



PERSONALO KAITOS STABILIZAVIMO GALIMYBĖS LIETUVOS STATYBOS SEKTORIUJE

Asta Stankevičienė¹, Aušra Liučvaitienė², Agnė Šimelytė³

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹Asta.Stankeviciene@vgtu.lt; ²Ausra.Liucvaitiene@vgtu.lt; ³Agne.Simelyte@vgtu.lt

Įteikta 2009-11-25; priimta 2010-02-22

Santrauka. Personalo kaita neišvengiama bet kurioje organizacijoje. Tačiau dažnai personalo kaitos priežastys bei poveikis organizacijai nėra tinkamai įvertinamas ar net visai nenagrinėjamas. Tokia situacija susidarė dėl to, kad iki šiol nėra modelio, galinčio įvertinti ir paaiškinti personalo kaitą įmonėse. Straipsnyje analizuojamos personalo kaitos priežastys ir pagrindiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų kaitą, siūlomas personalo kaitą stabilizuojantis devynių veiksnių modelis. Remiantis Lietuvos statybos bendrovių apklausa, nustatytos dažniausios darbuotojų kaitos priežastys. Pagrindiniai siūlomo personalo kaitos stabilizavimo modelio elementai yra: darbo užmokestis, darbo aplinka, pripažinimas, saviraiška, karjeros galimybės, vadovų valdymo stilius ir santykiai su darbdaviais.

Reikšminiai žodžiai: personalo kaita, stabilizavimo modelis, darbo vietos keitimas, darbuotojų kaitos priežastys.

THE POSSIBILITIES OF PERSONNEL TURNOVER STABILIZATION IN LITHUANIAN CONSTRUCTION SECTOR

Asta Stankevičienė¹, Aušra Liučvaitienė², Agnė Šimelytė³

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mails: ¹Asta.Stankeviciene@vgtu.lt; ²Ausra.Liucvaitiene@vgtu.lt; ³Agne.Simelyte@vgtu.lt

Received 25 November 2009; accepted 22 February 2010

Abstract. Personnel turnover is inevitable in any organization. However, the reasons of personnel turnover and influence on the organization are often not properly evaluated or even ignored. This situation occurred because the model, which could assess and explain the turnover of personnel in enterprises, has not been developed yet. The article analyses the reasons of personnel turnover as well as the main factors which determine the personnel turnover. In addition, the nine elements model of personnel turnover stabilization is proposed. Meanwhile, the survey of Lithuanian construction companies has helped to identify the most frequent reasons of the change of employees. Further, the major elements of the proposed model of personnel turnover stabilization are analysed: wage, workplace, team spirit, recognition, self-expression, possibilities of career, management style, and relationships with employers.

Keywords: personnel turnover, stabilization model, employee turnover, reasons of personnel turnover.

1. Įvadas

Problema. Personalo kaita bet kurioje organizacijoje yra neišvengiama ir turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Darbuotojų kaita iš dalies naudinga, nes nauji žmonės atneša į organizaciją naujos patirties ir žinių, naujų technologijų, idėjų ir stilių. Organizacija greičiau prisitaiko prie kintančios aplinkos, kai kuriais atvejais kolektyve mažėja konfliktų. Tačiau jeigu darbuotojų kaita yra per didelė, tuomet tai siejasi su įmonės išlaidomis, būtinomis naujiems darbuotojams verbuoti, juos apmokyti. Apmokant naują darbuotoją, sumažėja gamybos apimtis, o pavaduojančiam darbuotojui, kol nerasta naujo, reikia mokėti priedą. Be kita ko, naujokai daro klaidų, suyra darbo grupės ir pakenkiama darbo moralei. Personalo kaita ypač veikia organizacijos produktyvumą. Nuostoliai atsiranda išėjus darbuotojui ir į jo vietą priėmus kitą: nuo seno čia dirbantys turi supažindinti su darbo esme ir apmokyti naujokus. Apklausų užsienio šalyse duomenimis, nustatyta, kad prižiūrintis darbuotojas naujojo darbuotojo „globai“ per tris mėnesius praranda apie 28 % savo darbo laiko. Naujai priimti darbuotojai tik maždaug po 13,6 savaitių pradeda produktyviai dirbti. Naujai priimtas darbuotojas mokymų metu tik iki 53 % viso darbo laiko sugeba savarankiškai dirbti (Renggli, Ziorjen 2005). Todėl kiekviena organizacija turi imtis priemonių personalo kaitai mažinti, kad šios kaitos lygis netaptų per didelis.

Personalo kaita ryški Lietuvos statybos sektoriuje. Nors šiuo metu nekvalifikuotų darbininkų pasiūla rinkoje labai viršija paklausą, tačiau didžiausia personalo kaita statybų sektoriuje susidaro būtent žemiausios kvalifikacijos darbuotojų sluoksnyje, o kvalifikuotų specialistų dažnai trūksta. Pažymėtina, kad sezoniniai darbai Lietuvos statybų sektoriuje glaudžiai siejasi su personalo kaita. Daugumai statybos įmonių didinant savo darbų apimtį šiltuoju metu laiku, atsiranda daugiau galimybių ir nekvalifikuotiems darbininkams įsidarbinti statybos sektoriuje. Toks reiškinys paaiškina teigiamą sezoninių darbininkų kaitos poveikį organizacijos veiklai. Tačiau dažna personalo kaita blogina atliekamų statybos darbų kokybę, rodo menką organizacijos kultūrą, sukelia papildomų išlaidų ieškant, įdarbinant, mokant naujus statybos darbuotojus. Todėl naudinga išanalizuoti Lietuvos statybos įmonių darbuotojų kaitos priežastis, kaitos rodiklius bei parengti modelį, leisiantį stabilizuoti personalo kaitą minėtame sektoriuje.

Darbo tikslas. Remiantis teoriniais ir praktiniais tyrimų rezultatais, parengti personalo kaitos stabilizavimo modelį Lietuvos statybos sektoriuje.

Tyrimo metodai. Lietuvos ir užsienio autorių teorinių koncepcijų apžvalga personalo kaitos klausimais, statistinių rodiklių analizė ir anketinė apklausa.

2. Personalo kaitos stabilizavimo teorinių koncepcijų apžvalga

Vienas pirmųjų autorių, nagrinėjusių šią problemą, Price (1977) išskyrė savanorišką personalo kaitą, kaip asmeninį judėjimą socialine sistema, inicijuotą pačių individų. Tačiau toks požiūris – gana siauras, pabrėžiantis išėjimą iš organizacijos tik darbuotojų iniciatyva. Reikia pažymėti, kad kitų autorių (Vandenberghė 1999; Carmeli, Weisberg 2006) nuomone, kaita – tai „natūralūs“ išėjimai iš darbo vietos: studijų pradėjimas, mirtis, neįgalumo atsiradimas, išėjimas į pensiją, persikvalifikavimas ar pašaukimas į kariuomenę. Personalo kaita taip pat suprantama kaip darbuotojų darbo vietos keitimas geografiškai arba organizacijos viduje (t. y. perkėlimas, paaugstinimas, pažeminimas ir atleidimas) (Bakanauskienė 2002), arba išorėje (išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo natūralių priežasčių, išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo įmonės, išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo darbo sutarties) (Stübinger 2003). Šiai nuomonei pritarė ir Abbasi bei Hollman (2000), kurie teigė, kad personalo kaita – darbuotojų „sukimasis“ darbo rinkoje tarp organizacijų, darbų, verslo bei pramonės šakos/šalies užimtumo ir nedarbo (Martinkus et al. 2009).

Personalo kaitos sampratą apibrėžti ir personalo kaitos priežastis nustatyti padeda darbuotojų požiūrio į darbą ir svarbiausių interesų sąsajų nustatymas. Šį reiškinį galima paaiškinti tuo, kad individas išskiria savo požiūrį į darbą ir poilsį įvairiais aspektais. Tyrėjų Čiutienės ir Adamonienės (2009) atlikta personalo kaitos priežasčių analizė parodė pagrindines požiūrio į darbą kryptis:

- gyvenu, kad dirbčiau;
- dirbu, kad galėčiau gyventi;
- darbas svarbus, tačiau neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui.

Kvalifikacijos tobulinimas, žinių ir įgūdžių taikymas kūrybinėms užduotims įgyvendinti, socialinis pripažinimas bei didesnis darbo užmokestis išlaikytų darbuotojus, kurie aukoja asmeninį gyvenimą dėl darbo. Tačiau didesnės darbo užmokesčio galimybės neturėtų būti tokios svarbios tiems, kurie dirba tik tam, kad gyventų. Darbuotojams, kurie siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, reikėtų užtikrinti socialinio pripažinimo, savęs realizavimo galimybes bei gerą psichologinį klimatą.

Tyrėjai Čiutienė, Sakalas ir Neverauskas (2006) pabrėžia skirtingus vyrų ir moterų darbo interesus, o tai ir lemia skirtingą jų kaitą įmonėse. Anot jų, moterys labiau nei vyrai suinteresuotos parodyti profesinius gebėjimus, jausti socialinį pripažinimą bei matyti savo indėlį siekiant įmonės tikslų. Skirtingai negu vyrai, moterys teikia pirmenybę dirbti lanksčiu grafiku. Beje, Lietuvos (Martinkus et al. 2002; Čiutienė et al. 2006; Bagdavičius, Jodkienė 2008; Čiutienė, Adomonienė 2009) bei užsienio autoriai (Gaether 1999; Abbasi, Hollman 2000; Trevor 2001; Winterton 2004;

Carmeli, Weisberg 2006) pažymi, kad personalo kaitos priežastys yra dvejopos: asmeninės (natūralios/savanoriškos), įmonės viduje (kontroliuojamos) bei išorėje (mažai kontroliuojamos) kylančios priežastys (1 lentelė). Kai kurių tyrėjų nuomonei, kad personalo kaita apibūdinama kaip rodiklis, kuris padeda nustatyti darbuotojų, ateinančių į organizaciją ir išeinančių iš jos, santykį (Griffeth *et al.* 2000; Jewell 2002), galima pritarti, taip pat ir teigti, kad šiuos rodiklius tikslinga nustatyti.

Apibendrinant nuomonių šiuo klausimu įvairovę, galima išskirti vyraujančius du požiūrius į personalo kaitą: darbo vietos keitimas arba rodiklis, rodantis ateinančių ir išeinančių iš organizacijos darbuotojų santykį. Straipsnyje autorės personalo kaitą apibūdina kaip darbo vietos keitimą (paliekant organizaciją).

Atskirais atvejais personalo kaita auga nežinant apie problemas, kylančias įmonės viduje, ar nekreipiant į jas dėmesio. Jeigu darbo vietą keičia jauni, gabūs ir profesionalūs darbuotojai, galima manyti, kad pagrindinė to priežastis – tiesioginės ar netiesioginės motyvacijos trūkumas. Turi reikšmės ir personalo kaitos didėjimui. Ilgalaikis investavimas į darbuotojus: įvairūs mokymai, kurie sietini su darbuotojų karjeros galimybėmis, suteikia stimulą dirbti toje pačioje įmonėje. Skirstant darbuotojus į komandas, darbo grupes, ypač svarbus psichologinis veiksnys (Žukauskas, Vveinhardt 2009). Taigi vadovautis vien nusistovėjusiais samdos principais įmonei dažnai būna nenaudinga ir nauji darbuotojai dėl darbinio nepalankaus klimato įmonę palieka. Naujai priimamų ar jau esamų darbuotojų požiūris į darbą, poilsį ir jų interesų sąryšis, suteikia galimybę

1 lentelė. Personalo kaitos padariniai (remiantis Gaether 1999; Abbasi, Hollman 2000; Trevor 2001; Winterton 2004; Carmeli, Weisberg 2006; Kazlauskienė, Rinkevičius 2006)

Table 1. The effects of personnel turnover (according to Gaether 1999; Abbasi, Hollman 2000; Trevor 2001; Winterton 2004; Carmeli, Weisberg 2006; Kazlauskienė, Rinkevičius 2006)

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

1 lentelės pabaiga

Personalo kaitos priežastys		
Veiksny	Padariniai	Personalo kaitos stabilizavimo priemonės
Įmonės išorėje kylančios priežastys		
Darbo rinkos padėtis	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą.	Įmonė negali daryti poveikio darbo rinkos padėčiai
Susisiekimo galimybės		Įmonės automobilio darbuotojui suteikimas
Infrastruktūra		Įmonė negali veikti infrastruktūros.
Geresnės sąlygos kitose įmonėse		Darbo užmokesčio sistemos sukūrimas, siekiant įvertinti kiekvieną darbuotoją už jo pasiekimus atskirai, motyvuojant juos tarpusavyje varžytis, kai įmonė sau užsitikrina ne tik lojalius darbuotojus, bet ir daugiau pelno
Ekonominė padėtis		Įmonė negali daryti poveikio ekonominei padėčiai
Asmeninės priežastys		
Amžius; profesijos pakeitimas; asmeninės veiklos pradžia; liga; kvalifikacijos kėlimas; gyvenamosios vietos pakeitimas; šeiminės padėties pasikeitimas	Darbuotojų netekimas neigiamai veikia darbo kokybę, teikiamas paslaugas, inovacijas, klientų pasitenkinimą.	Įmonė negali daryti įtakos „natūraliems išėjimams“ iš įmonės

geriau pažinti darbuotoją kaip individą. Darbuotojų pažinimas formuoja prielaidas psichologiniam suderinamumui komandoje pasiekti, nustatyti darbo užmokesčio sistemą ir darbo grafiką (Griffeth *et al.* 2000).

Išsiaiškinus personalo kaitos priežastis, tikslinga jas išanalizuoti ir kiek įmanoma sumažinti jų poveikį. Todėl kitas etapas – numatyti strategijas, mažinančias per didelę darbuotojų kaitą. Jos apima šias priemones:

- gerinti darbuotojų atranką, orientavimą ir mokymą;
- garantuoti darbuotojams darbo krūvį pagal einamas pareigas bei darbo laiką;
- gerinti darbo sąlygas;
- skatinti sutelktumą ir kelti grupių moralę;
- darbą turtinti, kaitalioti ir išplėsti užduotis;
- numatyti paaukštinimo galimybes;
- peržiūrėti darbo užmokesčio struktūrą (Renggli, Ziorjen 2005).

Tikėtina, kad nepakanka vien nustatyti darbuotojų kaitos priežasčių. Svarbu darbuotojų kaitą įvertinti kiekybiškai, t. y. skaičiuojant santykinius rodiklius:

- priėmimo intensyvumą, apskaičiuojamą kaip priimtų į darbą darbuotojų ir sąrašo darbuotojų vidutinio skaičiaus santykis (Martinkus *et al.* 2002);
- atleidimo intensyvumą, apskaičiuojamą kaip atleistų darbuotojų ir sąrašo darbuotojų vidutinio skaičiaus santykis (Martinkus *et al.* 2002);

- stabilumo indeksą, apskaičiuojamą kaip darbuotojų, dirbančių ilgiau nei metus, skaičiaus ir bendro darbuotojų, įdarbintų per metus, skaičiaus santykis (Martinkus *et al.* 2002);

- personalo kaitos intensyvumą, rodantį dėl darbo drausmės pažeidimų atleistų darbuotojų bei atleistų savo noru darbuotojų skaičiaus indeksą (Čiutienė *et al.* 2006).

Straipsnyje nagrinėjamos personalo kaitos priežastys sudaro galimybę įvertinti šią kaitą veikiančius bei lemiančius elementus ir, atsižvelgiant į tai, suformuoti personalo kaitos stabilizavimo modelį. 2 lentelėje pateikiami įvairių autorių išnagrinėti personalo kaitos stabilumą užtikrinantys elementai bei jų poveikio kaitai įvertinamas. Personalo kaitos stabilumą užtikrinantys elementai įvertinami pozityviu ir (arba) negatyviu poveikiu darbuotojui. Išanalizavus įvairių autorių pateiktus personalo kaitos modelius, pastebėta, kad minėti autoriai išskiria panašius elementus, tačiau nepateikia bendro modelio, kuris apimtų visus personalo kaitą lemiančius veiksnius. Apibendrinusios įvairių autorių nagrinėjamus personalo kaitą lemiančius elementus, straipsnio autorės suformavo personalo kaitos stabilizavimo modelį (1 pav.).

Naudojantis suformuotu modeliu, atliktas personalo kaitos tyrimas Lietuvos statybos sektoriaus įmonėse, kurio rezultatai, identifikuojant personalo kaitos priežastis, leidžia numatyti kaitos tendencijas šiame sektoriuje.

2 lentelė. Personalo stabilumą užtikrinantys elementai (remiantis Kim, Mauborgne 1996; Vandenberghe 1999; Gaertner 1999; Trevor 2001; Jiang, Klein 2002; Morrell *et al.* 2004; Winterton 2004; Šukys *et al.* 2004; Lee, Rwigema 2005; Biwas 2007; Startienė, Remeikienė 2009; Žukauskas, Vveinhardt 2009)

Table 2. The elements ensuring personnel stability (according to Kim 1996; Vandenberghe 1999; Gaertner 2000; Trevor 2001; Jiang, Klein 2002; Morrell *et al.* 2004; Winterton 2004; Šukys *et al.* 2004; Lee, Rwigema 2005; Biwas 2007; Startienė, Remeikienė 2009; Žukauskas, Vveinhardt 2009)

Modelio elementai	Elementų poveikis kaitai	Autorius
Organizacijos kultūra	Pozityvus	Vandenberghe (1999)
Darbo užmokestis	Pozityvus	Kim (1996), Gaertner (2000)
Karjeros galimybė	Pozityvus	Kim (1996), Gaertner (2000), Morrell <i>et al.</i> (2004)
Kolegų palaikymas	Pozityvus	Kim (1996), Gaertner (2000)
Vadovų palaikymas	Pozityvus	Kim (1996), Gaertner (2000)
Psichologinis klimatas	Pozityvus	Biwas (2007),), Žukauskas, Vveinhardt (2009)
Vadovų kompetencija	Pozityvus	Jiang, Klein (2002)
Darbo krūvis	Negatyvus	Kim (1996), Gaertner (2000)
Darbo sauga	Pozityvus	Jiang, Klein (2002),), Šukys <i>et al.</i> (2004)
Konfliktai	Negatyvus	Kim (1996), Gaertner (2000)
Pareigybės neapibrėžtumas	Negatyvus	Kim (1996), Gaertner (2000)
Autonomija	Pozityvus	Kim (1996), Gaertner (2000), Jiang, Klein (2002)
Rutina	Negatyvus	Kim (1996), Gaertner (2000)
Lūkesčių neatitikimas	Negatyvus	Morrell <i>et al.</i> (2004)
Pasitenkinimas darbu	Pozityvus	Trevor (2001), Winterton (2004), Biwas (2007)
Lojalumas organizacijai	Pozityvus	Winterton (2004), Willy (2007)
Vidinė darbuotojo motyvacija	Pozityvus	Lee, Rwigema (2005), Biwas (2007)
Gyvenimo būdas	Pozityvus/Negatyvus	Jiang, Klein (2002)
Kapitalo judėjimas	Pozityvus/Negatyvus	Trevor (2001)
Geografinės vietovės saugumas	Pozityvus	Jiang, Klein (2002),), Startienė, Remeikienė (2009)
Laisvų darbo vietų skaičius rinkoje	Pozityvus/Negatyvus	Trevor (2001), Winterton (2004)
Verslo sektorius	Pozityvus/Negatyvus	Jiang, Klein (2002)

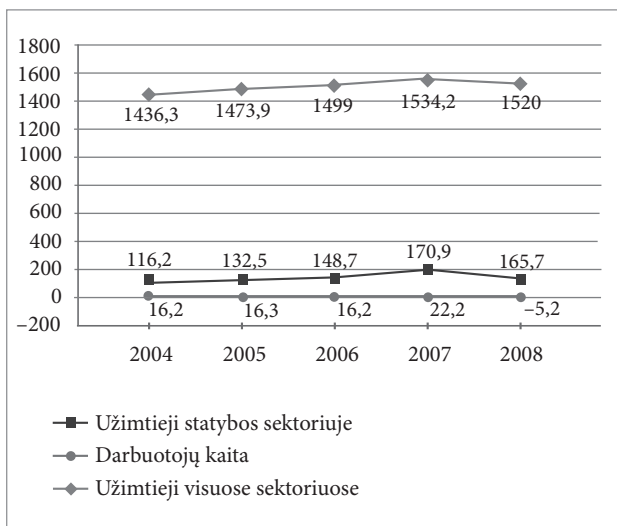


1 pav. Personalo kaitos stabilumą užtikrinantis modelis (remiantis Kim 1996; Gaertner 2000; Trevor 2001; Jiang, Klein 2002; Morrell *et al.* 2004; Winterton 2004; Lee, Rwigema 2005; Biwas 2007)

Fig. 1. The elements ensuring the stability of personnel turnover (according to Kim 1996; Gaertner 2000; Trevor 2001; Jiang, Klein 2002; Morrell *et al.* 2004; Winterton 2004; Lee, Rwigema 2005; Biwas 2007)

3. Personalo kaitos tyrimo Lietuvos statybų sektoriuje metodika ir rezultatai

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2004–2008 m. personalo kaitos koeficiento kitimui statybų sektoriuje turėjo įtakos ekonomikos augimo ir nekilnojamojo turto paklausos pokyčiai. Atsižvelgiant į minėtas priežastis, apskaičiuotas koeficientas – mažiausias 2004–2006 m., atitinkamai didžiausia kaita pastebima 2007–2008 m. Staigus darbo kaitos koeficiento nuosmukis (iki $-5,2$) 2008 m. lėmė pridėtinės vertės bei užimtųjų šiame sektoriuje mažėjimą (2 pav.).



2 pav. Personalo kaitos koeficiento kitimas Lietuvos statybos sektoriuje 2004–2008 m.

Fig. 2. The trend of personnel turnover ratio in Lithuanian Construction Sector (2004–2006)

Siekiant nustatyti personalo kaitos priežastis, 2008 m. balandžio 15 d. – gegužės 10 d. atlikta 83 Lietuvos statybos įmonių apklausa. Joje dalyvavo įmonių personalo skyrių vadovai bei vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai. Taip pat apklausti anksčiau tose įmonėse dirbę darbuotojai. *Tyrimo tikslas* – nustatyti personalo kaitos priežastis Lietuvos statybos įmonėse. *Tyrimo metodas* – anketinė apklausa. *Tyrimo imtis* – apklaustos 83 Lietuvos statybos įmonės: 50 smulkių, 28 vidutinės ir 5 didelės įmonės. Iš viso apklausti 92 darbuotojai bei 170 vadovų.

Atlikus Lietuvos statybos įmonių apklausą išryškėjo pagrindinės kaitos tendencijos:

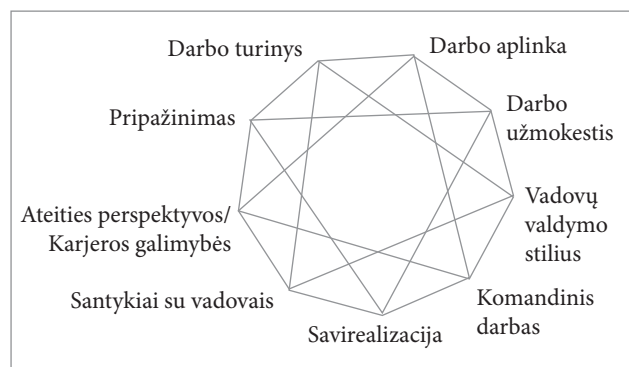
- darbuotojai atleidžiami iš statybos įmonių dažniausiai dėl darbo drausmės pažeidimų (99 %) ir termino pasibaigimo (34 %);
- darbdaviai išskiria pagrindines asmenines priežastis, dėl kurių darbuotojai palieka įmonę: mažas darbo užmokestis (53 %), gyvenamosios vietos pakeitimas (40 %). Retesnės priežastys yra organizacijos valdymo

stilius (28 %), ligos (27 %), amžius (24 %), nepasitenkinimas darbu (23 %).

Svarbiausi veiksniai, lemiantys personalo kaitą – materialiniai (82 %) bei darbo aplinka (58 %), mažiau svarbūs – savęs realizavimas, pripažinimas, karjera, atsakomybė, bendradarbiavimas, darbo turinys ir laimėjimai.

4. Personalo kaitos mažinimo modelis Lietuvos statybų sektoriuje

Vykdamas apklausą atskleista, kad paprastai personalo kaitą lemia: darbo užmokestis, darbo aplinka, darbo turinys, komandinis darbas, pripažinimas, savęs realizavimas, ateities perspektyvos (karjeros galimybės), vadovų valdymo stilius bei santykiai su vadovais. Minėti kriterijai tarpusavyje glaudžiai susiję ir formuojantys darbuotojo apsisprendimą dirbti įmonėje ilgesnį laiką. Susistemintus tyrimo rezultatus ir pritaikius autorių sukurtą personalo kaitos modelį, siūlomas devynių kriterijų personalo kaitos stabilumą užtikrinantis modelis (3 pav.).



3 pav. Devynių kriterijų modelis, stabilizuojantis personalo kaitą

Fig. 3. The nine criteria's model of personnel turnover stabilization

Atliktas tyrimas nors ir patvirtina materialinių veiksnių svarbą renkantis kitą įmonę ar pasilikant toje pačioje, sprendimas palikti įmonę priimamas atsižvelgiant ir į kitus veiksnius. Nagrinėjant personalo kaitos problemas, tikslinga atsižvelgti ir į darbuotojo psichologinę būseną, lūkesčius bei savęs realizavimą. Daugeliu atvejų darbuotojai išeina iš darbo ir išvyksta į užsienį. To priežastis – ne tik materialinė nauda, bet ir siekis patenkinti savo kompetencijos poreikius, juo labiau kad jie neabejoja lengvu savo profesinės kompetencijos perkėlimu į kitos šalies sistemą (Bagdanavičius, Jodkonienė 2009). Pavyzdžiui, statybų sektoriuje dirbantis darbuotojas, turintis tinkamą kvalifikaciją ir galintis realizuoti turimas žinias bei įgyti naujų, mažiau suinteresuotas keisti darbo vietą.

Komandinis darbas taip pat yra svarbus kriterijus, norint išlaikyti darbuotoją įmonėje. Sėkmingai dirbančio-

je komandoje, esant geram tarpusavio sąryšiai ir skirtumų suderinamumui, sukuriama pridėtinė vertė, kuri atsiranda sujungus skirtingas žinias ir gebėjimus (Žukauskas, Vveinhardt 2009). Darbui palanki aplinka šiandien suprantama kaip saugi, sveika ir užtikrinanti darbuotojo orumą. Darbo aplinką statybos aikštelėje lemia statybos specifika. Todėl, norint užtikrinti gerą darbo aplinką, svarbu gerinti techninę bazę, diegti naujesnes technologijas, gerinti darbo sąlygas (Šukys *et al.* 2004).

Kadangi darbuotojų kaitai turi reikšmės vadovo bei kolegų elgesys, vadovas turėtų pasirinkti optimalų valdymo stilių, kad darbuotojai jaustųsi gerbiami bei vertinami. Kilusius konfliktus tarp darbuotojų būtina spręsti greitai ir efektyviai.

Paiteiktame personalo kaitą Lietuvos statybos sektoriuje mažinančiame modelyje atsižvelgiama į svarbiausius veiksnius, kurie tiesiogiai lemia darbuotojo apsisprendimą palikti įmonę, mažindami personalo kaitą.

5. Išvados

1. Apibendrinant personalo kaitos sampratos teorinių koncepcijų įvairovę galima teigti, kad vyrauja du požiūriai į personalo kaitą: darbo vietos keitimas arba rodiklis, rodantis ateinančių ir išeinančių iš organizacijos darbuotojų santykį.

2. Siekiant išsiaiškinti personalo kaitos priežastis įmonėje, būtina laiku nustatyti sąsają tarp darbuotojo požiūrio į darbą ir jo interesus, kurie leidžia tinkamai paskirstyti darbo užduotis, suformuoti komandas, nustatyti darbo užmokesčio sistemą bei darbo grafiką.

3. Personalo kaitos priežastys įvairių autorių požiūriu išsiskiria į dvi grupes. Vieni teigia, kad darbuotojai dažniausiai palieka įmonę dėl asmeninių (natūralios/savonoriškos) priežasčių, o kiti labiau išskiria įmonės viduje (kontroliuojamos) ir (arba) išorėje (mažai kontroliuojamos) susiformavusias priežastis.

4. Darbuotojų kaita įmonėse įvertinama šiais santykiniais rodikliais: priėmimo bei atleidimo intensyvumu, stabilumo indeksu bei personalo kaitos intensyvumu. Rodiklių yra ir daugiau, tačiau dauguma iš jų negali būti taikomi dėl praktinės naudos įmonei nebuvimo.

5. Personalo kaitą stabilizuojančių modelių pagrindiniai elementai yra: komanda, vadovų valdymo stilius, poilsio patalpos, karjera, reikalavimai, darbo užduotys, organizacijos kultūra bei darbo sutartys.

6. Remiantis Lietuvos statybos įmonių statistiniais duomenimis, pastebima, kad didžiausia kaita buvo 2007–2008 m., o mažiausia – 2004–2006 m. Nustatyta, kad 2008 m. buvo neigiamas kaitos koeficientas, o tai lėmė mažesnę pridėtinę vertę bei šiame sektoriuje užimtų darbuotojų mažėjimą.

7. Lietuvos statybos įmonių apklausa atskleidė tendenciją, kad dažniausia priežastis, dėl kurios darbuotojai palieka įmonę, yra mažas darbo užmokestis. Antroji pagal svarbumą priežastis – gyvenamosios vietos pakeitimas. Statybos įmonėse darbuotojai dažniausiai atleidžiami dėl darbo drausmės pažeidimų, t. y. pravaikštų ir alkoholio vartojimo darbo vietoje. Lyginamosios analizės metu nustatyta, kad personalo kaitos priežastys įvairaus dydžio statybos įmonėse yra tos pačios, tik skiriasi jų svarba.

8. Parengtas devynių kriterijų personalo kaitos stabilizavimo modelis, kurio pagrindiniai elementai – darbo užmokestis, darbo aplinka, vadovų valdymo stilius ir santykiai su vadovais. Modelį taikant praktiškai, būtų įmanoma stabilizuoti personalo kaitą Lietuvos statybos įmonėse, nes modelio veiksniai tiesiogiai veiktų personalo kaitos priežastis bei neleistų joms atsirasti.

Literatūra

- Abbasi, M. S; Hollman, K. W. 2000. Turnover: the real bottom line, *Public Personnel Management* 29 (3): 333–342.
- Bagdanavičius, J; Jodkienė, Z. 2008. Brain drain from Lithuania: the attitude of civil servants, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 55–60.
- Bakanauskienė, I. 2002. *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
- Biwas, S. 2007. Job satisfaction and job involvement as mediators of the relationship between psychological climate and turnover intention, *South Asian Journal Of Management* 16(1): 27–43.
- Carmeli, A; Weisberg, J. 2006. Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International* 9(2): 191–206. doi:10.1080/13678860600616305
- Čiutienė, R; Adomonienė, R. 2009. Interaction between employee's interests and attitude towards work as well as influence when forming career, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 48–55.
- Čiutienė, R; Sakalas, A; Neverauskas, B. 2006. Influence of personnel interests on formation of modern career, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 99–106.
- Gaether, S. 1999. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, *Human Resource Management Review* 9(4): 479–493. doi:10.1016/S1053-4822(99)00030-3
- Griffeth, R. W.; Hom, P. W.; Gaertner, S. 2000. A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover, *Journal of Management* 26(3): 463–488. doi:10.1177/014920630002600305
- Jiang, J. J; Klein, G. 2002. A Discrepancy model of information system personnel turnover, *Journal of Management Information Systems* 19(2): 249–272.
- Jewell, B. R. 2002. *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press. 487 p.

- Kazlauskienė, A.; Rinkevičius, L. 2006. The role of social capital in the highly-skilled migration from Lithuania, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (4): 69–75.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. A. 1996. Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: the case of the multinational, *Management Science* 42(4): 499–515. doi:10.1287/mnsc.42.4.499
- Lee, G. J.; Rwigema, H. 2005. Mobley revisited: dynamism in the process of employee turnover, *International Journal of Human Resource Management* 16(9): 1671–1690. doi:10.1080/09585190500239333
- Martinkus, B.; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. 2009. Changes of employment through the segmentation of labour market in the Baltic States, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 41–48.
- Martinkus, B.; Žilinskas, V.; Žičkienė, S. 2002. *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Morrell, K.; Loan-Clarke, J.; Wilkinson, A. 2004. The role of shocks in employee turnover, *British Journal of Management*, 15: 335–349. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00423.x
- Price, J. L. 1977. *The Study of Turnover*. 1st ed. Ames: Iowa State University Press.
- Renggli, S.; Ziorjen, K. 2005. *Die Mitarbeiterfluktuation Kostet Millionen* [žiūrėta 2009-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www.lops.ch/pdf/competence_12_03.pdf>.
- Stübinger, M. 2003. *Sozialmanagement /4/ Personalmanagement*. Köln: Fortis-Verl.
- Startienė, G.; Remeikienė, R. 2009. The influence of demographic factors on the interaction between entrepreneurship and unemployment, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (4): 60–70.
- Šukys, R.; Čyras, P.; Jakutis, A.; Stankuvienė, A. 2004. Profesinių ligų bei nelaimingų atsitikimų darbe ekonominės ir socialinės pasekmės, *Technological and Economic Development of Economy* 10(1): 26–31.
- Trevor, C. 2001. Interactions among actual easy-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary, *Academy of Management Journal* 44(4): 621–638. doi:10.2307/3069407
- Vandenberghe, C. 1999. Organizational Culture, person-culture fit and turnover, *Journal of Organizational Behavior* 20: 175–184. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<175::AID-JOB882>3.0.CO;2-E
- Winterton, J. 2004. A conceptual model of labour turnover and retention, *Human Resource Development International* 7(3): 371–390. doi:10.1080/1367886042000201967
- Žukauskas, P.; Vveinhardt, J. 2009. Diagnosis of mobbing as discrimination in employee relations, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (4): 103–113.

Asta STANKEVIČIENĖ. Doctor of Social Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management of Enterprises, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: personnel management.

Aušra LIUČVAITIENĖ. Doctor of Social Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management of Enterprises, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: personnel management, macroeconomics.

Agnė ŠIMELYTĖ. PhD student at Vilnius Gediminas Technical University, Department of Economics and Management of Enterprises. Research interests: personnel management.