015), Baršauskienė V. (2006), Dromantaitė A., Raišienė A.G. ir kt. (2012), Gražulis V. Valickas A ir kt. (2012), Dessler G. (2001), Kondakova A. (2017), Jančauskas E. (2011) ir kiti autoriai.

Aukščiau paminėti autoriai, mokslininkai analizuoja bendrus personalo valdymo procesus, darbuotojų kaitą bei lojalumą plačiąja prasme, tačiau, teisinga būtų paminėti, kad tam tikri procesai yra tiesiogiai susiję su darbo specifika, atliekamo darbo pobūdžiu. Transporto vadybininkų darbo pobūdis yra labai specifinis - tai daug vienu metu informacijos apdorojantys, atsparūs pastoviam stresui, nuolatos prie

pokyčių prisitaikantys, specifinių profesinių žinių privalantys turėti specialistai. Išstudijavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, nepavyko rasti gausybės tyrimų apie darbuotojų kaitos veiksnius, lojalumą organizacijai kelių transporto ir logistikos sektoriuje. Tyrimai, paliečiantys logistikos sektorių dažniausiai orientuoti į verslo plėtrą, darbo su klientais tobulinimą. Galima teigti, kad darbuotojų kaitos ir lojalumo skatinimo rakursu įvardyta sritis dar nėra pakankamai ištirta ir išnagrinėta.

Tyrimo objektas. Transporto vadybininkų kaita bei lojalumas organizacijai, juos lemiantys veiksniai.

Problema. Statistika byloja, kad krovinių pervežimo sektorius pasižymi pakankamai didelių darbuotojų trūkumu ir kaita. Darbuotojai nuolatos migruoja tarp logistikos įmonių ieškodami geresnių darbo sąlygų, neretai renkasi darbą užsienio kompanijose, o dalis darbuotojų tik išbandę darbo pobūdį ir susidūrę su pirmais sunkumais, iš viso nusprendžia keisti darbo pobūdį. Pagrindinė problema yra – nustatyti, kaip išlaikyti darbuotojus ir ugdyti jų lojalumą organizacijai?

Magistro baigiamojo darbo tikslas. Teoriškai ištirti ir empiriškai pagrįsti veiksnius, lemiančius transporto vadybininkų kaitą ir lojalumą organizacijai.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti darbuotojų kaitos reiškinį, priežastis, padarinius teoriniu aspektu;
2. Atskleisti darbuotojų kaitos ir lojalumo organizacijai sąsajas;
3. Išanalizuoti galimas darbuotojų kaitos valdymo priemones;
4. Pristatyti kelių transporto sektorių Lietuvoje ir atskleisti jo svarbą;
5. Ištirti ir nustatyti veiksnius, įtakojančius transporto vadybininkų sprendimą keisti darbovietę, bei veiksnius, skatinančius lojalumą organizacijai.

Tyrimo metodai. Validumui užtikrinti šiame darbe naudojami keli skirtingi tyrimų metodai.

- Pirmam, antram ir trečiam uždaviniui atlikta mokslinės literatūros analizė. Išstudijuota ir aprašyta darbuotojų kaitos reiškinys, priežastys ir padariniai, ieškota darbuotojų kaitos ir pasitenkinimo darbu sąsajų, ištirti veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai, o taip pat galimybės valdyti darbuotojų kaitą.

- Ketvirtam uždaviniui atskleisti buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, o taip pat Lietuvos vežėjų asociacijos „Linava“ studijų, bei Lietuvos statistikos departamento rodiklių analizė.
- Penktam uždaviniui atlikti padarytas kiekybinis tyrimai. Sudaryta elektroninė apklausa (anketa), kuri skirta UAB Transekspedicija transporto vadybininkams, tirianti darbuotojų požiūrį į tekamumą, adaptacijos periodą, darbo krūvį, karjeros galimybes, išėjimo iš darbo priežastis ir lojalumo ugdymo galimybes.

Darbo struktūra. Šį magistro baigiamąjį darbą sudaro 4 pagrindiniai skyriai. Pirmame skyriuje aprašomas darbuotojų kaitos reiškinys, priežastys ir padariniai, atskleidžiamos darbuotojų kaitos ir lojalumo sąsajos, analizuojamos darbuotojų kaitos valdymo priemonės teoriniu aspektu. Antrame skyriuje pristatomas Lietuvos kelių transporto logistikos sektorius ir atskleidžiamas šio sektoriaus tyrimo svarba ir būtinumas. Trečiame skyriuje pristatoma kiekybinio tyrimo metodologija. Ketvirtame skyriuje pateikiama kiekybinio tyrimo rezultatų pristatymas ir analizė: nustatomi, respondentų nuomone, pagrindiniai darbuotojų kaitą bei lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai, bei atskleidžiama, ar teorinėje dalyje minimos darbuotojų kaitos valdymo priemonės efektyviai panaudojamos įmonėje UAB Transekspedicija. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, o taip pat rekomendacijos įmonei, kurioje vyko tyrimas.

Darbo sudaro 81 puslapis, 2 priedai, 7 lentelės ir 18 paveikslų.

1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ KAITOS IR LOJALUMO ASPEKTAI

1.1 Darbuotojų kaitos reiškinys, priežastys, reikšmė organizacijai

Darbuotojai – pagrindinis bet kokios organizacijos resursas ir variklis. Darbuotojų kaitos samprata aprėpia daugybę dinaminių organizacijos procesų. Šis terminas taikomas, kai kalbama apie naujų darbuotojų priėmimą, priverstinį, savanorišką arba neišvengiamą darbuotojų išėjimą iš darbo.

Siekiant duoti kuo tikslesnį darbuotojų kaitos apibrėžimą ir atskleisti jos esmę siūloma klasifikuoti šį reiškinį (Кондакова, 2017, p. 30-35):

- Darbuotojų kaita – kaip procesas;
- Darbuotojų kaita – kaip rodiklis;
- Darbuotojų kaita – kaip faktorius.

Darbuotojų kaita kaip procesas atskleidžia neplanuotas, nereguliuojamas darbuotojų netektis. Tai gali būti tiek savanoriškas išėjimas iš darbo, tiek darbuotojo atleidimas už nuobaudas. Analizuojant darbuotojų kaitą, kaip procesą, galima pastebėti ir išskirti dėsningumą, o tuo pačiu imtis veiksmų šiam procesui valdyti.

Darbuotojų kaita, kaip rodiklis – tai kiekybinė išraiška, apibrėžianti situaciją organizacijoje. Kiekviena organizacija naudoja darbuotojų kaitos vertinimo koeficientą. Pritaikant skirtingas formules gali būti apskaičiuojami: darbuotojų kaitos, darbuotojų pastovumo, darbuotojų apyvartumo rodikliai.

Darbuotojų apyvartumo koeficientui paskaičiuoti naudojama formulė (Tesone, 2013, p. 210):

$$\text{Darbuotojų kaitos koeficientas} = \frac{\text{Savo noru arba įmonės iniciatyva atleistų darbuotojų kiekis}}{\text{Vidutinis darbuotojų skaičius numatyto laikotarpio rėmuose}} \text{ x } 100\ (\%)$$

Svarbu paminėti, kad į atleistų darbuotojų kiekį nėra įtraukiami darbuotojai, kurie išėjo iš darbo dėl neišvengiamų priežasčių (pvz. dėl ligos, sulaukę senatvės pensijos arba esant etatų mažinimui). Šiuo atveju atleistų darbuotojų skaičių sudaro savo noru išėję arba už nuobaudas atleisti darbuotojai.

Pvz. bendras darbuotojų skaičius įmonėje yra 1000 darbuotojų. Per metus iš darbo išėjo 100 darbuotojų (5 iš jų sulaukę senatvės pensijos, 92 darbuotojai išėjo savo noru ir 3 darbuotojai buvo atleisti darbdavio iniciatyva už nuobaudas).

$$(92 + 3) \times 100\% \div 1000 = 9{,}5\%$$

Šiuo atveju organizacijos darbuotojų kaita sudaro 9,5 %.

Vienos didžiausių Rusijos žmogiškųjų išteklių valdymo biržų HRtime (2019) siūlomos darbuotojų kaitos normos pagal užimamas pareigas:

1 lentelė. Darbuotojų kaitos normos pagal užimamas pareigas

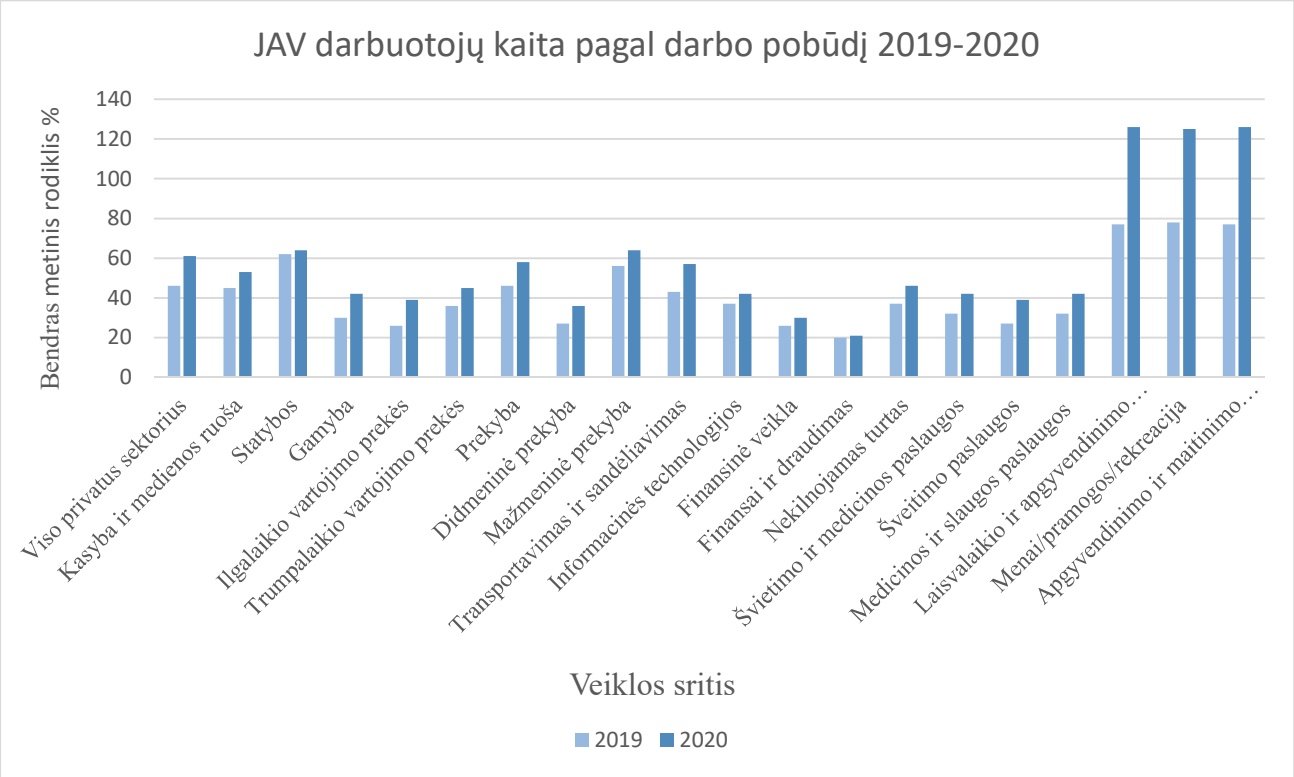
Užimamos pareigos	**Personalo kaitos normos**
Aukščiausio lygio vadovai	0-2 %
Padalinių vadovai	8-10 %
Vadybininkai	Iki 20 %
Gamybos darbuotojai	20-30 %
Prekybos darbuotojai	20-30 %
Nekvalifikuoti darbuotojai	30-50 %

Cituota iš Текучесть персонала: причины, расчет, нормы по отраслям и должностям (hrtime.ru)

Analizuojant pateiktus duomenis galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo jis yra vertingesnis organizacijai, todėl organizacijai yra svarbu išlaikyti tokį darbuotoją kuo ilgiau. Žemesnių grandžių darbuotojų kaitos normos yra didesnės – galima daryti prielaidą, kad kuo mažesnė darbuotojų kvalifikacija, tuo lengviau yra ji pakeisti be didesnės žalos organizacijai, todėl normos svyruoja nuo 2 % iki 50 % priklausomai nuo užimamų pareigų. Stebint darbuotojų kaitos rodiklius svarbu analizuoti ne tik užimamas pareigas, bet ir ankstesnių laikotarpių rodiklius. Jeigu darbuotojų kaitos koeficientas auga, reikia ieškoti priežasties problemai pašalinti. Jei rodikliai mažėja, vadinasi organizacijos strategija personalo valdymo aspektu yra efektyvi.

Amerikoje atliekama daugybė tyrimų susijusių su darbuotojų kaitos rodikliais bei veiksniais, tad remiantis statistiniais duomenimis galima stebėti, kaip darbuotojų kaitos rodiklis priklauso nuo veiklos

sferos, darbo pobūdžio. Žemiau pateikiama 2019-2020 metų Amerikos darbuotojų kaitos parengta statistika pagal darbo pobūdį (Ariella, 2021):



1 pav. JAV darbuotojų kaitos rodikliai pagal darbo pobūdį
(*Cituota iš* 27 US Employee Turnover Statistics [2022]: Average Employee Turnover Rate, Industry Comparisons, And Trends – Zippia)

Amerikoje didžiausia darbuotojų kaita pastebima apgyvendinimo, maitinimo paslaugų bei pramogų sektoriuose, o mažiausiu rodikliu pasižymėjo draudimo bei informacinių technologijų bendrovės. Analizuojant pateiktus duomenis matome, kad ir Amerikoje transporto logistikos bei sandėliavimo sektorius išsiskiria pakankamai aukšta darbuotojų kaita. Tai reiškia, kad šios verslo srities tyrimas ir nagrinėjimas, darbuotojų kaitos veiksnių nustatymas, darbuotojų kaitos valdymo būdų bei priemonių parinkimas turi būti pakankamai aktualus ne tik Lietuvoje.

Darbuotojų kaita, kaip faktorius – tai yra veiksniai, įtakojantys darbuotojus ieškoti kito darbo (Кондакова, 2017, p. 30-35). Šioje vietoje autorė siekia atkreipti personalo valdymo specialistų dėmesį ne tik į kiekybinius rodiklius, bet taip pat aiškintis ir ieškoti priežasčių, dėl ko darbuotojai išeina iš darbo. Anot autorės, personalo kaitą įtakojantys veiksniai gali būti vidiniai: mažas atlyginimas, prastas organizacijos

mikroklimatas, darbo krūvis, įtemti santykiai su vadovybe, nepakankamai aiškūs vidiniai organizacijos procesai, bei kiti veiksniai, lemiantys darbuotojo nepasitenkinimą darbu. Išoriniams veiksniams priskiriami ekonominiai rodikliai, regioniniai faktoriai, demografinė padėtis, šeimyninės aplinkybės ir t.t. Lietuvos autoriai Lavėnaitė R. ir Raubickas L. atlikę Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimą (2010) pritaria skirstyti darbuotojų kaitą įtakojančius veiksnius į vidinius ir išorinius. Papildant aukščiau paminėtus faktorius, vidiniams veiksmams autoriai taip pat priskiria mobingą, stresą darbe, kenksmingas sveikatai sąlygas (Lavėnaitė ir Raubickas, 2010, p. 104-114)

Manoma, kad personalo kaita bet kurioje organizacijoje yra neišvengiama (Stankevičienė, Liučvaitienė ir Šimelytė, 2010, p. 151-158), ji gali turėti tiek teigimą, tiek neigiamą poveikį įmonės veiklai ir rezultatams. Svarbu yra valdyti darbuotojų kaitos procesus, aiškintis priežastys bei ją lemiančius veiksnius.

Siekiant atskleisti darbuotojų kaitos pasekmes, toliau analizuojami teigiami ir neigiami personalo kaitos aspektai:

2 lentelė. Teigiami ir neigiami personalo kaitos padariniai

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

Cituota iš Lavėnaitė R. ir Raubickas L. (2010, p. 105)

Šioje santraukoje pateikiami pagrindiniai teigiami ir neigiami darbuotojų kaitos padariniai. Galima daryti prielaidą, kad verslo sektoriuje darbuotojų kaita turi, visgi, daugiau neigiamų pasekmių – finansiniai nuostoliai, mažesnis produktyvumo lygis, darbo grandies trikdžiai, galima papildoma darbuotojų kaita – rimti išbandymai kiekvienai organizacijai, veikiančiai rezultato ir pelno siekimo principu.

Neigiami darbuotojų kaitos padariniai siejasi ne tik su išlaidomis, kurias įmonė patiria naujų darbuotojų paieškai, pritraukimui, apmokymams, bet taip pat mažėja gamybos apimtys, naujokai daro daug klaidų, o naujus darbuotojus kuruojantys kolegos per 3 mėnesius praranda apie 28 % savo darbo laiko (Stankevičienė ir kt., 2010, p. 152).

Kalbant apie pateikiamus teigiamus darbuotojų kaitos padarinius, dera aptarti juos plačiau – kai kurie iš jų gali būti diskutuotini. Teigiama, kad naujokas gali būti labiau motyvuotas, turėti geresnių

gebėjimų, naujų žinių. Tačiau šiuolaikinės darbo rinkos kontekste yra žinoma, kad rasti perspektyvų ir tinkamą darbuotoją, kurio lūkesčiai ir darbdavio galimybės sutampa – labai sunku. Tenka sutelkti jėgas, laiką ir finansus paieškai, atrankai, samdai, apmokymams, t. y. pradžioje, visgi, susidurti su neigiamais tekamumo padariniais, ir tik vėliau, jei atsiranda tinkamas kandidatas, džiaugtis teigiamu rezultatu. Tad teigiamus padarinius lengviau įžvelgti tuomet, kai darbą palieka nemotyvuotas arba nekvalifikuotas, tingus, mažą vertę turintis darbuotojas, į kuriuo vietą rasti naują žmogų yra pakankamai lengva ir net būtina.

Darbuotojų kaita, kaip konfliktų sprendimas – kartais, vienintelė išeitis, bet, visgi, dažniausiai konfliktus gali lemti nesuderinti įmonės procesai, prastas organizacijos mikroklimatas, vadovų nenoras ar laiko stoka įsigilinti į probleminę situaciją, arši konkurencija tarp bendradarbių. Manoma, kad konfliktai yra neišvengiamas reiškinys bet kokios organizacijos veikloje, o atsakomybė už jų valdymą priskiriama vadovams. Nuo vadovų, lyderių sugebėjimų pasirinkti tinkamą konfliktų valdymo strategiją priklauso kokias pasekmes jie turės organizacijai (Žukauskas ir Korsakienė, 2019, p. 1-8). Retai pasitaiko, kad darbuotojas be priežasties įsiveltų į konfliktus. Pradėti konfliktą visada yra kažkoks motyvas, siekimas patenkinti savo poreikį. Konfliktams spręsti egzistuoja skirtingos strategijos ir taktikos, bet, pirmiausiai, reikia identifikuoti priežastį, bei kritiškai vertinti, kas yra darbuotojo dirgikliai (Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė ir Antinienė, 2010, p. 334-337). Tad vertinti darbuotojų kaitą, kaip teigiamą aspektą konfliktų valdyme galima tik tuomet, jai konfliktuoti darbuotoją verčia jo asmeninės savybės, savikontrolės stoka, o ne organizacijos sukurtos aplinkybės.

Autorės (Stankevičienė, Liučvaitienė ir Šimelytė, 2010, p. 153) teigia, kad pagrindinės darbuotojų kaitos stabilizavimo priemonės yra: motyvavimo programų kūrimas, nuolatinis mokymasis, suderinti su įmonės kultūra ir strategija samdos kriterijai, valdymo stiliaus tobulinimas, karjeros galimybių sukūrimas, individualios darbo užmokesčio sistemos sukūrimas, ryšių su darbuotojais gerinimas, organizacijos pozityvaus mikroklimato lygio kėlimas.

Siekiant efektyviai pritaikyti vieną ar kelis iš šių stabilizavimo elementų, pirmiausia, reikia išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus. Pagrindinė darbdavio užduotis – pažadinti vidinę darbuotojo motyvaciją, t. y. sukelti darbuotojui norą gerai atlikti darbą ir jis jaustų, kad jam tai svarbu, prasminga, įdomu. Vidinė motyvacija labiausiai skatina darbuotojo įsitraukimą į darbą bei didina lojalumą darbdaviui. Jei darbdaviui nepavyksta sužadinti vidinės motyvacijos, tada lieka taikyti išorinę motyvaciją. Tai reiškia, kad darbuotojo pastangos sąlygotos tik papildoma nauda, pavyzdžiui, siekiant gauti premiją, išvengti nuobaudos, kritikos ar kitokio neigiamojo ryšio. (Preikšienė, 2017, p. 22). Toks būdas motyvuoti darbuotojus yra plačiai taikomas, tačiau gali būti mažiau efektyvus, nei vidinės motyvacijos skatinimas.

Kitas svarbus aspektas – darbuotojų kaitos prevencija. Svarbu laiku atpažinti darbuotojo siunčiamus įspėjamuosius ženklus, kad yra grėsmė netekti vieno ar kito komandos nario. Žemiau pateikiamos dr. L. Vario, darbuotojų išsaugojimo konsultacijų firmos „Integrated Training System“ steigėjo, įžvalgos į ką dera atkreipti dėmesį, siekiant pastebėti pirmuosius darbuotojų nepasitenkinimo ženklus (Harvard Business Press, 2006, p. 28):

1. Keičiasi darbuotojo elgesys – jis pradeda vėluoti į darbą arba išeina anksčiau;
2. Prastėja darbo rezultatai;
3. Anksčiau niekuo nesiskundęs darbuotojas staiga ima skųstis;
4. Diskusijos apie kitas darbovietes ir apie išėjusius darbuotojus;
5. Atsiskyrimas nuo kitų – anksčiau aktyvumu ir iniciatyva pasižymėjęs darbuotojas staiga ima daryti tik minimumą;
6. Kalbos apie „perdegimą“.

Pastebėjus šiuos įspėjamuosius ženklus dr. L. Varis pataria nevengti asmeninio pokalbio su darbuotoju, kuo operatyviau išsiaiškinti kokios yra jo tokio elgesio priežastys, pabrėžti darbuotojo svarbą ir vertę organizacijai, pasiūlyti pagalbą, jei darbuotojas susiduria su sunkumai ir, svarbiausia, ieškoti sprendimų spręsti susiklosčiusią problemą, kol darbuotojas nepriėmė sprendimo keisti darbą. Tačiau dr. L. Varis taip pat atkreipia dėmesį ir pabrėžia, kad tikslinga yra atkreipti dėmesį į problemą, o ne pasinerti į ją.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų kaita gali būti klasifikuojama, kaip procesas, kaip rodiklis, bei kaip faktorius. Mokslinėje literatūroje pastebima daugiau neigiamų darbuotojų kaitos padarinių, tokių kaip išlaidos susijusios su darbuotojo atleidimo, naujo specialisto paieška, samda, apmokymais, darbo efektyvumo sumažėjimas, patyrusių darbuotojų netektis ir trūkumas. Nepageidaujamą darbuotojų kaitą gali lemti tokiai faktoriai kaip finansai, darbo krūvis, motyvacinių programų trūkumas, įtempti santykiai tarp kolegų arba su vadovais ir prastas organizacijos mikroklimatas. Siekiant stabilizuoti darbuotojų kaitą svarbu pažinti vidinę darbuotojų motyvaciją ir tokiu būdu ugdyti darbuotojų lojalumą bei prieraišumą organizacijai.

1.2 Darbuotojų kaitos ir lojalumo sąsajos

Pastebima, kad stabilios ekonomikos laikotarpiu dauguma darbuotojų kartais susimąsto apie netinkamas darbo sąlygas, nepasitenkinimą darbu ir svarsto galimybę ieškoti geresnių pasiūlymų iš kitų darbdavių. Rinkoje atsiranda didesnė darbų pasiūla, kuri vilioja darbuotojus naujais iššūkiais, geresniais atlyginimais, karjera. Ekonominių sunkumų akivaizdoje, kai rinkoje mažėja darbo vietų, darbuotojų stabilumas ženkliai padidėja. Bet kai krizė aprimsta, darbuotojai vėl pradeda ieškoti patrauklesnių perspektyvų: domisi darbo rinkoje esančiais pasiūlymai, eina į darbo pokalbius. Taip vyksta natūralus darbuotojų lojalumo išbandymo procesas.

Stabilios ekonomikos laikotarpiu organizacijos susiduria su iššūkiais išlaikyti vertingus darbuotojus, o taip pat padidinti efektyvumą darbuotojų, kurių lojalumo lygis pastebimai mažėja dėl atsirandančių naujų galimybių, geresnių darbo sąlygų ir perspektyvų. Tokiais atvejais organizacijos turi imtis priemonių, tačiau siekiant efektyviai valdyti darbuotojų kaitą pirmiausia dera įvertinti darbuotojų lojalumą, kokių darbuotojų yra daugiau – lojalių ar nelojalių, tirti, kas įtakoja sumažėjusi lojalumą, nustačius konkrečius veiksnius imtis kryptingų priemonių, kurios padidintų personalo stabilumą. Manoma, kad pasitenkinimas darbu ir darbuotojų lojalumo ugdymas yra vienas iš pagrindinių šiuolaikinių organizacijos vadovų iššūkių. Lojalumo, kaip reiškinio esmė – darbuotojai siekia organizacijos tikslų ir tiki, kad darbas šioje organizacijoje yra geriausias jų pasirinkimas (Rajput, Singhal, ir Tiwari, 2016, p. 1-5).

Mokslinėje literatūroje egzistuoja labai skirtingi lojalumo sampratos apibrėžimai. Siekiant atskleisti šį terminą, žemiau pateikiama skirtingų autorių santrauka galimų lojalumo apibrėžimų (Vilkaitė-Valtonė ir Sologubas, 2019, p. 28):

3 lentelė. Lojalumo sampratos apibrėžimai

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
C. C. Chang ir kt. (2010)	Darbuotojo demonstruojamas prieraišumas bei organizacijai palanki elgsena.
J. M. Elegido (2013)	Sąmoningas darbuotojo įsipareigojimas darbdavio interesams.
H. Jauhari, S. Singh (2013)	Organizacijos populiarinimas išorėje, saugant ir ginant ją nuo išorinių grėsmių ir išliekant ištikimam prieštaringomis sąlygomis.
V. Legkauskas, R. Mazilauskaitė (2013)	Etiška elgsena, atsidavimas organizacijai, pasireiškiantis per teigiamą organizacijos, jos produktų reprezentavimą, intencijas ir atitinkamus veiksmus, kuriant ilgalaikius santykius su darbdaviu.
O. Guillon, C. Cezanne (2014)	Darbuotojo sprendimas likti su organizacija ir konstruktyvus elgesys organizacijos atžvilgiu, nepaisant kai kurių nepasitenkinimą sukeliančių aspektų.
N. P. Vokič, T. Hernaus (2015)	Psichologinis darbuotojo polinkis tapatintis su organizacija ir būti jai įsipareigojusiam.
S. Rajput ir kt. (2016)	Psichologinis prieraišumas ar įsipareigojimas organizacijai.
I. Tomic ir kt. (2018)	Darbuotojo prieraišumo jausmas darbdavio atžvilgiu.

Cituota iš Vilkaitė-Valtonė ir Sologubas S. (2019)

Analizuojant anksčiau pateiktus apibrėžimus, galima pastebėti, kad pagrindinė šių teiginių intencija yra tai, kad lojalumas atsiskleidžia per darbuotojo norą sąveikauti, būti įsipareigojusiam organizacijai, nešti naudą ir siekti bendrų tikslų. Darbdavys, kuris siekia ugdyti darbuotojų lojalumą, gali susidurti su rimtais iššūkiais ne tik tinkamai organizuoti įmonės procesus, taikyti vadybines praktikas, tačiau ir atliepti darbuotojų psichologinius polinkius, formuojant prieraišumą.

Doc. Dr. Remigijus Kinderis (2009, p. 43) pritaria, kad darbuotojų lojalumo ugdymas yra daugialypis procesas, teigdamas: „Vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti darbuotojus, turi išmanyti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę - su savo gabumais, privalumais, ribotumais ir silpnybėmis. Visiems priimtinų lojalumo skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarka, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Vadovas į lojalumą turi žvelgti psichologiniu, kultūrologiniu, vadybiniu aspektais, tik tada bus apimtas visas požiūrių spektras.“ Autorius taip pat išskiria 3 pagrindinius darbuotojų lojalumo aspektus:

1) Lojalūs darbuotojai dirba geriau, nes yra ištikimi organizacijos idėjoms, principams, labiau atsiduoda darbui, sutelkia dėmesį į darbo kokybę, geresnius verslo rezultatus;
2) Lojalūs darbuotojai yra patikimesni, todėl vadovams nereikia skirti daug laiko jo veiklos kontrolei.
3) *Darbuotojų kaitos prevencija: stiprindami darbuotojų lojalumą organizacijai vadovai sumažina arba užkerta kelią darbuotojų kaitai, kuri yra nepageidautina.*

Ypač atkreiptinas dėmesys į darbuotojų kaitos prevencijos ir lojalumo sąsajas. Minimas aspektas yra pagrindinis rodiklis šio darbo kontekste.

Mokslininkų anksčiau atlikto tyrimo metu jau pavyko nustatyti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu labiausiai susijęs su saviraiškos, karjeros galimybėmis, atlyginimu, darbo krūviu ir vadovavimu. Ir, atvirkščiai, darbuotojo sprendimas keisti darbą arba nepasitenkinimas darbu, pirmiausiai, susijęs su nepalankiomis karjeros perspektyvomis ir netenkinančiu atlyginimu. Remiantis šiais rezultatais, galima daryti išvadą, kad svarbiausi faktoriai formuojant darbuotojų lojalumą yra karjera ir finansinis pasitenkinimas (Valickienė, Valickas ir Sinkievič, 2007, p. 115-123). Minimas tyrimas atliktas neatsižvelgiant į darbuotojų amžių, profesiją, darbo pobūdį, todėl analizuojant konkretų verslo sektorių (šiuo atveju kelių transporto sektorių) reikėtų nuodugnesnių studijų, kurių dėka galima palyginti rezultatus.

Analizuojant skirtingus literatūros šaltinius, dauguma autorių kalba apie lojalumą bendrąja prasme, apie darbuotojų atsidavimą, patikimumą, ištikimybę. Labai svarbu mokėti atskirti, kokie darbuotojai yra arba potencialiai lojalūs, kokiais bruožais pasižymi ir kas juos išskiria iš kitų darbuotojų rutininio darbo

kontekste. Yra siūlomos tokios lojalių darbuotojų charakteristikos (Самоукина, 2013): darbuotojo pozityvus nusiteikimas; priimamos organizacijos kultūra ir politika; pasitikėjimas vadovybe, atsakingas požiūris į darbą, net tada, kai nėra didelės vadovų kontrolės; savikritiškumas ir nuolatinis siekis gerinti darbo kokybę; iniciatyvumas, papildomų užduočių vykdymas; noras atnešti naudą organizacijai; sutikimas su laikinais nepatogumais; veiksmų, galinčių pakenkti įmonei, vengimas; sąžiningumas ir atvirumas dėl lūkesčių ir norimų perspektyvų su įmonės vadovais ir personalo skyriaus darbuotojais; problemų sprendimų paieška įmonės viduje, o ne naujo darbo paieška.

Kitaip tariant visi darbuotojo veiksmai yra nukreipti į naudą ir organizacijos iškeltų tikslų bei uždavinių siekį. Darbuotojas mato save, kaip reikalingą grandį ir jaučiasi įsipareigojęs organizacijai. Būdamas patenkintas savo pozicija ar kylančių problemų sprendimo efektyvumu, darbuotojos nesiblaško ir neeikvoja pastangų kitų darbų paieškai, o visus savo resursus panaudoja organizacijos labui. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir lojalumas naudingas ne tik organizacijos vidiniams procesams, našumui bei efektyvumui, tačiau taip pat turi sąsajas su organizacijos partnerių, klientų lojalumo skatinimu. Lojalūs organizacijos darbuotojai formuoja ir klientų bei partnerių prisirišimą ir pasitenkinimą, norą bendradarbiauti, kurti patikimus ir ilgalaikius darbinius santykius (Al Kurdi, Alshurideh ir Alnaser, 2020, p. 3561-3570).

Darbuotojus su žemu lojalumo lygiu taip pat lengva pastebėti. Neretai jie dirba aplaidžiai, nuolatos yra susierzinę ir pavargę. Bendraudami su kolegomis pastoviai kritikuoja vadovų darbą ir priimamus sprendimus. Nelojalūs darbuotojai yra pasyvūs ir abejingi, atsainiai žiūri į iškeltus organizacijos tikslus, delsia atlikti iškeltus uždavinius. Iš jų galima sulaukti nepasitenkinimo ir pasipriešinimo.

Ypatingą dėmesį reikia skirti aktyviai nelojaliems darbuotojams, nes tai gali būti potenciali darbuotojų kaitos rizika. Tokie darbuotojai jaučiasi laikinais darbuotojai ir laukia pelningų pasiūlymų iš kitų įmonių, o kai jų sulaukia išeina iš darbo pačiu netinkamiausiu momentu, taip destabilizuodami organizacijos veiklą.

Teigiama, kad darbuotojų lojalumas organizacijoje turi tiesioginį ryšį su darbuotoju socializacija (Gražulis ir kt., 2012, p. 77). Remiantis daugelio organizacijų praktika nustatyta, kad Lietuvoje maždaug kas trečias darbuotojas išeina iš darbo dėl nenusisekusios socializacijos. Autorių nuomone, dažniausiai taip atsitinka dėl vadovų nepakankamo, neretai net skeptiško dėmesio šiai darbo su personalu sričiai (naujam darbuotojui neskiriamas mentorius, nesukuriamos atitinkamos ugdymo programos, taikomas netinkamas vadovavimo stilius). Tokiais atvejais darbuotojai greitai suvokia, kad darbdaviai jiems nepakankamai lojalūs, dėl to irgi stengiasi mažiau įsipareigoti organizacijai. Socializacijos svarbai pritaria ir kita autorė

(Žukauskaitė, 2008, p. 153-169), remiantis jos atliktų tyrimų nustatyta, kad darbuotojų socializacija yra svarbus veiksnys, apsprendžiantis, ar palikti organizaciją. Analizuojant mokslininkų pateiktą dėstymą ir tyrimo išvadas, galima pastebėti, kad darbuotojų socializacija, adaptacija įmonėje turi rimtas sąsajas su lojalumo formavimu ir darbuotojų kaitos valdymu, todėl šis aspektas bus apžvelgtas toliau šiame darbe platesniu spektru.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad nepageidaujama darbuotojų kaita ir darbuotojų lojalumas organizacijai yra kaip du antipodai vienas kitam, tačiau turintys tarpusavio didelį ryšį ir priklausantys vienas nuo kito. Kuo didesnis darbuotojų lojalumas, atsidavimas organizacijai, tuo mažesnė bus nepageidaujama darbuotojų kaita. Ir, atvirkščiai, galima daryti prielaidą, kad organizacijose, pasižyminčiose didele darbuotojų kaita yra žemas darbuotojų lojalumo organizacijai lygis. Organizacijos stabilios veiklos, ilgalaikių rezultatų neįmanoma pasiekti be patikimų organizacijos narių, todėl vadovų tikslas – sukurti darbo aplinką ir sąlygas tokias, kad darbuotojai savo noru, sąmoningai pritartų organizacijos vizijai, iškeltoms užduotims ir jaustų iš to moralinį pasitenkinimą, bei naudą.

1.3 Darbuotojų kaitos ir lojalumo valdymo galimybės

Šiame skyriuje siekiama plačiau apžvelgti tam tikrus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, kuriuose tiesiogiai arba netiesiogiai gali būti kontroliuojama darbuotojų kaita, ugdomas darbuotojų lojalumas, pasitenkinimas darbu, prieraišumas organizacijai. Detalesnis atskirų personalo vadybos procesų nagrinėjimas, leidžia pastebėti, kuriame etape ir kokiomis priemonėmis galima siekti užsibrėžtų tikslų. Taip atskleidžiamos sąsajos ne tik tarp darbuotojų kaitos ir lojalumo, bet ir analizuojamas ryšis tarp adaptacijos, darbuotojų vertinimo, motyvacinių priemonių parinkimo bei darbuotojų sprendimų dirbti arba palikti organizaciją.

1.3.1 Darbuotojų adaptacijos laikotarpiu

Sėkmingas darbuotojų valdymas, įtraukimas į organizacijos veiklą, lojalumo ugdymas, pirmiausiai, priklauso nuo tinkamos darbuotojų adaptacijos. Kiekvienas darbuotojas, nepriklausomai nuo rango, gavęs naują darbą, pareigas, atsakomybes susiduria su šiuo sudėtingu procesu. Adaptacijos svarba darbuotojų kaitos valdymo bei lojalumo formavimo procese paliesta ankstesniame skyriuje, tad šis aspektas reikalauja atskiros tolimesnės studijos bei analizės.

Terminas „adaptacija“ yra pasisavintas iš biologijos mokslo, kur apibrėžiamas kaip – organizmo funkcijų ir sandaros prisitaikymas bei pripratimas prie egzistavimo sąlygų. (Дейнека, Беспалько, 2018, p. 185). Pradedamas darbą žmogus užima tam tikrą poziciją organizacijoje, priimdamas iškeltus jam reikalavimus, vertybes, normas, elgesio taisykles, tuo pačiu suderindamas savo tikslus ir uždavinius su organizacijos tikslais ir interesais. Kitaip tariant – tai intensyvus organizacijos veiklos pažinimas ir savo elgesio koregavimas pagal naujos aplinkos reikalavimus.

Mokslininkės Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006, p. 65-66) adaptacijos sampratą pateikia kaip „procesą, kuriuo metu sudaromos sąlygos naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje“. Šiuo atveju didesnė atsakomybė už darbuotojų adaptaciją priskiriama darbdaviui. Autorės teigia, kad „pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai ir personalo tarnyba“. Yra manoma, kad adaptacija yra tęstinis procesas, kuris prasideda nuo pirmos darbo dienos ir tęsiasi tiek, kiek darbuotojas dirba organizacijoje. Nuolatinio darbo metu darbuotojas turi prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų, naujų darbo metodų, skirtingų vadovavimų stilių, rezultatų vertinimo sistemų bei technologinio proceso.

Autorės išskiria adaptacijos proceso etapus:

1 etapas: *„Darbo organizacijoje pradžia“.* Šiame etape svarbu atsižvelgti į darbuotojo motyvaciją dirbti, ar darbuotojas yra tinkamas paskirtai darbo pozicijai, t. y. ar turi reikalingus darbui įgūdžius, žinias, patirtį. Ir, svarbiausia, ar darbuotojas sugeba suderinti savo lūkesčius, vertybes, nusistatymus su organizacijos keliamais reikalavimais.

2 etapas: *„Profesinio vaidmens paaiškėjimas“*. Čia svarbu stebėti, ar darbuotojas teisingai supranta savo pareigas ir atsakomybes, kokių rezultatų iš jo tikimasi, kaip jis sugeba pritapti kolektyve.

3 etapas. *„Profesinis ir psichologinis suderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo“*. Šis etapas skirtas išsiaiškinti, ar darbuotojas turi galimybę tobulinti savo profesinę kvalifikaciją, jei ji neatitinka organizacijos reikalavimų, analizuoti ar tarp darbdavio ir darbuotojo palaikomas psichologinis kontaktas, aptarinėjami abipusiai lūkesčiai, vykdomi priimti įsipareigojimai vienas kito atžvilgiu.

4 etapas. „*Šiame etape svarbu, ar sėkminga adaptacija tiesiogiai susijusi su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai, kuris pasireiškia kaip nuostata dirbti, siekti rezultatų, pasitenkinimu darbu bei lojalumu organizacija“*.

Analizuojant aukščiau pateiktus autorių adaptacijos proceso etapus, galima daryti išvadą, kad nuo sklandaus darbuotojo adaptacijos proceso priklauso ne tik jo psichologinis nusiteikimas, bet ir lojalumas organizacijai. Tinkamai adaptuotą žmogų, kuris sėkmingas įsiliejo į kolektyvą, organizacijos darbo procesus, jaučia pasitenkinimą darbu ir motyvaciją siekti toliau bendrų su organizacija tikslu, galime vertinti kaip perspektyvų ir lojalų darbuotoją, kurio tikslas – augti ir tobulėti šioje darbovietėje, o ne ieškoti kito darbo.

Šiam teiginiui pritaria ir kiti autoriai teigdami, kad darbuotojo adaptacija siekiama ne tik padėti jam įsilieti į naują darbo aplinka, bet ir padėti pritapti prie organizacijos kultūros, o tuo pačiu sulaukti iš jo lojalumo bei įsipareigojimo organizacijai (Gražulis ir kt., 2015, p. 53). Manoma, kad tuos įmonės, kurioms, pavyksta sėkmingai adaptuoti savo darbuotojus, neutralizuoti stresines situacijas, sukurti jiems poreikį būti organizacijos dalimi, motyvuoti darbui, išsiskiria nedidele personalo kaita.

Didžiausias problemas keliančius adaptacijos aspektus galima sugrupuoti taip (Šalčius ir Šarkūnaitė, 2011, p.117):

4 lentelė. Adaptacijos aspektai

Adaptacijos aspektai	
Integracija į kolektyvą (socialinė adaptacija)	40 %
Naujų pareigų įsisavinimas (profesinė adaptacija)	34 %
Prisitaikymas prie organizacijos kultūros (socialinė adaptacija)	13 %
Prisitaikymas prie naujų darbo sąlygų (psichologinė adaptacija)	13 %

Cituota iš Šalčius A. ir Šarkūnaitė L. (2011)

Analizuojant pateiktus skaičius, galima pastebėti, kad didžiausia svarba išsiskiria ne profesinis adaptacijos aspektas, o socialinė adaptacija. Iš pradžių gali atrodyti, kad svarbiausia yra perprasti ir įsisavinti naują darbo specifiką, tinkamai pritaikyti esamus įgūdžius, perprasti naujas pareigas, tam kad kokybiškai atlikti duodamas užduotis. Tačiau pateikiami duomenys parodo, kad kur kas svarbiau yra socialinės adaptacija. Socialinė adaptacija lemia darbuotojo stabilumą ir pastovumą, gerina moralinį-psichologinį klimatą ir tinkamą funkcionavimą. Socialinė adaptacija paliečiama net 2 aspektais: integracija į kolektyvą ir prisitaikymas prie organizacijos kultūros. Darbuotojas įsiliejęs į kolektyvą suvokia savų ir kolektyvo interesų bendrumą, aktyviai pritaria kolektyvo tikslams, jo veikla tampa našesnė, vyksta kūrybinių galių, gebėjimų ir asmeninio aktyvumo, saviraiškos ir apsisprendimo vystymosi procesas. Darbuotojos adaptacijos metu priimdamas organizacijos kultūrą, perima socialinę patirti, bei priima organizacijos vertybių sistemą.

Mokslininkų atliktas tyrimas parodė, kad 90 % darbuotojų, kurie išėjo iš darbo per pirmus darbo metus, priėmė sprendimą, kad ieškos kitos darbovietės pačią pirmą darbo dieną (Аксенова, Базаров, Еремин, Малиновский ir Малиновская, 2015, p. 69). Kaip taisyklė, naujokas susiduria su daugybe sunkumų, kurių dažna priežastis – informacijos stoka. Naujokas nežino darbo tvarkos, kolegų atsakomybių ir ypatumų, nerašytų įmonės taisyklių – kas sukelia jam stresą ir, galimai, išankstinį neigiamą nusistatymą organizacija.

Kitas autorius susistemina ir išskiria pagrindinius adaptacijos tikslus (Пичугин, 2020, p. 62):

1. Greitas ir efektyvus naujų darbuotojų supažindinimas su organizacija ir darbo atsakomybėmis - darbuotojo adaptacijos procesas užtrunka. Kol naujokas bando apsiprasti naujoje darbo vietoje, jis ne taip efektyviai atlieka paskirtus darbus, kaip patyręs darbuotojas. Naujo darbuotojo apmokymas

reikalauja ir finansinių resursų. Greita ir sėkminga adaptacijos programa gali sumažinti šitas pirmines išlaidas;

2. Darbuotojų kaitos prevencija – darbuotojas, kuriam nepadedama adaptuotis, gali priimti sprendimą išeiti iš darbo. To pasekmė – papildomos išlaidos personalo samdai;
3. Naujų darbuotojų streso ir nepasitikėjimo savimi laipsnio mažinimas - patirdamas mažiau streso darbuotojas greičiau pradeda jausti pasitenkinimą darbu;
4. Darbuotojų motyvavimas bendram ir efektyviam darbui – darbuotojai, kurie sunkiai praėjo adaptacijos etapą yra mažiau motyvuoti, nuo to nukenčia kokybė ir darbo rezultatai;
5. Komandinio darbo organizavimas ir kolektyvo formavimas – ilgamečių darbuotojų įtraukimas į naujokų adaptaciją teigiamai atsiliepia komandiniam darbui, padeda sukurti stipresnį ryšį tarp kolegų, jausti savo svarbą ir organizacijos pasitikėjimą;
6. Teigiamo organizacijos mikroklimato sukūrimas – didina darbuotojų lojalumą, padeda lengviau priimti naujas vertybes, tikslus, užtikrina saugumo ir psichologinio stabilumo jausmą.

Šio skyriaus tikslas – atskleisti ryšį tarp darbuotojų kaitos, darbuotojų lojalumo ugdymo bei adaptacijos. Remiantis autoriaus dėstomais tikslais, jeigu organizacija sugeba efektyviai išnaudoti adaptacijos laikotarpį, tai padeda ne tik darbuotojui greičiau įsilieti į komandą, perprasti darbo pobūdį, pajusti pasitikėjimą organizacija, bet ir pati organizacija turi iš to naudos – formuoja darbuotojų lojalumą, ištikimybę, prisirišimą, bet išnaudoja adaptacijos laikotarpį, kaip vieną iš būdų kontroliuoti darbuotojų kaitą.

Transporto logistikos sektoriuje siūlomos sekančios adaptacijos stadijos (Куршакова ir Левкин, 2020, p. 168):

1. Paruošiamoji stadija: kandidatų atranka, kuratoriaus paskyrimas, kuravimo termino numatymas, adaptacijos plano paruošimas atsižvelgiant i skiriamus darbus, laukiamus rezultatu. Šioje stadijoje taip pat numatomi darbuotojo vertinimo kriterijai, atlyginimo ir premijavimo sistema.
2. Adaptacijos stadija: supažindinimas su kolegomis, įmonės vidinę tvarka, techniniais reikalavimais, pristatomi skyriaus tikslai, uždaviniai, struktūra, organizacijos kultūros pagrindai, kuratoriaus pagalba įgyti reikiamus įgūdžius, apmokymai, užduočių atlikimo kontrolė.
3. Adaptacijos vertinimo stadija. Ši stadija susideda iš objektyvių vertinimo kriterijų: darbo kokybė, greitis, tikslumas, atsakingumas; o taip pat ir subjektyvių vertinimo kriterijų: darbuotojo pasitenkinimas darbu, lūkesčiai, emocinis nusiteikimas, socialinis aktyvumas. .
4. Adaptacijos rezultatų apibendrinimo stadija. Įvertinamas darbuotojo adaptacijos lygis, apibendrinami rezultatai, paruošiamos tolimesnės rekomendacijos. Jei pasiektas gana aukštas adaptacijos lygis,

adaptacijos programą galima pabaigti; vidutinis – koncentruotis į silpnesnes vietas; žemas – svarstyti darbuotojo tinkamumą užimamoms pareigoms.

5. Baigiamoji stadija: naujo darbuotojo charakteristikos paruošimas, kuratoriaus darbo įvertinimas ir, atsižvelgiant į pasietus rezultatus, skiriamas premijavimas

Analizuojant aukščiau išdėstytą autorių adaptacijos strategiją, galima pastebėti, kad ši schema gali būti taikoma plačiau - ne tik logistikos sektoriuje - tačiau logistikos sektoriuje tinkamai suplanuota ir įvertinta adaptacija yra ypač svarbi, kadangi naujas darbuotojas susiduria ne tik su informacijos stoka, įsiliejimo į kolektyvą būtinumu, bet ir su itin dinamine aplinka, dideliu darbų srautų valdymu, nuolatiniu stresu, padidinta atsakomybe bei reikalavimais.

Apibendrinat galima daryti išvadą, kad darbuotojų adaptacijos procesas darbdaviui yra ne mažiau sudėtingas, nei pačiam darbuotojui. Darbdavys turi suprasti adaptacijos tikslus, uždavinius, numatyti ir paruošti adaptacijos bendras nuostatas, bei individualius planus, deleguoti kuratorius, reguliuoti patį procesą ir per pakankamai trumpą laiką priimti sprendimą, ar naujam darbuotojui pavyksta sėkmingai pritapti, ar jo ir organizacijos tikslai sutampa, ar jis taps darnus ir lojalus komandos narys. Adaptacija – tinkamiausias laikotarpis darbdaviui ugdyti darbuotojų lojalumą, pasitikėjimą, motyvaciją, formuoti profesines vertybes, o tai yra neatsiejama siekiant reguliuoti ir valdyti darbuotojų kaitą.

1.3.2. Darbuotojų vertinimo procese

Visuomenėje vyrauja nuomonė, kad vienas iš darbuotojų kaitą lemiančių veiksnių gali būti netinkamas darbuotojų įvertinimas. Dažnas darbuotojas, keisdamas darbą, kaip priežastį nurodo, kad nebuvo įvertintas ankstesnėje darbovietėje: gaudavo per mažą atlyginimą, nebuvo suteiktos karjeros perspektyvos, rodomas atsainus organizacijos požiūris į jo indėlį ir nešamą naudą organizacijai. Paprasčiau sakant, daugumai darbuotojų terminas „darbuotojų vertinimas“ asocijuojasi su darbo apmokestinimu ir karjera, tačiau tai yra kur kas sudėtingesnis procesas aprėpiantis tokias dimensijas kaip: darbuotojų tinkamumą atitinkamoms pareigoms, galimybė kilti arba būti pažemintam pareigose, darbuotojų asmeninių savybių, gabumų panaudojimas, apmokėjimo sistemos taikymas, motyvacinių sistemų gerinimas.

Bakanauskienė I. (2008, 201 psl.) personalo vertinimo sampratą apibrėžia kaip – „personalo valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ir numatomoms ateityje pareigoms. Vertinimas reiškia darbuotojo darbo kokybės ir/arba jo asmeninių savybių sulyginimą su organizacijose nustatytais standartais“.

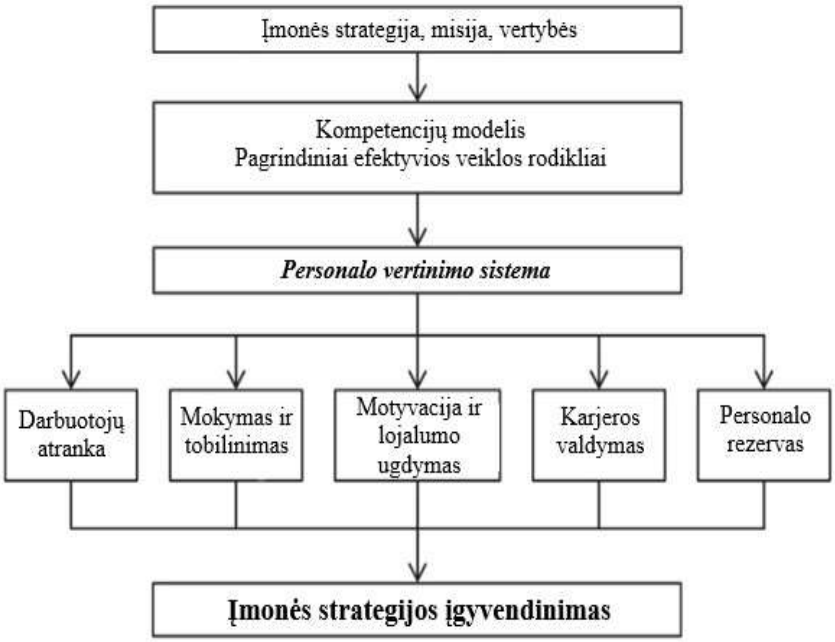
Autorės nuomonė, „personalo vertinimas yra labai artimas kontrolės funkcijai“. Studijuojant jos dėstomą medžiagą, galima pabrėžti, kad personalo vertinimas leidžia nustatyti ar darbuotojas padeda organizacijai siekti tikslų, kaip gali būti panaudotas jo potencialas ir veiksmingumas. Šios informacijos rinkimas ir kontrolė svarbi tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojui. Darbuotojui turi būti nuolatos suteikiamas grįžtamasis ryšis apie jo atliekamą darbą, ko iš jo tikimasi, ar jis tinkamas einamoms pareigoms, ar gali tikėtis karjeros perspektyvų.

Kiti autorės pateikiami personalo vertinimo tikslai yra (Bakanauskaitė, 2008, p. 201-202):

- *Gerinti vadovavimo procesą* – vertinant personalą vadovavimo procesas pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
- *Gerinti personalo judėjimo valdymą* – tokiu tikslu vertinant parenkami tinkamiausi eiti pareigas kandidatai, atsižvelgiama į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, taip pat kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.
- *Didinti bendradarbiavimo intensyvumą, mokyti darbuotojus* – vertinimo metu naudojami pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymas.
- *Gerinti personalo motyvavimą* – vertinimas padeda darbuotojui suprasti, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinė kvalifikacija, karjera - tai padidina jo motyvaciją.

Analizuojant pateiktą informaciją galima pastebėti, kad darbuotojų vertinimas tai ne atskirai savarankiškai egzistuojantis reiškinys, o sudėtingas procesas, kuris paliečia tokius veiksnius, kaip vadovavimas, personalo valdymas, darbuotojų mokymai, karjeros valdymas, darbuotojų motyvacija.

Žemiau pateikiama schema, kuri vaizdžiai atspindi personalo vertinimo vietą organizacijos iškeltoje strategijoje ir personalo valdymo procese (Полевой, 2018, p.14).



2 pav. Darbuotojų vertinimo vieta personalo valdymo procese.
Cituota iš Полевой М. (2018)

Analizuojant personalo valdymo procesą, galima pastebėti, kad darbuotojų vertinimo sistema užima vieną pagrindinių vietų, kadangi nuo jos rezultatų priklauso, praktiškai, visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai. Bendrąja prasme, kokybiškai organizuota vertinimo sistema padeda organizacija realizuoti strateginius tikslus.

Šiuolaikinėje literatūroje galima rasti daug skirtingos informacijos apie personalo vertinimo kriterijus, tačiau dauguma jų turi bendrus požymius. Siekiant adaptuoti ją konkrečios organizacijos funkcionavimui, žmogiškųjų išteklių specialistai, apibrėždami darbuotojų vertinimo kriterijus, turi atsižvelgti į konkrečios profesijos standartus, organizacijos kultūros ypatumus, vadovavimo filosofiją. Personalo vertinimo kriterijų parinkimas turi atitikti organizacijos personalo valdymo politiką, vertinimo tikslus. Tokiu būdu, teisingai parinkti vertinimo kriterijai padeda įvertinti, kiek esama situacija atitinka vidinį organizacijos etaloną arba standartą.

Siekiant užtikrinti kuo efektyvesnį darbuotojų vertinimą, pravartu išanalizuoti dažniausiai pasitaikančias vertinimo klaidas. Pavaldinių darbo vertinimas – pavojingiausia vadovo darbo sritis (Dessler, 2001, p. 196). Remiantis autoriaus dėstoma medžiaga, galima teigti, kad, dažniausiai, darbuotojai per daug optimistiškai vertina savo darbo atlikimo lygį ir tuo pačiu supranta, kad didesnis atlyginimas, karjera ir dvasinė ramybė priklauso nuo vertinimo rezultatų. Dėl šių priežasčių atsakomybės lygis vertinti pavaldinius labai išauga. Autorius pateikia dažniausiai pasitaikančių vertinimo klaidų sąrašą:

1. Neaiškūs standartai. Neaiškūs standartai reiškia, jog vertinimo skalė yra pernelyg nekonkreti, kad ją galima būtų vienareikšmiškai interpretuoti. Vertinimo kriterijai visuomet privalo būti aiškūs ir suprantami tiek pačiam darbuotojui, tiek vertinančiam vadovui.
2. „Aureolės“ efektas. „Aureolės“ efektas reiškia, kad pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų sąlygoja, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus.
3. Centristinė tendencija. Centristinė tendencija reiškia, jog visi darbuotojai vertinami maždaug vidutiniškai. Toks vertinimas gali būti iškreiptas ir duos mažai naudos sprendžiant dėl paaukštinimo pareigose, atlyginimo padidinimo ar patariant darbuotojui, kaip jis galėtų pagerinti savo darbą.
4. Atlaidumas arba griežtumas. Priešingai aukščiau minėtam punktui tokie vadovai linkę pulti į kraštutinumus ir vertinti visus tik arba labai gerai, arba labai blogai. Siekiant įveikti šią problemą, siūloma darbuotojus ranguoti, taip priverčiant tiesioginį vadovą išskirti geriau ir prasčiau dirbančius darbuotojus.
5. Šališkumas. Šališkumas reiškia, kad darbuotojų vertinimo rezultatams turi įtakos tokie veiksniai kaip amžius, rasė ar lytis. Papildant autorių į šališkumo veiksnius taip pat galima būtų įtraukti darbuotojo šeimyninę padėtį, išpažįstamą tikėjimą, seksualinę orientaciją, tautybę bei kitus nuasmenintus aspektus. Sprendžiant šią situaciją svarbu iš anksto perspėti vertintojus apie tokias galimas šališkumo padiktuotas problemas ir mokyti objektyvumo vertinant savo pavaldinius.

Apžvelgus autoriaus pateikiamas darbuotojų vertinimo klaidas, galima daryti prielaidą, kad sunkiausia yra kovoti su „aureolės“ efektu, bei vertintojo šališkumu. Jeigu kitiems punktams yra įmanoma sukurti tam tikrus apibrėžtus vertinimo būdus, standartus, tai asmenines vadovų prielaidas, emocijas vadyti yra kur kas sunkiau. O kaip rodo tyrimai, tarpasmeniniai ryšiai yra vienas svarbiausių faktorių, lemiančių tiek darbuotojo pasitenkinimą darbu, tiek lojalumą organizacijai. Todėl objektyvus ir sąmoningas vadovo vertinimas, atmetus šališkumus ir „etiketes“, yra pagrindas kurti tvarius santykius kolektyve.

Siekiant išvengti darbuotojų samdos ir vertinimo klaidų didesnėms įmonėms, turinčioms daugiau kaip 30 darbuotojų siūloma sukurti tobulo darbuotojo savybių sąvadą, kitaip tariant sukurti geriausių darbuotojų etaloną (Greenberg, Weinstein ir Sweeney, 2006, p. 138). Įvertinti geriausių darbuotojų

stipriąsias savybes, ribas ir galimybes. Svarbu, kad vertinimo kriterijai būtų objektyvūs ir svarbūs konkrečiai organizacijai (rezultatyviausi pardavimai, didžiausio komiso generavimas, darbo apimčių valdymas, užduočių atlikimo greitis ir kokybė ir t.t.). Autoriai teigia, kad toks būdas suteikia vadovams dvi galimybes. Dar samdos metu įvertinti ar kandidatas bus perspektyvus darbuotojas. Kitaip tariant, kandidatas vertinamas ne tik pagal darbo įgūdžius ir patirtį, bet ir pagal asmenines savybes. Manoma, kad techninių įgūdžių visada galima išmokti, bet sugebėjimas plačiai mąstyti, orientuotis chaose ir tai mėgti, vadovauti keletui projektų vienu metu – įgimti asmenybės bruožai, kurių negalima išmokti. Naudojamas psichologinis testavimas, kuris atskleidžia, ar kandidato rezultatai turi panašumo su rezultatyviausiais darbuotojais ir ar atitinka kompanijos darbuotojo etaloną. Kitas privalumas, kurį išskiria autoriai – vadovybė gali pamatyti grupės, esančios ant rentabilumo ribos, trūkumus ir juos taisyti labai tikslingais mokymais ir ugdymu.

Apibendrinant, galima teigti, kad personalo vertinimas padeda organizacijoms ne tik nustatyti darbuotojo tinkamumą užimamoms pareigoms, bet ir jo lojalumo lygį organizacijai, esant objektyviam vertinimui priimti atitinkamus sprendimus, bei per šiuos procesus valdyti darbuotojų kaitą. Organizacijose naudojamos darbuotojų vertinimo metodikos leidžia dar kandidato atrankos metu nustatyti jo lūkesčius, perspektyvas ir tinkamumo lygį konkrečiai darbo pozicijai, o taip pat, ar jo asmeniniai interesai atitinka organizacijos kultūrą, tikslus, ar šis darbuotojas gali būti naudingas ir lojalus organizacijai. Profesionalus vertinimas leidžia visapusiškai įvertinti kandidato (arba įmonės darbuotojo) profesines savybes ir įgūdžius, o psichologinis vertinimas – suprasti motyvacijos kryptį, lūkesčius, intelekto lygį, adekvatumą, gebėjimą dirbti komandoje, atlikti paskirtas užduotis. Taip pat psichologinio vertinimo metu ypatingai svarbu stebėti darbuotojų nusiteikimą, ar išlaikomas pakankamai aukštas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, pastebėjus pokyčius ieškoti priežasčių ir imtis atitinkamų sprendimų.

1.3.2 Darbuotojų lojalumo ugdymas per motyvaciją

Analizuojant darbuotojų kaitos bei lojalumo reiškinius neįmanoma neapžvelgti motyvacijos reikšmės šiems procesams. Žemiau apžvelgę kelias motyvacijos sampratas, matoma, kad visi darbuotojo sprendimai (šio darbo kontekste keisti darbą arba siekti organizacijos tikslų) kyla iš noro arba nenoro daryti kažkokius konkrečius veiksmus, siekiant tenkinti asmeninius poreikius.

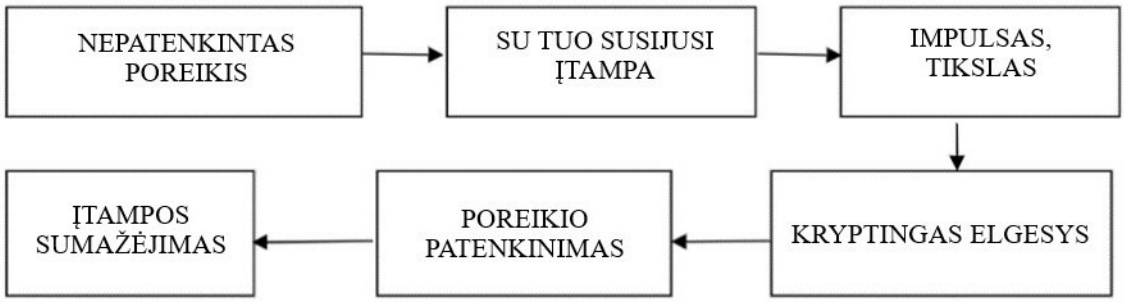
Sakalas A. pateikia bazinę motyvacijos sąvoka. Autorius teigia - „*motyvavimas* kyla iš lotynų kalbos žodžio *movere*, kas reiškia judėti, verstis, ir šis procesas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina žmogų kažką veikti, daryti“ (Sakalas, 2003, p. 248).

Išstudijavęs daugybę autorių Jančauskas E. siūlo labiausiai apibendrinančią motyvavimo sąvoką, kurią vartoja mokslininkai (Jančauskas, 2011, p. 9):

„Motyvas -

- Tai įgimtas, įsisąmonintas veržimasis prie tam tikro pasitenkinimo;
- Veržimasis prie ko nors, arba vengimas ko nors;
- Vidinė paskata, akstinas, impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis“.

Žemiau pateikiamas paprasčiausias motyvuoto elgesio modelis (Лобанов, 2010, p. 7):



3 pav. Motyvuoto elgesio modelis.
Cituota iš Lobanov V. (2010)

Motyvacijoje – svarbiausias jos ryšys su žmogaus poreikiais. Žmogus siekia sumažinti įtampą, kada jaučia būtinumą (kartais nesąmoningai) patenkinti tam tikrą poreikį. Autorius, teigia, kad darbo metu

žmonės taip pat siekia patenkinti savo poreikius tiek fiziologinius, tiek socialinius. Profesionalus darbas leidžia žmogui patenkinti ne tik biologinius poreikius, bet ir socialinius, t. y. poreikius, kurie būdingi socializuotam žmogui. Tai reiškia, kad be tiesioginio pinigų uždirbimo, žmogui svarbu sudaryti teigiamą įspūdį, kurti gerus santykius su aplinkiniais, tobulėti, įtakoti kitus žmonės, užsitikrinti stabilumą. Ne visi poreikiai, aktyvuojantys žmogaus elgesį, yra sąmoningi. Pvz., darbuotojo laisvės ir valdžios poreikis gali pasireikšti kaip didelis jautrumas vadovybės spaudimui arba kontrolei, bet žmogus gali net nesuvokti savo jautrumo priežasties.

Darbuotojų veiklos motyvacija – darbuotojo poreikių ir lūkesčių tenkinimo procesas jo pasirinktame darbe, vykstantis realizuojant savo tikslus, kurie yra suderinami su organizacijos tikslais ir uždaviniais, bet tuo pačiu tai – priemonių rinkinys, kurį vadovybė naudoja siekiant gerinti personalo darbo efektyvumą (Самраилова, Шапиро ir Андросова, 2020, p.8). Paprasčiau kalbant, darbuotojų motyvavimo sėkmė gali priklausyti nuo nuodugnios darbuotojų asmeninių tikslų analizės ir tinkamų priemonių darbuotojų įsitraukimui skatinti taikymo. Svarbu paminėti, kad išsiaiškinus darbuotojų vidinius siekius galima palyginti, ar jie suderinami su organizacijos vertybėmis ir tikslais, tokiu būdu vykdant papildomą atranką darbuotojų tinkamumo ir perspektyvumo.

Pasaulio literatūroje galima sutikti nemažai autorių, nagrinėjančių personalo motyvavimo teorijas. Galima išskirti kelias jų, plačiausiai paplitusias, kuriomis remiasi organizacijos iki šių dienų:

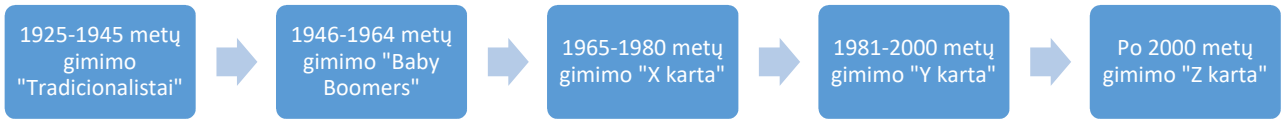
- Adamas Smithas, kuris atliko daug tyrimų anglų organizacijose, teigia, kad darbuotojo pagrindinis siekis – gerinti savo finansinę padėtį (Ashraf, Camerer ir Loewenstein, 2005, p. 131-145) (AdamSmith.pdf (cmu.edu))
- Anot Maslow – žmogus siekia tenkinti savo poreikius griežta hierarchine tvarka (Fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos) (Navy, 2020, p. 17-28);
- Davidas MacClellandas manė, kad žmogaus pagrindiniai poreikiai susideda iš valdžios, sėkmės ir dalyvavimo (Kurt, 2021);
- Victor Vroom teorija atskleidžia, kad žmogaus motyvaciją sudaro 3 elementai: žmogaus lūkesčiai (expectancy), įsitikinimas, kad žmogus gaus norimą rezultatą, jei bus įvykdyti lūkesčiai (instrumentality) ir vertybė konkrečiam rezultatui (valence) (Parijat ir Bagga, 2014, p. 1-8).

Adamo Smitho motyvavimo teorija šiuo metu laikoma pasenusi, tačiau visus kitus autorius vienija vienas bendras bruožas, jų teorijas sudaro subjektyvūs faktoriai, t. y. poreikiai, lūkesčiai, siekiai – tas, ko negalima tiesiogiai valdyti ir kas reikalauja gilesnių studijų bei tinkamo interpretavimo.

Egzistuoja keli faktoriai, kurie formuoja ir nuo kurių priklauso asmens poreikiai:

- Lytis;
- Amžius;
- Profesija;
- Šeimyninė padėtis;
- Ekonominė situacija;
- Politinė situacija;
- Išsilavinimas;
- Auklėjimas ir vertybės;
- Socialinis statusas.

Manoma, kad motyvacijos priemonių efektyvumas tiesiogiai susijęs su žmogaus amžiumi. Daug autorių, mokslininkų skirsto juos į sekančias kartų kategorijas (Markus, 2017, p. 62-75):



4 pav. Skirtingų kartų paskirstymas pagal gimimo metus.
Sudaryta autorės pagal Markus K. (2017)

Nagrinėti darbuotojų motyvaciją aktualiausia būtų per X ir Y kartų prizmę, kadangi tai yra šiuo metu darbingo amžiaus žmonės, sudarantys didžiausia darbuotojų visumą darbo rinkoje.

Šioje dalyje, kaip pavyzdį, galima aptarti Preikšienės L. (2017, p. 109) X ir Y kartų palyginimą:

5 lentelė. X ir Y kartų motyvacijos palyginimas

Kas svarbu X kartai	Kas svarbu Y kartai
Pareigų pavadinimai, „titulai“, statusas	Svarbu, kad patiktų pats projektas, kad darbuotojas jaustų, jog gali priimti sprendimus, kiek leidžia jo kompetencija
Karjera – vertikali (iš specialisto į vis aukštesnio lygio vadovus)	Karjera gali būti horizontali (pareigos nesikeičia, keistis gali atsakomybės ribos)

Aiški hierarchija, struktūra, formali atsakomybė (apibrėžta pareiginiuose nuostatose)	Atsakomybė už konkrečius projektus ar sritį, nėra svarbu gauti vis aukštesnes pareigas
Aiškios vadovo funkcijos, niekam kitam nepatikimos	Kai kurias vadovo funkcijas kartais patikima atlikti darbuotojams (pavyzdžiui, susirinkimus veda kiti darbuotojai)
Statusą ir etiketo reikalavimus atitinkantis bendravimas	Neformalus bendravimas
Rimtas požiūris į darbą	Žaismingas požiūris į darbą
Pagarba reiškiama mandagiu bendravimu, pagarbą kelia statusas	Pagarba reiškiama asmeniškai rodant dėmesį, pagarbą reikia pelnyti
• Informacijos sklaida • Noras įrodyti, kad niekas neklysta • Pragmatiškumas	• Darbo prasmės suvokimas (jei to nėra, neverta imtis užduoties ar projekto); • Asmeniniai tikslai, galimybė derinti asmeninį gyvenimą su darbu
Finansinis skatinimas	• Pasiekimo jausmas • Grįžtamasis ryšys (tai labai svarbu, nors į nekonstruktyvią kritiką reaguojama jautriau)
Filosofija: „Viską turiu pasiekti pats“	Filosofija: „Tikiuosi, kad pavyks daug pasiekti be didelių pastangų“

Cituota iš Preikšienė L. (2017)

Analizuojant aukščiau pateiktą informaciją pastebima, kad X karta pasižymi konservatyvių požiūriu, tai yra griežtos sistemos darbuotojai, geriausiai pritampantys įmonėse, veikiančiose „mechanizmo“ principu. Visas atliekamas darbas turi būti aiškus ir struktūrizuotas. Tokius darbuotojus labiausiai motyvuotų finansiniai paskatinimai, bei statuso suteikimas. Tarpasmeniniai santykiai, laisvė priimti sprendimus, veikti spontaniškai juos gali ne tik nemotyvuoti, bet ir sukelti papildomą stresą. Kitokia situacija su Y karta - čia pastebima, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja emociniai, o ne finansiniai ar statutiniai dalykai. Tokiems darbuotojams svarbiausia yra jausti svarbą, vadovų pasitikėjimą, nešamą naudą

įmonei. Taipogi svarbus komunikavimo aspektas, nuolatos gaunamas grįžtamasis ryšys, dinaminė darbo aplinka, besikeičiantys projektai bei atsakomybės lygis.

Pabrėžtina, kad tiek vienai, tiek kitai kartai (tiksliau tariant visiems darbuotojams be išimties) motyvaciją gali kelti darbo, kaip prasmingos veiklos, suvokimas. Jei darbuotojas mato tam tikros veiklos prasmę, jis pradeda jausti pasitenkinimą. Darbo aplinka, suteikianti darbuotojams galimybė pajusti pasitenkinimą, skatina jų lojalumą organizacijai.

Praktikoje susiduriama su tuo, kad dauguma vadovų, kaip pagrindinę motyvavimo priemonę siūlo pinigus. Manoma, kad darbuotojų nutekėjimas vyksta dėl didžiulės konkurencijos rinkoje, geresnio atlyginimo pasiūlos, tačiau pagrindiniai motyvacijos veiksniai išlieka pakankamai stabilūs, tai yra: įdomus darbas ir iššūkiai, karjeros, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, teisingas darbo užmokestis, malonūs bendradarbiai, pripažinimas, pagarba ir geras vadovas. Anaip tol, darbo užmokestis nėra pirma pagrindinė ir vienintelė priežastis, skatinanti keisti darbus (Kaye ir Jordan-Evans, 2006, p. 38). Analizuojant autorių pateiktų tyrimų rezultatus, kuriose didžiausias dėmesys buvo skirtas išsiaiškinti lemiančius darbuotojų kaitos veiksnius, pastebėta, kad pagrindinis veiksnys, paskatinęs tūkstančius respondentų keisti darbą buvo santykiai su tiesioginiu viršininku. Būtent santykių su vadovų pobūdis, o ne piniginiai aspektai, didele dalimi lemia darbuotojo darbo trukmę konkrečioje kompanijoje.

Skatinimo formų ir motyvavimo priemonių būna įvairiausių. Daugybė autorių siūlo skirtingas motyvavimo sistemas, jų klasifikavimą. Motyvavimo priemonės skirstomos į 3 pagrindines grupes (Gražulis ir kt., 2015, p. 107):

- Tiesioginis materialinis skatinimas: atlyginimas, priedai prie atlyginimo, vienkartinės premijos, dalyvavimas pelnuose ir akciniame kapitale, papildomų išmokų programos;
- Netiesioginis materialinis skatinimas: išlaidų transportui apmokėjimas, maitinimo organizavimas, lengvatinis gaminamų prekių pardavimas, draudimo, pensijų kaupimo, mokymų fondai, medicininio aptarnavimo programos ir kt.;
- Nematerialinis (moralinis) skatinimas: papildomos atostogos, lankstus darbo grafikas, trumpesnė darbo diena, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, karjeros galimybės, pripažinimas, darbuotojų apdovanojimai, dalyvavimas įmonės organizuojamuose sporto renginiuose, ekskursijose, dėmesys šeimos nariams.

Autoriai teigia, kad tinkamai parinktas „gėrybių krepšelis“ skatina efektyvų darbą, parodo darbuotojo sąveiką su organizacijos vidine ir išorine aplinka, ugdo įsipareigojimą, o tai ir yra darbuotojo

lojalumo rodikliai. Svarbus yra vadovo noras domėtis ir išsiaiškinti, kokiomis sąlygomis ir kokių poreikių bei motyvų vedami, darbuotojai bus pasiruošę kartu su organizacija siekti užsibrėžtų tikslų. Darbuotojų motyvavimo procese įžvelgiamos naudos ne tik pačiam darbuotojui, bet ir visai organizacijai:

6 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams

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

Cituota iš Gražulis ir kt. (2015)

Žvelgiant į aukščiau išdėstytą medžiagą, galima matyti, kad efektyviai motyvuodama darbuotojus pati organizacija gauna dar daugiau naudos nei pats darbuotojas. Ta nauda yra ženkli, taupanti organizacijos resursus ir turinti teigiamą poveikį kokybei. Atskirai reikėtų pabrėžti tokią naudą, kaip mažesnė darbo jėgos kaita, kadangi šio darbo tikslas ir yra rasti sąsajas tarp organizacijose vykstančių (arba nevykstančių) procesų ir darbuotojų kaitos rodiklių.

Egzistuoja ir kita, subjektyvioji, motyvacijos pusė. Daug pradedančiųjų vadovų turi didelę motyvaciją ir daro klaidas manydami, kad tie patys dalykai turi motyvuoti ir jų pavaldinius. Tokių motyvavimo sistemų taikymas laikoms subjektyviąja motyvacija, kai darbuotojams primetamos nuostatos ir vertybių sistemos (Belker ir Topchik, 2008, p 118). Šie būdai negali pasižymėti efektyvumu, nes žmonių poreikiai yra labai skirtingi, be to gali nuolatos keistis. Motyvuojant komandą svarbu nedaryti prielaidų, kas galėtų ją motyvuoti, o atlikti nuolatinius tyrimus – taip įmanoma pasiekti aukščiausią motyvacijos veiksmingumo lygį, išvengti klaidų, taupyti įmonės resursus, bei maksimaliai ugdyti darbuotojų lojalumą, atliepiant tikruosius jų poreikius.

Kalbant apie motyvaciją taip pat gali kilti prieštaringas klausimas, ar verta motyvuoti nerezultatyvius darbuotojus? Ši vieta reikalauja didesnių studijų, platesnio tyrimo ir diskusijų, tačiau remiantis ekspertų nuomone manoma, kad verta bent kartą pabandyti surasti ir panaikinti nepažangumo priežastis, ypač, jei darbuotojas anksčiau dirbo geriau. (Michelman, 2006, p. 47) Šiuo atveju persipina du svarbūs žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai – tiek darbuotojo vertinimas, tiek motyvavimas. Efektyvi komunikacija sprendžiant nerezultatyvių darbuotojų klausimą gali padėti ne tik išsiaiškinti jo tinkamumą užimamoms pareigos, pabandyti išspręsti susiklosčiusią probleminę situaciją, bet ir formuoti darbuotojo pasitikėjimą vadovais, taip ugdant jo lojalumą organizacijai, bei keliant darbo efektyvumą.

Apibendrinant, galima teigti, kad šiuolaikinis gyvenimo tempas yra labai intensyvus, tas kas motyvuoja darbuotojus šiandien, rytoj gali visiškai netikti. Niekas negali tiksliai pasakyti ir nuspėti, kaip veikia motyvacijos mechanizmas, kokie metodai pasiteisins, todėl organizacijos, suinteresuotos mažinti darbuotojų kaitą, išlaikyti vertingus darbuotojus, didinti jų lojalumą įmonei, turi nuolatos sekti naujienas, atlikti tyrimus, stebėti darbuotojų elgseną, koreguoti motyvavimo strategijas.

2. KELIŲ TRANSPORTO IR LOGISTIKOS SEKTORIAUS PRISTATYMAS

Tarp įvairių transporto rūšių kelių transportas išlieka svarbiausias vežant tiek keleivius, tiek ir gabenant krovinius. Ši transporto rūšis yra pati patikimiausia ir lanksčiausia transporto priemonė pristatyti krovinius į bet kurią paskirties vietą. Kelių transportų vežama apie 40 procentų visų krovinių. Šis transportas neabejotinai populiariausia keleivių susisiekimo priemonė. Kelių transportų vežama apie 97 procentus visų keleivių (Griškevičienė D., 2006, p. 118).

„Transportavimo operacijos – tai ne šiaip paprastas krovinių ar žmonių pervežimas. Pervežimo užsakovui būtina reikiamą krovinį pristatyti tinkamų momentu už priimtiną kainą ir ten, kur reikia. Todėl transportuotojai turi sugebėti optimizuoti maršrutus, sudaryti eismo grafikus, numatyti tarpinio sandėliavimo, derinant srautus, galimybes. Be to, į transportavimo grafikus reikia įterpti transporto priemonių techninį aptarnavimą, būtiną ne tik transporto priemonių deramai veiklai palaikyti, bet ir eismo saugumui užtikrinti. Tam tikslui transporto sistemoje turi dirbti atitinkamos tarnybos“ (Bazaras, Marškaitis ir Sapragonas, 1999, p. 4). Analizuojant autorių pateiktą transportavimo operacijų sąrašą, galima pastebėti, kad į šiuos sudėtingus veiklos procesus neabejotinai įtraukiamas didelis personalo ir specialistų skaičius, taip siekiant užtikrinti, kad visi procesai vyktų sklandžiai ir kokybiškai.

Kelių transporto valstybinį valdymą Lietuvoje vykdo Susisiekimo ministerija ir savivaldybių institucijos.

Susisiekimo ministerija pagal savo kompetenciją leidžia savivaldybėms, fiziniams ir juridiniams asmenims privalomus teisės aktus, reguliuojančius kelių transporto veiklą ir keleivių bei krovinių vežimą. Susisiekimo ministerija arba jos įgaliota institucija valdo ir organizuoja keleivių vežimą tolimojo ir tarptautinio susisiekimo maršrutais. Susisiekimo ministerijos Kelių ir kelių transporto departamentas dalyvauja formuojant kelių ir kelių transporto politiką, kurio pagrindiniai uždaviniai yra (Minalga, 2007, p.101):

1. Valstybės kelių transporto strategijos ir politikos įgyvendinimas;
2. Dalyvavimas nustatant Lietuvos kelių transporto ir automobilių kelių plėtojimo pagrindines kryptis;
3. Kelių transporto ir automobilių kelių sąveikos koordinavimas.

Vykdydamas jam patikėtus uždavinius, departamentas rengia kelių transporto įstatymų ir kitų teisės aktų projektus, derina juos su Europos Sąjungos teisės aktais ir atitinkamomis tarptautinėmis teisės normomis, dalyvauja įgyvendinant šalies kelių ir kelių transporto integraciją į Europos Sąjungą politiką.

Kelių transporto departamentas nustato užsienio valstybių vežėjams atvykti i Lietuvos Respubliką leidimų rūšis, formas, jų kvotas (limitus), formuoja tarptautinio keleivių ir krovinių vežimo leidimų išdavimo sistemą Lietuvos Respublikos vežėjams.

LINAVA – Lietuvos Nacionalinė vežėjų automobiliais asociacija – oficialiai pradėjo savo veiklą 1991 m. lapkričio 14 d - tai fizinių ir juridinių asmenų, vežiojančių kelių transporto keleivius, krovinius už atlygį arba savo lėšomis, teikiančių su kelių transporto veikla susijusias paslaugas, laisvanoriška sąjunga, savo veiklai nesiekianti pelno. Žemiau pateikiamos svarbiausios LINAVA vykdomos funkcijos (Baublys, 1996, p. 125): Asociacijos narių interesų atstovavimas prieš valstybę, savivaldybes ar tarptautines organizacijas; kelių transporto verslo plėtra; vystymosi ir tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo strategijos derinimas ir formavimas; profesinio ruošimo skatinimas; užsienio verslininkių konsultavimas apie Lietuvos vežėjų veiklą ir teikiamas paslaugas; Lietuvos vežėjų atstovavimas parodose, konferencijose, tarptautiniuose forumuose; ir kita veikla, nukreipta į Lietuvos kelių transporto verslo sąlygų gerinimą, naujų darbo vietų sukūrimą.

Žemiau padaryta apžvalga, kodėl yra svarbu nagrinėti šio sektoriaus veiklos ypatumus, telkti dėmesį personalo valdymo procesams, tirti bei stengtis gerinti šioje sferoje dirbančiųjų darbuotojų darbo sąlygas.

Pagrindiniai Lietuvos kelių transporto sektoriaus rodikliai ir statistikos (Garuolis, 2019, p. 2-12):

- Lietuvos vežėjai atneša daugiau kaip 6 procentus BVP. BVP –viena iš pagrindinių nacionalinių sąskaitų sistemos rodiklių, apibūdinančių šalies ekonomikos išsivystymo lygį.
- Lietuvoje dirba daugiau kaip 79000 vilkikų ir sunkvežimių vairuotojų, bei daugiau kaip 5000 autobusų vairuotojų.
- Lietuvoje registruotos daugiau kaip krovininio kelių transporto įmonės (apie 80 % tarptautinės ir apie 20 % vidaus).
- Lietuvoje registruotos virš 47000 licencijuotų tarptautinį transportą vykdančių vilkikų ir virš 4000 licencijuotų vidaus transportą vykdančių transportą sunkvežimių.
- Lietuvoje registruota apie 2600 licencijuotų autobusų, vežančių keleivius tarptautiniais maršrutais ir apie 1000 licencijuotų autobusų, vežančių keleivius vidaus maršrutais.

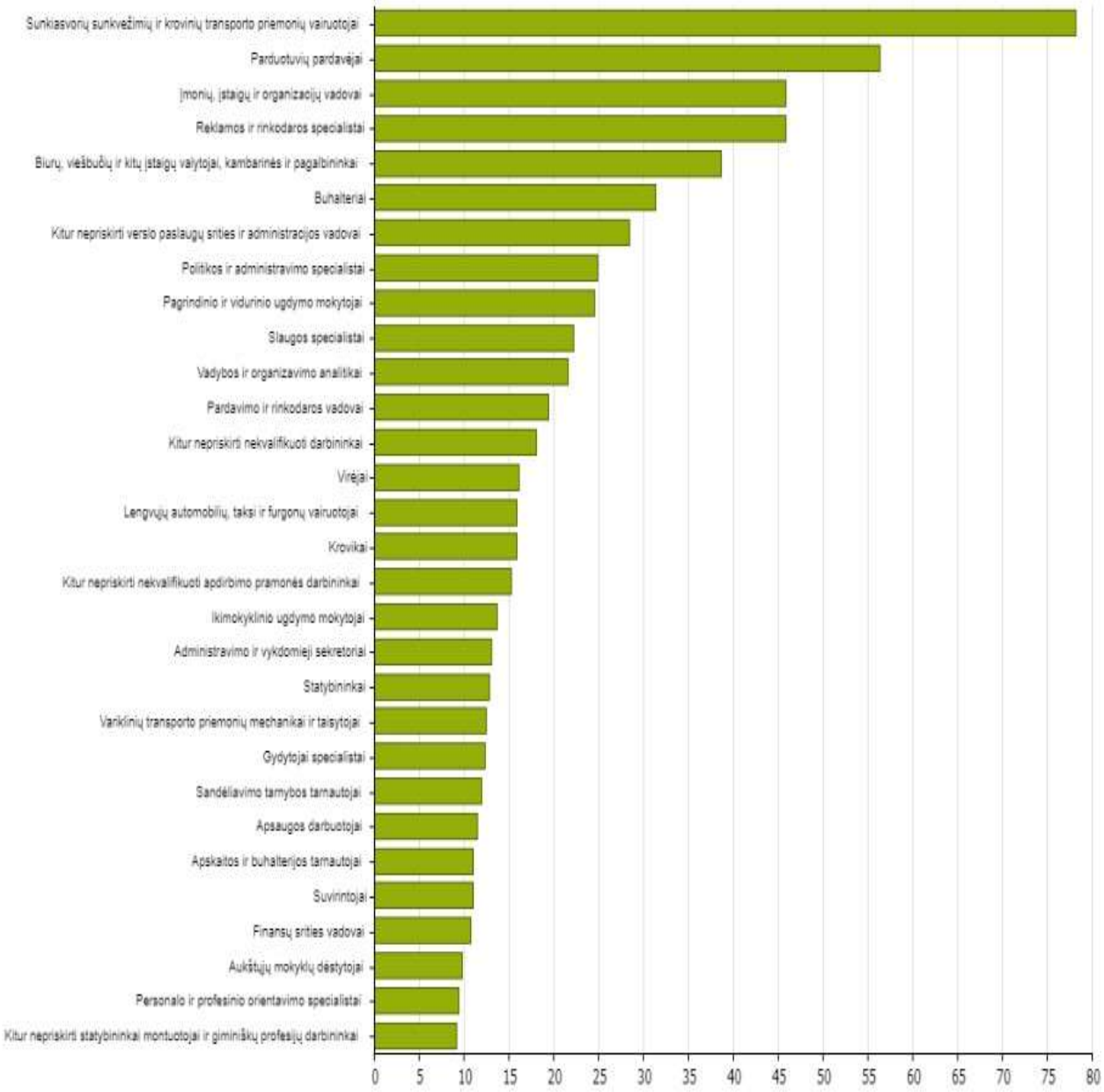
Dar keli transporto sektoriaus analizės pateikti svarbiausi aspektai:

- Transporto ir saugojimo veiklos sumokėta pelno mokesčio suma buvo viena iš keturių didžiausią pelno mokestį generuojanti ekonominės veiklos rūšis 2018 m. Lietuvoje;

- Įvertinus tiesioginį ir netiesioginį poveikį, bendrasis transporto ir saugojimo sektoriaus poveikis valstybės finansams surenkamų mokesčių srityje vidutiniškai gali svyruoti nuo 7,92 proc. iki 16,42 proc.;
- Įvertinus tiesioginį ir netiesioginį poveikį, bendrasis transporto ir saugojimo sektoriaus poveikis bendrai pridėtinei vertei gali sudaryti svyruoti nuo 15,98 proc. iki 24,57 proc.
- Transporto sektoriaus pridėtinė vertė 2017 m. ES vidutiniškai buvo lygi 4,9 proc., o Lietuvoje – 12,1 proc.

Visi šie skaičiai parodo, kokia yra reikšminga kelių transporto verslo sfera visai Lietuvoj ekonomikai, surenkamam šalies biudžetui, darbo vietų kūrimui ir išlaikymui.

Remiantys SODROS pateikta 2022-02 metų statistika, didžiausias skaičius apdraustųjų visomis socialinėmis draudimo rūšimis pagal profesiją Lietuvoje yra būtent sunkiasvorių sunkvežimių ir krovininių transporto priemonių vairuotojai, kurie yra pagrindiniai kelių logistikos sektoriaus atstovai.



5 pav. Darbuotojų skaičius Lietuvoje pagal profesiją, 2022-02 statistika
Cituota iš: Statistinių duomenų portalas (sodra.lt))

Vairuotojų skaičius yra tikrai įspūdingas, o ši statistika parodo, kad jis yra 1/3 viršijantis net prekybos sektoriuje dirbančių darbuotojų kiekį. Be sunkvežimių vairuotojų logistikoje dirba transporto vadybininkai, sandėliavimo darbuotojai, muitinės tarpininkų atstovai, bei kiti specialistai. Galima teigti, logistika – daugiausiai darbo vietų kuriantis verslas. Tad kelių transporto sektoriuje dirbantys žmogiškųjų išteklių specialistai turi pasižymėti ypatinga kompetencija ir profesionalumu parenkant personalą. Dėl nuolatinio šios srities darbuotojų stygiaus įmonėms tenka ieškoti galimybių pritraukti darbuotojus iš užsienio šalių ir telkti kuo didesnes pastangas, siekiant išlaikyti jau dirbančius darbuotojus.

Įdomumo dėlei, galima apžvelgti Lietuvos statistikos departamento teikiamą 2019-2021 m. ataskaitą, kurioje pateikiamas bendras transporto, saugojimo ir sandėliavimo industrijoje dirbančiųjų darbuotojų skaičius:

Darbuotojų skaičius

		Šalies ūkis be individualiųjų įmonių					
		H49_TO_H53 Transportas ir saugojimas			H49_TO_H52 Transportas, sandėliavimas		
		Vyrai ir moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai ir moterys	Vyrai	Moterys
Darbuotojų skaičius | asmenys	2021K2	144 277	118 558	25 720	139 309	117 023	22 286
	2021K1	141 473	116 033	25 441	136 464	114 523	21 941
	2020K4	137 153	111 978	25 175	132 157	110 547	21 610
	2020K3	134 832	109 691	25 141	129 788	108 307	21 481
	2020K2	134 973	109 563	25 410	129 840	108 185	21 655
	2020K1	138 122	111 786	26 336	132 817	110 388	22 429
	2019K4	134 559	108 383	26 176	129 126	107 017	22 108
	2019K3	133 629	107 260	26 369	127 874	105 827	22 048
	2019K2	132 097	105 799	26 297	126 357	104 381	21 976
	2019K1	129 891	103 536	26 355	123 998	102 068	21 930

6 pav. Transporto, saugojimo ir sandėliavimo industrijoje dirbančiųjų darbuotojų skaičius
Cituota iš: Rodiklių duomenų bazė - Oficialiosios statistikos portalas

Pagal statistinius duomenis matome, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, dirbantys logistikos sektoriuje susiduria ne tik su pastoviai augančiais kiekybiniais personalo rodikliais, tačiau ir su lyčių atotrūkiu. Net ~80 % darbuotojų dirbančių transporto ir saugojimo šalies ūkyje yra vyrai, ir tik apie 20 % moterų. Tai irgi gali lemti tam tikrus sunkumus ir apribojimus parenkant, samdant ir valdant darbuotojus.

VšĮ „Edukacijos ir tyrimų centras“ atlikto tyrimo metu (2012) buvo apklausti trijų šimtų Lietuvos transporto įmonių darbuotojai. Jų buvo prašoma nurodyti, kokios problemos sukelia daugiausia kliūčių verslo plėtrai Lietuvoje.

Nr.	Respondentų nurodyta priežastis, kelianti sunkumų transporto sektoriaus plėtrai Lietuvoje	Respondentų skaičius
1.	Didelės draudimo kainos	19
2.	Dideli mokesčiai	58
3.	Mažos įmonės pajamos	17
4.	Didelės eilės prie Lietuvos rytinės sienos	2
5.	Eksporto trūkumas	4
6.	Problemos su transporto inspekcija	8
7.	Dideli kelių mokesčiai	41
8.	Lietuvos užsienio politika	4
9.	Komunikacijos problemos ir informacijos trūkumas	2
10.	Leidimų gavimo tvarka	18
11.	Didelės pervežimų išlaidos	4
12.	Užsakovų vėlavimai su atsiskaitymais	17
13.	Maža rinka	13
14.	Didelė administracinė našta	28
15.	Apyvartinių lėšų trūkumas	4
16.	Kreditų gavimo sąlygos	9
17.	Blogi keliai	3
18.	Brangus kuras	99
19.	Darbuotojų trūkumas	69
20.	Konkurencija	11
21.	Didelė remonto kaina	2
22.	Problemos su licencijomis	3
23.	Silpna ekonominė situacija	3

7 pav. Priežastys, keliančios sunkumų transporto sektoriaus plėtrai Lietuvoje
Cituota iš: Linava. Transporto sektoriaus eksporto galimybių studija (2012)

Aukščiau pateikiami apklausos rezultatai iš kurių matome, kad šiame MBD nagrinėjama problema – darbuotojų kaita, darbuotojų trūkumas yra itin opi problema ir trukdo transporto sektoriaus plėtrai Lietuvoje. Pagal iškeltą svarbumą šis aspektas nusileidžia tik brangstančiam kurui, kurio reguliavimas yra išorinis, o ne vidinis įmonės veiksnys. Toliau studijoje teigiama, kad atsakymo variantas „darbuotojų trūkumas“ buvo pakankamai dažnas. Įvardijami keli aspektai – vairuotojų trūkumas, kompetentingų darbuotojų trūkumas, dažna darbuotojų kaita, kitų grandžių darbuotojų trūkumas arba nekompetencija. Iš esmės tai problemos, susijusios su darbuotojų tekamumu, išlaikymu, lojalumu, atranka. Iš vienos pusės tai gali lemti nuolatos augantis logistikos sektorius, iš kitos pusės tai gali reikšti, kad darbo sąlygos darbuotojų netenkina, ir todėl jie lengvai keičia darbovietes, ieškodami geresnių perspektyvų.

Apibendrinant viską aukščiau išdėstytą, galima daryti išvadą, kad logistikos sektorius vienas iš daugiausiai darbo vietų kuriantis verslas Lietuvoje, nuolatos susiduriantis su darbuotojų trūkumu. Todėl reikalauja nuolatinių studijų bei tyrimų, kaip pritraukti daugiau naujų darbuotojų, gerinti jau dirbančių darbuotojų darbo aplinką bei sąlygas, taip mažinant darbuotojų kaitą bei ugdant darbuotojų lojalumą organizacijoms. Tik turėdamas patikimus, įsipareigojusius darbuotojus, kurie kokybiškai atlieka darbą, siekia bendrų su organizacija tikslų, logistikos sektorius gali išlaikyti konkurencingumą ir stabilumą tarptautinėje rinkoje, užsitikrinti pelningumą, plėsti verslo galimybes, visokeriopai nešti naudą valstybei.

3. DARBUOTOJŲ KAITOS IR LOJALUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Ruošiant magistro baigiamąjį darbą kiekviena teorinė analizė turi būti paremta empiriniu tyrimu, tyrimo rezultatų analize. Šiame darbe teorinėje dalyje išstudijuotos darbuotojų kaitos priežastys, pasekmės, atrastos darbuotojų kaitos ir darbuotojų lojalumo sąsajos, nustatyta, kuriuose personalo valdymo mechanizmo etapuose svarbiausia ugdyti darbuotojų prieraišumą, įmonei siekiant kontroliuoti darbuotojų kaitą bei ugdyti lojalumą organizacijai.

„Bet kurį mokslinį tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti, t. y. korektiškai suformuluoti temą, aptarti tyrimo koncepciją, hipotezę, tyrimo metodus ir t.t“ (Kardelis, 2007, p. 88). Remiantys šiais reikalavimai toliau aprašoma šio tyrimo metodologija.

Tyrimo tema – Darbuotojų kaitą bei lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai kelių transporto ir logistikos sektoriuje: UAB Transekspedicija atvejis

Tyrimo objektas – Transporto vadybininkų kaita bei lojalumas organizacijai, juos lemiantys veiksniai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti darbuotojų kaitos reiškinį, priežastis, padarinius teoriniu aspektu;
2. Atskleisti darbuotojų kaitos ir lojalumo organizacijai sąsajas;
3. Išanalizuoti galimas darbuotojų kaitos valdymo priemones;
4. Pristatyti kelių transporto sektorių Lietuvoje ir atskleisti jo svarbą;
5. Ištirti ir nustatyti veiksnius, įtakojančius transporto vadybininkų sprendimą keisti darbovietę, bei veiksnius, skatinančius lojalumą organizacijai.

Tyrimo problema – Nustatyti, kaip išlaikyti darbuotojus ir ugdyti jų lojalumą organizacijai?

Tyrimo hipotezė. Hipotezė – tai teiginys, kurį tyrėjas formuoja iš anksto numatydamas tyrimo rezultatus (Valackienė ir Mikėnė, 2008, p. 48). Hipotezė formuluojama plataus teorinio konteksto išmanymo pagrindu. Prielaidos daromos tyrimo pradžioje gali pasitvirtinti arba nepasitvirtinti. Net jeigu hipotezės nepasitvirtina, tyrimas nepraranda vertės, gali atskleisti netikėtas tyrimo gaires.

Šiame darbe iškeliamos 2 pagrindinės hipotezės:

1 hipotezė: Pagrindinis transporto vadybininkų kaitą lemiantis veiksnys – finansinis nepasitenkinimas.

2 hipotezė: Transporto vadybininkų lojalumą labiausiai skatina karjeros galimybės bei atlyginimo augimo perspektyvos.

Tyrimo metodu pagrindimas. Empirinio tyrimo atlikimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Kiekybinio tyrimo paskirtis – patvirtinti arba paneigti iškeltas tyrimo hipotezes. Kiekybinis tyrimas remiasi skaičiais, atskleidžia kas yra objektyvu, realu ir ką įmanoma paaiškinti (Prunskus ir Kocai, 2014, p. 12). Autorių nuomone kiekybiniams tyrimams būdingi procedūrų atlikimo tikslumas ir griežtumas, objektyvus požiūris į aplinką, tyrėjo nešališkumas. Kiekybinį tyrimą tikslinga pasirinkti, kai siekiama apklausti kuo daugiau galimų tiriamųjų, reiškiniui ištirti užtenka statistinių duomenų, būtina sudaryti bendrą situacijos vaizdą, bet tuo pačiu turima, palyginus, nedaug laiko ir išteklių duomenims surinkti ir analizuoti. Kadangi šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokie faktoriai lemia transporto vadybininkų pasirinkimą keisti darbą arba išlikti lojaliems organizacijai - validumui ir objektyvumui užtikrinti siekiama apklausti kuo daugiau transporto vadybininkų konkrečios organizacijos rėmuose. Faktorių, veiksnių įvardijimui reikia statistinių rodiklių ir bendro situacijos supratimo. O turint ribotą tyrimo atlikimo ir analizės laiką, galima teigti, kad numatyti tikslai ir uždaviniai gali būti atskleisti naudojant kiekybinio tyrimo metodą.

Tyrimo instrumento pristatymas. Kiekybinio tyrimo atlikimui pasirinktas apklausos metodas. Apklausos tyrimo proceso metu atskleidžiamos sąsajos tarp teorijos ir empirinių duomenų. „Kiekybiniuose tyrimuose teorija veikia kaip karkasas, leidžiantis suformuluoti tyrimo klausimus, hipotezes, nukreipiantis duomenų rinkimo metu“ (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 14). Remiantis šiuo autorių teiginiu atsižvelgta į tai, kad teorinėje dalyje daug dėmesio skiriama darbuotojų kaitos priežastims, lojalumo svarbai, atskleidžiama, kaip šie procesai formuojami bei reguliuojami per darbuotojų adaptaciją, vertinimą bei motyvaciją, tad sudarant klausimyną buvo stengiamasi paliesti visus teorinėje dalyje analizuotus faktorius.

Apklausa vyko www.manoapklausa.lt portale, kur respondentams buvo pateikta anketa (apklausos klausimynas). Anketa sudaryta remiantis kitu mokslinio darbo klausimynu. (Lavėnaitė ir Raubickas, 2010, p. 101-105). Su anketos bendraautoriumi Raubicku L. susisiekta asmeniškai ir gautas raštiškas leidimas naudoti klausimyno fragmentus. Klausimai atrinkti ir adaptuoti, atsižvelgiant į tiriamųjų darbo specifiką, bei siekiama, kad klausimynas turėtų tiesioginį ryšį su teorine šio darbo dalimi.

Anketą sudaro: Tyrimo pristatymas – respondentams pristatomas tyrimo tikslas, garantuojamas respondentų anonimiškumas, pabrėžiama visų atsakymų svarba, bei numatoma dalyvavimo apklausoje trukmė. Klausimynas – respondentams pateikiami 19 klausimų. Pirmieji klausimai yra demografinio pobūdžio į kuriuos atsakyti lengva, palaipsniui klausimai sunkėja ir reikalauja didesnio respondentų

susikaupimo. Anketoje klausimai yra uždaro tipo, kai kurie su galimybe pateikti savo atsakymo variantą, jei tai yra būtina. Atviro tipo klausimas yra tik 1 – prašantis nurodyti kiek laiko dirbama įmonėje X.

Tyrimo imtis, tyrimo eiga.

Tyrimas vyko įmonėje UAB Transekspedicija, teikiančioje krovinių pervežimo, ekspedijavimo, sandėliavimo, bei muitinės tarpininkų paslaugas. Įmonė rinkoje veikianti daugiau kaip 30 metų, yra stabili, bei patenka į TOP 15 didžiausių Lietuvos transporto logistikos įmonių. Čia dirba apie 400 darbuotojų iš kurių 84 yra transporto vadybininkai. Remiantis šiais kriterijais, manoma, kad tyrimas patikimas, atitinkantis iškeltą tikslą ir darbo temą.

Šios įmonės kontekste 84 transporto vadybininkai sudaro tiriamąją visumą. Tyrimo imties skaičiavimui naudojama Paniotto formulė (Prunskus ir Kocai, 2014, p. 88):

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

n – reikiamas respondentų skaičius

Δ - imties paklaida (5%)

N – tiriamoji visuma

$$n=1/(0{,}05^2 + 1/84) = 69$$

Konkretaus tyrimo atveju 69 – tai reprezentatyvioji tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo ir visus atsakymus pateikė 73 respondentai, tad galima daryti išvadą, kad tyrimo rezultatai yra objektyvūs, patikimi ir atitinkantys reikalavimus.

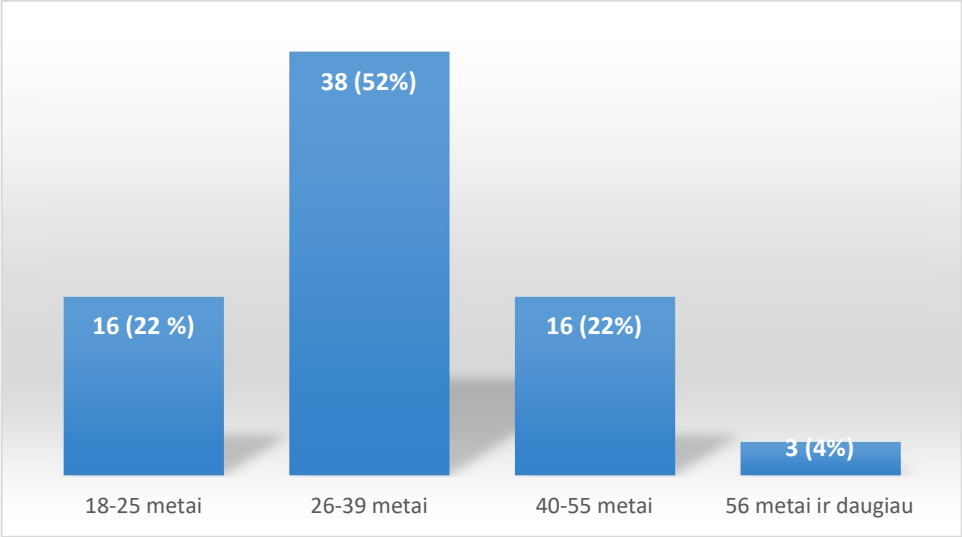
Tyrimas vyko 2022 metų sausio – vasario mėnesiais, trimis etapais. Respondentams nuoroda į anketą pateikta el. paštu. Tyrimas vyko aktyvios pandemijos laikotarpiu – daug darbuotojų sirgo, tad siekiant pritraukti kuo daugiau respondentų, po pirmojo etapo priminimas apie anketą ir prašymas sudalyvauti apklausoje siųstas dar 2 kartus, kol buvo pasiektas reprezentatyviosios imties tikslas.

4. DARBUOTOJŲ KAITOS IR LOJALUMO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1 Tiriamųjų demografinės charakteristikos

Iš viso apklausoje dalyvavo ir į visus klausimus atsakė 73 įmonėje dirbantys transporto vadybininkai: 47 vyrai ir 26 moterys, atitinkamai 64 % ir 36%. Anksčiau teorinėje dalyje jau buvo pastebėta, kad remiantis statistiniais duomenimis Lietuvos mastu transporto logistikos sektoriuje vyrų dirba daugiau nei moterų – 80 % ir 20 % atitinkamai. Šioje įmonėje vyrų atotrūkis tarp transporto vadybininkų yra mažesnis, tačiau, visgi, matoma tendencija, kad darbuotojų vyrų yra kur kas didesnis skaičius.

Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip:



8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

Daugiau kaip pusė (52 %) respondentų priklauso 26-39 metų grupei, po 22 % procentus surinko 18-25 metų ir 40-55 metų darbuotojai, o vyresnių nei 56 metai yra tik 4% transporto vadybininkų. Pagal šią statistiką galime daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų priklauso X kartai, o transporto logistika traukia labiau jaunesnius, nei vyresnio amžiaus darbuotojus. Šie amžiaus rodikliai toliau bus svarbūs analizuojant motyvuojančias ir lojalumą organizacijai ugdančias priemones.

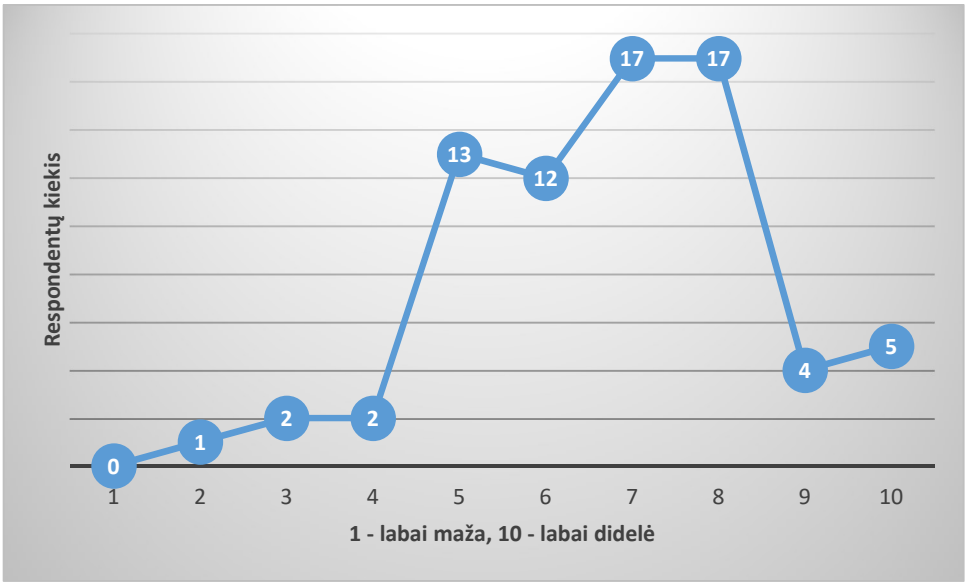
Net 59 iš 73 transporto vadybininkų turi aukštąjį išsilavinimą, dar 11 darbuotojų turi nebaigtus aukštuosius išsilavinimas, iš kurių 5 priklauso 18-25 metų grupei, tad tikėtina, kad vis dar studijuoja.

Vidutinė respondentų darbo trukmė apklausos atlikimo metu organizacijoje X sudaro 4,5 metų, iš kurių 9 darbuotojai dirba ilgiau nei 10 metų, o 2 metus arba mažiau dirba 27 apklaustieji (37% respondentų).

Apibendrinant demografinius rodiklius, galima teigti, kad įmonėje dirbantys transporto vadybininkai yra jauni, išsilavinę darbuotojai, o darbo sektorius labiau patrauklus vyrams, nei moterims.

4.2 Tiriamųjų požiūris į darbuotojų kaitą organizacijoje

Pagal pateiktus UAB Transekspedicija duomenis, įmonė nedaro darbuotojų kaitos ataskaitos, nėra fiksuojami ir analizuojami priimtų/atleistų/savo norų ar dėl kitų aplinkybių išėjusių darbuotojų rodikliai, todėl neįmanoma tiksliai ir objektyviai nustatyti, kokia yra darbuotojų kaita organizacijoje. Tačiau tyrimo metu buvo nuspręsta paklausti pačių darbuotojų, kaip jie vertina jų įmonėje pastebimą darbuotojų kaitą.



9 pav. Darbuotojų kaitos vertinimas balais

Iš pateiktų rezultatų matoma, kad net 55 (75 %) iš 73 apklaustųjų mano, kad darbuotojų kaita yra didesnė nei vidutinė, tarp jų 26 apklaustieji (o tai yra daugiau kaip 1/3 apklaustosios imties) skyrė aukščiausius balus nuo 8 iki 10, teigdami, kad įmonėje darbuotojų kaita yra labai didelė. Nei vieno darbuotojo nuomone darbuotojų kaita nėra labai maža, tačiau 5 žmonėms (6,8% apklaustųjų) darbuotojų kaita atrodo mažesnė nei vidutinė. Iš 73 respondentų vidutinis atsakymas yra 6,77 balai (skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 – labai maža, o 10 – labai didelė darbuotojų kaita).

Tyrimo metu respondentai pateikė savo nuomonę, kaip įmonės vadovai stengiasi kontroliuoti darbuotojų kaitą organizacijoje. 22 respondentai (t. y. 30,1 % apklaustųjų) mano, kad vadovai visiškai

niekaip nekontroliuoja darbuotojų kaitos, dar 35 (47,9 %) respondentai atsakė, kad nežino ar darbuotojų kaita įmonėje kaip nors kontroliuojama, ir 16 (21,9 %) respondentų visgi pastebėjo, kad darbuotojų kaitos kontrolė įmonėje vyksta. Atskirai reikėtų apžvelgti respondentų, pastabėjusiųjų darbuotojų kaitos valdymą atsakymus, kaip vyksta šis procesas. Teigiamai atsakę respondentai pažymėjo sekančias darbuotojų kaitos valdymo priemones:

1) Motyvacinis pokalbis ir bandymas išsiaiškinti, kodėl darbuotojas nori išeiti iš darbo (6 respondentai);
2) Norintiems išeiti iš darbo siūlomos geresnės finansinės darbo sąlygos (6 respondentai);
3) Norintiems išeiti siūloma horizontalios arba vertikalios karjeros galimybės (4 respondentai).

Analizuojant visų pasisakiusiųjų respondentų atsakymus, galima daryti prielaidą, kad pastebimų darbuotojų kaitos valdymo priemonių įmonės vadovai imasi tada, kai vienas ar kitas darbuotojas jau pareiškia ketinimą ar galutinai nusprendžia išeiti iš darbo. Todėl šios priemonės pastebimos tik 22 % respondentų – galimai respondentai pasidalino asmeninę arba artimos aplinkos pavyzdžiais. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad 49,3 % dvejoja arba yra visiškai tikri, kad vadovų ir organizacijos pastangos juos išlaikyti neturėtų teigiamo rezultato, jei jie nuspręstų išeiti iš darbo. Kitaip tariant, įmonėje pastebimos darbuotojų kaitos valdymo priemonės beveik pusei respondentų, tikriausiai, būtų neefektyvios. Iš to galima daryti išvadą, kad organizacijoje trūksta prevencinių darbuotojų kaitos valdymo sprendimų.

Siekiant atskleisti darbuotojų kaitos valdymo svarbą, tyrimo metu įsigilinta, kokias išorines pasekmes turi darbuotojų kaita. Transporto logistika – pelno siekiantis verslas, todėl kiekvienai įmonei yra svarbus stabilumas, patikimumas, konkurencingumas, gera reputacija rinkoje. 61 respondentas, o t. y. 83,6 % apklaustųjų mano, kad darbuotojų kaita įmonei turi neigiamas įtaką. Respondentų buvo prašyta išsakyti savo nuomonę, ar organizacijoje vykstančią darbuotojų kaitą gali pajausti partneriai, klientai, vežėjai. Net 53,4 % apklaustųjų yra įsitikinę, kad įmonės partneriai pajaučia darbuotojų kaitos padarinius, 45,2 % buvo sunku pateikti savo vertinimą, ir tik 1 žmogus įsitikinęs, kad transporto vadybininkų kaita neturi jokios įtakos darbui su klientais ar vežėjais. Taip pat respondentai pareiškė norą ir pateikė platesnius atsakymus, kokias išorines pasekmes gali lemti darbuotojų kaita.

Išanalizavus ir sugrupavus respondentų pateiktus atsakymus išskirtos tokios pagrindinės transporto vadybininkų kaitos problemos:

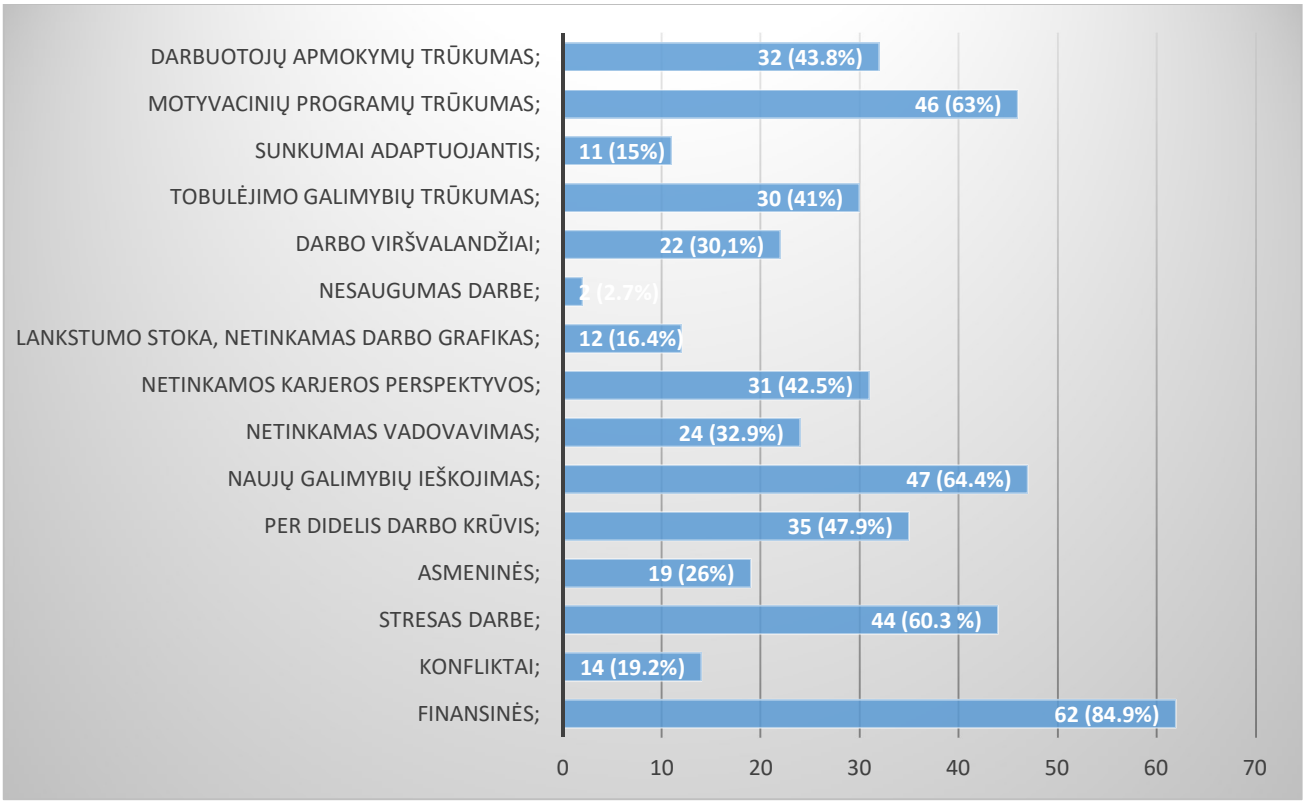
1) Nukenčia darbo kokybė – tą pažymėjo 9 respondentai. Transporto vadybininkas vienu metu apdoroja didelius informacijos kiekius. Naujokui tenka viso išmokti, prisitaikyti prie kiekvieno kliento ar vežėjo poreikių, darbo stiliaus, užduočių apimties. Išeinantis senas darbuotojas gali nespėti arba piktybiškai

nenorėti perduoti visų darbų, tad naujokui adaptacinio periodo metu būna didelis iššūkis įsilieti į jau vykstančius darbo procesus. Tad akivaizdu, kad kokybę dažnai lemia patirtis, ir naujokui būna sunku užtikrinti tokią pat aukštą darbo kokybę, kokia pasižymėjo konkrečioje darbo pozicijoje patyręs transporto vadybininkas.

2) Nukenčia komunikacija – 18 respondentų mano, kad šį faktorių pastebi įmonės partneriai. Šių respondentų nuomonę dažnas darbuotojų pasikeitimas apsunkina bendravimą su partneriais. Partneriai pasimeta, nebežino kas atsakingas už darbų vykdymą, kiekvienam naujam transporto vadybininkui tenka iš naujo atsakinėti į tuos pačius klausimus apie darbų organizavimą, o tai gali sukelti papildomą stresą ir neigiamas emocijas, nes apmokymui ir paaiškinimams sugaištama daug laiko.
3) Pagal plačiau pasisakiusiųjų tiriamųjų nuomonę, emocinį prisirišimą, kaip didžiausią darbuotojų kaitos pasekmę pažymėjo 11 respondentų. Transporto vadybininko pasikeitimas dažniausiai sukelia stresą partneriams - jiems sunku prisitaikyti prie naujo darbuotojo, gali nesutapti charakteriai, sunkiau atrandami sprendimai probleminėse situacijose, o tai reiškia kad partneriai patiria nepasitenkinimą dirbant su konkrečia įmone. Todėl logistikoje neretai būna taip, kad darbdavys paleisdamas gerą darbuotoją praranda ne tik jį, bet ir partnerius, kurie gali priimti sprendimą toliau dirbti su išėjusiu darbuotoju kitoje logistikos įmonėje.
4) Dar 5 respondentai pažymėjo, kad dažna darbuotojų kaita gali sukelti partnerių nepasitikėjimą. Galima daryti prielaidą, jei įmonėje dažnai keičiasi darbuotojai, tai ji nėra patikima ir stabili, tad negali kelti pasitikėjimo ir užtikrinti patikimo bendradarbiavimo.

Analizuojant pateiktą medžiagą, galima daryti išvadą, kad nekontroliuojama darbuotojų kaita sukelia neigiamus padarinius ne tik organizacijos viduje (tenka pastoviai ieškoti ir atrinkti naujus darbuotojus, apmokyti juos, tuo laikotarpiu užkraunant daugiau darbų seniems darbuotojams (dėl ko taip pat kyla nepasitinkinimas)), bet taip pat ir išorines pasekmes – prastesnis klientų aptarnavimas, apsunkinta komunikacija, pasitikėjimo stoka, o kartais net partnerių praradimas.

Vienas pagrindinių šio tyrimo tikslų – nustatyti kokie veiksniai lemia darbuotojų kaitą. Žemiau pateikiami respondentų nuomone svarbiausios darbuotojų kaitos priežastys.



10 pav. Darbuotojų kaitą lemiančios priežastys

UAB Transekspedicija atlikto tyrimo rėmuose, respondentai, kaip pagrindinę darbuotojų kaitos priežastį įvardijo finansus. 62 iš 73, o tai yra beveik 85 % apklaustųjų pažymėjo tai, kaip svarbią prielaidą keisti darbovietę. Šis pasirinkimas patvirtinamas ir kitais tyrimo fragmentais: 75,3 % apklaustųjų atsakė, kad šis darbas jiems yra tik pajamų šaltinis. Darbą, kaip galimybę save realizuoti, tobulėti, dalyvauti bendroje veikloje pažymėjo tik po 3-9 % respondentų.

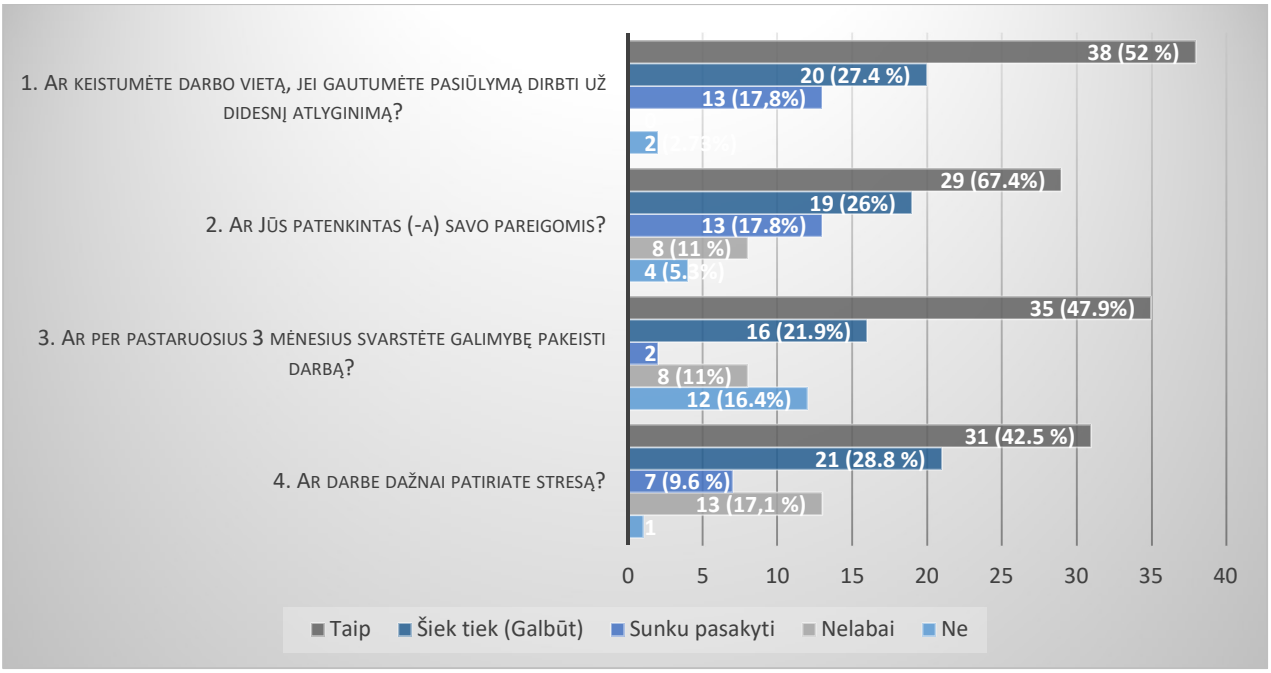
Apie naujų galimybių ieškojimą, kaip priežastį keisti darbą, pasisakė 64,4 % respondentų, 42,5 % respondentų mano, kad paskatinti ieškoti darbo gali netinkamos karjeros galimybės, bei dar 41 % atrodo - tobulėjimo galimybių trūkumas.

63 % respondentų mano, kad paskatinti išeiti iš darbo gali motyvacinių programų trūkumas. Demotyvuotą darbuotoją nesunkiai gali persivilioti konkurentai, arba jis pats gali ieškoti labiau motyvaciją skatinančio darbo. Taip pat svarbu pabrėžti, kad demotyvuoti darbuotojai pasižymi žemu lojalumo organizacijai lygiu ir prastu našumu bei efektyvumu. O 60 % pripažįsta, kad patiriamas stresas darbe taip pat yra viena iš pagrindinių darbuotojų kaitos priežasčių.

Taigi, apibendrinant respondentų atsakymus, pagrindinės darbuotojų kaitos priežastys yra:

1) Finansinis nepasitenkinimas (84,9 % respondentų);
2) Naujų galimybių ieškojimas (64,4 % respondentų);
3) Motyvacinių programų trūkumas (63 % respondentų);
4) Stresas darbe (60 % respondentų).

Toliau šie veiksniai nagrinėjami UAB Transekspedicija kontekste. Respondentai pateikė atsakymus į asmeninę patirtį analizuojančius klausimus.



11 pav. Darbuotojų lojalumo rodikliai

38 darbuotojai, o tai yra daugiau nei pusė apklaustųjų (52 %), patvirtino, kad keistų darbą, jei tik gautų pasiūlymą dirbti už didesnį atlyginimą, ir dar 27,4 % taip pat svarstytų tokią galimybę. Vyrauja nuomonė, kad finansiniai rodikliai ir motyvavimo priemonės nėra ilgalaikės ir veiksmingos, tačiau atlikto tyrimo rezultatai parodo, kad kol kas tai išlieka svarbi priežastis rinktis darbdavį. Iš to galima daryti išvadą, kad dauguma UAB Transekspedicija darbuotojų jaučia finansinį nepasitenkinimą, dėl to, potencialiai veikiami pagrindinio darbuotojų kaitos veiksnio, gali lengvai priimti sprendimą keisti darbą. Šis rezultatas taip pat patvirtina ir pirmą tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę – pagrindinis transporto vadybininkų kaitą lemiantis veiksnys – finansinis nepasitenkinimas.

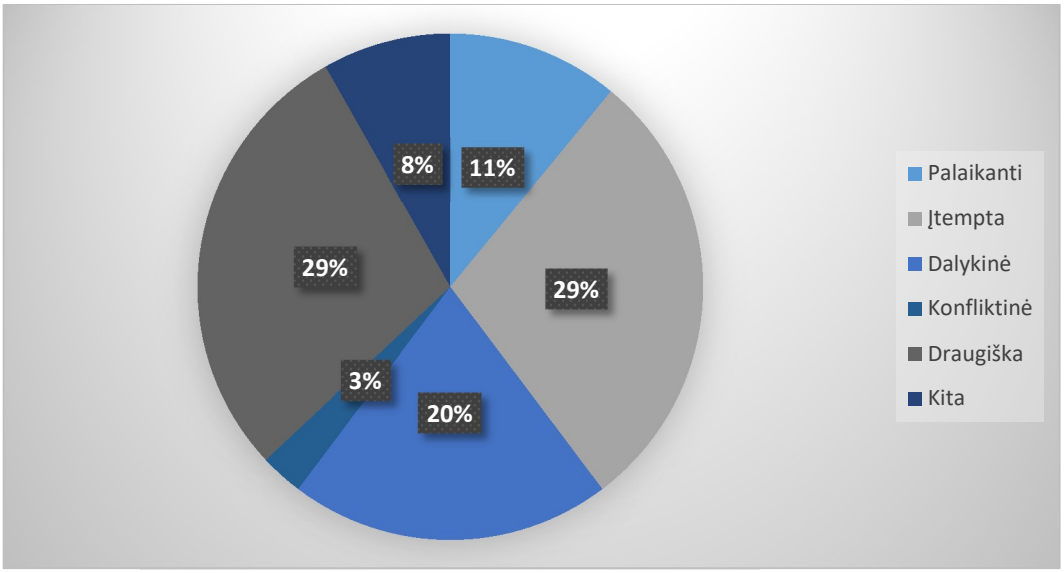
Analizuojant darbuotojų karjeros galimybes, nustatyta palankesnė situacija įmonėje. Beveik 40 % respondentų yra visiškai patenkinti savo užimamomis pareigomis, dar 26 % yra praktiškai patenkinti ir tik

16,4 % darbuotojų yra nelabai arba visiškai nepatenkinti savo pareigomis. Tačiau rizika, kad nepatenkinti savo pareigomis ir karjeros perspektyvomis esami darbuotojai pradės ieškoti naujų galimybių, išlieka.

Sekantis klausimas respondentams atskleidžia, kad beveik 70 % apklaustųjų per pastaruosius 3 mėnesius svarstė galimybę arba rimtai galvojo apie išėjimą iš darbo. Galima daryti prielaidą, kad darbdavys ne iki galo patenkina darbuotojų lūkesčius, nepakankamai juos motyvuoja, tad dauguma darbuotojų nepasižymi aukštų įsipareigojimo lygiu, nėra stipriai emociškai prisirišę, tad daugumai jų per pakankamai trumpą laiko tarpą kyla minčių keisti darbą. Tai yra pavojaus signalas darbdaviui ir kvietimas diegti daugiau motyvacinių programų siekiant išlaikyti stiprius, patyrusius ir patikimus transporto vadybininkus.

Stresas, kaip faktorius, neatsiejama transporto vadybininko darbo dalis. Anot mokslininkų, stresą sukeliantys veiksniai gali būtį skirstomi į 4 grupes (Dromantaitė, Raišienė, Račelytė, Jurčukonytė ir Vyšniauskienė, 2012, p. 227): 1) Veiksniai, susiję su darbo užduotimis – trikdžiai, trukdantis atlikti darbą; 2) Veiksniai, susiję su darbuotojų vaidmeniu – neaiškios pareigos, atskaitomybė, pokyčiai karjeroje; 3) Bendravimo veiksniai – prasti santykiai su viršininkų, pavaldiniais, bendradarbiais; 4) Organizacijos struktūra ir mikroklimatas – griežtas veiksmų reglamentavimas, vadovų kuriama atmosfera, paremta baime, įtampa arba nerimu.

Transporto vadybininkų dinamiškas darbas su klientais, vežėjais, vairuotojais, pastovūs pokyčiai, iškylančios nenumatytos situacijos, nuolatinė įtampa, padidintos atsakomybės jausmas, komunikacija su kolegomis, skirtingomis tarnybomis, derybos, problemų sprendimai – visa tai gali sukelti stresą darbuotojams. Šie veiksniai gali būti priskiriami prie streso susijusiu su darbo užduotimis ir bendravimu. Daugiau kaip 71 % apklaustų transporto vadybininkų patvirtino, kad darbe labai dažnai arba pakankamai dažnai patiria stresą. Anksčiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma darbuotojų patenkinti užimamomis pareigomis, tad, galima daryti prielaidą, kad su darbuotojų vaidmeniu susiję veiksniai kelia mažiau streso. Tačiau tyrimo metu taip pat buvo paliesta ir paskutinė, stresą suskelinti, veiksnių grupė – organizacijos mikroklimatas, atmosfera.



12 pav. UAB Transekspedicija vyraujanti atmosfera

Apklausos metu respondentai pateikė savo nuomonę apie įmonėje vyraujantį mikroklimatą. Rezultatai pasiskirstė pakankamai lygiomis dalimis: teigiamai atmosferą įmonėje vertina 40 % respondentų, įvardydami ją kaip palaikančią (11 %) ir draugišką (29 %), 20 % respondentų turi neutralią poziciją ir pažymi, kad atmosferą įmonėje yra dalykinė, tačiau, visgi, 32 % transporto vadybininkų patiria neigiamas emocijas ir mano, kad atmosfera yra įtempta (29 %) ir net konfliktinė (3 %). Neigiamą patirtį turintys darbuotojai sudaro beveik 1/3 apklaustųjų transporto vadybininkų, o tai yra nemaža kolektyvo dalis. Tad galima daryti prielaidą, kad šie darbuotojai patiria stresą ne tik dėl darbo specifikos, bet ir dėl darbo aplinkos. O, kadangi, kaip pavyko nustatyti anksčiau, stresas taipogi galintis lemti darbuotojų kaitą veiksnys, darbdavio siekiamybė galėtų būti kurti įmonėje atmosferą dar labiau palaikančią ir draugišką, bei mažinti įtampą.

4.3 Adaptacinio laikotarpio vertinimas

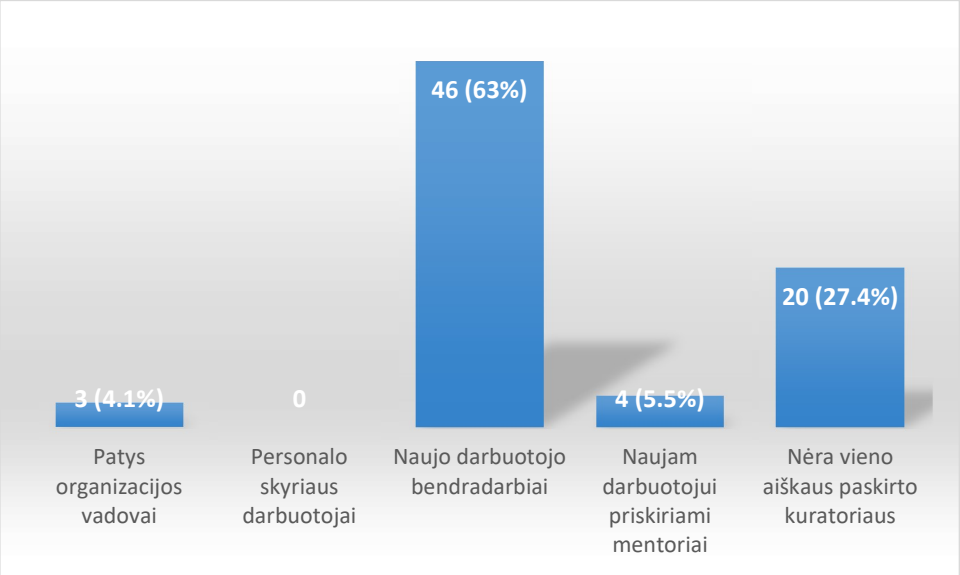
Mokslinėje literatūroje ir teorinėje šio darbo dalyje sėkminga naujų darbuotojų adaptacija išskiriama, kaip viena efektyviausių priemonių vadyti darbuotojų kaitą ir ugdyti darbuotojų lojalumą organizacijai. Tačiau šio tyrimo respondentai pakankamai pasyviai atsiliepė į adaptacijos periodo svarbą.

74 % respondentų patvirtina, kad UAB Transekspedicija naujiems darbuotojams skiriamas adaptacijos periodas, kiti respondentai neigia (16,4 %) arba nežino (9,6 %), kad naujų darbuotojų adaptacijai yra skiriamas tam tikras laikotarpis. Tačiau tik 30 % transporto vadybininkų patvirtino, kad buvo

pakankamai apmokomi (supažindinami su darbo funkcijomis, darbo specifika ir t.t.) įsidarbinus šioje įmonėje.

Sunkiausia naujiems darbuotojams buvo adaptuotis prie vidinės įmonės tvarkos - tą pažymėjo 64,4 % respondentų. Sekantis pagal populiarumą atsakymas, kuris surinko 17,8 % respondentų balsų – sunkumai perprasti ir priprasti prie naujo darbo pobūdžio. Iš tokio didelio procentų atotrūkio galima daryti išvadą, kad įmonėje yra įvestos labai sudėtingos ir painios taisyklės, bei skiriama nepakankamai dėmesio jų išaiškinimui darbuotojams. Beveik 2/3 darbuotojai susidūrė su šia problema adaptacijos laikotarpiu, o vertinant tai, kad tik 30 % respondentų patvirtino, jog buvo pakankamai apmokomi įsidarbinus, galima daryti prielaidą, kad dar apie 2/3 darbuotojų nepakako adaptacijos periodo perprasti įmonės vidinę tvarką. Šiuo atveju, galima teigti, kad profesinė adaptacija įmonėje vyksta sėkmingiau, nei socialinė adaptacija į įmonės nustatytus vidinės tvarkos reikalavimus.

Teorinėje dalyje nagrinėta, kad naujiems darbuotojams geriausia adaptuotis padeda paskirti konkretus kuratoriai (mentoriai), kurie būna atsakingi už naujoko integraciją į kolektyvą, įmonės tvarkos pristatymą, pagalbą perprasti darbo specifiką bei naujų funkcijų apmokymą. Šio tyrimo metu respondentai pateikė savo patirtį šiuo klausimu:



13 pav. Atsakingi darbuotojai už naujokų apmokymą

46 respondentai (63 %) pažymėjo, kad naujoko apmokymo darbas atitenka jo naujiems bendradarbiams, dar 20 apklaustųjų (27,4 %) pažymėjo, kad iš viso nėra vieno aiškaus paskirto kuratoriaus. Šie atsakymai sudaro 90 % tiriamosios imties, o iš to galima daryti prielaidą, kad naujokų apmokymas vyksta pakankamai neefektyviai, nes nėra paskiriamas ir pristatomas konkretus pagalbininkas darbuotojui

– adaptuotis padeda kolegos pagal savo galimybes. 4 transporto vadybininkai suprato, kas yra jų kuratorius adaptacijos laikotarpiu, ir tik 3 darbuotojai sulaukė pagalbos iš organizacijos vadovų. Toks, iš dalies chaotiškas, naujokų adaptavimas taip pat gali būti priežastimi, kad tik 30 % respondentų spėjo pilnai adaptuotis per paskirtą jiems laikotarpį.

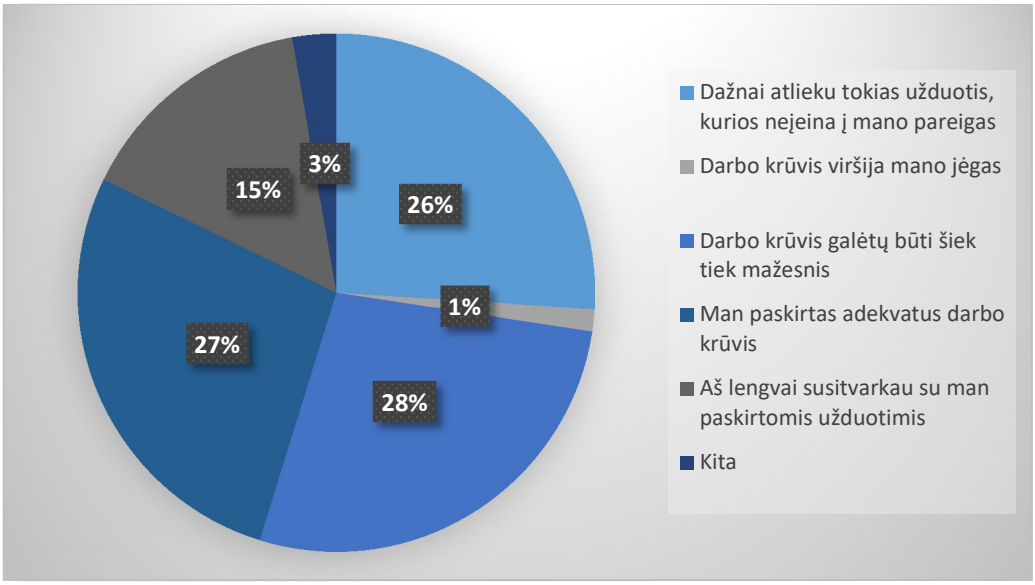
Nepaisant pakankamai neorganizuotos naujų darbuotojų adaptacijos įmonėje X, visgi tik 11 respondentų (15 %) mano, kad sunkumai adaptuojantis gali būti svari priežastis keisti darbą (žr. *pav.10*). Galima daryti prielaidą, kad transporto vadybininkai nepakankamai įvertina adaptacijos svarbą, nes tam reikia labiau įsigilinti į esamą situaciją, priežasčių ir pasekmių seką. Jei darbuotojas nuo pirmų dienų patiria darbe stresą, jam sunku yra perprasti įmonės vidinę tvarką, darbo specifiką, socializuotis – jam automatiškai kyla neigiamos emocijos apie pačią organizaciją. O neigiamos emocijos nesukuria ilgalaikio įsipareigojimo ir nėra lojalumo ugdymas.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad nors respondentų nuomone sunkumai adaptuojantis nėra pagrindinė darbuotojų kaitos priežastis, tačiau vertinant tai, kad UAB Transekspedicija adaptacinis laikotarpis vyksta apsunkintai – tik 30 % darbuotojų spėja pritapti ir mano buvę pakankamai apmokomi, o 90 % pripažino, kad adaptacijos laikotarpiu neturėjo konkrečiai paskirto ir atsakingo už jų apmokymą kuratoriaus – galima daryti prielaidą, kad šis veiksnys taip pat turi įtaką padidėjusiai darbuotojų kaitai.

4.4 Darbuotojų vertinimo aspektų aptarimas

Ši tyrimo dalis skirta trumpai įvertinti transporto vadybininkų požiūrį į tai, kaip jie jaučiasi vertinami organizacijos. Kiekviena organizacija kuria savo vertinimo standartus ir filosofiją, tačiau dauguma jų remiasi baziniais faktoriais – darbuotojų tinkamumas užimamoms pareigoms, darbo krūvių paskirstymas, atlyginimo už darbą sistemų taikymas ir kt.

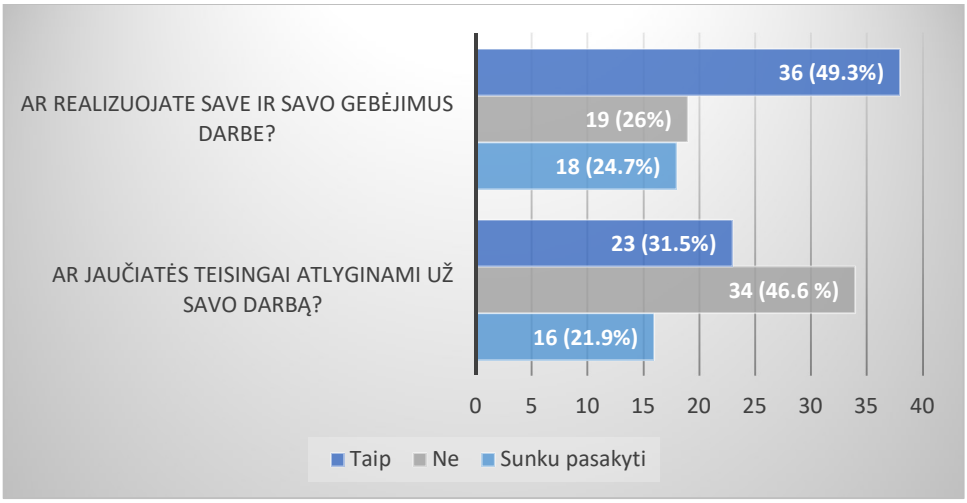
Respondentai atsakydami į klausimą apie jiems skirtą darbo krūvį, pateikė tokius atsakymus:



14 pav. Darbo krūvio įvertinimas

Tik 1 respondentas pareiškė, kad jam paskiras darbo krūvis viršija jo jėgas. Beveik po lygiai pasiskirstė respondentai manantys, kad jiems paskirtas adekvatus darbo krūvis (27 %) ir tie, kuriems atrodo, kad darbo krūvis galėtų būti šiek tiek mažesnis (28 %). Reikia atsižvelgti į tai, kad logistikos verslas turi sezoniškumą, todėl vienu metu transporto vadybininkams gali atrodyti, kad darbo yra šiek tiek per daug, o kitu metu lengvai susitvarkyti su visomis iškeltomis užduotimis. 15 % respondentų pripažįsta, kad visada sėkmingai ir greitai įvykdo visus paskirtus darbus, o 26 % darbuotojų teigia, kad dažnai atlieka tokias užduotis, kurios neįeina į jų pareigas. Vertinant bendrą įspūdį, UAB Transekspedicija pakankamai teisingai vertina darbuotojų galimybes, paskirdama jiems adekvatų darbo krūvį, tačiau reikėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, kurie mano, kad atlieka ne savo darbą, išsiaiškinti su kokiais sunkumais jie susiduria, perskirstyti darbus arba išaiškinti tų darbų svarbą ir būtinumą.

Kalbant apie darbuotojų tinkamumą ir suteikiamas jiems karjeros perspektyvas jau anksčiau tyrimo pradžioje buvo minima, kad 2/3 apklaustų respondentų yra visiškai patenkinti arba beveik patenkinti turimomis pareigomis. Tai reiškia, kad daugumos darbuotojų poreikius ir ambicijas šiuo klausimų UAB Ttansekspedicija įvertina objektyviai (žr. *10 pav.*). Papildomas klausimas transporto vadybininkams taip pat atskleidžia jų potencialą. Beveik pusė respondentų (49,3 %) patenkinti darbdavio suteiktomis galimybėmis realizuoti save ir savo gebėjimus. Jų nuomonė jiems tą visiškai pavyksta padaryti. 26 % nesijaučia realizuojantys save esamoje darbovietėje arba esamose pareigose. Galima daryti prielaidą, kad šie darbuotojai mano turintys daugiau potencialo. Siekiant atskleisti savo potencialą, gebėjimus darbe, reikia ne tik darbdavio suteikiamų galimybių, bet ir asmeninio ryžto, iniciatyvos, savarankiškumo.



15 pav. Respondentų nuomonė apie savirealizaciją ir gaunamą atlyginimą

Palyginimui, šiek tiek liūdnesni rezultatai finansiniu klausimu. Čia 46,6 % apklaustųjų yra kategoriškai nepatenkinti atlyginimai už savo darbą. Jie teigia, kad atlyginami neteisingai. Visgi, kita nemaža dalis 31,5 % jaučiasi teisingai atlyginami už darbą ir dar 16 žmonių (21,9 %) sunku pasakyti, ar jų atlyginimai atitinka jų nešamą darbo indėlį. Šioje vietoje darbdaviui svarbu neprarasti budrumo, nes finansinis klausimas įmonėje dirbantiems transporto vadybininkams yra jautriausias, o finansinis nusivylimas – pagrindinė priežastis keisti darbą. Todėl svarbu stebėti darbo rinkos pokyčius, specialistų atlyginimų gaires, turėti aiškią ir skaidrią atlyginimų bei premijavimo sistemą tam, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą, teisingumą ir objektyvų įvertinimą finansinę išraiška.

Apibendrinant šią apžvalgą, galima padaryti išvadą, kad įmonė pakankamai gerai vertina darbuotojų galimybes bei pajėgumus, skirdama daugumai darbuotojų adekvatų darbo krūvį, taip pat, respondentų nuomonę, įvertina daugumos darbuotojų lūkesčius, bei potencialą, suteikdama jiems pasitenkinimo jausmą užimamomis pareigomis, o taipogi pakankamai palankias galimybes savirealizacijai, tačiau finansiniu aspektu daugiau yra nepatenkintų transporto vadybininkių, nei patenkintų. Šis klausimas lieka opus, kadangi turi tiesioginę sąsają su darbuotojų kaita bei lojalumu organizacijai.

4.5 Motyvacijos priemonės, labiausiai skatinančios darbuotojų lojalumą organizacijai

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokios motyvacinės priemonės labiausiai skatina darbuotojų lojalumą organizacijai, buvo sudarytas sąrašas galimų motyvacijų ir prašoma tiriamųjų įvertinti jų efektyvumą ranguojant taip: visiškai neveiksmingas – nelabai veiksmingas – sunku pasakyti – šiek tiek veiksmingas – labai veiksmingas.

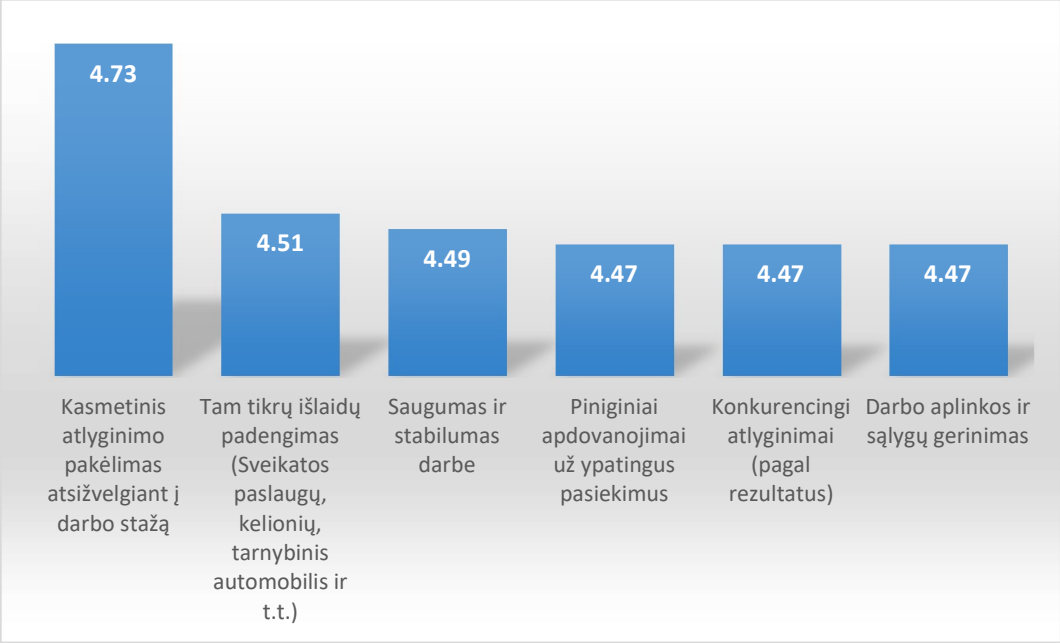
Štai toks lojalumą skatinančių motyvacijos priemonių sąrašas buvo sudarytas ir tokius atsakymus pateikė apklausti transporto vadybininkai:

7 lentelė. Darbuotojų lojalumą skatinančių motyvacijos priemonių vertinimo rezultatai

MOTYVACIJOS PRIEMONĖ/VERTINIMAS	Visiškai neveiksmingas	Nelabai veiksmingas	Sunku pasakyti	Šiek tiek veiksmingas	Labai veiksmingas
Darbo aplinkos ir sąlygų gerinimas	1 (1.4%)	3 (4.1%)	2 (2.7%)	22 (30.1%)	45 (61.6%)
Konkurencingi atlyginimai (pagal rezultatus)	2 (2.7%)	4 (5.5%)	4 (5.5%)	11 (15.1%)	52 (71.2%)
Greitesnis kopimas karjeros laiptais	2 (2.7%)	5 (6.8%)	13 (17.8%)	26 (35.6%)	27 (37%)
Tam tikrų išlaidų padengimas (Sveikatos paslaugų, kelionių, tarnybinis automobilis ir t.t.)	2 (2.7%)	1 (1.4%)	4 (5.5%)	17 (23.3%)	49 (67.1%)
Apdovanojimai susiję su veiklos rezultatais	1 (1.4%)	2 (2.7%)	10 (13.7%)	26 (35.6%)	34 (46.6%)
Piniginiai apdovanojimai už ypatingus pasiekimus	1 (1.4%)	1 (1.4%)	7 (9.6%)	18 (24.7%)	46 (63%)
Geriausio darbuotojo apdovanojimai	4 (5.5%)	8 (11%)	26 (35.6%)	19 (26%)	16 (21.9%)
Viešas pripažinimas už gerus pasiekimus	4 (5.5%)	8 (11%)	23 (31.5%)	22 (30.1%)	16 (21.9%)
Komandos formavimo renginiai	2 (2.7%)	3 (4.1%)	13 (17.8%)	25 (34.2%)	30 (41.1%)
Kolektyvinės pramogos po darbo	3 (4.1%)	1 (1.4%)	15 (20.5%)	24 (32.9%)	30 (41.1%)
Kasmetinis atlyginimo pakėlimas atsižvelgiant į darbo stažą	2 (2.7%)	0 (0%)	1 (1.4%)	10 (13.7%)	60 (82.2%)
Saugumas ir stabilumas darbe	1 (1.4%)	2 (2.7%)	7 (9.6%)	13 (17.8%)	50 (68.5%)
Įmonės atstovavimas sporto varžybose	7 (9.6%)	11 (15.1%)	27 (37%)	14 (19.2%)	14 (19.2%)
Lengvesnis adaptacijos periodas	0 (0%)	4 (5.5%)	26 (35.6%)	20 (27.4%)	23 (31.5%)
Adekvatus darbo krūvis	1 (1.4%)	1 (1.4%)	7 (9.6%)	24 (32.9%)	40 (54.8%)
Darbuotojų mokymas	2 (2.7%)	1 (1.4%)	8 (11%)	29 (39.7%)	33 (45.2%)
Vadovo pasikeitimas	11 (15.1%)	11 (15.1%)	32 (43.8%)	12 (16.4%)	7 (9.6%)
Didesnis savarankiškumas	2 (2.7%)	4 (5.5%)	28 (38.4%)	28 (38.4%)	11 (15.1%)
Galimybė dirbti nuotoliniu būdu	4 (5.5%)	1 (1.4%)	10 (13.7%)	26 (35.6%)	32 (43.8%)

Iš respondentų pateiktų atsakymų ir gautų rezultatų matoma, kad finansiniai skatinimai ir motyvavimas – priemonės, sulaukiančios daugiausia „labai veiksminga“ įvertinimo. Net 60 respondentų iš 73 mano, kad kasmetinis atlyginimo pakėlimas atsižvelgiant į darbo stažą yra labai veiksminga priemonė ugdyti darbuotojų lojalumą. Tuo tarpu vadovo pasikeitimą, kaip labai veiksmingą lojalumo ugdymo priemonę, pasirinko tik 7 respondentai. Kadangi tyrimas vyksta UAB Transekspedicija rėmuose, galima daryti išvadą, kad šios įmonės vadovas turi apklaustų darbuotojų pasitikėjimą.

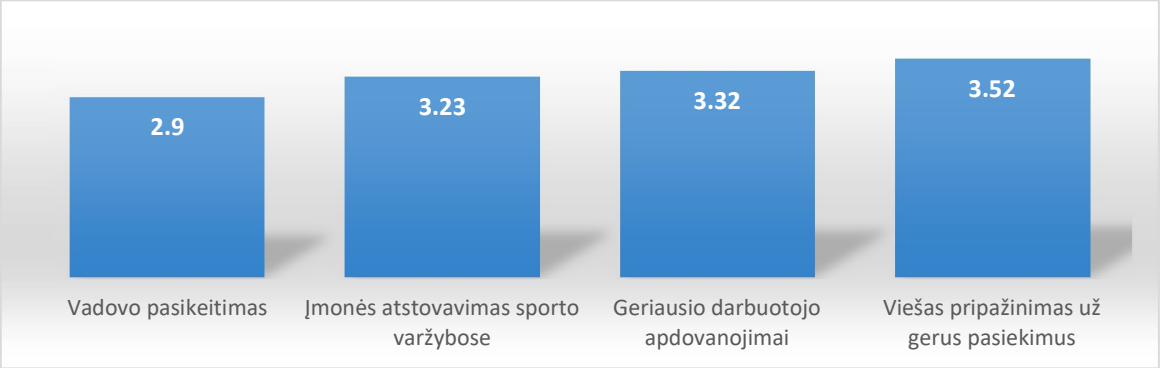
Tačiau tam, kad objektyviai įvertinti ir išrinkti kelias labiausiai lojalumą skatinančias priemones, nuspręsta respondentų įvertinamus paversti balais ir aritmetiškai išskaičiuoti kiekvienos priemonės vertę bei palyginti jas tarpusavyje. Skaičiuota tokiu principu: Labai veiksminga – 5 balai, Šiek tiek veiksminga – 4 balai, Sunku pasakyti – 3 balai, Nelabai veiksminga – 2 balai, Visiškai neveiksminga - 1 balas. Kiekvieną vertinimas padaugintas iš jį pasirinkusio respondentų skaičiaus, rezultatai sudėti ir padalinti iš bendro respondentų skaičiaus.



16 pav. Labiausiai lojalumą skatinančios priemonės

Taigi, pagal rezultatus matoma, kad su didesniu atotrūkiu, surinkusi 4,73 balo, kaip efektyviausią lojalumą skatinančią priemonę respondentai pasirinko būtent kasmetinį atlyginimo pakėlimą atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje. Šis rodiklis iš dalies patvirtina antrąją, tyrimo pradžioje iškeltą, hipotezę - transporto vadybininkų lojalumą labiausiai skatina karjeros bei atlyginimo augimo perspektyvos. Šiuo atveju kasmetinis atlyginimo pakėlimas atitinka hipotezėje minimas atlyginimo augimo perspektyvas, tačiau dalis hipotezės yra paneigta – atlikto tyrimo metu nustatyta, kad karjeros perspektyvos nėra populiariausia lojalumą skatinanti priemonė. Antroje vietoje darbuotojai vertina papildomas darbdavio suteikiamas naudas (netiesioginę finansinę motyvaciją) – tai galėtų būti sveikatos draudimai, kuro padengimas, tarnybinis automobilis, komandiruotės ir t.t. – ši priemonė surinko 4,51 balo. Taip pat nemažai darbuotojų vertina ir mano, kad lojalumas priklauso nuo saugumo ir stabilumo darbe – šis kriterijus labai nedaug atsilieka nuo antrosios vietos ir turi 4,49 balus. Ir dar net 3 priemonės surinko po vienodą balų rezultatą (4,47 balai):

piniginiai apdovanojimai už ypatingus rezultatus, konkurencingi atlyginimai, darbo aplinkos ir sąlygų gerinimas. Vėlgi šioje vietoje išryškėjo finansinių rodiklių bei piniginio skatinimo svarba.



17 pav. Mažiausiai lojalumą skatinančios priemonės

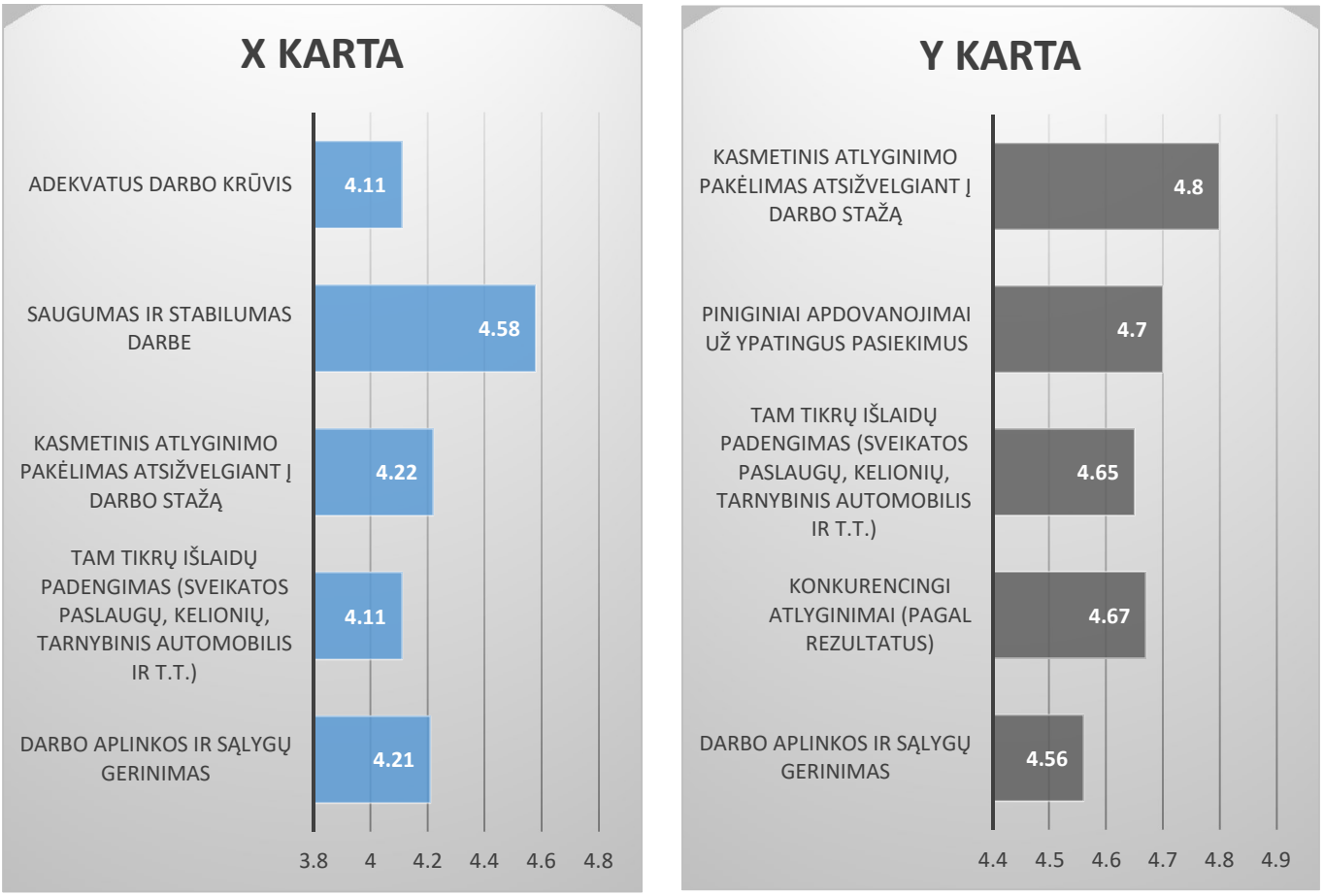
Šioje diagramoje atsispindi, apklaustųjų nuomone, prasčiausios priemonės skatinti darbuotojų lojalumą organizacijoje. Nors dabartiniais laikais daug komercinių ir nekomercinių organizacijų dalyvauja sporto varžybose, buria futbolo, krepšinio komandas, dalyvauja maratonuose, finansuoja ir skatina įsitraukti į šią veiklą kuo daugiau įmonės darbuotojų, tačiau respondentų nuomone tai nėra efektyvus būdas ugdyti ilgalaikį lojalumą. Taip pat pakankamai žemus balus surinko tokios priemonės, kaip geriausio darbuotojo apdovanojimai, bei viešas darbuotojo pripažinimas už gerus pasiekimus.

Taip pat, iš įdomesnių šio tyrimo pastebėjimų, atsiskleidė tai, kad galimybė dirbti nuotoliniu būdu, kaip priemonę ugdyti darbuotojų lojalumą organizacijai, darbuotojai įvardijo efektyvesnę (4,11 balų), nei komandos formavimo renginius (4,07 balai), kolektyvines pramogas po darbo (4,05 balai) ar net greitesnį kopimą karjeros laiptais (3,97 balai). Galima daryti prielaidą, kad tokiems rezultatams įtaką galėjo turėti 2 metus vykusi pandemija, kurios metu darbuotojai tiesiog atprato nuo aktyvios veiklos, kolektyvinių susirinkimų, pramogų ir mieliau rinktųsi galimybę dirbti nuotoliu jiems patogioje vietoje, bei aplinkoje. Taip pat šis tyrimas atskleidė, kad respondentams svarbu ne tiek karjeros kopimas arba didesnis savarankiškumas (3,56 balai), kiek tiesiog geresnės finansinės sąlygos.

Teorinėje dalyje nagrinėta, kad siekiant ugdyti darbuotojų ilgalaikį lojalumą organizacijai, darbuotojai turi būti nuolatos efektyviai motyvuojami. Kalbama apie X ir Y kartu motyvacijos skirtumus, kur X karta pasižymi labiau konservatyviu požiūriu į motyvaciją, o Y karta labiau motyvuojama per emocines, o ne finansines naudas. Siekiant atskleisti, ar pasitvirtina ši teorija transporto logistikos sektoriuje (UAB Transekspedicija rėmuose), padarytas aukščiau paminėtų priemonių palyginimas atsižvelgiant į

darbuotojų amžiaus grupes. Tyrimo pradžioje pavyko nustatyti, kad įmonėje vyrauja daugiau Y kartos atstovų – šiai amžiaus grupei priklauso 74 % respondentų, likę 26 % respondentų priklauso vyresnei – X kartai.

Perrikiavus efektyviausias lojalumą skatinančias priemones pagal respondentų amžiaus rodiklius, gauti sekantys rezultatai:



18 pav. Efektyviausi būdai skatinti darbuotojų lojalumą pagal X ir Y kartas

Šiuose skalėse pavaizduoti 5 efektyviausi būdai skatinti darbuotojų lojalumą pagal X ir Y kartas sugrupavus respondentus. Iš penkių populiariausių priemonių, 3 priemones pasirinko tiek viena, tiek kita amžiaus grupė: 1) kasmetinis atlyginimo pakėlimas atsižvelgiant į darbo stažą (Y kartos manymu efektyviausia priemonė); 2) netiesioginis materialinis skatinimas – papildomų išlaidų padengimas (sveikatos paslaugos, kelionės, tarnybinis automobilis ir t.t.); 3) darbo aplinkos ir sąlygų gerinimas. Be sutampančių kriterijų X karta taip pat mano, kad efektyviausiai lojalumas formuojamas per saugumą bei

stabilumą darbe, o taip pat svarbu darbuotojams užtikrinti adekvatų darbu krūvį – taip pabrėždama ne tik finansines naudas, bet ir emocinę gerovę. Tuo tarpu Y karta labiausiai orientuota į materialinius rodiklius. Populiariausius atsakymus taip pat papildo: piniginiai apdovanojimai už ypatingus pasiekimus bei konkurencingi atlyginimai. Šioje vietoje galima atkreipti dėmesį, kad nors Y karta pagal amžių turi ilgesnes darbo perspektyvas, tačiau tokie rodikliai kaip karjeros siekis, didesnis savarankiškumas, tobulėjimas ir mokymai darbo vietoje neįėjo į pagrindinius jaunesnės kartos kriterijus. Iš šitos pusės galima įžvelgti ir šiek tiek vartotojišką respondentų požiūrį į darbdavį, kai tikimasi didelės finansinės naudos bei geresnių darbo sąlygų, tačiau sau tikslas augti, kaip darbuotojui, nekeliamas.

Apibendrinant lojalumą organizacijai ugdančių priemonių analizę, galima padaryti išvadą, kad transporto vadybininkus, visgi, labiausiai motyvuoja finansinė paskata, būtent su finansiniais rodikliais susijusios priemonės respondentų nuomonę yra efektyviausios. Išanalizavus atskirai jaunesnės ir vyresnės (X ir Y) kartos atsakymo variantus pastebėta, kad pagrindiniai abiejų kartų kriterijai sutampa, tačiau jaunesni respondentai šiek tiek daugiau orientuoti į pinigus, o vyresnė karta į saugumą bei stabilumą.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

1. Darbuotojų kaita gali būti apibrėžiama:1) kaip procesas – reguliuojamos ir nereguliuojamos darbuotojų netektys; 2) kaip rodiklis – kiekybine išraiška atsispindintis darbuotojų tekamumas ir pastovumas; 3) kaip faktorius – veiksniai įtakojantys darbuotojus ieškoti kito darbo.
2. Nepageidaujamą darbuotojų kaitą dažniausiai gali lemti tokie veiksniai, kaip darbuotojų finansinis nepasitenkinimas, per didelis darbo krūvis, nepakankamai aiškios perspektyvos, motyvacijos stoka, prastas organizacijos mikroklimatas. Natūrali ir prognozuojama darbuotojų kaitos gali būti, kai darbuotojas išeina į senatvės pensiją, vyksta etatų mažinimas, atleidimas už nuobaudas.
3. Mokslinėje literatūroje įžvelgiama daugiau neigiamų darbuotojų kaitos padarinių, nei teigiamų. Neigiami darbuotojų kaitos padariniai: atleidimo administravimo išlaidos, naujo specialisto paieškos, samdos ir apmokymų išlaidos, stringantys darbo procesai, išėjusių darbuotojų žinių, patirties praradimas, kitų darbuotojų demotyvacija. Teigiami padariniai: nauji darbuotojai gali būti gabesni, labiau motyvuoti, dirbti efektyviau, darbuotojų kaita gali išspręsti įsisenėjusi konfliktą, didesnės karjeros galimybės kitiems darbuotojams smulkiose organizacijose, nauji darbuotojai lengviau prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos.
4. Siekiant stabilizuoti darbuotojų kaitą svarbu pažinti vidinę darbuotojų motyvaciją ir tokiu būdu ugdyti darbuotojų lojalumą bei prieraišumą organizacijai.
5. Darbuotojų lojalumas ir darbuotojų kaita turi tiesioginį ryšį – kuo labiau darbuotojas įsitraukęs į organizacijos veiklą ir jaučiasi jos dalimi, tuo mažiau jam kyla minčių keisti darbo vietą. Stiprindami darbuotojų lojalumą organizacijos vadovai užkerta kelia darbuotojų kaitai, kuri yra nepageidaujama.
6. Nustatyta, kad darbuotojų lojalumas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų socializacija, tad galima teigti, kad lojalumo organizacijai ugdymas prasideda nuo sėkmingos darbuotojų adaptacijos. Sėkmingai adaptuotas darbuotojas, kuris įsiliejo į kolektyvą, organizacijos vykdomą veiklą, jaučiasi motyvuotas augti ir tobulėti šioje darbovietėje, o ne ieškoti kitos.
7. Darbuotojų vertinimas padeda organizacijoms ne tik įvertinti darbuotojo tinkamumą užimamoms pareigoms, profesines savybes, įgūdžius, bet ir motyvacijos kryptį, lūkesčius, požiūrį į darbą, ar darbuotojo asmeniniai interesai atitinka organizacijos kultūrą ir tikslus. Darbuotojų vertinimo pagalba galima nustatyti darbuotojų lojalumo lygį organizacijai, reguliuoti jį, bei tokiu būdu valdyti darbuotojų kaitą.

8. Motyvaciją ir darbuotojų lojalumą gali skatinti: 1) materialinės priemonės: atlyginimai, priedai prie atlyginimo, piniginiai apdovanojimai; 2) netiesiogiai materialinės priemonės: transporto išlaidų padengimas, papildomas sveikatos draudimas, pensijų kaupimas, mokymų fondai ir t.t; 3) nematerialinės priemonės: karjeros galimybės, geriausių darbuotojų viešas pripažinimas, komandos formavimo renginiai, sporto ar kitos įmonės šventės, darbo sąlygų gerinimas, didesnis savarankiškumas.
9. Kelių transportas ir logistikos sektorius – viena stambiausių verslo sričių Lietuvoje, kurianti daugiausia darbo vietų, todėl reikalauja nuolatinių studijų, personalo valdymo, darbuotojų kaitos, adaptacijos, vertinimo, motyvavimo priemonių sukūrimo.

Empirinės dalies išvados:

1. UAB Transekspedicija darbuotojų nuomone organizacijoje vyksta didesnė nei vidutinė darbuotojų kaita, tačiau vadovų pastangas valdyti darbuotojų kaitą pastebėjo tik 21,9 % respondentų – galima daryti išvadą, kad darbuotojų kaitos valdymas yra nepakankamai efektyvus ir trūksta prevencinių priemonių.
2. Daugumos respondentų nuomonę dėl darbuotojų kaitos nukenčia darbo kokybė ir efektyvumas, komunikacija su partneriais, pastoviai besikeičiantys transporto vadybininkai gali sukelti partnerių nepasitikėjimą organizacijos stabilumu, o darbdavys paleisdamas gerą darbuotoją praranda ne tik jį, bet gali prarasti ir partnerius, kurie dėl emocinio prisirišimo nusprendžia dirbti toliau su išėjusiu darbuotoju kitoje logistikos įmonėje. Todėl valdyti darbuotojų kaitą transporto logistikos įmonėms yra būtina.
3. Respondentų nuomone pagrindiniai darbuotojų kaitą lemiantys veiksniai yra: finansinis nepasitenkinimas (84,9%), naujų galimybių ieškojimas (64,4%), motyvacinių programų trūkumas (63%), stresas darbe (60%). Šis rezultatas patvirtina pirmą iškeltą hipotezę – pagrindinis transporto vadybininkų kaitą lemiantis veiksnys – finansinis nepasitenkinimas.
4. Beveik 70 % apklaustųjų susidūrė su didesniais ar mažesniais sunkumais adaptacijos metu. 90 % respondentų pripažino, kad adaptacijos laikotarpiu neturėjo aiškaus paskirto kuratoriaus, tačiau 63 % sulaukė pagalbos iš bendradarbių. Nepaisant visų patirtų iššūkių tik 15 % tiriamųjų mano, kad sunkumai adaptaciniu laikotarpiu gali būti svari priežastys keisti darbą.
5. Tyrimo metu nustatyta, kad UAB Transekspedicija vadovybė pakankamai objektyviai vertina darbuotojus – jų darbo našumo galimybes ir karjeros ambicijas, bei didžiąja dalimi pateisina daugumos lūkesčius - 2/3 apklaustųjų yra visiškai patenkinti arba beveik patenkinti einamomis pareigomis, o galimybėmis realizuoti save ir savo gebėjimus patenkinti pusė tiriamųjų. Apie 70 % transporto vadybininkų yra visiškai patenkinti arba beveik patenkinti darbo krūviu. Tačiau kur kas prastesni tyrimo rodikliai dėl finansinio darbuotojų įvertinimo – tik 31,5 % respondentų jaučiasi teisingai atlyginami už

savo darbą, o kadangi finansinis nepasitenkinimas lieka svarbiausiais darbuotojų kaitos veiksnys, galima daryti išvadą, kad įmonėje išlieka padidėjusios darbuotojų kaitos rizika.

6. Respondentų nuomone, efektyviausios motyvacinės priemonės skatinančios darbuotojų lojalumą organizacijai yra: kasmetinis atlyginimo pakėlimas atsižvelgiant į darbo stažą, netiesioginės materialinės priemonės (tarnybinis automobilis, kuro išlaidų padengimas, medicinos draudimas ir kt.), bei darbo aplinkos ir sąlygų gerinimas. Tai iš dalies patvirtina antrą hipotezę - transporto vadybininkų lojalumą labiausiai skatina karjeros bei atlyginimo augimo perspektyvos. Šiuo atveju kasmetinis atlyginimo pakėlimas atitinka hipotezėje minimas atlyginimo augimo perspektyvas, tačiau dalis hipotezės yra paneigta – karjeros perspektyvos nėra populiariausia lojalumą skatinanti priemonė.
7. Lojalumą skatinančios priemonės nustatytos ne tik pagal bendrus atsakymų rezultatus, bet papildomai ištirtos per X ir Y kartų prizmę. Išanalizavus atskirai jaunesnės ir vyresnės kartos atsakymo variantus pastebėta, kad minėti trys pagrindiniai kriterijai sutampa, tačiau jaunesni respondentai dar labiau orientuoti į pinigus, o vyresnė karta tai pat vertina saugumą bei stabilumą.

REKOMENDACIJOS

Atliktas empirinis tyrimas ir literatūros analizė leidžia pateikti sekančias rekomendacijas, galinčias padėti valdyti darbuotojų kaitą ir ugdyti jų lojalumą organizacijai:

1. Atliktas tyrimas atskleidė, kad respondentų nuomone UAB Transekspedicija vyksta pakankamai didelė darbuotojų kaita, tačiau įmonėje naudojamos darbuotojų kaitos valdymo priemonės, dažniausiai, gali būti pavėluotos. Vadovams reikėtų labiau rūpintis prevencinėmis darbuotojų kaitos priemonėmis: daugiau dėmesio skirti komunikacijai su pavaldiniais, domėtis darbuotojų poreikiais ir lūkesčiais, suteikti daugiau pagalbos adaptacijos periodu, objektyviai skirti darbo krūvį, kurti naujas motyvacijos sistemas, vertinti psichologinį darbuotojų nusiteikimą – kitaip tariant stengtis ugdyti lojalumą, siekiant reguliuoti nepageidaujamą darbuotojų kaitą.
2. Būtina daryti darbuotojų kaitos kasmetinę ataskaitą, kuri šiuo metu nevyksta. Tokiu būdu įmanoma ne tik lyginti darbuotojų kaitos rodiklius, stebėti priimtų/atleistų/savo noru išėjusių darbuotojų skaičius, tačiau ir vertinti motyvacinių priemonių efektyvumą, koreguoti lojalumo ugdymo programas, lyginti įmonės ir viso transporto sektoriaus darbuotojų kaitos rodiklius.
3. Beveik 85 % apklaustųjų teigia, kad pagrindinė darbuotojų kaitos priežastis yra finansinis nepasitenkinimas, o taip pat beveik 80 % respondentų atsakė, kad svarstytų arba tikrai keistų darbą, jei tik gautų geresnį atlyginimo pasiūlymą. Tad įmonei reikėtų peržiūrėti atlyginimų ir premijavimo politiką. Svarbu, kad atlyginimai būtų objektyvūs, atitinkantys darbo rinką ir sąlygas, o premijavimo politika pasižymėtų kuo skaidresniais, visiems aiškiais ir realiais vertinimo kriterijais, kad darbuotojai jaustųsi teisingai atlyginami už savo darbą ir nesižvalgytų į kitų darbdavių pasiūlymus, nes šiuo metu tik 1/3 darbuotojų mano, kad gauna jų darbo indėlį atitinkantį atlyginimą.
4. Apie 70 % respondentų teigia, kad nebuvo pakankamai apmokomi adaptacijos laikotarpiu, sunku buvo perprasti įmonės vidinę tvarką, trūko kuratorių. Sunkumai adaptacijos periodu gali sukelti neigiamas emocijas ir nusistatymą prieš darbdavį, todėl siūloma sukurti naujų darbuotojų adaptacijos ir apmokymų programą, aiškių pagrindinių taisyklių atmintinę, skirti naujiems transporto vadybininkams individualų laiką pristatyti įmonę, įsigilinti į kitų skyrių/tarnybų darbą, tam kad lengviau perprasti įvestas taisykles bei darbo pobūdį. Galima apsvarstyti mentoriaus etatą, kuris būtų tiesiogiai atsakingas ir suinteresuotas būtent naujų darbuotojų integracija į įmonės vykdomą veiklą, kolektyvą. Mentoriaus etatas nuimtų nuo kitų bendradarbių atsakomybę ir papildomą rūpestį, susijusį su naujokų adaptacija, leistų jiems daryti daugiau savo tiesioginio darbo, o naujokui ne tik užtikrintų kokybišką ir efektyvią pagalbą, apmokymus,

bet ir sumažintų streso laipsnį adaptacijos laikotarpiu, taip formuojant jo teigiamą patirtį bei įsipareigojimą organizacijai.

5. Siūloma išnagrinėti tyrimo metu nustatytas, respondentų nuomone, efektyviausias lojalumą skatinančias priemones, bei, atsižvelgiant į jas, sukurti naują motyvacinę programą. UAB Transekspedicija transporto vadybininkai finansinį aspektą nurodė, kaip pagrindinę priežastį, dėl ko įmonėje vyksta padidėjusi darbuotojų kaita. O taip pat finansinė motyvacija, tiriamųjų nuomone, yra efektyviausia priemonė skatinti darbuotojų lojalumą. Todėl, siekiant išlaikyti vertingus darbuotojus, motyvacinės programos turėtų būtį orientuotos į darbuotojų poreikius bei ilgalaikes perspektyvas. Pavyzdžiui, kas ketvirtį arba kas pusmetį galima skirti papildomą bonusą (finansinį arba netiesiogiai materialinį paskatinimą) už tam tikrus nuopelnus, taip sukuriant nuolatinį stimulą ir tęstinę motyvaciją, bei vieną iš prevencinių spontaniškos darbuotojų kaitos priemonių. Taip pat, siekdama parodyti darbuotojams lojalumą, UAB Transekspedicija galėtų apsvarstyti kasmetinį atlyginimo pakėlimą atsižvelgiant į darbo stažą, nes, darbuotojų nuomone, ši priemonė labiausiai skatintų jų atgalinį lojalumą organizacijai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai

1. Al Kurdi B., Alshurideh M. ir Alnaser A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters* Nr. 10, 3561-3570. Prieiga per internetą: Microsoft Word - msl_2020_216 (growingscience.com)
2. Ashraf N., Camerer C. F. ir Loewenstein G. (2005). Adam Smith, Behavioral Economist. *Journal of Economics Perspectives* Nr. 3 (19), 131-145. Prieiga per internetą: AdamSmith.pdf (cmu.edu)
3. Bakanauskienė I. (2008) *Personalo valdymas.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekiavičienė R. ir Antinienė D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose.* Kaunas: Technologija
5. Baublys A. (1996). *Tarptautiniai vežimai kelių transportu*. Vilnius: „Technika“
6. Bazaras Ž., Markšaitis D. ir Sapragonas J. (1999). *Europos transporto sistemos.* Kaunas: „Technologija“
7. Belker B. L. ir Topchik S. G. (2008). *Vadovavimas: pirmieji žingsniai*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“
8. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai.* Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika
9. Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D., Jurčiukonytė A. ir Vyšniauskienė L. (2012) *Organizacinės elgsenos pagrindai.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
10. Gražulis V., Račelytė D., Daučiulytė R., Valickas A., Adamonienė R. ir kt. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas
11. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R. ir Sudnickas T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos.* Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas
12. Greenberg H., Weinstein H. ir Sweeney P. (2006). *Kaip rasti puikų pardavėją: Penkios idealaus pardavėjo savybės.* Kaunas: UAB „Smaltijos“
13. Griškevičienė D. (2006). *Žmonių išteklių valdymas šalies ūkyje ir transporto sektoriuje*. Vilnius: Leidykla Technika

14. Gaižauskaitė I. ir Mikėne S. (2014) *Socialinių tyrimų metodai: apklausa.* Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas
15. Harvard Business School Press (2006). Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus. *Harvardo universiteto verslo mokyklos straipsnių leidinys*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“
16. Jančauskas E. (2011) *Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija
17. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Ketvirtasis leidimas. Šiauliai: Leidykla Lucilijus
18. Kaye B. ir Jordan-Evans S. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite.* Vilnius: Alma Littera
19. Kinderis R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai* Nr. 1, 39-54, doi: ISSN 1392-3137. Prieiga per internetą: J.04~2009~1367166617090.pdf (lituanistikadb.lt)
20. Kurt S. (2021). *McClelland's Three Needs Theory: Power, Achievement, and Affiliation*. Prieiga per internetą: McClelland's Three Needs Theory: Power, Achievement, and Affiliation - Education Library
21. Lavėnaitė R. ir Raubickas L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai* Nr. 1 (26), 104-114 doi: ISSN 1648-8776. Prieiga per internetą: 6106594 (1).pdf
22. Lavėnaitė R. ir Raubickas L. (2010) *Personalo kaitos priežastys ir jos valdymo galimybės: Šiaulių universiteto atvejis* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: Magistras.DOC (live.com)
23. Markus K. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. Journal of Applied Leadership and Management Nr. 5, 62-75, doi: ISSN 2194-9522. Prieiga per internetą: 18130-71714-1-PB.pdf (econstor.eu)
24. Michelman P. (2006). Kaip vadovauti „sunkiems“ darbuotojams. *Harvard Business School Press.* Harvardo universiteto verslo mokyklos straipsnių leidinys. UAB „Verslo žinios“, Vilnius
25. Minalga R. (2007). *Krovinių transporto sistema.* Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras
26. Navy S. L. (2020). Theory of Human Motivation – Abraham Maslow. *Science Education in Theory and Practice,* 17-28. Prieiga per inetrnetą: Theory of Human Motivation—Abraham Maslow | SpringerLink
27. Parijat P. ir Bagga S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management* Nr. 7 (9), 1-8, doi: ISSN 2322-083X. Prieiga per internetą: Microsoft Word - Paper1.doc (irjbm.org)
28. Preikšienė L. (2017). *Motyvuoti paprasta.* Vilnius: Tyto Alba
29. Prunskus V. ir Kocai E. (2014). *Sociologinių tyrimų organizavimas ir atlikimo metodika.* Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla

30. Rapjut S., Singhal M., ir Tiwari S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Accademicians. *Asian J. Management* Nr. 7 (2), 1-5, doi: ISSN 0976-495X. Prieiga per internetą: Job-Satisfaction-and-Employee-Loyalty-A-study-of-Academicians.pdf (researchgate.net)
31. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba.* Vilnius: Margi raštai
32. Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: VGTU Leidykla Technika
33. Stankevičienė A., Liučvaitienė A. ir Šimelytė A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybų sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika* Nr. 11 (2), 151-158. Prieiga per internetą: content (lituanistikadb.lt)
34. Šalčius A. ir Šarkūnaitė I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas.* Vilnius: VU Kauno humanitarinis fakultetas
35. Tesone V. D. (2013). *Handbook of hospitality human resources managment.* New York: Routledge
36. Valackienė A. ir Mikėnė S. (2008). *Sociologinis tyrimas: Metodologija ir atlikimo metodika.* Kaunas: Technologija
37. Valickienė R. P., Valickas A. ir Sinkievič B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas* Nr. 6 (2), 115-123. Prieiga per internetą: untitled (lituanistikadb.lt)
38. Vilkaitė-Vaitonė N. ir Sologubas S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: Teorinės įžvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai* Nr. 49 (1), 27-34 doi: ISSN 1648-8776 Prieiga per internetą: 23692-Article Text-45049-3-10-20210402 (1).pdf
39. Žukauskaitė I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 153-169, doi: 1392-1142. Prieiga per internetą: content (vdu.lt)
40. Žukauskas M. ir Korsakienė R. (2019). Konfliktų sprendimas ir lyderystė: bibliometrinė analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis* Nr. 11, 1-8, doi: 10.3846/mla.2019.9241. Prieiga per internetą: Konfliktų sprendimas ir lyderystė: bibliometrinė analizė - ProQuest
41. Аксенова Е., Базаров Т., Еремин В, Малиновский П. ir Малиновская Н. (2015) *Управление персоналом: Учебник для вузов*, Москва: Издательство Юнити-Дана
42. Дейнека А. ir Беспалько В. (2018). *Управление человеческими ресурсами.* Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»
43. Кондакова. А. А. (2017). Текучесть кадров: подходы и классификация понятий. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»* Nr. S1, 30-35 Prieiga per internetą: Текучесть кадров: подходы и классификация понятий (e-koncept.ru)

44. Левкин Г., ir Куршакова Н. (2020). *Основы логистического менеджмента*. Москва-Берлин: Direct Media
45. Лобанов В. (2010). *Мотивация в процессе управления работоспособностью.* Москва: Лаборатория книги
46. Пичугин В. (2020). *Психология влияния в управлении персоналом.* Москва: Издательство Прометей
47. Полевой М. (2018). *Система оценки персонала в организации.* Москва: Издательство Прометей.
48. Самраилова Е., Шапиро С. ir Андросова О. (2020). *Современные методы мотивации и стимулирования труда работников.* Москва- Берлин: DirectMedia

Internetiniai ir kiti šaltiniai

49. Apdraustųjų visomis socialinio draudimo rūšimis skaičius pagal profesiją (2022 vasaris). *Sodra.* Prieiga per internetą: Statistinių duomenų portalas (sodra.lt)
50. Ariella S. (2021). *27 US Employee turnover statistics [2022]: Average employee turnover rate, industry comparisons, and trends*. Prieiga per internetą: 27 US Employee Turnover Statistics [2022]: Average Employee Turnover Rate, Industry Comparisons, And Trends – Zippia
51. DKV Euro Service Baltikum UAB (2020). *Aštrėjanti transporto sektoriaus problema: kas sės už vilkiko vairo?* Prieiga per internetą: Aštrėjanti transporto sektoriaus problema: kas sės už vilkiko vairo? - Verslo žinios (vz.lt)
52. Enterprise Lithuania agency (2021). *Overview of Lithuanian Transport and Logistics Industry. Transport and Logistics (NACE H49-H53).* Prieiga per internetą: Overview-of-Lithuanian-Transport-and-Logistics-Industry.pdf (enterpriselithuania.com)
53. Garuolis T. (2019 spalio 21 d.). *Kelių transporto sektorius Lietuvos ekonomikoje.* Pranešimas: Lietuvos nacionalinė vežėjų asociacija „Linava“, Vilnius. Prieiga per internetą: Lietuvos kelių transporto sektoriaus užimtumo ir ekonominė statistika (linava.lt)
54. Transporto, saugojimo ir sandėliavimo industrijoje dirbančiųjų darbuotojų skaičius (2021 gruodis). *Oficialiosios statistikos portalas.* Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=215758b1-321b-40c5-8265-85c67394b76a

55. Transporto sektoriaus eksporto galimybių studija (2012 gegužė). *VšĮ „Edukacijos ir tyrimų centras“*. Prieiga per internetą: Transporto_sektoriaus_eksporto_galimybiu_studija_2012_05.pdf (linava.lt)
56. Самоукина Н. (2013). *Лояльность персонала и риски латентной текучести.* Prieiga per internetą: Лояльность персонала и риски латентной текучести (hrliga.com)
57. *Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров, формула* (2019). HRtime. Prieiga per internetą: Текучесть персонала: причины, расчет, нормы по отраслям и должностям (hrtime.ru)

Strižkova E., Darbuotojų kaitą ir lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai kelių transporto ir logistikos sektoriuje: UAB Transekspedicija atvejis. Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Vadovas – doc. dr. A. Valickas, Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas

SANTRAUKA

Kelių transporto ir logistikos verslas – daugiausia darbo vietų sukuriantis verslas Lietuvoje, jaučiantis nuolatinį darbuotojų trūkumą, padidėjusią darbuotojų kaitą. Nepaisant to, logistikos sektorius išlieka patraukli ir perspektyvi sritis verslo organizavimui ir plėtrai. Tačiau augant logistikos sektoriui dėl didelės konkurencijos rinkoje vis sunkiau tampa rasti ir išlaikyti patyrusius darbuotojus. Norėdamos išlaikyti darbuotojus logistikos įmonės turi tirti, kas įtakoja juos ieškoti kito darbo, ir kas, atvirkščiai, skatina siekti bendrų tikslų, didina įsipareigojimą, bei kuria tarpusavio naudingus santykius tarp darbuotojų ir organizacijos.

Magistro darbo tema – Darbuotojų kaitą ir lojalumą lemiantys veiksniai kelių transporto ir logistikos sektoriuje: UAB Transekspedicija atvejis.

Magistro darbo tikslas - Teoriškai ištirti ir empiriškai pagrįsti veiksnius, lemiančius transporto vadybininkų kaitą ir lojalumą organizacijai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 4 pagrindiniai skyriai. Pirmame skyriuje aprašomas darbuotojų kaitos reiškinys, priežastys ir padariniai, atskleidžiamos darbuotojų kaitos ir lojalumo sąsajos, analizuojamos darbuotojų kaitos valdymo priemonės teoriniu aspektu. Antrame skyriuje pristatomas Lietuvos kelių transporto ir logistikos sektorius, bei atskleidžiamas šio sektoriaus tyrimo būtinumas. Trečiame skyriuje pristatoma kiekybinio tyrimo metodologija. Ketvirtame skyriuje pateikiama kiekybinio tyrimo rezultatų analizė: nustatomi, respondentų nuomone, pagrindiniai darbuotojų kaitą bei lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai, bei atskleidžiama, ar teorinėje dalyje minimos darbuotojų kaitos valdymo priemonės efektyviai panaudojamos įmonėje UAB Transekspedicija.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad UAB Transekspedicija naudojamos darbuotojų kaitos valdymo priemonės nėra pakankamai efektyvios, dažniausiai būna pavėluotos. Dėl padidėjusios darbuotojų kaitos nukenčia ne tik vidiniai įmonės procesai, tačiau ir komunikacija su partneriais, darbo kokybė ir efektyvumas, kyla rizika prarasti naudingus ryšius su klientais/vežėjais. Respondentų nuomone, pagrindiniai darbuotojų kaitą lemiantys veiksniai yra: finansinis nepasitenkinimas, naujų galimybių ieškojimas, motyvacinių programų trūkumas. Respondentų nuomone, efektyviausios motyvacinės priemonės skatinančios darbuotojų lojalumą organizacijai yra: kasmetinis atlyginimo pakėlimas atsižvelgiant į darbo stažą, netiesioginės materialinės priemonės, bei darbo aplinkos ir sąlygų gerinimas.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų kaita, darbuotojų lojalumas, motyvacija, adaptacija, vertinimas, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, žmogiškųjų išteklių valdymas, personalo vadyba, transporto vadybininkai, kelių transporto logistika, logistikos verslas.

SUMMARY

The transport logistics business is the most job-creating business in Lithuania, experiencing a constant shortage of employees and increased staff turnover. Nevertheless, the logistics sector remains an attractive and promising area for business organization and development. However, with the growth of the logistics sector, it is becoming increasingly difficult to find and retain experienced staff due to intense competition in the market. In order to retain employees, logistics companies need to research what influences them to look for another job, leave the company, and what, on the contrary, encourages them to pursue common goals, increase commitment, and build mutually beneficial relationships between employees and the organization.

The topic of the master's thesis - Factors determining employee turnover and loyalty in the road transport and logistics sector: the case of JSC Transekspedicija.

The aim of the master's thesis is to theoretically investigate and empirically substantiate the factors that determine the turnover and loyalty of transport managers to the organization.

The master's thesis consists of four main chapters. The first chapter describes the phenomenon of employee turnover, its causes and consequences, reveals the links between employee turnover and loyalty, and analyzes the means of managing employee turnover from a theoretical perspective. The second chapter presents the transport logistics sector of Lithuania and reveals the need for research in this sector. The third chapter presents the methodology of quantitative research. The fourth chapter presents the analysis of the results of the quantitative research: the main factors determining employee turnover and loyalty to

the organization, and it is revealed whether the employee turnover management measures mentioned in the theoretical part are effectively used in JSC Transekspedicija.

Empirical research has shown that the employee turnover management measures used in JSC Transekspedicija are not sufficiently effective and have the most negative consequences. Increased staff turnover affects not only the company's internal processes, but also communication with partners, quality and efficiency of work, and the risk of losing useful relationships with customers / carriers. According to the respondents, the main factors determining employee turnover: financial dissatisfaction, search for new opportunities and lack of motivational programs. According to the respondents, the most effective motivational measures to promote employee loyalty to the organization: annual salary increase based, indirect material measures, and improvement of the working environment and conditions.

Keywords: employee turnover, employee loyalty, motivation, adaptation, evaluation, job satisfaction, commitment to the organization, human resource management, transport managers, road transport logistics, logistics business.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Klausimynas (anketa) UAB Transekspedicija transporto vadybininkams

Gerbiamas respondente,

Maloniai prašau atsakyti į VISUS anketoje pateiktus klausimus. Šio tyrimo tikslas - ištirti darbuotojų kaitos priežastis ir lojalumą organizacijai skatinančius būdus kelių transporto logistikos sektoriuje. Tyrimo rezultatai bus panaudoti rengiant Mykolo Romerio universiteto studentės Elos Strižkovos magistro baigiamąjį darbą, kurio tema - "Darbuotojų kaitą ir lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai kelių transporto logistikos sektoriuje: UAB Transekspedicija atvejis". Ši anketa yra ANONIMINĖ – nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Jūsų atsakymai atsispindės tik apibendrintuose tyrimo rezultatuose. Anketą sudaro 19 klausimų, atsakyti į juos užtruksite ne ilgiau nei 10-15 minučių. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs ir reikšmingi!

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras;
- ☐ Moteris.

2. Jūsų amžius:

- ☐ 18-25 metai;
- ☐ 26-39 metai;
- ☐ 40-55 metai;
- ☐ 56 metai ir daugiau.

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Pagrindinis;
- ☐ Vidurinis;
- ☐ Profesinis;
- ☐ Nebaigtas aukštasis;
- ☐ Aukštasis.

4. Kiek laiko dirbate UAB Transekspedicija (nurodykite):



5. Įvertinkite Jūsų įmonėje pastebimą transporto vadybininkų kaitą dešimties balų sistemoje:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Labai maža ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Labai didelė

6. Ar įmonės vadovai stengiasi kontroliuoti transporto vadybininkų kaitą:

- ☐ Nežinau;
- ☐ Ne;
- ☐ Taip (nurodykite kaip?): _____

7. Kokios, Jūsų nuomone, transporto vadybininkų kaitos priežastys yra dažniausios: (keli galimi atsakymai)

- ☐ Finansinės;
- ☐ Konfliktai;
- ☐ Stresas darbe;
- ☐ Asmeninės;
- ☐ Per didelis darbo krūvis;
- ☐ Naujų galimybių ieškojimas;
- ☐ Netinkamas vadovavimas;
- ☐ Netinkamos karjeros perspektyvos;
- ☐ Lankstumo stoka, netinkamas darbo grafikas;
- ☐ Nesaugumas darbe;
- ☐ Darbo viršvalandžiai;
- ☐ Tobulėjimo galimybių trūkumas;
- ☐ Sunkumai adaptuojantis;
- ☐ Motyvacinių programų trūkumas;
- ☐ Darbuotojų apmokymų trūkumas;
- ☐ Kita: _____

8. Kaip manote, kokią įtaką įmonei turi transporto vadybininkų kaita:

- ☐ Teigiamą;
- ☐ Neigiamą;
- ☐ Jokios;
- ☐ Sunku pasakyti;
- ☐ Kita: _____

9. Kaip manote, ar transporto vadybininkų kaitos pasekmes jaučia įmonės partneriai (klientai/vežėjai):

- ☐ Sunku pasakyti;

- [ ] Ne;
- [ ] Taip (nurodykite kokias?):

10. Jums darbas yra…?

- [ ] Pajamų šaltinis;
- [ ] Galimybė realizuoti patirtį;
- [ ] Pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje;
- [ ] Galimybė tobulėti;
- [ ] Kita:

11. Ar įmonėje priimtiems naujiems transporto vadybininkams yra skiriamas adaptacijos periodas?

- [ ] Taip;
- [ ] Ne;
- [ ] Nežinau.

12. Kas Jūsų įmonėje padeda naujokams adaptacijos periodu?

- [ ] Patys organizacijos vadovai;
- [ ] Personalo skyriaus darbuotojai;
- [ ] Naujo darbuotojo bendradarbiai;
- [ ] Naujam darbuotojui priskiriami mentoriai;
- [ ] Nėra vieno aiškaus paskirto kuratoriaus;
- [ ] Kita:

13. Ar Jūs buvote pakankamai apmokomas/a (supažindinimas su darbo funkcijomis, darbo specifika ir t.t.) įsidarbinus šioje įmonėje?

- [ ] Taip;
- [ ] Ne;
- [ ] Iš dalies.

14. Prie ko adaptuotis buvo sunkiausia?

- [ ] Prie naujos aplinkos (stalas, darbo erdvė, kabinetas ir t.t.);
- [ ] Prie naujo kolektyvo;
- [ ] Prie įmonės vidinės tvarkos;
- [ ] Prie darbo pobūdžio;
- [ ] Kita:

15. Ar esate patenkinta (-as) Jums skirtu darbo krūviu?

- ☐ Dažnai atlieku tokias užduotis, kurios neįeina į mano pareigas;
- ☐ Darbo krūvis viršija mano jėgas;
- ☐ Darbo krūvis galėtų būti šiek tiek mažesnis;
- ☐ Man paskirtas adekvatus darbo krūvis;
- ☐ Aš lengvai susitvarkau su man paskirtomis užduotimis;
- ☐ Kita: _____

16. Prašome pažymėti Jums tinkamą atsakymo variantą:

	Ne	Nelabai	Sunku pasakyti	Šiek tiek (Galbūt)	Taip
1. Ar Jūs patenkintas (-a) savo pareigomis?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ar keistumėte darbo vietą, jei gautumėte pasiūlymą dirbti už didesnį atlyginimą?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ar darbe dažnai patiriate stresą?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ar turėtų esamas kolektyvas įtakos Jūsų apsisprendimui keičiant darbą?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ar per pastaruosius 3 mėnesius svarstėte galimybę pakeisti darbą?	☐	☐	☐	☐	☐
6. Jei apsispręstumėte keisti darbą, ar vadovo arba organizacijos pastangos Jus išlaikyti padėtų Jums persigalvoti?	☐	☐	☐	☐	☐

17. Kokia darbo atmosfera vyrauja Jūsų įmonėje?

- ☐ Palaikanti;
- ☐ Įtempta;
- ☐ Dalykinė;
- ☐ Konfliktinė;
- ☐ Draugiška;
- ☐ Kita: _____

18. Prašome pažymėti Jums tinkamą atsakymo variantą:

	Taip	Ne	Sunku pasakyti
1. Ar realizuojate save ir savo gebėjimus darbe?	☐	☐	☐
2 .Ar pasitikite savo organizacija?	☐	☐	☐

3. Ar jaučiatės teisingai atlyginami už savo darbą?	☐	☐	☐
4. Ar darbe jaučiatės gerbiamas/-a?	☐	☐	☐
5. Ar mėgstate savo darbą?	☐	☐	☐
6. Ar jaučiatės lojalūs ir įsipareigoję organizacijai?	☐	☐	☐

19. Prašome pažymėti Jūsų nuomone transporto vadybininkų lojalumą skatinančius būdus pagal jų veiksmingumą. Klausime nėra teisingų ir neteisingų atsakymų, pasirinkite Jums priimtiniausią variantą.

	Visai neveiksmingas	Nelabai veiksmingas	Sunku pasakyti	Šiek tiek veiksmingas	Labai veiksmingas
Darbo aplinkos ir sąlygų gerinimas;	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurencingi atlyginimai (pagal rezultatus);	☐	☐	☐	☐	☐
Greitesnis kopimas karjeros laiptais;	☐	☐	☐	☐	☐
Tam tikrų išlaidų padengimas (Sveikatos paslaugų, kelionių, tarnybinis automobilis ir t.t.);	☐	☐	☐	☐	☐
Apdovanojimai susiję su veiklos rezultatais;	☐	☐	☐	☐	☐
Piniginiai apdovanojimai už ypatingus pasiekimus;	☐	☐	☐	☐	☐
Geriausio darbuotojo apdovanojimai;	☐	☐	☐	☐	☐
Viešas pripažinimas už gerus pasiekimus;	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos formavimo renginiai;	☐	☐	☐	☐	☐
Kolektyvinės pramogos po darbo;	☐	☐	☐	☐	☐
Kasmetinis atlyginimo pakėlimas atsižvelgiant į darbo stažą;	☐	☐	☐	☐	☐
Saugumas ir stabilumas darbe;	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės atstovavimas sporto varžybose;	☐	☐	☐	☐	☐
Lengvesnis adaptacijos periodas;	☐	☐	☐	☐	☐
Adekvatus darbo krūvis;	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų mokymas;	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovo pasikeitimas;	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis savarankiškumas;	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė dirbti nuotoliniu būdu.	☐	☐	☐	☐	☐