

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS
VADYBOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJS

IV kurso studentė
Živilė Petroševičienė
2008 05 15

GAMYBOS CECHŲ DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMAS
AB „VERPSTAS“

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovė:
Dr. Rūta Kazlauskaitė

VILNIUS, 2008

SANTRAUKA

Petroševičienė Ž., AB „Verpstas“ Gamybos cechų darbuotojų kaitos mažinimas [rankraštis]: bakalauro baigiamasis darbas: vadyba ir verslo administravimas. Vilnius, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2008.05.15

Šiame darbe analizuojama AB „Verpstas“ Gamybos cechų darbuotojų kaitos mažinimo problema.

Darbo tikslas – išsiaiškinti AB „Verpstas“ gamybinių padalinių darbuotojų kaitos priežastis bei pateikti rekomendacijas jos mažinimui. Išsikeltam tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie **darbo uždaviniai**:

1. Nustatyti darbuotojų kaitos priežastis;
2. Empirinio tyrimo pagalba patikrinti kaitą įtakojančius veiksnius;
3. Pateikti kaitos mažinimo rekomendacijas.

Darbo objektas yra AB „Verpstas“ darbuotojų kaita. **Tyrimo metodai.** Naudojamas aprašomasis, lyginamasis, kiekybinis tyrimų metodas – apklausa, panaudojant standartizuotą klausimyną. Apklausta 69 AB „Verpstas“ darbuotojai.

Rezultatai:

Situacijos analizėje trumpai pristatyta ekonominė-socialinė Lietuvos ir Šaulių situacija, pristatoma AB „Verpstas“, jos veiklos sritys, organizacinė struktūra. AB „Verpstas“ personalo skyrius neturi formalios personalo politikos ir už personalą yra atsakingas tik vienas darbuotojas, kas nulemia daug problemų.

Antrojoje dalyje aprašomas empirinis tyrimas. Iškeliami tyrimo tikslai bei uždaviniai. Pasirenkamas tyrimo instrumentas – standartizuotas klausimynas, kurio pagalba atliktas empirinis tyrimas. Aprašoma tyrimo eiga. Pateikiama apibendrinta tyrimo metu surinkta informacija.

Trečiojoje dalyje, įvertinama situacijos analizė bei padaromos išvados pagal empirinio tyrimo rezultatus. Pagal pagrindines kaitos priežastis (per mažo atlygio bei menkų karjeros perspektyvų) pateikiami vadybiniai sprendimai, kurių pagalba siūloma mažinti darbuotojų kaitą.

Reikšminiai žodžiai: Motyvavimas, darbuotojų kaita.

SUMMARY

Petroseviciene Z., Reducing manufacture shops labor fluctuation in JSC “Verpstas” [manuscript]: bachelor final project: management and business administration. Vilnius, ISM managment and economics university, 2008.05.07

In this bachelor diploma work JSC “Verpstas” factory shops labor fluctuation is analyzed.

The loyalty level of Lithuanian workers is one off the lowest in Europe. Many companies still neglect the necessity to raise loyalty and motivation of their employees, even though this is an investment into the company’s future, which will help avoid the fluctuation of labor.

Projects goal - find out the reasons for the fluctuation of labor in JSC “Verpstas” and suggest a possible solution. To achieve the previous, the following should be done:

1. Find out the reasons of labor fluctuation.
2. Empirically check the factors which influence the fluctuation.
3. Present with possible recommendation on how to reduce the fluctuation.

Object of interest JSC “Verpstas” labor fluctuation. Methods of investigation, involve using descriptive, comparative, quantitative research method – questionnaire. Basing on the prepared questionnaire 69 employees of JSC “Verpstas” filled out the forms.

Results:

In the situation analysis, Lithuania’s and Siauliai’s social-economic situation is presented. Also JSC “Verpstas” companies fields of work and organization structures are presented. JSC “Verpstas” personnel department doesn’t have a formal personnel policy, and there is only one man in charge of this department, thus determining many problems.

In the second part empiric investigation is described. The investigations goals and problems are raised. A standardized questionnaire is used as an instrument of empiric investigation, and the flow of this investigation is described later on. The gained information is summed up and presented.

Lack of motivation is one of the main reasons for the lack of loyalty and why employees aren’t satisfied with their work. Even though the employees mostly care about the financial type of stimulation, another way is suggested to solve the problem. A long time orientated perspective is offered as a method of motivation: life and health insurance, additional pension accumulation, paying credit fee, shares of the company and etc.

Key words: Motivation, fluctuation of labor.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. SITUACIJOS ANALIZĖ	9
1.1. Bendra informacija apie AB „Verpsta“	9
1.2. Išorinės aplinkos analizė	11
1.2.1. Ekonominė- socialinė aplinka	11
1.2.2. Konkurencinė aplinka	13
1.3. Vidinės aplinkos analizė	16
1.3.1. Personalo padalinys, politika ir strategija	16
1.3.2. Įmonės darbuotojų kaita	18
1.3.3. Personalo planavimas, paieška, atranka, adaptacija	19
1.3.4. Darbuotojų pasiekimų valdymas ir karjeros planavimas	20
1.3.5. Darbuotojų ugdymas	21
1.3.6. Atlyginimo už darbą sistema	21
1.3.7. Motyvacijos sistema įmonėje	22
2. EMPIRINIS TYRIMAS	23
2.1. Tyrimo metodologija	23
2.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	23
2.1.2. Tyrimo metodas ir duomenų rinkimo metodas	23
2.1.3. Tyrimo imtis ir tyrimo instrumentas	24
2.1.4. Duomenų analizės metodas	24
2.2. Tyrimo eiga ir rezultatai	25
2.2.1. Tyrimo eiga	25
2.2.2. Tyrimo rezultatai	25
2.2.2.1. Socialinės-demografinės respondentų charakteristikos	25
2.2.2.2. Pasitenkinimo darbu lygis	26
2.2.2.3. Stresas darbe	32
2.2.2.4. Įsipareigojimas įmonei ir ketinimas ją palikti	34
2.2.2.5. Kaitos veiksnių analizė	38
2.3. Empirinio tyrimo išvados	40
3. VADYBINIAI SPRENDIMAI	42
3.1. Personalo padalinio tobulinimas	42
3.2. Darbo sąlygų gerinimas	42
3.3. Darbuotojų vertinimo tobulinimas	43
3.4. Atlygio sistemos tobulinimas	43
3.5. Karjeros perspektyvos ir kitos motyvavimo priemonės	46
3.6. Ilgalaikės motyvavimo priemonės kaitos mažinimui	47
IŠVADOS	49
LITERATŪRA	50
PRIEDAI	53

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybes, vnt.....	10
2 paveikslas. AB „Verpstas“ darbuotojų skaičius 2002-2006 metais.....	18
3 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	25
4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje	26
5 paveikslas. Pasitenkinimo darbu lygis.....	27
6 paveikslas. Respondentų pasitenkinimas santykiškai su vadovais ir bendradarbiais.....	28
7 paveikslas. Tyrimo dalyvių finansinių priežasčių reikšmė pasitenkinimo darbu bendri vertinimo vidurkiai.....	29
8 paveikslas. Respondentų pasitenkinimas darbu	30
9 paveikslas. Respondentų pasitenkinimo darbu lygis pagal lytį.....	31
10 paveikslas. Respondentų pasitenkinimo darbu lygis pagal darbo stažą	31
11 paveikslas. Respondentų pasitenkinimo darbu lygis pagal amžių.....	32
12 paveikslas. Respondentų nuomonė apie stresą darbe	33
13 paveikslas. Respondentų įsipareigojimo įmonei bendras vertinimo vidurkis	34
14 paveikslas. Respondentų ketinimo palikti įmonę bendras vertinimo vidurkis	35
15 paveikslas. Respondentų ketinimo palikti įmonę vertinimas pagal darbuotojų darbo stažą.....	36
16 paveikslas. Respondentų ketinimo palikti įmonę vertinimas pagal darbuotojų amžių	37
17 paveikslas. Kaitos veiksnių vertinimas.....	38
18 paveikslas. Kaitos veiksnių vertinimas pagal lytį.....	39
19 paveikslas. Kaitos veiksnių vertinimas pagal darbo stažą.....	39
20 paveikslas. Kaitos veiksnių vertinimas pagal amžių.....	40

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginių konkurentų grupės	13
2 lentelė. Strateginių konkurentų grupių analizė	14
3 lentelė. Pagrindinių konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė	15
4 lentelė. Darbuotojų kaitos procentas	18
5 lentelė. Darbo užmokesčio fondas ir jo dalis savikainoje	22

IVADAS

Lietuvos įmonės, norėdamos išlikti ir konkuruoti su kitomis įmonėmis, turi rasti efektyvius personalo valdymo būdus, padidinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti jų potencialą. Personalo vaidmuo išaugo dėl pasikeitusių techninių, ekonominių, organizacinių sąlygų, padidėjusios konkurencijos. Rinka reikalauja vis didesnės darbuotojų kvalifikacijos. Iš esmės išaugo mokymo, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo vaidmuo. Specialistų vertinimu, dažna šalies verslo organizacija nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta personalo svarbą. Personalo valdymas vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, nors būtent ši funkcija yra viena iš svarbiausių stiprėjančios konkurencijos sąlygomis (Underis, 2005). Personalo padaliniais įmonės struktūroje dažnai skiriamas antraeilis vaidmuo, juose dirba nedaug žmonių, o personalo valdymo metodai bei sprendimai tarpusavyje nederinami. Susidūrusios su problemomis įmonės visas jėgas ir lėšas nukreipia rinkodarai, gamybos ir finansų valdymui, o specialistų mokymuisi ir tobulinimuisi nedidelė biudžeto dalis dar labiau apkarpoma. Tokie sprendimai dažniausiai tik susilpnina įmonės pozicijas rinkoje ir net priartina bankrotą (Sakalas, 1998).

Taip pat pažymėtina, kad Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas žemiausių visoje Europoje. Vos 1 iš 9 darbuotojų Lietuvoje patenkintas savo darbu ir lojalus įmonei (ELTA, 2005). tad žinant tokią situaciją didelė darbuotojų kaita nekelia nuostabos. Personalo specialistai (Search&Selection, 2008) sako, jog dažna darbuotojų kaita byloja apie itin dideles vidines įmonės problemas. Jei per metus bendrovėje pasikeičia daugiau nei 20 proc. darbuotojų, tai signalas, į kurį tikrai nereikėtų numoti ranka. Paskaičiuota, jog didžiausią pelną organizacijai atneša 25-35 metų darbuotojai, toje pačioje įmonėje dirbantys ne mažiau kaip 3 metus (Search&Selection, 2008). Nuolatinė darbuotojų kaita slepia daugybę problemų. Su darbuotojo išėjimu įmonė praranda vertingas išėjusių darbuotojų žinias, patirtį ir kompetencijas. Kitą vertus, specialistai (Search&Selection, 2008) teigia, jog nulinė darbuotojų kaita taip pat nepageidautina, nes įmonė praranda lankstumą ir gebėjimą greitai reaguoti į aplinkos pokyčius.

Darbuotojų kaita yra aktuali problema ir įmonėje AB „Verpstas“, nes per pastaruosius keletą metų įmonę paliko net 17,06 proc. darbuotojų; kurių didžiąją dalį sudarė gamybinių padalinių darbuotojai. Tai gi šio darbo problema – kaip sumažinti AB „Verpstas“ gamybinių padalinių darbuotojų kaitą.

Darbo tikslas – išsiaiškinti darbuotojų kaitos priežastis AB „Verpstas“ bei pateikti rekomendacijas jos mažinimui. Išsikeltam tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie **darbo uždaviniai**:

1. Nustatyti darbuotojų kaitos priežastis;
2. Empirinio tyrimo pagalba patikrinti kaitą įtakančius veiksnius;
3. Pateikti kaitos mažinimo rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Naudojamas aprašomasis, lyginamasis, kiekybinis tyrimų metodas – apklausa, panaudojant standartizuotą klausimyną. Tyrimo metu apklausti 69 AB „Verpstas“ gamybinių padalinių darbuotojai. Apklausa vykdyta 2008 m. kovo–balandžio mėnesiais.

Apklausos rezultatai apdoroti naudojant SPSS 15.0 for Windows programinės įrangos paketą.

Darbo struktūra orientuota į išsikeltus uždavinius. Pirmojoje dalyje pristatoma AB „Verpstas“, jos veiklos sritys, organizacinė struktūra. Taip pat analizuojama išorinė ir vidinė aplinka.

Antrojoje dalyje aprašomas empirinis tyrimas. Iškeliama tyrimo tikslai bei uždaviniai. Pasirenkamas tyrimo instrumentas – standartizuotas klausimynas, kurio pagalba bus atliekamas empirinis tyrimas. Aprašoma tyrimo eiga. Pateikiama apibendrinta tyrimo metu surinkta informacija. Analizuojama informacija apie šios įmonės darbuotojų požiūrį į jų darbą, atlyginimą, bendrą situaciją įmonėje bei galimas ateities perspektyvas.

Trečiojoje dalyje, įvertinama situacijos analizė bei padarytos išvados pagal empirinio tyrimo medžiagą bei pateikiami vadybiniai sprendimai, kurių pagalba siūloma mažinti darbuotojų kaitą.

Šis baigiamasis darbas yra svarbus todėl, kad pirmą kartą buvo plačiau pažvelgta į vienos Šiaulių miesto gamybinės įmonės darbuotojus bei jų požiūrį į darbą, o tyrimo rezultatai bei darbe pateikiamos darbuotojų kaitos mažinimo rekomendacijos galės būti panaudotos tobulinant AB „Verpstas“ personalo valdymo sistemą bei sprendžiant darbuotojų kaitos mažinimo problemą.

1. SITUACIJOS ANALIZĖ

1.1. Bendra informacija apie AB „Verpsta“

AB „Verpsta“ tai viena didžiausių megzto trikotažo gamybos įmonių Lietuvoje, turinti 80 metų darbo patirtį. AB „Verpsta“ save kildina iš 1926 m. pradėjusių veikti megzto trikotažo gamybos dirbtuvių. 1945 - 1992 m. „Verpsta“ pavadinimu veikė valstybinė įmonė, kuri 1992 m. buvo reorganizuota ir jos vietoje įsteigta akcinė bendrovė.

AB „Verpsta“ yra įsikūrusi Šiauliuose. Šiuo metu įmonėje dirba 182 kvalifikuoti darbuotojai.

AB „Verpsta“ misija – padėti žmonėms atrodyti gerai, madingai ir sportiškai, įgalinti juos pasijusti gražiais.

AB „Verpsta“ vizija – tapti geriausiai vertinama megzto trikotažo gamybos įmone Lietuvoje.

AB „Verpsta“ tikslas – gaminti aukščiausios kokybės trikotažo gaminius konkurencingomis kainomis, kuo trumpesniais terminais, padaryti savo gaminius prieinamais kuo platesniam gyventojų sluoksniui. Tai pasiekti padeda vientisas gamybos ciklas, kurį sudaro mezgimas, dažymas, džiovinimas, sukirpimas, siuvimas, kokybės patikrinimas ir pakavimas. Įgyvendindami visuotinės kokybės vadybos principus, AB „Verpsta“ lanksčiai diegdamas naujoves, prognozuodamas mados kryptis, tobulindamas dizainą ir spartindamas gaminių paruošimo procesą, savo klientams siūlo neaukštas kainas, aukščiausią kokybę ir palankius terminus. Eksportui gaminama produkcija pagal užsienio firmų užsakymus iš bendrovės žaliavų ir iš užsienio firmų kirpinių. Lietuvos rinkai gaminami modeliai su originaliu „Verpsta“ prekinio ženklu, kuriais prekiaujama didmeninės ir mažmeninės prekybos parduotuvėse, su kuriomis sudarytos bendradarbiavimo sutartys. Siūlomų gaminių asortimentas metų eigoje atnaujinamas kelis kartus. Naujiems sezonams AB „Verpsta“ dizaineriai kuria pasaulines mados tendencijas atitinkančias kolekcijas. Tobulindama ir plėsdama savo veiklą AB „Verpsta“ siekia išsivirti trikotažo gamintojų rinkoje ir konkuruoti su stambiausiais Lietuvos ir užsienio trikotažo gamintojais, palaikyti gerus santykius su verslo partneriais, įsisavinti naujas gamybos technologijas, mokytis iš konkurentų, verslo partnerių ir savo klaidų.

AB „Verpsta“ įmonės organizacinė struktūra ir padalinių funkcijos

AB „Verpsta“ įmonėje naudojama funkcinė valdymo struktūra. Jai būdinga tai, kad organizacija dalijama į padalinius, kiekvienam jų priskiriant konkrečią užduotį arba pareigas. (žr. 1 priedą)

Administracija - koordinuoja ir prižiūri įmonės veiklą.

Technologijos skyrius- prižiūri ir atsako už įmonėje pagamintą produkciją bei jos kokybę.

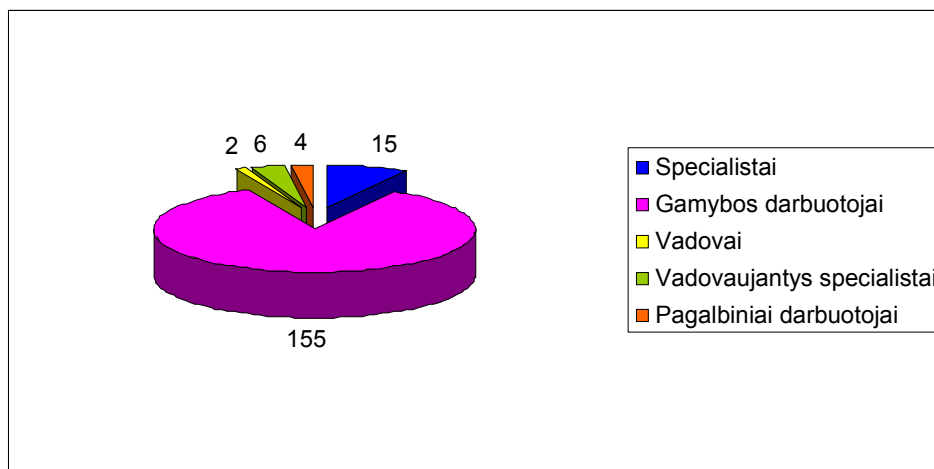
Gamybos skyrius- atsakingas už užsakymų terminų vykdymą, produkcijos kokybę ir kiekybę.

Sandėlio skyrius - vykdo pagamintos produkcijos pakavimą, registravimą, sandėliavimą ir paskirstymą.

Mechanikos skyrius- prižiūri bei atsako už mezgimo ir siuvimo mašinų veiklą.

Žemiau esančiame paveiksle pateikti duomenys kaip darbuotojai pasiskirstę pagal pareigybes.

1 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybes,vnt.



Šaltinis: AB „Verpsta“ 2007 metų duomenys

Atitinkamai AB „Verpsta“ yra suskirstytas į šiuos gamybinius padalinius:

- Mezgimo cechas
- Apdailos cechas
- Sukirpimo cechas
- Siuvimo cechas
- Pakavimo cechas
- Kokybės kontrolės skyrius

Bendrovė „Verpsta“ klientams siūlo aukštą gaminių kokybę, užsakovams patogius užsakymo vykdymo terminus, lankstumą ir patikimumą. Senos megzto trikotažo gamybos tradicijos ir įmonės darbuotojų kompetencija garantuoja kokybišką produkciją, pagamintą Lietuvoje. Produkcija parduodama Lietuvoje (10 proc.), Vakarų Europoje (80 proc.) ir Latvijoje, Estijoje bei NVS šalyse (10 proc.).

1.2. Išorinės aplinkos analizė

Išorinė AB „Verpstas“ aplinkos analizė atskleidžia konkurencinę bendrovės aplinką, kuri svarbi šios įmonės veiklos analizei. Išorinės aplinkos analizė padeda suvokti tiriamos bendrovės privalumus ir trūkumus lyginant su panašaus profilio įmonėmis.

1.2.1. Ekonominė-socialinė aplinka

Kadangi nagrinėjama Šiaulių miesto įmonė, svarbu išanalizuoti ir bendrą šio miesto bei visos apskrities situaciją. Ekonominės plėtros atžvilgiu Šiaulių miestas pagal kai kuriuos ekonominius rodiklius (BVP, tiesiogines užsienio investicijas, darbo užmokestį ir kt.) kol kas atsilieka nuo vidutinių šalies rodiklių bei dar nėra įveikę atotrūkio nuo kitų Lietuvos didžiųjų miestų. Tačiau pastaraisiais metais miesto ekonomika stiprėja, plečiasi tarptautiniai ekonominiai ryšiai (Šiaulių miesto savivaldybė, 2007).

Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau, „Statistikos departamentas“) duomenimis 2005 metų pradžioje Šiaulių mieste gyveno 133883 žmonės: 61205 vyrai ir 72678 moterys, kas sudarė 3,8% visos Lietuvos gyventojų ir 35,2% Šiaulių apskrities gyventojų. Lietuvoje pagal paskutiniojo surašymo duomenis gyveno 3483972 žmonės, t.y. 1629148 vyrai ir 1854824 moterys (Statistikos departamentas, 2008). Per paskutinius 15 metų tiek visoje Lietuvoje tiek Šiauliuose išryškėjo gyventojų skaičiaus mažėjimo tendencija.

Gyventojų skaičiaus mažėjimą sąlygojo natūrali gyventojų kaita ir neigiamas migracijos saldo augimas. Palyginus su kitais didžiaisiais Lietuvos miestais, per paskutinius 15 metų Šiaulių gyventojų skaičiaus mažėjimo tempai buvo mažesni tik už Kauno, o kitų didžiųjų miestų bei visos Lietuvos gyventojų skaičius mažėjo lėčiau. Per laikotarpį nuo 2000 metų gyventojų skaičius Šiauliuose sumažėjo 4,1%, Kaune – 5,6% (Šiaulių miesto savivaldybė, 2007).

Pagal pateiktus Statistikos departamento duomenis (žr. 2 priedą) matyti, kad Šiauliuose net 22 iš 1000 gyventojų pragyvena iš nuosavo verslo, 309 asmenų pragyvena iš darbo užmokesčio pajamų. Šie rodikliai yra didesni už šalies vidurkį, nes visoje Lietuvoje atitinkamai iš nuosavo verslo pragyvena 15 iš 1000 gyventojų ir iš darbo užmokesčio 286. Iš žemės ūkio veiklos pragyvena tik 1 Šiaulių gyventojas iš 1000. Šiaulių mieste mažiau gyventojų negu Lietuvoje, pragyvenančių iš pensijų ar pašalpų ir yra valstybės išlaikomi, bei išlaikomų kitų šeimos narių. Taip pat Šiauliuose daugiau žmonių gyvena iš stipendijos, bei daugiau gyventojų gyvena iš kitų nenurodytų šaltinių. Išanalizavę šiuos duomenis galime teigti, kad jeigu daugiau žmonių gyvena iš darbo užmokesčio, vadinasi, žmonės labiau linkę ieškoti geresnio darbo, kur būtų mokami didesni atlyginimai, o tas galbūt lemia didesnę darbuotojų kaitą.

Pastaraisiais metais Šiauliuose greičiau nei kituose didžiuosiuose miestuose bei vidutiniškai Lietuvoje mažėjo nedarbo lygis. 2007 m. Lietuvoje nedarbo lygis buvo 4,3 proc., o Šiaulių

apskirtyje 4,4 proc. (Statistikos departamentas, 2008). Kartais manoma, kad toks žemas nedarbo lygis jau gali tapti ribojančiu ekonominių augimą veiksniu, socialiniu atžvilgiu nedarbo masto mažėjimas yra palanki tendencija. Taip pat mažas nedarbo lygis parodo, kad gyventojai gali susirasti darbą be didesnių problemų, ką patvirtina ir kita Statistikos departamento informacija.

Statistikos departamento tyrimo duomenimis, 2007 m. pirmąjį ketvirtį dirbo 1 mln. 507 tūkst. gyventojų, arba 23 tūkst. (1,6 proc.) daugiau nei prieš metus. Daugiausia gyventojų pirmąjį 2007 m. ketvirtį dirbo prekyboje ir apdirbamojoje gamyboje. Samdomąjį darbą dirbo 85,8 procento visų dirbančiųjų.

Pagal Statistikos departamento duomenis 2006 m. vidutinis metinis laisvų darbo vietų samdomiems darbuotojams skaičius buvo 19,5 tūkst., daugiausia laisvų darbo vietų buvo kvalifikuotiems darbininkams ir amatininkams, specialistams, aptarnavimo srities ir prekybos darbuotojams ir kt. procesų atstovams. Pagal ekonomines veiklas daugiausia laisvų darbo vietų 2006 m. užfiksuota pramonės įmonėse – 5,5 tūkst. Daugiausia laisvų darbo vietų pramonės įmonėse buvo kvalifikuotiems darbininkams ir amatininkams. Taigi atkreipdami dėmesį į šią informaciją, galima teigti, kad bendrai Lietuvoje ir Šiauliuose yra galimybių susirasti kitą darbą, tačiau svarbiausia yra noras keisti darbą ir ieškoti geresnio. Todėl visoje Lietuvoje pastebima gan didelė darbuotojų kaita. Darbininkų profesijų atstovams darbą susirasti taip pat nėra problema, tačiau atlyginimai mokami visur panašūs.

Regionai labai skirtingai prisideda prie bendro šalies BVP. Palyginus vienam gyventojui tenkančią BVP dalį su šalies vidurkiu, lyderių pozicijų neužleidžia Vilniaus (149,1%) apskritis. Vilniaus apskričiai 2006 m. teko 37,2 procento viso šalies BVP. Kitų apskričių, išskyrus Klaipėdos ekonomika augo lėčiau. Penkiose apskrityse (Alytaus, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių ir Tauragės) sukurto BVP vienam gyventojui dalis neviršija 80 procentų šalies vidurkio (Statistikos departamentas, 2007).

Iš ekonominių rodiklių palyginimo (žr. 3 priedą) matome, kad Šiaulių apskrities ekonominiai rodikliai tikrai žymiai skiriasi nuo visos Lietuvos, bei kitų regionų, pvz. Vilniaus, ir duomenys yra daug mažesni. Kaip ir bendrasis vidaus produktas vienam gyventojui visose apskrityse (žr. 4 priedą).

Pagal Statistikos departamento informaciją 2006 m. vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje, įskaitant individualias įmones sudarė 1495,7 lito (palyginus su 2005 metais padidėjo 14,9 procento); valstybės sektoriuje – 1633,0 lito; privačiame sektoriuje – 1418,7 lito. Padidėjimą lėmė padidinta minimalioji mėnesinė alga ir minimalusis valandinis atlygis. Analizuojant Statistikos departamento duomenis (žr. 5 priedą) matoma, kad daugiausia uždirbo darbuotojai Vilniaus apskrityje – 1733,6 lito, Šiaulių apskrityje – 1239,3 lito.

Iš paskutinių duomenų matyti dar didesni skirtumai, kuriuos pajaučia kiekvienas žmogus asmeniškai. Pastebima, kad algos provincijoje yra keliais šimtais litų mažesnės negu visoje Lietuvoje ir didžiuosiuose miestuose, kas ir skatina gan didelę darbuotojų kaitą, nulemtą darbuotojų noro daugiau uždirbti.

1.2.2. Konkurencinė aplinka

AB „Verpsta“ Lietuvos rinkoje susiduria su vis didesne konkurencija. Iš dalies tai lemia lengvosios pramonės verslo plėtra Lietuvoje, o iš kitos pusės – užsienio gamintojų konkurencija. Be to, įvairiuose Lietuvos miestuose atsidaro vis daugiau smulkių įmonių, kurios gamina megzto trikotažo drabužius prekybos tinklams arba pagal individualius užsakymus. Taigi konkurencija šioje srityje didelė ir bus dar didesnė ateityje. Tą lemia ne tik bendra situacija rinkoje, bet ir besikeičiantis požiūris į įmonėje dirbančius darbuotojus.

Megzto trikotažo drabužių gamybos AB „Verpsta“ konkuruoja su daugeliu tokio pat ar panašaus profilio firmų. Tarp jų vyksta stipri konkurencinė kova, nes kiekviena jų siekia vartotojų pripažinimo. Konkuruoti megzto trikotažo drabužių rinkoje nėra lengva, nes gamybos procesas daugeliu požiūriu yra analogiškas, todėl išsiskirti iš konkurentų nelengva. Sėkmingai konkuruoti Lietuvos rinkoje AB „Verpsta“ reiškia sparčiai diegti naujas technologijas, ieškoti naujų sprendimų marketingo srityje bei rodyti vis didesnę dėmesį savo darbuotojams mažinant darbuotojų kaitą.

Trikotažo gaminius gaminančias Lietuvos įmones galima suskirstyti:

1 lentelė. **Strateginių konkurentų grupės**

Strateginių konkurentų grupė	Strateginiai konkurentų grupei priskiriamos įmonės	Rinkos dalis (proc.)
Megztą ir apatinį trikotažą gaminančios įmonės, užsiimančios ir netrikotažinių drabužių gamyba	UAB „A Grupė“, AB „Alytaus tekstilė“, AB „Sparta“, UAB „Audėjas“, AB „Linas“, AB „Tulpė“, UAB „Baltic Mills“, UAB „Baltijos tekstilė (B.T.C.)“, AB „Utenos trikotažas“, AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“, UAB „Filana“, AB „Zarasaitis“, AB „Linų audiniai“, UAB „Kateks“, AB „Lelija“, AB „Šatrija“ ir kt.	51
Megztą trikotažą gaminančios įmonės	AB „Garlita“, AB „Taurina“, AB „Litarla“, AB „Galantika“, AB „Savitas stilius“.	38
Užsienio gamintojų megzto trikotažo gaminių importuotojai	AB Maxima, AB Norfa	11

2 lentelė. **Strateginių konkurentų grupių analizė**

Strateginių konkurentų grupė	Charakteristikos	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Megztą ir apatinį trikotažą gaminančios įmonės, užsiimančios ir netrikotažinių drabužių gamyba	Smarkiai diversifikuota gamyba ir paskirstymas, aktyvios rėmimo akcijos	1) dideli gamybiniai pajėgumai, dideli finansiniai ištekliai, 2) trumpi gamybos terminai, 3) plačios galimybės vykdyti brangias reklamines akcijas, 4) nuosavi parduotuvių tinklai, 5) mažesnė paklausos sumažėjimo rizika	1) sudėtinga valdymo sistema, 2) dideli skirtingos paskirties įrenginių poreikiai, 3) dideli skirtingos kvalifikacijos specialistų poreikiai
Megztą trikotažą gaminančios įmonės	Specializuota gamyba	1) Aiški gamybos valdymo sistema, 2) koncentracija į vieno pobūdžio veiklą.	1) Sumažėjus paklausai nėra galimybės pakeisti gamybos profilį, 2) Didelis tokio pobūdžio įmonių skaičius.
Užsienio gamintojų megzto trikotažo gaminių importuotojai	Gatavų gaminių pardavimas	1) Galimybė pateikti platų įvairių gamintojų gaminių asortimentą, 2) Nereikia investicijų į įrengimus	1) Gaminių kokybė priklauso tik nuo gamintojų.

Su pirmosios strateginių konkurentų grupės įmonėmis AB „Verpstas“ kol kas nepajėgi konkuruoti savo megzto trikotažo gaminiais nei kiekybiškai, nei kokybiškai, nei plačiu technologinių galimybių spektru. Todėl pagrindiniai konkurentai vidaus rinkoje yra Lietuvos gamintojai, gaminantys panašią produkciją, t. y. AB „Garlita“, AB „Gija“, AB „Taurina“, AB „Savitas stilius“. Žemiau pateikiamoje lentelėje aptartos šių konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės.

3 lentelė. **Pagrindinių konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė**

Konkurentas	Charakteristikos	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
AB „Garlita”	Orientuota į masinę gamybą, produkciją platina per prekybos tinklus	1) Dideli gamybiniai pajėgumai, 2) dideli finansiniai ištekliai, 3) didelio biudžeto reklaminės kampanijos	1) Siauras asortimentas, 2) gaminių asortimentas neatnaujinas.
AB „Gija”	Gamina masinius gaminius, dirba pagal individualius užsakymus, produkciją platina savo firminėse parduotuvėse ir per prekybos tinklus	1) Aukšta gaminių kokybė, 2) platus nuosavų parduotuvių tinklas	1) Vangi reklama, 2) per siauras gaminių asortimentas,
AB „Taurina”	Gamina masinius gaminius, dirba pagal individualius užsakymus, produkciją platina per prekybos tinklus.	1) Dideli finansiniai ištekliai, 2) aktyvi reklama	1) Nepakankama gaminių kokybė, 2) pasenę įrengimai
AB „Savitas stilius”	Dirba pagal individualius užsakymus, kuria dizainerių autorinės megzto trikotažo drabužių kolekcijas, produkciją platina per firminę parduotuvę.	1) Aukšta gaminių kokybė, 2) geras firmos įvaizdis, 3) stiprus prekinis ženklas, 4) garsūs dizainerių vardai.	1) Nepakankamas įrengimų skaičius

Išvertinus konkurentus akivaizdu, kad AB „Verpstas“ tenka kovoti sunkią konkurencinę kovą už vartotojų pritraukimą. Išlikti konkurencinėje kovoje įmanoma tik pasirinkus į vartotoją orientuotos veiklos koncepciją. AB „Verpstas” pranašumai konkurencinėje kovoje yra šie:

- gamybos ciklo lankstumas;
- aukštos kvalifikacijos personalas;

- kainos ir kokybės santykio augimas;
- naujovių diegimas.

„Garlita“, „Gija“, „Taurina“, „Savitas stilius“ - visos išvardintos įmonės yra Šiaulių apskrityje, tad įmonei labai svarbu išlaikyti savo darbuotojus, nes konkurentai pasiūlę geresnes sąlygas gali persivilioti AB „Verpstas“ darbuotojus. Vieni konkurentai gali pritraukti esamus darbuotojus savo žinomumu (noras dirbti žinomoje kompanijoje tokioje kaip „Savitas stilius“). Praktikos metu iš darbuotojų buvo galima išgirsti, jog nemaža darbuotojų dalis buvo perviliota į įmonę „Gija“, kuri darbuotojams pasiūlė geresnes darbo sąlygas nei esančias AB „Verpstas“. „Taurina“ ir „Garlita“ kiek buvo žinoma siūlė daugiau privilegijų darbuotojams. Tai keletas aspektų į kuriuos labiausiai reiktų atkreipti dėmesį įmonės vadovui norint konkuruoti su arčiausiai esančiais konkurentais.

Taigi išorinė aplinka labai svarbi įmonės veiklai. Tik sugebėdama konkuruoti su kitomis Lietuvos ir užsienio bendrovėmis įmonė galės išlaikyti savo darbuotojus, juos motyvuoti ir tokiu būdu sugebės toliau dirbti. Atsižvelgiant į Šiaulių ekonominę padėtį, kuri ilgą laiką buvo nepavydėtina, ši įmonė galėjo nekreipti dėmesio į darbuotojų kaitą, tačiau atsiradus konkurentų, darbuotojus vis sunkiau išlaikyti. Be to, konkurentai, nors ir įsikūrę daug vėliau, tačiau niekuo nenusileidžia savo naudojamomis technologijomis ir savo ekonominiu potencialu. Todėl svarbu, kad AB „Verpstas“ sugebėtų tinkamai reaguoti į išorines aplinkybes, galvodama ir apie įmonės vidaus reformas.

1.3. Vidinės aplinkos analizė

Šioje dalyje pateikiama vidinės AB „Verpstas“ aplinkos analizė.

1.3.1 Personalo padalinys, politika ir strategija

Personalo skyriuje dirba vienas žmogus – personalo specialistas. Jį į darbą priima ir atleidžia, nustato jo pareiginių atlyginimą bei sudaro sutartį, įmonės generalinis direktorius.

AB „Verpstas“ personalo valdymo strateginis tikslas – sukurti palankią, draugišką ir lojalią aplinką darbuotojams. Skatinti atsakomybę ir motyvaciją įmonės atžvilgiu.

AB „Verpstas“ personalo skyrius neturi formalios personalo politikos, tačiau yra žinoma, jog personalo vadovas įmonėje turi atitikti tokius reikalavimus: išmanyti įmonės struktūrą, jos darbo organizavimą ir valdymą, įmonės perspektyvą, pagrindinius technologinius procesus, sociologijos psichologijos ir ekonomikos pagrindus, raštvedybos reikalavimus, kalbos kultūros normas, saugos darbe, priešgaisrinės saugos, apsaugos sistemos reikalavimus, darbo teisės pagrindus. Personalo vadovas turi atlikti šias funkcijas:

- darbuotojų priėmimas;
- darbuotojų atleidimas;

- darbuotojų poreikio nustatymas;
- darbuotojų paieška;
- darbuotojų atranka;
- darbuotojų vertinimas;
- pagalba darbuotojams adaptacijos metu;
- darbuotojų motyvavimas, informavimas;
- darbuotojų poreikių pažinimas ir vertinimas;
- darbuotojų bendradarbiavimo organizavimas;
- darbuotojų mokymų organizavimas;
- darbuotojų atlyginimo sistemos formavimas.

Personalo specialisto pareiginiai nuostatai (pareigybės aprašymas)(žr. 6 priedą)

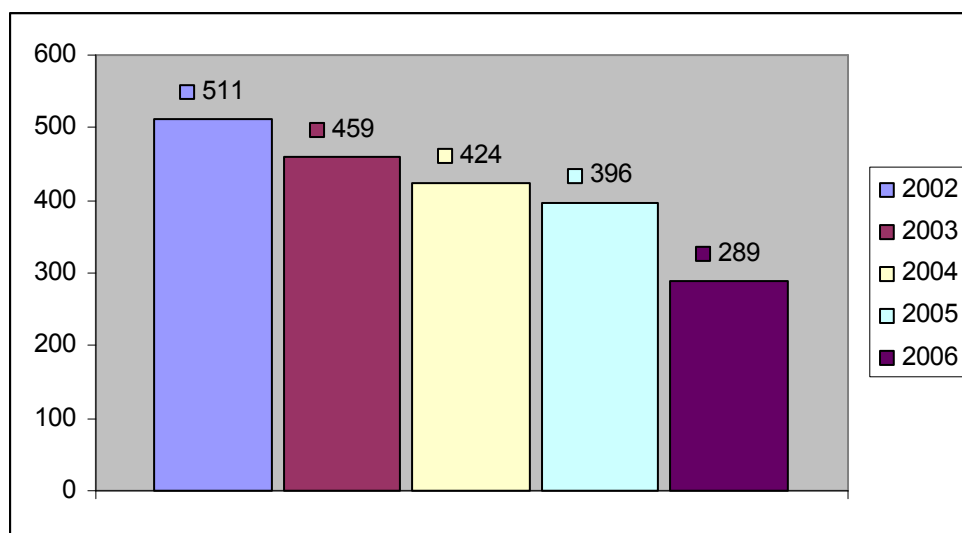
Personalo specialistas didžiąją laiko dalį skiria dokumentų tvarkymui ir jų ruošimui. Pažymėtina, kad personalo specialistui priskirtos funkcijos nevisos yra spėjamos įvykdyti. Dėl per didelio darbų krūvio personalo specialistas nespėja atlikti tokių svarbių funkcijų kaip: darbuotojų motyvavimas, vertinimas, atlygio sistemos formavimas, darbuotojų bendradarbiavimo organizavimas, poreikių pažinimas ir vertinimas. Personalo specialistui priskirtos ne tik funkcijos, susijusios su įmonėje dirbančių darbuotojų klausimais, tačiau jis privalo nuolat kelti savo kvalifikaciją valdymo, teisės, psichologijos klausimais; tikrinti darbo įstatymų vykdymą įmonėje, spręsti įmonės darbuotojų kaitos, darbo drausmės pažeidimą ir kitus personalui aktualius klausimus.

Tai yra didelė problema įmonėje, nes personalo specialistas yra pernelyg apkrautas darbais ir negali atlikti visų jam priskirtų funkcijų, kurios yra labai svarbios norint sumažinti darbuotojų kaitą gamybos skyriuose.

1.3.2. Įmonės darbuotojų kaita

Darbuotojų kaita yra aktuali įmonės problema. 2 paveiksle pateikti duomenys kaip vyko darbuotojų kaita per 5 metus.

2 paveikslas. AB „Verpsta“ darbuotojų skaičius 2002-2006 metais.



Šaltinis: AB „Verpsta“

2 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad įmonėje darbuotojų skaičius nuolat mažėja. Žinoma, tai yra nulemta daugelio priežasčių. Lietuvai įstojus į Europos sąjungą atsirado galimybė mūsų tautiečiams laisvai išvykti ir užsidirbti didesnę atlyginimą svietimoje šalyje. Antra priežastis - nepalankios darbo sąlygos, trečia - mažas motyvacijos lygis, ketvirta- mažas atlyginimas. Be to didelę įtaką darbuotojų mažėjimui turėjo tai, jog įmonės užsakymų skaičius sparčiai mažėjo, pagrindiniai užsakovai traukėsi į šalis, kuriose pigesnė darbo jėga. Taigi įmonė dėl susiklosčiusių priežasčių mažino etatus, tačiau buvo pastebima ir gan didelė darbuotojų kaitą, kai patys darbuotojai paliko įmonę ieškodami darbo pas konkurentus ar tiesiog emigruodami iš Lietuvos.

4 lentelėje pateikti duomenys rodo pastarųjų šešerių metų darbuotojų kaitos koeficientus:

4 lentelė. Darbuotojų kaitos procentas.

2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005m.	2006 m.	2007 m.
21 proc.	12,4 proc.	17,7 proc.	24,5 proc.	9,7 proc.	9,8 proc.

Darbuotojų kaita labai opus klausimas turbūt kiekvienai įmonei. Naujo darbuotojo paieška, įdarbinimas reikalauja didelių lėšų. AB „Verpstas“ įmonėje didžiausia darbuotojų kaita vyksta gamybos skyriuose. Tai reiškia, kad įmonė kaskart prarasdama darbuotoją, naujam reikia vėl apmokymų ir adaptacijos. Ši kaitos procentą lemia mažas atlyginimas, didelis darbo krūvis, stoka motyvacijos bei užsienio šalių patrauklumas.

1.3.3. Personalo planavimas, paieška, atranka, adaptacija

Planuojant personalo poreikį pirmiausia sprendžiamas esminis- darbo vietų ir darbuotojų prioriteto klausimas. Tradiciškai prioritetas teikiamas pareigybei- jos reikalavimams kaip mažiau mobiliai sistemos daliai. Skiriamas bendrasis ir papildomas poreikis. Bendrasis- tai valdymo personalo skaičius, kurio reikia įmonės uždaviniams spręsti, papildomas- tai darbuotojų skaičius, kurio reikia papildyti sistemą, kad darbuotojų skaičius planinio laikotarpio pabaigoje būtų lygus bendrajam poreikiui (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Darbuotojų skaičių įmonėje lemia užsakovų kiekis bei produkcijos pagaminimo terminai. Nauji darbuotojai priimami pagal poreikį. Kuo įmonė daugiau turi užsakymų, tuo daugiau reikia darbo jėgos. Kadangi užsakovų skaičius nuolat kinta, įmonė stengiasi išsiversti su esamais darbuotojais, neretai dėl šios priežasties jiems tenka dirbti viršvalandžius.

AB „Verpstas“ kaip ir bet kuri kita įmonė siekia turėti kuo daugiau kvalifikuotų darbuotojų. Anot Čiutienės ir Šarkiūnaitės (2004) šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija yra laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijų konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Kadangi AB „Verpstas“ yra trikotažą gaminanti įmonė, norinti pasiekti aukščiausią gaminių kokybę, čia dirba kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai.

AB „Verpstas“ įmonė dažniausiai naudojasi išoriniu darbuotojų atrankos būdu ir darbuotojų ieško vietinėje spaudoje įdėdami skelbimą, bei naudojasi darbo biržos paslaugomis. Žinoma, kartais tenka naudoti ir konsultacinių firmų paslaugas. Šis paieškos būdas tai galimybė surasti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Labai naudingos ir savų darbuotojų rekomendacijos. Bendradarbių, jų giminių, draugų, pirkėjų įtraukimas į darbuotojų paiešką duoda gerų rezultatų, nes rekomenduojantysis gerai žino ir įmonės sąlygas ir rekomenduojamojo savybes (Sakalas, 1998). Tokiu būdu būtų parodomas pasitikėjimas savais darbuotojais, o už rekomendacijas ir pan. galbūt atsilyginama finansiniu ar koku nors kitu atlygiu. Tačiau deja, tokie veiksmai AB „Verpstas“ įmonėje netaikomi ir dažniausiai jeigu ir kreipiamasi į savus darbuotojus, tačiau jokie paskatinimai netaikomi. Dažniausiai nauji darbuotojai ieškomi pasitelkiant Darbo biržą.

Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus ir naujam darbuotojui, ir įmonei. Darbuotojui tai naujas veiklos etapas ir įmonės uždavinys padaryti, kad jis būtų malonus, sudaryti sąlygas greitai adaptuotis. Adaptuotis dažnai yra nelengva, kartais tai priklauso nuo kurios nors pusės gerų norų, bet reikalauja laikytis ir tam tikrų organizacinių taisyklių. Todėl personalo priėmimui ir adaptavimuisi turi būti skiriamas didelis dėmesys (Sakalas, 1998).

Personalo atrankos procese dalyvauja aukščiausio lygio vadovai (vyr. buhalterė ir generalinis direktorius). Apklausos metu vyksta pokalbis, po kurio atrenkami tinkamiausi darbuotojai laisvai darbo vietai užimti. Neretai kandidatų prašoma pateikti rekomendacijas iš buvusių darboviečių. Taip įmonė turi galimybę pasirinkti tinkamesnį žmogų.

Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jei sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali pasiekti įprasto darbo našumo. Tad kuo trumpesnis adaptavimosi laikotarpis, tuo įmonei geriau (Sakalas, 1998).

Įmonėje į adaptavimosi procesą įeina: supažindinimas su nauju kolektyvu bei nauja darbo vieta, informavimas apie naujus uždavinius bei keliamus reikalavimus, supažindinami su įmonės vidaus tvarka, galimais pavojais (Sakalas, Šilingienė, 2000).

AB „Verpste“ dažnai reikia naujų darbuotojų, tačiau darbuotojai į gamybinį cechą atrenkami ne taip kruopščiai. Svarbiausias atrankos kriterijus yra kvalifikacija. Į žmogaus asmenines savybes ilgą laiką nebuvo kreipiamas dėmesys, tačiau prasidėjus tokiai didelei kaitai vis dažniau atsižengiama prie naujausių atrankos būdų ir stengiamasi, kad nauji darbuotojai kuo geriau jaustųsi savo darbo vietoje.

1.3.4. Darbuotojų pasiekimų vertinimas ir karjeros planavimas

Nors darbuotojų pasiekimų valdymas ir vertinimas labai svarbus tiek vadovui, tiek darbuotojui, kaip bebūtų gaila, AB „Verpsta“ sistema labai silpnai išvystyta. Mezgimo, siuvimo cechų, kontrolės skyrių vadovams sudaromi planai ne periodui, o pagal užsakovų nurodymus ir terminus. Kitiems padaliniais planai nesudaromi.

Kas ketvirtį gamybos cechų skyriai vertinami pagal šiuos kriterijus: (mažiausiai pagamintų brokuotų gaminių skaičiumi, daugiausia pagamintų gaminių per laiko vienetą ir t.t. Skyrių vadovai išrenka metų ketvirčio geriausius skirtingų pareigybių grupių darbuotojus.

Nors šie darbuotojų pasiekimų vertinimo kriterijai nėra pati geriausia vertinimo sistema, tačiau tai būdas skatinti darbuotojų motyvaciją, lojalumą, rezultatų siekimą.

Lietuvos įmonėse karjeros planavimas dar toli gražu nepaplitusi ir neišvystyta personalo motyvavimo šaltinis. Jos labiau susirūpinusios savo išlikimu bei ekonomine padėtimi, todėl neskiria reikiamo dėmesio ne tik darbuotojų karjeros, bet ir apskritai viso personalo motyvavimui. Laikui bėgant, liks vis mažiau žmonių, patenkintų savo darbo padėtimi (Sakalas, Šilingienė, 2000). Panaši situacija AB „Verpsta“ irgi buvo gan ilgą laiką. Dabar įmonė rūpindamasi didele kaita ir norėdama ją mažinti, savo darbuotojams siūlo tam tikrus mokymus, kuriuose galima patobulinti esamas žinias bei įgyti naujų. Individualiuose kvalifikacijos kursuose darbuotojai gali pasikelti turimą kvalifikacijos laipsnį, tačiau tai sudaro tik mažą dalį darbuotojo karjeros kėlimo procese. Taip pat tokie mokymai vis dar yra gan reti, todėl bendrovei reikia labiau susirūpinti ir kitais motyvavimo šaltiniais.

1.3.5. Darbuotojų ugdymas

Mūsų greitai besikeičiančiais laikais gyventi reiškia mokytis. Mokomasi ne tik mokykloje, universitete ir formaliose mokymo įstaigose, bet ir profesiniame darbe, kurio pagrindinis tikslas yra tobulėjimas (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Sakalas (1998) teigia, jog personalo ugdymas yra nenutrūkstamas procesas. Jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo ar net anksčiau ir baigiasi jo atleidimu.

AB „Verpstas“ įmonėje mokymai organizuojami tik esant poreikiui. Dažniausiai mokymų reikia, kai yra įvedamos naujos kompiuterinės programos, nuperkamos naujos mezgimo ar siuvimo mašinos, kurios reikalauja specialisto paaiškinimo ir specialaus mokymo. Darbuotojams suteikiama galimybė kelti savo kvalifikaciją siunčiant juos į seminarus, apmokymus, kursus. Mokymų poreikį nustato personalo specialistas. Jam dažnai pataria cechų viršininkai, kadangi jie daugiausiai žino, kokios problemos kyla jų darbuotojams ir kam labiausiai reikia kvalifikacijos kėlimo kursų. Žinoma, galutinį sprendimą priima vyr. buhalterė su direktoriumi.

Nepakankamas požiūris į darbuotojų ugdymą ir yra viena iš priežasčių lemiančių vis didėjančią darbuotojų kaitą. Kai žmonėms tampa svarbu gauti ne tik didelį atlyginimą, tačiau norima ir tobulėti, bei stengtis būti įvertinam.

1.3.6. Atlyginimo už darbą sistema

Darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone, nors išsivysčiusiose šalyse materialiniai stimulai palaipsniui praranda savo svarbą ir užleidžia vietą nepiniginiams motyvavimo metodams. Tuo tarpu Lietuvoje situacija kiek kitokia. Darbo užmokestis ir piniginis įvertinimas tampa ypač svarbiu motyvaciniu veiksniu tada, kai nėra patenkinti dirbančiųjų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Šiandien yra keliama idėja, kad mokėti reikia ne už darbą, bet už darbuotoją, jo savybes. Dirbti gerai yra kiekvieno darbuotojo pareiga, geras darbas šiandien negarantuoja, kad, pasikeitus sąlygoms, darbuotojas ir toliau dirbs gerai. Dažnai įmonėse įvairių kategorijų darbuotojų darbui apmokėti naudojamos skirtingos darbo užmokesčio formos (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Įmonėje atlyginimai skaičiuojami atsižvelgiant į rinkos dėsnius, Lietuvos Respublikos įstatymų numatytą atlyginimą bei įmonės galimybes. AB „Verpstas“ taiko apmokėjimo sistemas: pastovus darbo užmokestis ir kintamas darbo užmokestis.

Pastovus darbo užmokestis skiriamas mažesnei daliai darbuotojų. Kintamą darbo užmokestį gauna gamybos skyriai, kai darbuotojų alga priklauso nuo jų padarytų gaminių kiekio. (siuvėjai, mezgėjai, ketliuotojai, lygintojai ir t.t.). Čia ir išvelgiamas minusas, nes darbuotojas nežino kokią algą gaus ateinantį mėnesį bei pasireiškia darbuotojų nesąžiningumas (nustatyto gaminių kiekio nepagaminęs darbuotojas gauna minimalų atlyginimą). Darbuotojai, kurie dirba viršvalandžius ar savaitgaliais ir šventinėmis dienomis atlygis skaičiuojamas dvigubu tarifu.

Kaip ir daugelyje įmonių didžiausią atlygį gauna administracija ir vadovaujantis personalas. Gamybos skyriai (pagrindinė darbo jėga) gauna šiek daugiau nei Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytą minimalią algą. Darbo užmokesčio sistema skatina darbuotojų lojalumą, motyvaciją bei norą dirbti įmonėje.

5 lentelė. **Darbo užmokesčio fondas ir jo dalis savikainoje.**

	2005	2006	2007(iki 11 mėn.)
Darbo užmokesčio fondas (Lt)	4580400	3539400	2460300
Sodra (Lt)	1413400	1091700	758300
Darbo užmokesčio fondo dalis savikainoje %	20,9	31,7	39,2

Šaltinis: AB „Verpstas“

Pastaba: 2005m. į savikainą buvo įskaičiuojama žaliavų vertė.

Darbo užmokesčio fondą sudaro: 3% Sodros mokestis, 27% gyventojų pajamų mokestis, darbuotojų atlyginimai.

1.3.7. Motyvacijos sistema įmonėje

Anot Sakalo ir Šilingienės(2000) motyvavimas- tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo šaltinis.

AB „Verpstas“ turi darbuotojų motyvacijos skatinimo sistemą, tačiau ji silpnai išvystyta. Įmonės darbuotojai nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, dėl dažnai pasitaikančių dirbamų viršvalandžių kiekio, bei nekokybiškai išdėstyto darbo valandų grafiku. Nors darbuotojai gali įsigyti įmonėje gaminamos produkcijos lengvatinėmis sąlygomis bei rengiami kvalifikacijos kėlimo kursai, tai mažai motyvuoja įmonės darbuotojus. Pagrindines nepasitenkinimo priežastys bus atskleistos empirinio tyrimo metu.

Išanalizavę AB „Verpstas“ veiklą turime pastebėti, kad čia vyrauja gan didelė apie 10 proc. siekianti darbuotojų kaita. Apie jos priežastis bus šnekama empirinio tyrimo analizėje, tačiau čia turime plačiau apibrėžti bendrąsias situacijos gaires. Įmonė norėdama konkuruoti rinkoje privalo daugiau dėmesio skirti vidinėms reformoms ir pradėti vis daugiau dėmesio skirti darbuotojams, jų motyvavimo sistemai tobulinti. Tik įmonė keisdamasi pati, sugebės reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas ir pasiūlyti darbuotojams patinkančią, gerai apmokamą darbą su perspektyvomis, kai darbuotojas bus motyvuojamas tiek, kad jis būtų lojalus įmonei.

2. AB „VERPSTAS" DARBUOTOJŲ EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

2.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Siekiant išsiaiškinti AB „Verpsta" darbuotojų kaitą, buvo nuspręsta šioje įmonėje atlikti kiekybinį tyrimą. **Tyrimo tikslas** – nustatyti AB „Verpsta" darbuotojų kaitą įtakančius veiksnius.

Taigi darbuotojų kaitos problemos nagrinėjimui ir išsikeltam tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie **uždaviniai**:

1. nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį;
2. nustatyti darbuotojų įsipareigojimo darbui lygį.
3. nustatyti darbuotojų streso lygį.
4. nustatyti darbuotojų ketinimo palikti įmonę lygį;

2.1.2. Tyrimo metodas ir duomenų rinkimo metodas

Tyrimo metodo pasirinkimas priklauso nuo išsikeltos tikslas ir uždavinių. Prieš pasirenkant konkretų metodą reikia kiek galima daugiau išsiaiškinti apie tyrime dalyvaujančios populiacijos socialines, ekonomines bei demografines ypatybes bei savybes (Kumar, 1999). Naudojamas kiekybinis tyrimų metodas – anketavimas.

Tokių tyrimo metodo pasirinkimą lėmė klausimyno, kaip tyrimo instrumento, teikiami privalumai. Viena vertus tai pigiausias tyrimo metodas (Weisberg, 1996). Kita vertus, tuo pačiu metu galima apklausti pasirinktą kiekį respondentų. Taip pat naudojant šį metodą nėra apklausėjo įtakos respondentams. Šis metodas pasirinktas dėl noro apklausti kuo daugiau įmonės darbuotojų su mažiausiomis laiko sąnaudomis. Šį metodą atlikome, nes siekėme apibendrinti duomenis statistiškai (skaičiais). Naudojant klausimyną respondentui yra suteikiamas didesnis anonimiškumas, todėl jo atsakymai gali būti atviresni, o surinkta informacija tikslesnė (Kumar, 1999).

Šiame tyrime **duomenų rinkimo būdas** – apklausa panaudojant standartizuotą klausimyną. Tai tiesioginės individualios apklausos tipas. Anketinės apklausos rezultatai apskaičiuoti naudojant SPSS 15.0 for Windows programinės įrangos paketą. Atlikta statistinė duomenų analizė (procentinių dažnių, vidurkių skaičiavimas).

2.1.3. Tyrimo imtis ir tyrimo instrumentas

Tyrimo imtis. Pasirinktas ištisinis atrankos principas, kai anketos išdalintos visiems AB „Verpsta“ gamybos cecho darbuotojams, kurių yra 119.

• **Tyrimo instrumentas:** Klausimyną sudarė 3 dalys: įvadas, pagrindinis teiginių blokas, bei klausimai skirti respondentų socialinėms-demografinėms charakteristikoms nustatyti. Iš viso klausimyną sudarė 44 klausimai. Būtina pabrėžti, kad stengiantis išvengti neatsakingo atsakinėjimo į klausimus, klausimų blokai buvo išmėtyti. Klausimai buvo pateikti teiginių forma. Respondentai juos turėjo įvertinti 10 balų Likert tipo skalėje, kur 1 - visiškai nesutinku, o 10 - visiškai sutinku.

Pradedama įvadine dalimi, kurioje yra nurodyta: kas atlieka tyrimą, jo tikslai bei kaip bus panaudoti rezultatai, pranešama apie anketos anonimiškumą ir pateikiama trumpa instrukcija, kaip ją užpildyti.

Pagrindinių klausimų bloką sudarė šios klausimų grupės:

- pasitenkinimas darbu (klausimai 1–21 bei 30, 33, 36 klausimai). Šie klausimai sudaryti remiantis Fields (2002) ir Poon (2004) adaptuotomis skalėmis.
- įsipareigojimas (23, 24, 34, 35, 37, 38 klausimai). Šis klausimų blokas sudarytas remiantis Greenberg ir Baron (2000) bei Luna-Arocas ir Camps (2008) skalėmis.
- ketinimas palikti įmonę (27, 28, 29, 39, 40, 41 klausimai). Šie klausimai sudaryti remiantis Luna-Arocas ir Camps (2008) bei Schyns, Torka, Gossling (2007) skalėmis.
- stresas darbe (22, 25, 26, 31, 32 klausimai) matuotas remiantis Bishop, Goldsby, Neck (2002) ir Firth, Mellor, Moore (2004) skalėmis.
- Baigiamoji anketos dalis apėmė klausimus, kurie buvo skirti išsiaiškinti respondentų duomenis: amžių, stažą ir lytį (42–44 klausimai).

2.1.4. Duomenų analizės metodas

Klausimyne naudota 10 balų Likert tipo skalė nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 10 (visiškai sutinku). Toks matavimo instrumentas leido nustatyti, kokių laipsnių respondentai sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais vertinimais. Visur skaičiuojami rangų vidurkiai, pagal kuriuos daromos išvados.

2.2. Tyrimo eiga ir rezultatai

2.2.1. Tyrimo eiga

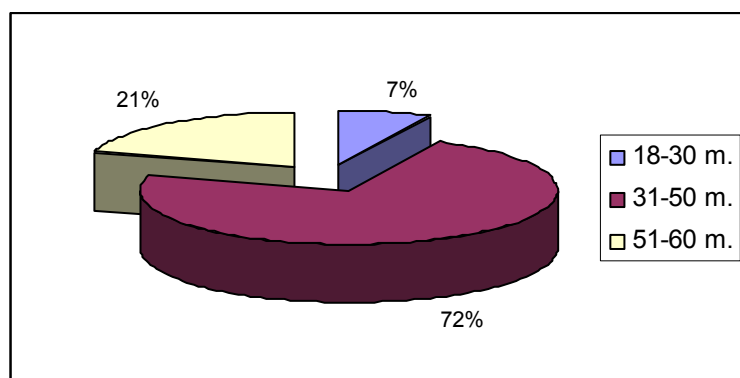
Tyrimas vykdytas 2008 m. kovo–balandžio mėnesiais. Apklausos metu buvo išdalinti 108 klausimynai. Tyrimo pabaigoje buvo surinkta 69 užpildyti klausimynai.

2.2.2. Tyrimo rezultatai

2.2.2.1. Socialinės-demografinės respondentų charakteristikos

Taigi atsakymų sulaukta iš 69 žmonių, kurių amžius vyravo nuo 18 iki 60 metų. Amžiaus vidurkis yra 43,87 m. 11,9 proc. respondentų (t.y. 8 asmenys) buvo vyrai, o likusieji 88,1 proc. (59 asmuo) buvo moterys. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas paveiksle Nr.3.

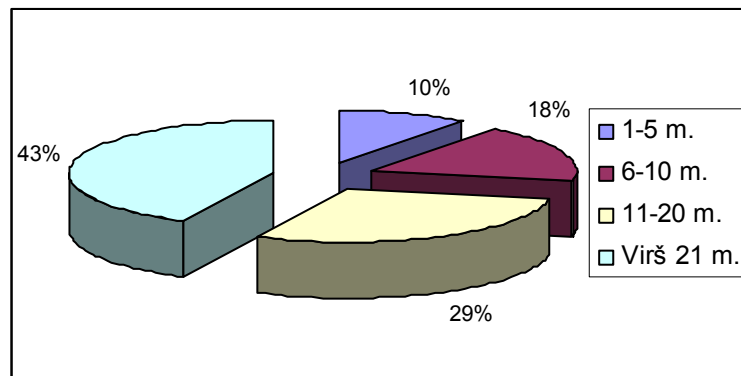
3 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



Koduojant duomenis buvo iškirti tokie amžiaus tarpsniai: Jauni žmonės 18-30 metų, sudarė tik 7 proc. Vidutinio amžiaus žmonės 31-50 metų (72 proc.) ir vyresni žmonės – priešpensijinis amžius (51-60 metų) (21 proc.). Taip pat kartais stengiamasi į tam tikrus klausimus pažiūrėti šiek tiek smulkiau ir amžius analizuojamas pagal platesnę skalę. Trečdalis AB „Verpstas“ darbuotojų yra 46-50 m., kas sudaro 27,9 proc. Jaunų žmonių dirba labai mažai, t.y. tik 1,5 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų priklauso amžiaus tarpsniui nuo 18 iki 25 m. O iki 30 metų darbuotojų čia yra 5,9 proc. Toks respondentų skyrimas pagal amžiaus grupes yra labai svarbus bandant nustatyti skirtingą žmonių požiūrį į nagrinėjamą problemą atsižvelgiant į amžių, bei esamą darbo patirtį šioje įmonėje.

Respondentų darbo stažas šioje įmonėje buvo nuo 1 iki 35 metų. Vidutinis darbo stažas 17,84 metai (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje



Taigi, po 43 proc. darbuotojų šioje įmonėje išdirbo net virš 21 metų. 29 proc. darbuotojų kurių darbo stažas šioje įmonėje yra 11-20 metų. 18 proc. darbuotojų turi 6-10 metų stažą, o 10 proc. – 1-5 metų stažą.

Matydami tokius rezultatus, galima teigti, kad AB „Verpsta“ vyrauja vyresnio amžiaus darbuotojai, turintys net labai didelį darbą stažą. Tad čia kyla klausimas ar šioje įmonėje yra didelė darbuotojų kaita? Kadangi darbo stažas gan didelis. Tačiau turime pabrėžti, kad tų jaunų žmonių kaita ir yra didelė, o vyresnio amžiaus žmonės dėl vėliau aptariamų priežasčių nesiryžta keisti darbo.

2.2.2.2. Pasitenkinimo darbu lygis

Tyrimo metu buvo matuojamas bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu bei tokiais jo aspektais kaip: darbo sąlygos, santykiai su vadovais ir bendradarbiais, pasitenkinimas atlygiu. Skyriaus pabaigoje trumpai pristatomas palyginimas pagal šiuos tris aspektus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendras AB „Verpsta“ gamybos cechų darbuotojų pasitenkinimas darbu nėra labai aukštas - 7,63 balo. Darbuotojų pasididžiavimas darbu yra dar žemesnis - 6,26. Be to, AB „Verpsta“ darbuotojams darbas nėra labai malonus. Tą patvirtina bendras rangų vidurkis lygus 6,86.

Pasitenkinimui darbui ypač svarbios darbo sąlygos. Galima teigti, kad respondentai darbo sąlygomis nėra visiškai patenkinti, kadangi bendras vidurkis yra lygus 7,03. Tačiau respondentai palankiau vertino darbo vietos patogumą - 7,84 balo.

AB „Verpsta“ yra sudarytos tinkamos sąlygos dirbti ir daliai darbuotojų dauguma taisyklių ir procedūrų nesukelia sunkumų darbe (6,67 balo).

Darbuotojų gerą savijautą lemia ir tinkamai sudarytas darbo grafikas. Pasitenkinimą darbo valandomis rodo net 9,07 balo vidurkis.

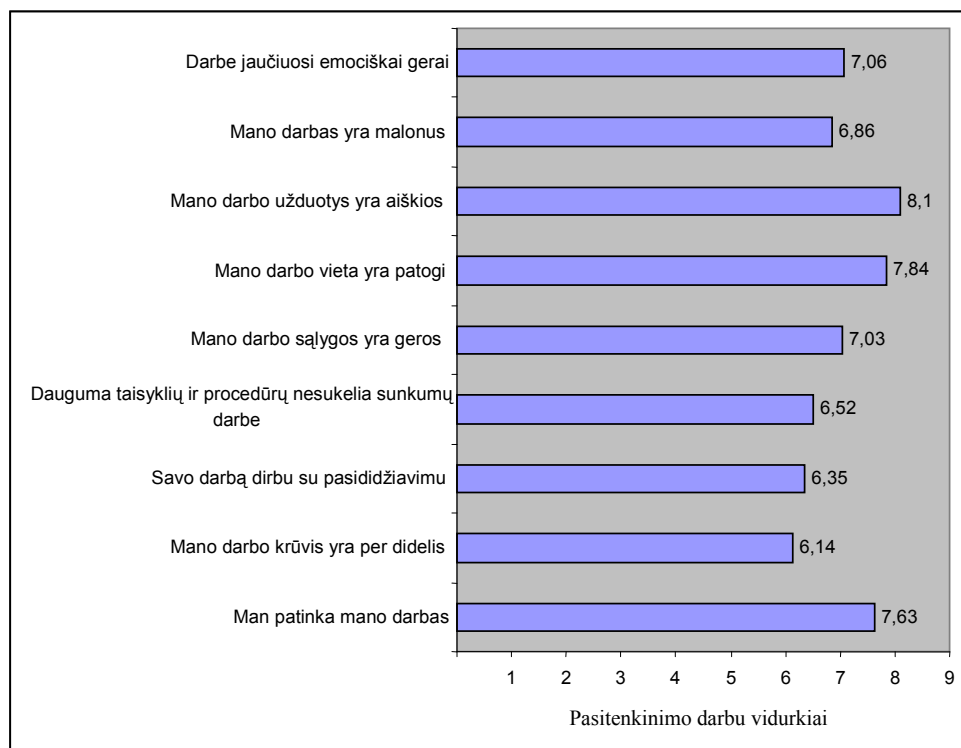
Žinoma, darbas tampa malonus ir lengvas, kai formuluojamos užduotys yra aiškios tą patvirtina 8,10 balo vidurkis.

Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protišškai pervargs. O persitempusio žmogaus darbas, kad ir kaip jis norėtų dirbti, nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai. Šiuo atveju nepasitenkinimą darbo krūviu labai taikliai atspindi ir rangų vidurkis, lygus 6,14 balo.

Nedidelė dalis respondentų darbe jaučiasi ir emociškai gerai, bendras balas yra 7,06.

Analizuojant pasitenkinimą darbu galima tiksliau grafiškai pavaizduoti dalį priežasčių, turinčių gan didelę reikšmę galimai darbuotojų kaitai (žr. 5 paveikslą).

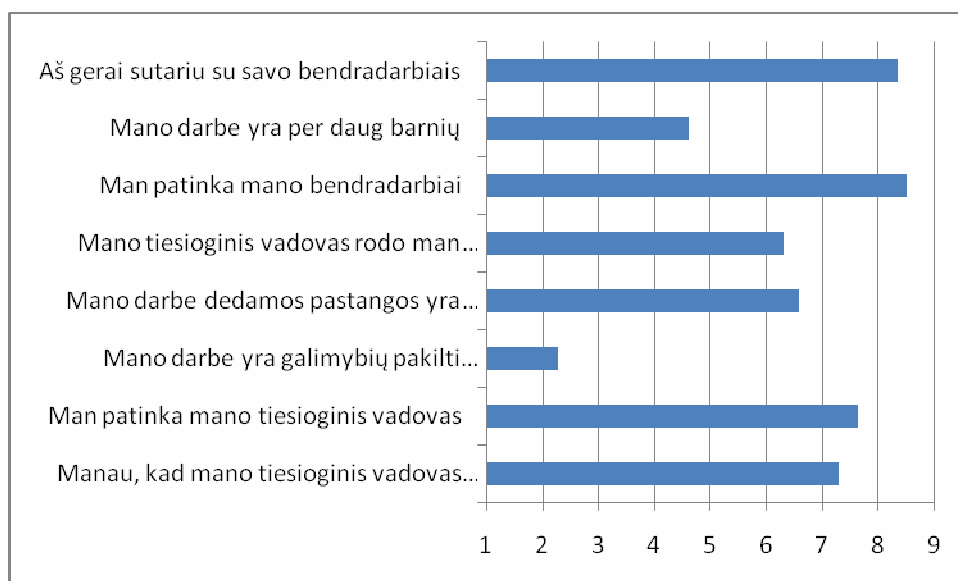
5 paveikslas. **Pasitenkinimo darbu lygis**



Iš gautų rezultatų matome, kad darbuotojai savo darbe geriausiai vertina sau deleguojamas užduotis. Jie jaučiasi darbe emociškai gerai, jų darbo vieta yra patogi ir jiems patinka jų dirbamas darbas. Taigi kai žmogus dirba sau patinkantį darbą, už jį yra tinkamai atlyginama, be to, dar ir tinkami motyvuojama, tokiu būdu darbuotojų kaita ir mažėja. Pasitenkinimą darbo sąlygomis rodo ir bendras vidurkis lygus net 7,28 balo.

Pasitenkinimas vadovu ir bendradarbiais. Efektyviam darbui yra svarbūs bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apkalba vieni kitus už nugarų, "kiša pagalius į ratus", nepamatuotai konkuruodami vieni su kitais, tuomet kolektyvas virsta karo lauku, o energija išnaudojama kivirčams, bet ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius ir pasirūpinti sveikais, darbingos atmosferos netrikdančiais santykiais kolektyve.

6 paveikslas. Respondentų pasitenkinimas santykiais su vadovais ir bendradarbiais



AB „Verpstas“ darbuotojai yra patenkinti savo tiesioginiais vadovais, kurie ne trukdo, o padeda dirbti, ką ir patvirtina rangų vidurkis, kuris lygus 7,28. Matoma, kad šiek tiek didesnė dalis darbuotojų mėgsta savo tiesioginį vadovą, nes rangų vidurkis lygus net 7,62.

Kadangi vadovas patinka, tai žinoma, kad jis yra ir pastebimas dėl savo funkcijų. Viena iš vadovo funkcijų koordinuoti darbuotojus bei deleguoti jiems užduotis. O šie veiksmai nepadaromi be dėmesio rodymo savo darbuotojams. Matoma, kad pasitenkinimas vadovo rodomu dėmesiu yra lygus tik 5,58 balo.

Taigi dėmesys yra gerai, tačiau dar geriau, kai jis yra tiesiogiai susijęs su darbu, ypač tada, kai reaguojama į darbuotojo pastangas. Kad darbe dedamos pastangos yra pastebimos ir vertinamos tiesioginio vadovo, vertinama tik 5,84 balo.

Tinkama atmosfera padidina produktyvumą, tačiau kas daugiausiai lemia atmosferos kokybę? Žinoma, kad bendradarbiai. Žmogus tik sutardamas su bendradarbiais galės komunikuoti su jais, ilsėtis pertraukų metu ar tiesiog pasitarti ir pasikonsultuoti darbo metu. Bendras atsakymų balais vidurkis, kuris lygus 8,55 balo patvirtina pasitenkinimą bendradarbiais.

Taigi, kai patinka bendradarbiai, reikia su jais ir sutarti. Sutarimas vertinamas net 8,33 balo. Paradoksalu, tačiau pagal rezultatus matosi, kad kuo darbuotojai ilgiau išdirbo įmonėje, tuo jie daugiau pripažįsta esant barnių. Gal būt tai galima paaiškinti ilgesniu darbu kartu ir didesne trintimi, kai dirbi vienoje patalpoje tiek metų, atsiranda ir mažų nesusipratimų, kurie gali iššaukti didelį barnių.

Taigi išanalizavę visus veiksmus atskirai privalome pažvelgti ir į bendrus rezultatus. Santykiai su vadovais ir bendradarbiais vertinami 6,46 balo.

Karjeros galimybės. Jeigu darbuotojas nėra pastebimas, tikėtina, kad jam bus sunku gauti palankų tiesioginio vadovo vertinimą ir dėl to sumažės galimybės kilti karjeros laiptais. Labai keista, tačiau neatsirado nei vieno, kuris būtų visiškai įsitikinęs, jog jo darbe yra galimybių pakilti pareigose. Tą mums patvirtina ir bendras atsakymų balais vidurkis, lygus tik 2,79 balo. Matome, kad darbuotojai nemato galimybių pakilti pareigose.

Pasitenkinimas atlyginimu

Materialine darbo prasme darbuotojai nėra visiškai patenkinti. Galima teigti, kad jau akivaizdi viena iš galimų darbuotojų kaitos priežasčių, t.y. per mažas darbo užmokestis (nes čia ir rangų vidurkis lygus tik 3,71).

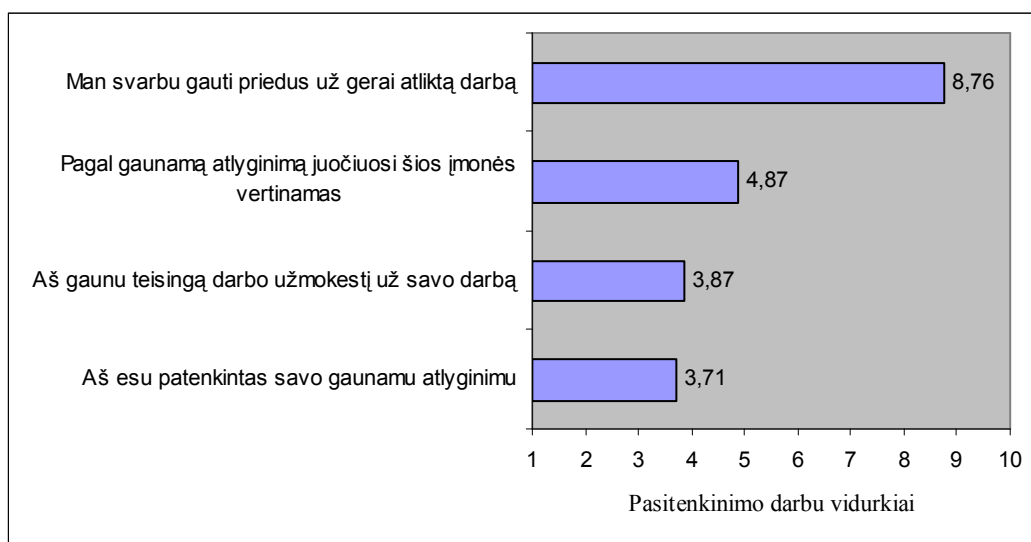
Žmonės gali būti patenkinti ne savo atlyginimu, tačiau ar jie mano, kad jis yra teisingas? Galime teigti, kad ne, nes manymas, kad jis yra teisingas lygus tik 3,87. Taip pat nėra nei vieno darbuotojo, kuris teigtų, kad jis gauna teisingą darbo užmokestį už savo darbą.

Atlyginimas gali būti gretinamas ir su darbuotojo vertinimu bei pagarba. Kai kada žmonės gali teigti, kad per mažas atlyginimas atspindi per mažą jų vertinimą ir pagarbos jiems stoką bei neigiamą to, ką jie daro, t.y. nepagarbą jų darbui. Čia bendras vidurkis yra lygus tik 4,87.

Pagarbą paskatina dovanos ir didesnis atlyginimas. Žmonės jaučiasi daug geriau, kai jiems už gerai atliktus darbus atsilyginama mokant priedus. Tą mums taikliai iliustruoja net 8,76 balų vidurkis.

Analizuojant pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu dėl finansinių priežasčių galima grafiškai pavaizduoti žmonių nuomonę, turinčią didelę reikšmę galimai darbuotojų kaitai (žr. 7 paveikslą)

7 paveikslas. **Tyrimo dalyvių finansinių priežasčių reikšmė pasitenkinimo darbu bendri vertinimo vidurkiai**



Iš gautų rezultatų matome, kad darbuotojai dirbdami savo darbą tikisi, kad už savo darbą bus tinkamai atlyginama priedais prie darbo užmokesčio. Tačiau jie savo atlyginimu tikrai nėra patenkinti, kas tikriausiai ir nulemia AB „Verpsta“ darbuotojų kaitą.

Kaitą lemia ir geresnės konkurentų siūlomos sąlygos. Žmonės nori išeiti, nes mano, kad jų atlygis skiriasi nuo atlygio dirbančių panašų darbą tik kitose kompanijose. Tokią poziciją matome analizuojant bendrą atsakymų vidurkį pagal dešimtbalę skalę, kai jis šiuo atveju yra lygus 6,81 balo.

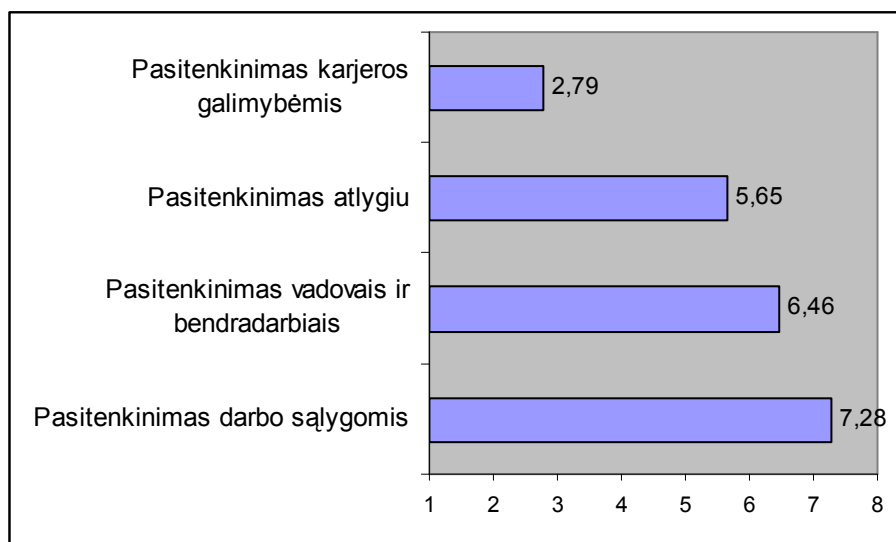
AB „Verpsta“ darbuotojai nėra patenkinti savo kolegų uždarbiu ir mano, kad dėl to būtų verta išeiti iš darbo. Šią poziciją patvirtina bendras 6,00 balo vidurkis.

Taigi atkreipę dėmesį į finansinius veiksnius ir kodėl norima išeiti iš darbo, pagrindine priežastimi galima laikyti mažą atlyginimą. Suskaičiavę rezultatus matome, kad vidutiniškai 54,5 proc. apklaustųjų, nepatenkintų savo atlyginimu galvoja ir ieško kito darbo. Problemą atskleidžia ir bendras rangų vidurkis, kuris šiai grupei lygus tik 5,65 balo.

Pasitenkinimo darbu bendri rezultatai

Išanalizavę atskirus pasitenkinimo darbu aspektus: pasitenkinimas darbo sąlygomis, respondentų santykius su vadovais ir bendradarbiais bei pasitenkinimas atlygiu ir karjeros galimybėmis galime matyti, kad bendri vidurkiai yra 7,28 ir 6,46 bei 5,65, 2,79 (žr.8 paveikslą).

8 paveikslas. **Respondentų pasitenkinimas darbu**

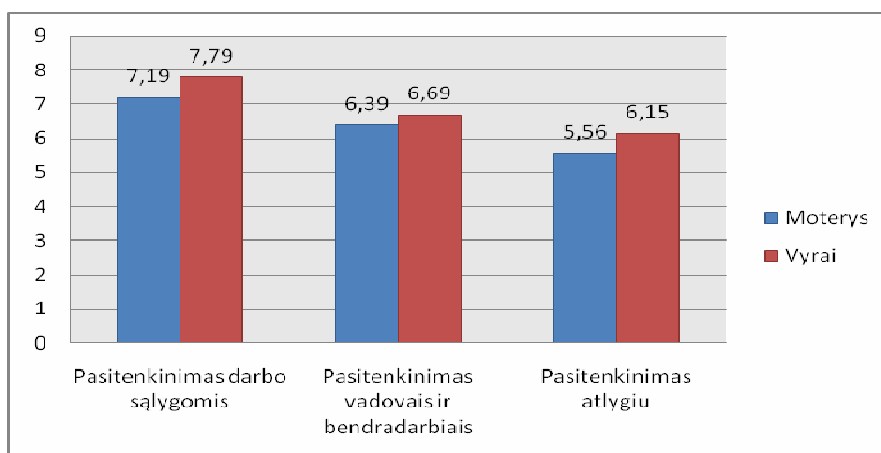


Darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis. Šiek tiek mažiau patenkinti santykiais su tiesioginiais vadovais ir bendradarbiais, o labiausiai nepatenkinti gaunamu atlyginimu bei žinoma karjeros perspektyvomis.

Būtina pabrėžti, kad čia stengtasi pažvelgti į pačius pagrindinius veiksnius, juos sugrupuojant kaip pvz.: pasitenkinimą vadovais ir bendradarbiais jungiant į vieną kategoriją bei

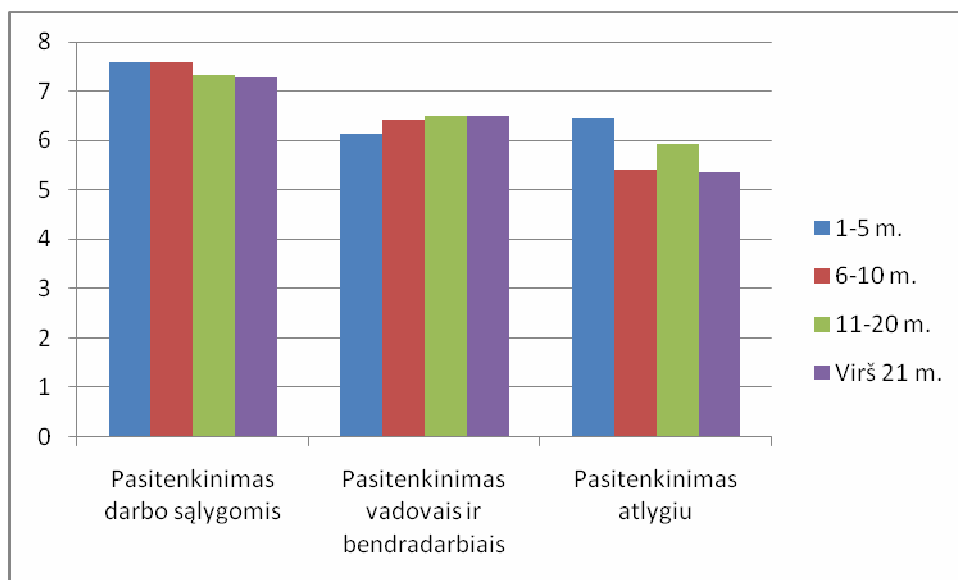
galimybė pakilti karjeroje, kurią šuo atveju irgi prijungėme prie pasitenkinimo darbu ir neišskyrėm kaip atskiros kategorijos.

9 paveikslas. Respondentų pasitenkinimo darbu lygis pagal lytį



Žvelgiant į pasitenkinimą darbu pagal darbuotojų lytį matome, kad (žr. 9 paveikslą) moterų pasitenkinimas darbu yra mažesnis negu vyrų. Jos mažiau patenktos ir darbo sąlygomis ir santykiais su vadovais bei bendradarbiais ir atlyginimu.

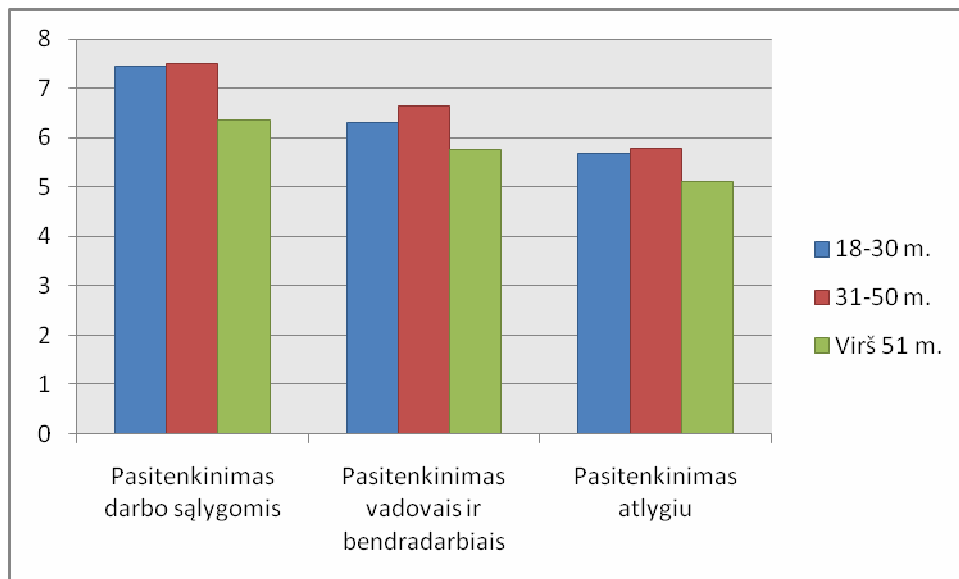
10 paveikslas. Respondentų pasitenkinimo darbu lygis pagal darbo stažą



Analizuojant pasitenkinimą darbu pagal darbuotojų darbo stažą, matome, kad (žr. 10 paveikslą) beveik visi respondentai gana panašiai yra patenkinti darbo sąlygomis. Čia beveik identišškai vertina ir 1-5 m. ir 6-10 m. išdirbusieji bei 11-20 m. ir virš 21 metų išdirbusieji. Mažiausiai santykiais su vadovais yra patenkinti trumpiausiai įmonėje dirbę asmenys (1-5 metai).

Visi kiti darbuotojai gana gerai sutaria ir su vadovais, ir su bendradarbiais. Tuo tarpu labiausiai atlyginimu patenkinti yra mažiausią darbo patirtį šioje įmonėje turintys respondentai. Čia kyla klausimas kodėl? Ar jie čia tik atėję dirbti ir jiems reikalinga darbo patirtis, o gal būt ne visi trumpą darbo patirtį turintys darbuotojai yra jauni? Nes pagal kitus rezultatus matome, kad jauni žmonės dažniausiai keičia darbus, todėl šioje įmonėje ir vyrauja panaši darbuotojų kaita, tiek, kiek dirba jaunų žmonių.

11 paveikslas. Respondentų pasitenkinimo darbu lygis pagal amžių

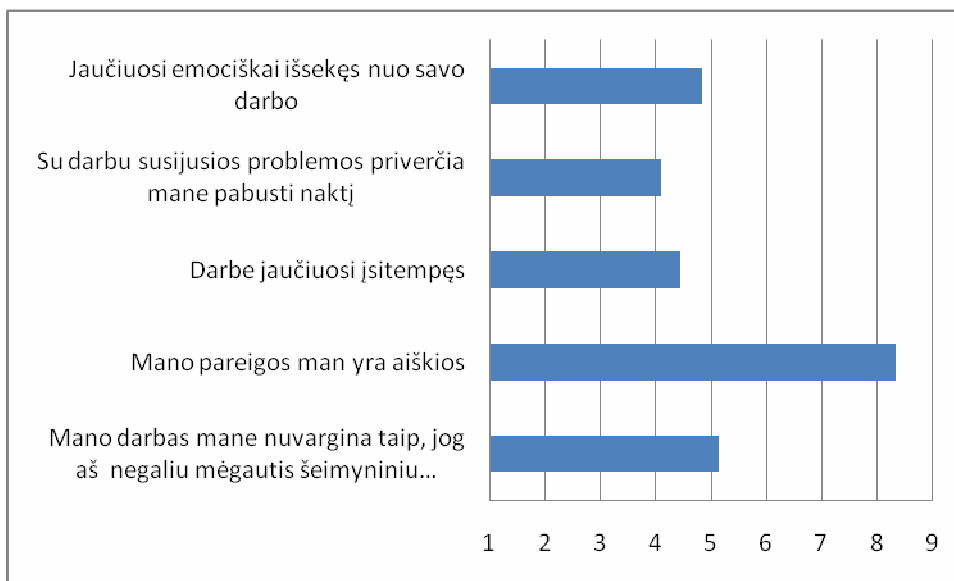


Vertinant respondentų pasitenkinimą darbu pagal amžių galima pastebėti, kad duomenys šiek tiek skiriasi nuo pasitenkinimo pagal darbo stažą. Matome, kad jauniausi darbuotojai nėra labai nepatenkinti savo atlygiu, labiausiai nepatenkinti savo uždarbiu yra vyriausi darbuotojai, kurių amžius virš 51 m. Vyriausi darbuotojai yra ir mažiausiai patenkinti darbo sąlygomis. Kitų amžių darbuotojai beveik vienodai vertina darbo vietos patogumą. Taip pat vyriausi respondentai labiausiai nepatenkinti bendrais santykiais su bendradarbiais ir vadovais. Čia gal pasireiškia pernelyg ilgas darbas toje pačioje įmonėje ir noras kažkokių pokyčių, kuriems nepasiryžtama.

2.2.2.3. Stresas darbe

Efektyviam darbui yra svarbi bendra atmosfera darbe, šiuo atveju vadinama stresu darbe. (žr.12 paveikslą)

12 paveikslas. Respondentų nuomonė apie stresą darbe



Taigi, kai darbe atmosfera gera, nėra galvojama apie kažkokias problemas. Galima teigti, kad šios įmonės darbuotojai eidami į darbą nesijaučia išnaudojami ir tikrai nėra įsitempę, nes bendras rangų vidurkis yra lygus tik 4,45 balo.

Nors išsekusiais nuo darbo bent jau emociškai save tikrai laiko 5,8 proc. respondentų (pasirinkę 10 balų), tačiau bendras įvertinimas yra mažas ir lygus 4,84.

Didžioji dalis darbuotojų nėra nuo savo darbo atsiriboję ir namuose, ypač daug apie darbą galvojama, kai yra tam tikrų problemų ir norisi pokyčių. Bendrai skaičiuojant nuvargimas vertinamas 5,14.

Tačiau pasitaiko ir tokių žmonių, kurie nuo darbo problemų negali atsiriboti net naktį ir dėl to negali miegoti, tačiau bendras rangų vidurkis lygus 4,09 balo.

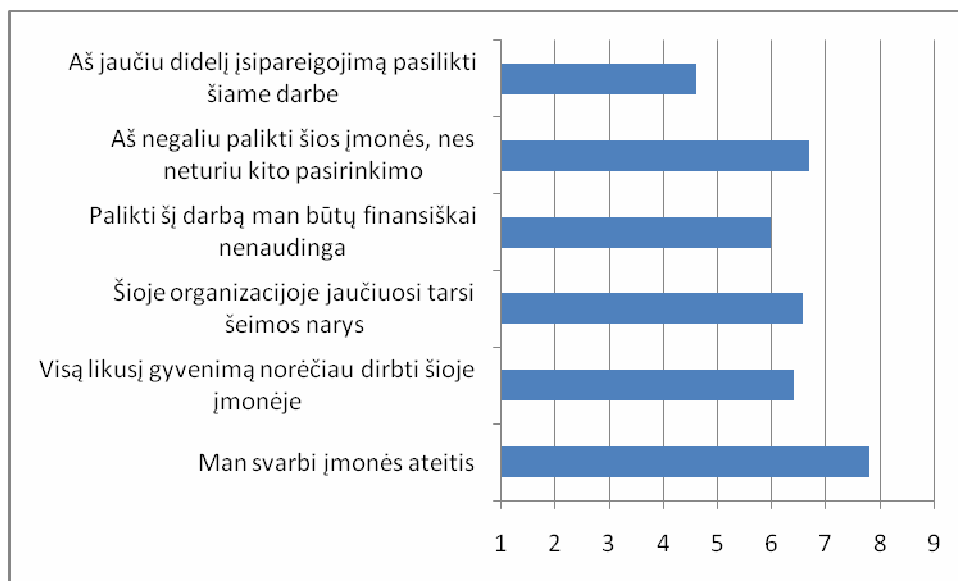
Baigdami kabėti apie pačių darbuotojų požiūrį į darbą ir stresą, jame turime pabrėžti, kad vis dėl to, didžioji dalis respondentų darbe jaučiasi emociškai gerai, ir tas emocijas kelia aiškios pareigos, nes vidurkis yra lygus net 8,33 balo.

Taigi bendras stresas darbe vertinamas 5,37 balo rodo, kad šie veiksniai turi įtakos ketinimui palikti darbą, tačiau ta įtaka nėra labai didelė, kadangi didžioji dalis respondentų nepatiria streso darbe.

2.2.2.4. Įsipareigojimas įmonei ir ketinimas ją palikti

Analizuojant antrąją klausimyno dalį, taip pat buvo skaičiuoti kiekvieno pateikto teiginio vertinimo vidurkiai (žr.13 paveikslą).

13 paveikslas. Respondentų įsipareigojimo įmonei bendras vertinimo vidurkis



Atkreipdami dėmesį į jau ne kartą minėtą darbuotojų amžių galime teigti, kad žmonės dirbdami kartu po 20 metų tampa lyg šeimos nariais, o darbas antraisiais namais, nes bendras balų vidurkis yra 6,56.

AB „Verpstas“ darbuotojams yra svarbi įmonės ateitis. Darbuotojai yra savo kompanijos patriotai, nes bendras nuomonės apie ateitį lygis yra 7,8 balo.

Taigi įmonė respondentams yra svarbi ir respondentai norėtų dirbti šioje įmonėje visą likusį gyvenimą, nes bendras rangų vidurkis yra 6,39 balo.

Analizuojant rezultatus matosi, kad darbuotojai ilgiau dirbė įmonėje, mažiau nori pokyčių ir pasiryžę dirbti čia visą gyvenimą.

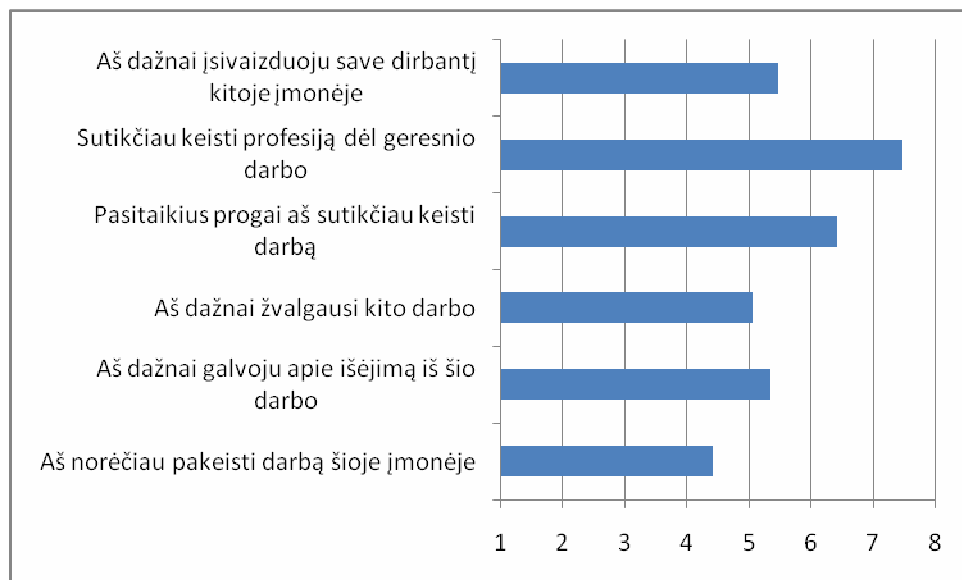
Beveik pusei visų darbuotojų yra finansiškai nenaudinga palikti šį darbą, nes bendras rangų vidurkis yra lygus 5,96 balo.

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl žmonės nenori keisti darbo, tikriausiai sąlygota dirbančiųjų amžiaus, kai pasilikimas darbe yra dėl neturėjimo kito pasirinkimo. Tą patvirtina ir 6,68 balo vidurkis.

Dalis žmonių jaučia įsipareigojimą pasilikti šiame darbe, nes bendras vidurkis yra lygus 4,6.

Žinoma, jeigu nori likti dirbti toje pačioje įmonėje, tai dar nereiškia, kad nenori pakeisti patį darbą, bet ne įmonę, o tik pareigas. Tą mums ir patvirtina atliktas tyrimas (žr. 14 paveikslą), kai bendras vertinimo vidurkis yra lygus 4,4, balo.

14 paveikslas. **Respondentų ketinimo palikti įmonę bendras vertinimo vidurkis**



Tad matydami bendrą įsipareigojimų vidurkį, kuris lygus 6,32 balo, turime pažvelgti ir į ketinimo palikti įmonę lygį.

Didelė dalis respondentų galvoja apie išėjimą iš darbo, nes bendras rangų vidurkis yra lygus 5,33 balo.

Žinoma mintys yra dar ne viskas, svarbiausia ar žmonės imasi atitinkamų veiksmų. Matome, kad skaičiai mažėja ir apie žvalgymąsi naujo darbo vidurkis mažėja iki 5,04 balo.

Sužinoję apie bandymus ieškoti kito darbo, turime pažvelgti ir į tai, ar jie pasitaikius progai keistų darbą. Gaila, tačiau bendras tendencijas atspindi net 6,4 balo pasitenkinimas.

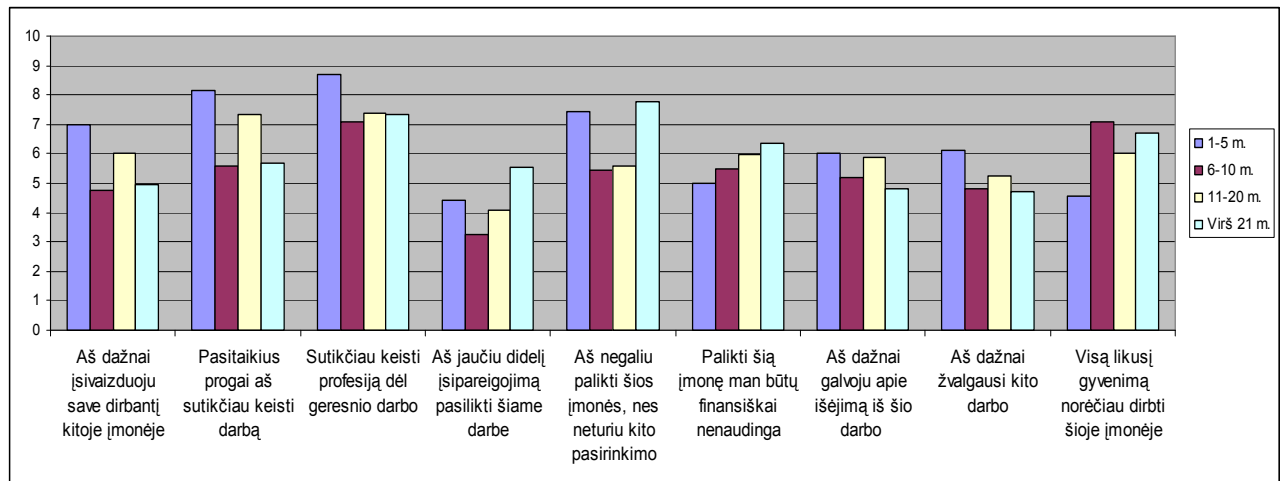
Taigi žinant, kad virš 50 proc. darbuotojų sutiktų keisti darbą, būtina pažvelgti, kiek respondentų save įsivaizduoja dirbantį kitoje įmonėje. Galime teigti, kad pakankamai daug, nes rangų vidurkis šiuo atveju yra lygus 5,47 balo.

AB „Verpstas“ darbuotojai galvodami apie kitą darbą net sutiktų keisti profesiją dėl geresnio darbo, nes rangų vidurkis yra dar didesnis ir lygus net 7,46 balo.

Atlikus tyrimą būtina išsiaiškinti ir bendrą ketinimo palikti įmonę vidurkį, kuris yra lygus 5,64 balo. Tačiau iš pradžių galima šiek tiek smulkiau paanalizuoti pagrindinius veiksnius, lemiančius respondentų motyvus dirbti toliau ar ieškoti kito darbo.

Pagal darbo stažą įmonėje darbuotojų kaitos veiksnių vertinimas pasiskirstė taip: (žr. 15 paveikslą)

15 paveikslas. Respondentų ketinimo palikti įmonę vertinimas pagal darbuotojų darbo stažą



Trumpiausiai (1-5 metai) įmonėje dirbantys darbuotojai sutiktų keisti profesiją dėl geresnio darbo. Taip pat jie pirma progai pasitaikius keistų darbą. Labai keista, tačiau taip pat didelė dalis mažiausią darbo stažą šioje įmonėje turinčių žmonių vis dėlto nepaliktų darbo, nes neturi kito pasirinkimo nes šie žmonės turintys yra neseniai įsidarbinę ir jiems reikalinga darbo patirtis, be to, tiesiog Šiauliuose yra per sunku susirasti naują darbą. Trumpiausiai dirbantys žmonės dažniau nei visi kiti įmonės darbuotojai įsivaizduoja dirbantys kitoje įmonėje, taip pat jie ir greičiau pakeistų profesiją ir kitą darbą už didesnę darbo stažą turinčiuosius. Taip pat 1-5 metus išdirbę AB „Verpstas“ darbuotojai dažniau už labiau patyrusius darbuotojus galvoja apie išėjimą iš darbo ir žvalgosi naujo darbo, tačiau jiems būtų mažiausiai nenaudinga palikti darbo dėl finansinių dalykų, t.y. jie mažiausiai nukentėtų. Taip pat, tokį stažą turintys asmenys mažiausiai suinteresuoti dirbti šioje įmonėje visą gyvenimą.

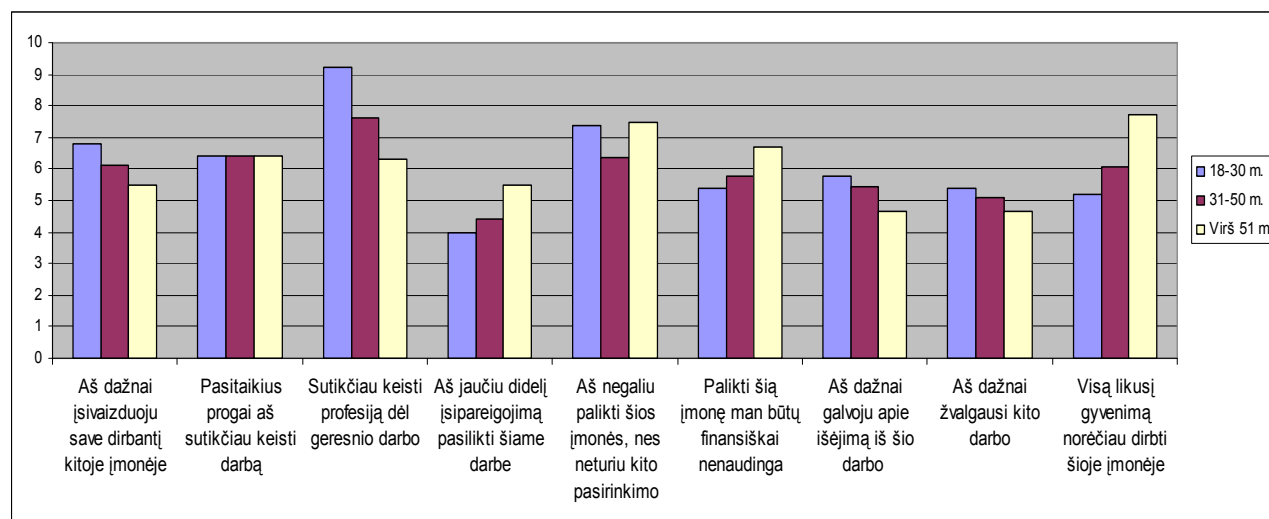
Darbuotojai, dirbantys 6 – 10 metų įmonėje, palyginus su kitais darbuotojais pagal darbo stažą daugiausiai norėtų dirbti šioje įmonėje visą gyvenimą, tačiau susiklosčius tam tikroms aplinkybėms sutiktų keisti profesiją dėl geresnio darbo ar tiesiog pasitaikius progai pakeistų dabartinį darbą. Tokį darbo stažą turintys žmonės mažiausiai iš visų jaučia įsipareigojimą pasilikti savo darbe. Tačiau pastebimas tam tikras neatitikimas, nors jie mažiausiai įsipareigoję, tačiau 6-10 metų išdirbusieji mažiausiai įsivaizduoja save dirbančius kitose įmonėse bei rečiausiai sutiktų keisti darbą pasitaikius geroms aplinkybėms ir lygiai tiek pat, kaip ir didžiausią stažą turinčiais rečiausiai ieškotųsi kito darbo. Žinoma, jeigu darbą keistų, tai mažiausiai juos veiktų tai, kad jie neturėtų kito pasirinkimo.

11-20 metų išdirbę AB „Verpstas“ darbuotojai jaučia gan didelį įsipareigojimą likti savo darbe palyginus su kitais ne tokį stažą turinčiais asmenimis, tačiau jie, kaip ir visi kiti darbuotojai pasitaikius progai keistų darbą, keistų profesiją ir dažnai įsivaizduoja save dirbančius kitoje įmonėje. Ši darbuotojų grupė po mažiausiai išdirbusiųjų daugiausiai galvoja apie išėjimą iš darbo ir žvalgosi kito darbo.

Ilgiausiai dirbantys žmonės (virš 21 metų) labiausiai negali palikti darbo, nes neturi kito pasirinkimo. Jie jaučia patį didžiausią įsipareigojimą čia likti, bei išėjus finansiškai nukentėtų labiausiai. Tokią patirtį turintys darbuotojai mažiausiai galvoja apie išėjimą ir rečiausiai ieškosi kito darbo. Žinoma, šie teiginiai yra nulemti dirbančių amžiaus, nes kuo žmogus vyresnis, tuo jis mažiau konkurencingas darbo rinkoje.

Pagal darbuotojų amžių darbuotojų kaitos veiksnių vertinimas pasiskirstė taip (žr. 16 paveikslą):

16 paveikslas. Respondentų ketinimo palikti įmonę vertinimas pagal darbuotojų amžių



Kaip matome iš šio paveikslo, jauniausi darbuotojai (18-30 metų) yra labiausiai pasiryžę pokyčiams. Jie sutiktų keisti profesiją dėl geresnio darbo, taip pat jie dažniausiai įsivaizduoja dirbančius kitose įmonėse, dažniausiai galvoja apie išėjimą iš darbo ir, aišku, dažniausiai žvalgosi kito darbo. Rečiausiai tokio amžiaus darbuotojai galvoja apie tai, kaip norėtų dirbti šioje įmonėje visą gyvenimą, taip pat 18-30 metų asmenys mažiausiai jaučia įsipareigojimą pasilikti darbe, jie mažiausiai nukentėtų finansiškai.

31-50 metų darbuotojų galimos kaitos motyvai, kaip ir buvo galima tikėtis, yra tarp jauniausių ir vyriausių darbuotojų. Jie dažniau už vyriausius (virš 51 m.), tačiau rečiau už jauniausius (18-30 m.) ir keistų darbą ar profesiją, o taip pat rečiau už vyriausius norėtų čia dirbti likusį gyvenimą. Būtina pabrėžti, kad tokios amžiaus darbuotojai mažiausiai keistų darbą dėl neturėjimo kito pasirinkimo.

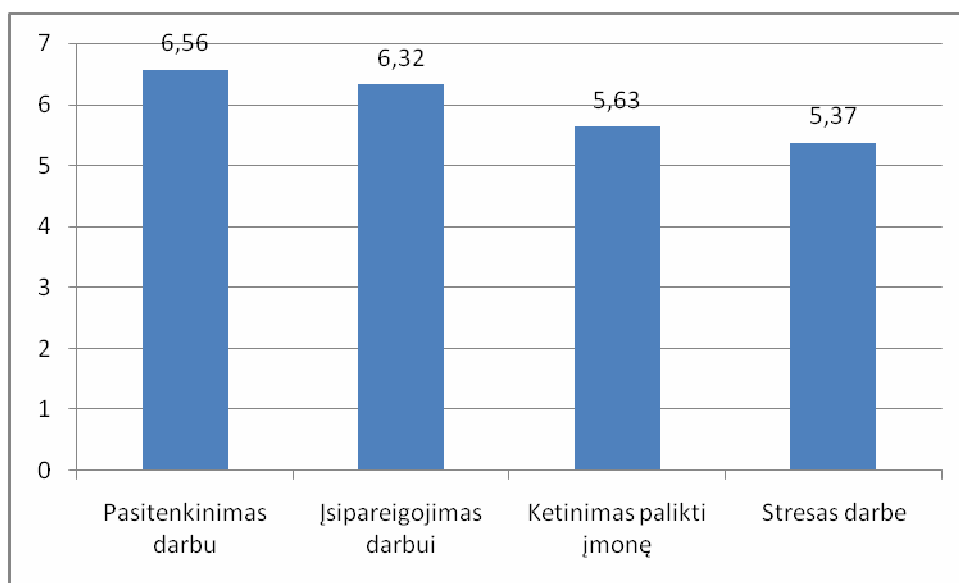
Priešpensijinio amžiaus darbuotojai (virš 51 m.) yra labiausiai stagnatiški ir bijantys pokyčių. Jie rečiausiai galvoja apie darbo keitimą ir labiausiai linkę pasilikti sename darbe. Taip pat pakeitę esamą darbą jie labiausiai iš visų amžiaus grupių nukentėtų finansiškai. Žinoma, jie pripažįsta, kad čia dirba tik dėl to, kad neturi kito pasirinkimo.

Būtina pabrėžti, kad visų amžiaus tarpsnių darbuotojai beveik vienodai keistų darbą, pasitaikius progai. Tad čia jau ir turime prisiminti, kokios tos progos gali būti ir kokie kiti veiksniai galėtų nulemti jų bandymus ieškotis kito darbo.

2.2.2.5. Kaitos veiksnių analizė

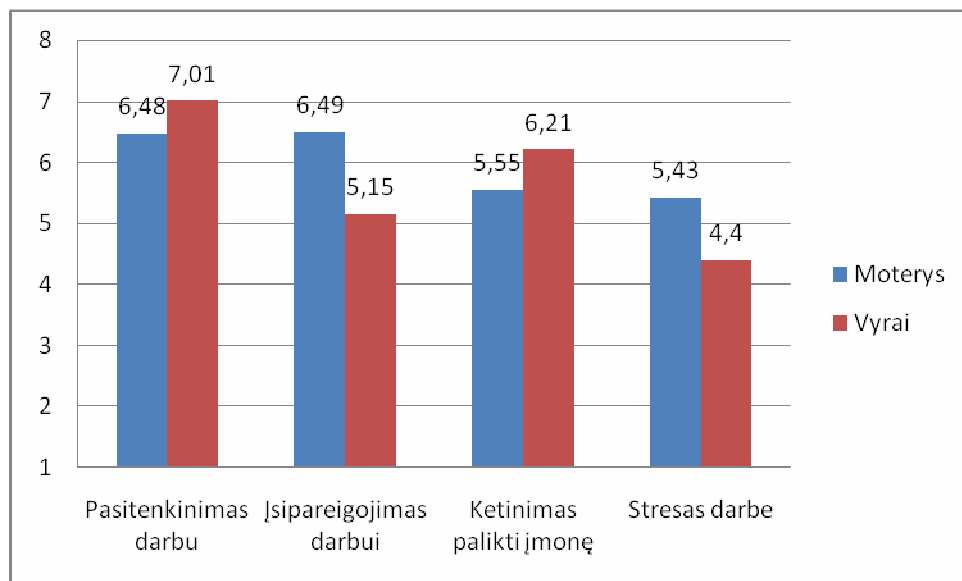
AB „Verpsta“ darbuotojai nėra visiškai patenkinti esama situacija darbe ir pagrindinės problemos yra:

17 paveikslas. **Kaitos veiksnių vertinimas**



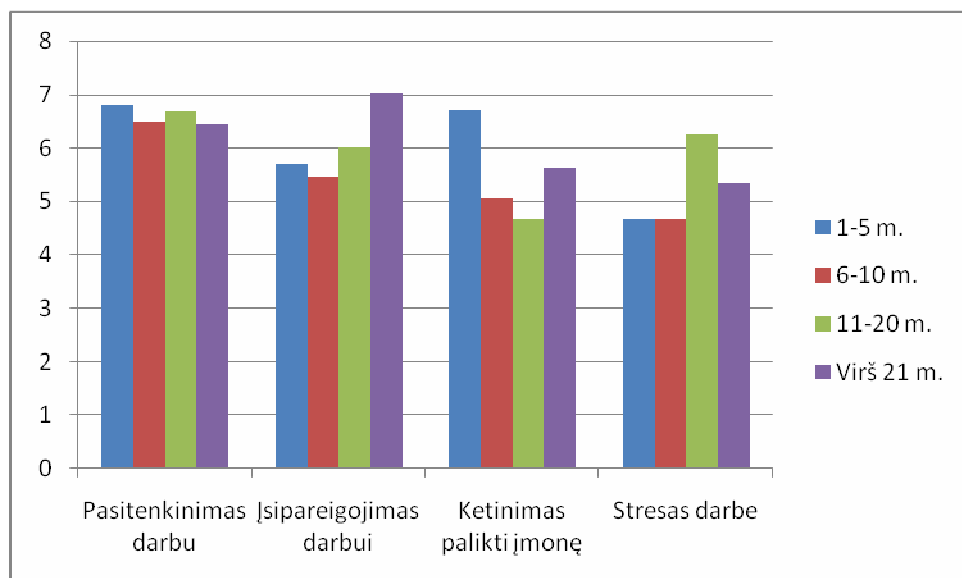
Iš gautų rezultatų matome, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja bendras pasitenkinimas darbu. Šiek tiek mažiau darbuotojai jaučiasi įsipareigoję darbui. Džiugina, kad respondentai ir nėra šimtu procentų pasiruošę palikti įmonės. Būtina pabrėžti, kad nelabai reikšmingu veiksmu respondantai laiko patiriamą stresą darbe, kadangi vidurkis yra pats mažiausias. Taip pat reikia akcentuoti, kad visi veiksniai vertinami gan panašiai ir gan mažais balais, todėl bendra situacija AB „Verpsta“ gali būti apibūdinama, kaip tikrai neideali ir reikėtų susimąstyti apie galimas reformas.

18 paveikslas. **Kaitos veiksnių vertinimas pagal lytį**



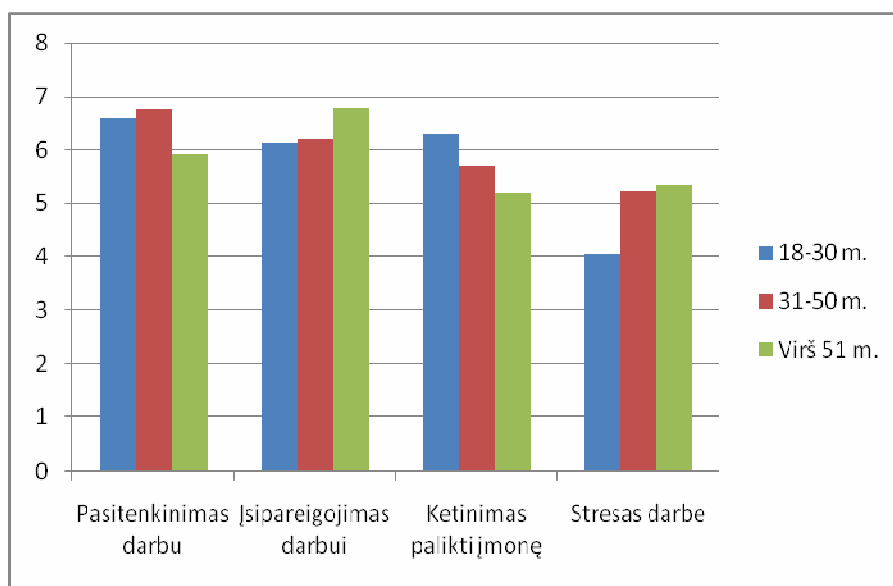
Matome, kad vyrai labiau nei moterys yra patenkinti savo darbu, tačiau jie yra mažiau įsipareigoję palikti darbą ir daugiau nei moterys ketina tą padaryti. Taip pat vyrai mažiau nei moterys jaučia stresą darbe.

19 paveikslas. **Kaitos veiksnių vertinimas pagal darbo stažą**



Pagal gautus rezultatus galime teigti, kad AB „Verpstas“ darbuotojai nepriklausomai nuo jų išdirbtų metų įmonėje beveik vienodai yra patenkinti savo darbu. Įsipareigojimą jame likti jaučia daugiausiai išdirbusieji respondentai. Įmonę palikti nori tie, kurie čia išdirbo trumpiausiai, t.y. 1-5 metus. Labai keista, tačiau ir išdirbę virš 21 metų taip pat ketina palikti įmonę. Čia kyla klausimas, kodėl? Ar jie susirado kitą darbą? Tačiau galime galvoti, kad jie tikrai nepereis į kitą darbovietę, tiesiog jau ketina išeiti į pensiją. Daugiausiai streso darbe patiria darbuotojai, išdirbę virš 11 metų. Čia galbūt pasireiškia bendras nuovargis nuo amžiaus ir nuo pernelyg ilgai išdirbto laiko tame pačiame darbe ir tose pačiose pareigose.

20 paveikslas. **Kaitos veiksnių vertinimas pagal amžių**



Jauniausi darbuotojai, kurių amžius 18-30 metų labiausiai nusiteikę palikti įmonę, tačiau jie kartu su 31-50 metų respondентаis ir yra labiausiai patenkinti savo darbu. Mažiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, kurių amžius jau yra virš 51 metų. Įsipareigoję darbui yra vyriausi gamybos cechų darbuotojai. Stresą taip pat patiria vyriausi darbuotojai, kuo respondentų amžius jaunėja, tuo stresas jaučiamas mažiau. Atvirkščiai yra su ketinimu palikti įmonę. Čia kuo jaunesni darbuotojai, tuo jie dažniau nori palikti įmonę.

2.3. Empirinio tyrimo išvados

AB „Verpstas“ dirba vyresnio amžiaus žmonės, kurių darbo stažas viršija 20 metų. Didžioji dalis respondentų yra patenkinti savo darbu AB „Verpstas“. Darbuotojams jų darbas yra gan malonus, yra užtikrinamos normalios darbo sąlygos, patogi darbo vieta bei sudarytas tinkamas darbo grafikas.

Šios įmonės darbuotojai yra nevysiškai patenkinti savo darbo užmokesčiu. Dėl per mažo atlyginimo 54,3 proc. apklaustųjų AB „Verpstas“ darbuotojų pasitaikius progai pakeistų darbą, o net 72,1 proc. ir profesiją. Tačiau vis dėlto apklaustieji yra savo įmonės patriotai, kuriems svarbi įmonės ateitis ir net 46,4 proc. darbuotojų liktų dirbti įmonėje visą gyvenimą. Anot darbuotojų, jų pasitenkinimą didintų gaunami priedai už atliktą darbą.

Efektyviam darbui yra svarbūs bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. AB „Verpstas“ darbuotojai yra patenkinti savo tiesioginiais vadovais, kurie ne trukdo, o padeda dirbti. Tačiau galimybių pakilti pareigose beveik nėra.

Tinkama atmosfera padidina produktyvumą, o atmosferos kokybę lemia bendradarbiai. AB „Verpstas“ darbuotojai emociškai gerai jaučiasi darbe, puikiai sutaria su bendradarbiais, beveik nepasitaiko barnių, įmonė tapo antraisiais namais, o bendradarbiai šeimos nariais.

Jauniausi įmonės darbuotojai (18-30 metų) yra labiausiai pasiryžę pokyčiams. Jie sutiktų keisti profesiją dėl geresnio darbo, jie dažniausiai save įsivaizduoja dirbančius kitose įmonėse, dažniausiai galvoja apie išėjimą iš darbo ir, aišku, dažniausiai žvalgosi kito darbo. 31-50 metų darbuotojai dažniau už vyriausius, tačiau rečiau už jauniausius, keistų darbą ar profesiją, o taip pat rečiau už vyriausius norėtų čia dirbti likusį gyvenimą. Priešpensijinio amžiaus darbuotojai (virš 51 m.) yra labiausiai stangnatiški ir bijantys pokyčių. Jie rečiausiai galvoja apie darbo keitimą ir labiausiai linkę pasilikti sename darbe. Taip pat pakeitę esamą darbą jie labiausiai iš visų amžiaus grupių nukentėtų finansiškai.

Trumpiausiai (1-5 metai) įmonėje dirbantys darbuotojai sutiktų keisti profesiją dėl geresnio darbo. Šie AB „Verpstas“ darbuotojai dažiau už labiau patyrusius darbuotojus galvoja apie išėjimą iš darbo ir žvalgosi naujo darbo, taip pat jiems būtų mažiausiai nenaudinga palikti darbo dėl finansinių dalykų, t.y. jie mažiausiai nukentėtų. Tokį stažą turintys asmenys mažiausiai suinteresuoti dirbti šioje įmonėje visą gyvenimą. Darbuotojai, dirbantys 6 – 10 metų įmonėje, daugiau už visus kitus norėtų dirbti šioje įmonėje visą gyvenimą. Tokį darbo stažą turintys žmonės mažiau už visus kitus iš visų jaučia įsipareigojimą pasilikti savo darbe. 11-20 metų išdirbę AB „Verpstas“ darbuotojai jaučia gana didelį įsipareigojimą likti savo darbe palyginus su kitais, ne tokį stažą turinčiais asmenimis, tačiau jie, kaip ir visi kiti darbuotojai pasitaikius progai keistų darbą, keistų profesiją ir dažnai įsivaizduoja save dirbančius kitoje įmonėje. Ši darbuotojų grupė dažnai galvoja apie išėjimą iš darbo ir žvalgosi kito darbo. Ilgiausiai dirbantys žmonės (virš 21 metų) negali palikti darbo, nes neturi kito pasirinkimo. Jie jaučia patį didžiausią įsipareigojimą čia likti, bei išėjus finansiškai nukentėtų labiausiai. Tokią patirtį turintys darbuotojai mažiau už visus kitus galvoja apie išėjimą ir rečiausiai ieškosi kito darbo.

3. VADYBINIAI SPRENDIMAI

Situacijos analizės bei tyrimo rezultatai parodė, jog AB „Verpstas“ darbuotojai nėra patenkinti darbo užmokesčiu bei karjeros galimybėmis, taip pat nėra aukštas įsipareigojimo darbui lygis, ketinimo palikti įmonę lygis, stresas taip pat jaučiamas įmonėje. Šiuos kaitos aspektus, anot tyrimo respondentų, reiktų tobulinti. Atsižvelgiant į išanalizuotus veiksnius šioje dalyje yra pateikiamos rekomendacijos minėtų problemų sprendimui.

3.1. Personalo padalinio tobulinimas

Personalo padalinys turėtų atlikti visas funkcijas susijusias su įmonės darbuotojais, tačiau kai beveik 200 žmonių yra priskirtas tik vienas žmogus, visų jam priskirtų darbų jis tiesiog negali spėti padaryti. AB „Verpstas“ personalo skyriuje turėtų dirbti ne mažiau kaip du personalo specialistai. Vienam iš jų būtų priskirta darbuotojų planavimas, paieška, atranka, kitas galėtų užsiimti darbuotojų mokymu, ugdymu, motyvavimu, vertinimu. Personalo specialistas turi užsiimti ne tik įmonėje dirbančių darbuotojų klausimais, tačiau taip pat siekti tobulinti savo žinias, susijusias su darbu įvairiuose kursuose, seminaruose ir pan. Visuomenei žengiant sparčiu žingsniu į priekį, personalo specialistas turi domėtis naujovėmis ir įnešti į kompaniją naujausias žinias, informaciją, norint kad būtų pasiektas maksimalus rezultatas- darbuotojų kaitos sumažinimas.

3.2. Darbo sąlygų gerinimas

Kaip parodė tyrimas, įmonės darbuotojai nėra patenkinti darbo sąlygomis, rangų vidurkis lygus 7,28. Darbuotojas dirbdamas jaučioje darbo aplinkoje jaučiasi geriau ir nuo to gerėja jo darbo kokybė. AB „Verpstas“ siūlome pagerinti tokias darbo sąlygas: mezgimo, siuvimo, lyginimo cechuose įrengti apšvietimo sistemas, kurios neskleistų šilumos (cechuose jaučiama pernelyg didelė šiluma, kuri sklinda nuo apšvietimo ir įrengimų), taip pat įrengti vėdinimo ir kondicionavimo sistemas. Pakavimo skyriuje įrengti šildomas grindis, nes šis skyrius įrengtas pačiame žemiausiame pastato aukšte arba kaip buvo minėta anksčiau įrengti vėdinimo kondicionavimo sistemą. Darbuotojus aprūpinti vienoda darbo apranga, bei patogia avalyne. Senąjį liftą pakeisti į saugesnį ir naujesnį, kuris atitiktų šių dienų saugumo reikalavimus. Pietų pertraukos metu darbuotojai neinantys pietauti, neturi kur ilsėtis, tad įmonė galėtų įrengti jaukų poilsio kambarį. Įmonėje yra įrengta patalpa, kurioje galima pasišildyti savo atsineštą maistą, tačiau norint labiau palepinti savo darbuotojus siūlome įrengti nebrangią valgyklą, kurioje įmonės darbuotojai galėtų pigiai papietauti. Darbuotojams, turintiems nuosavą transportą būtų sudarytos sąlygos įvažiuoti ir laikyti automobilius įmonės teritorijoje. Taip pat pakeisti kompiuterinę įrangą, kuri leistų efektyviau ir greičiau atlikti su darbu susijusias funkcijas.

Pagerindami darbo sąlygas, sumažėtų ir streso darbe lygis, kuris lygus 5,37. Anot Dessler(2001) vadovas turėtų stengtis sureguliuoti darbo tempus, kad jie būtų pastovesni, sumažinti triukšmą darbo vietoje. Personalo specialistas ir skyrių vadovai turėtų stebėti darbuotojus, kad laiku pastebėtų streso požymius, sumažinti konfliktus tarp darbuotojų, pastebėti darbuotojų nuopelnus. Kadangi dauguma darbuotojų dirba su įrengimais, su kuriais reikia dirbti labai saugiai ir atsargiai, įmonėje turi būti pabrėžta, kad AB „Verpstas“ imsis visų priemonių, siekdama sumažinti nelaimingų atsitikimų bei sužalojimų darbe skaičių.

3.3. Darbuotojų vertinimo tobulinimas

Tyrimo rezultatai parodė, jog įmonės darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinti arba vertinami. Tai sąlygoja atlygis, kai darbuotojas gaudamas mažą atlygį jaučiasi neįvertintas arba tiesiog jis yra nepastebimas įmonėje, nėra pastebimas ir jo indėlis į įmonę. Anot Sakalo (1998), darbo užmokestis turi didelę įtaką aukštesniojo lygio poreikiams realizuoti, tačiau būtina atkreipti dėmesį ir į nefinansinius motyvatorius ir skatinimo priemones. Nors įmonėje kas ketvirtį yra renkami geriausi skyrių darbuotojai, AB „Verpstas“ taip pat siūlome įvesti vertinimo sistemą, kurioje taip pat geriausius darbuotojus išrinktų ne pagal jų padaromą gaminių kiekybę, o pagal jų santykius su kolegomis ir vadovais. Šitaip kolegos vertintų kito darbuotojo darbą, jo gebėjimą padėti kitam darbuotojui kai to reikia. Būtina išrinktus geriausius darbuotojus pasveikinti, padėkoti jam už gerai atliktą darbą, jo pagalbą kitiems ir pan. Sukūrus internetinį įmonės tinklalapį ar išleidus įmonės laikraštuką, įdėti darbuotojo nuotrauką, jo nuomonę apie kartu dirbančius darbuotojus, įmonę, vadovo darbą. Jei leidžia įmonės finansinės galimybės, geriausią darbuotoją paskatinti premija, priedu ar dovana - galimybė nemokamai nueiti į koncertą, teatrą, sporto klubą ar į restoraną pavakarieniauti. Šitokiu būdu įmonė būtų apjungta į vieningą visumą, kuri būtų naudinga tiek vadovui, tiek čia dirbantiems darbuotojams.

3.4. Atlygio sistemos tobulinimas

Tyrimo rezultatai parodė, kad AB „Verpstas“ darbuotojai nepatenkinti darbo atlygiu, o apie 55% darbuotojų norėtų gauti priedus. Įmonė darbuotojams mokėdama ne tik pagrindinį atlyginimą, bet ir priedus daugiau pritrauktų, motyvuotų ir išlaikytų pačius geriausius darbuotojus (Jurgilienė, 2007). Kadangi jau dabar didžioji dalis gamybos cechų darbuotojų gauna kintamą atlygį, įmonės vadovui reikėtų pagalvoti apie kintamo atlygio rūšis. Darbuotojams atsižvelgiant į darbo rezultatus ir įmonės finansines galimybes galėtų būti mokamos metinės, ketvirčio, pusmečio premijos už individualius ir kompanijos veiklos rezultatus; vienkartinės premijos darbuotojams už naujų darbuotojų rekomendacijas, kitų darbuotojų mokymą ir pan. Įmonės naudoja kintamojo atlygio elementus kaip priemonę tiesiogiai sieti darbuotojo (taip pat ir grupės darbuotojų ar visos kompanijos apskritai) veiklos rezultatus ir sėkmę su finansiniu skatinimu. Kintamojo atlygio elementų taikymas leidžia įmonei lanksčiai panaudoti darbuotojų atlygio biudžetą, balansuojant

išlaidų lygį pagal darbuotojų veiklos rezultatus (Jurgilienė, 2007). Priedų mokėjimas darbuotojams yra pinginė skatinimo forma, kuri tiesiogiai susieta su darbo rezultatais ir kuri skatina daugiau dirbti (Dessler, 2001).

Virš pusės AB „Verpstas“ gamybos cechų darbuotojų mano, kad gauna neteisingą darbo užmokestį. Čia įmonės vadovui gali kilti keblumų dėl teisingo atlygio suvokimo. Atlygis turėtų būti teisingas jį lyginant išorėje ir viduje. Lyginant darbo apmokėjimą išorėje jis turi atrodyti patrauklus, palyginti su kitų įmonių apmokėjimo lygiais, kitaip įmonės vadovui bus sunku pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Apmokėjimas taip pat turi būti teisingas ir lyginant jį kompanijos viduje: kiekvienas darbuotojas, lygindamas savo uždarbio dydį su kitais tos pačios įmonės darbuotojais, turėtų jaustis esąs teisingai atlygintas. Norint užtikrinti, kad apmokėjimo lygis būtų teisingas viduje ir išorėje, AB „Verpstas“ vadovui reiktų įvykdyti šiuos punktus: a) atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus (užtikrinant išorinį teisingumą); b) nustatyti kiekvieno darbo vertę įmonėje (užtikrinant vidinį teisingumą); c) sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas; d) naudojantis darbo užmokesčio kreivėmis nustatyti kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainius; e) patikslinti darbo apmokėjimo lygius (Dessler, 2001).

Remdamiesi Dessler (2001) galime pasiūlyti atlikti atlyginimų apžvalgą. Atlyginimų apžvalgos metu įmonės vadovas turėtų stengtis formaliau arba neformaliau tyrimu išsiaiškinti kiek kiti darbdaviai moka už tokį pat darbą. Šių tyrimų metu taip pat būtų surinkti duomenys apie draudimą, apmokamų ligų dienas, atostogų trukmę ir iš to vadovas galėtų spręsti kokias naudas gali skirti savo darbuotojams. Darbo vertės nustatymų etape siekiama nustatyti vieno darbo vertę kito atžvilgiu. Svarbiausia darbo įvertinimo procedūrą reiktų laikyti - darbų turinį (reikalingų tiems darbams atlikti pastangų, atsakomybės bei įgūdžių požiūriu). Grupuojant panašius darbus į darbo apmokėjimo kategorijas pagrindinė esmė ta, jog kiekvienam darbui yra nustatomi apmokėjimo lygiai. Pirmiausia reiktų sugrupuoti darbus pagal apmokėjimo kategorijas, kai vienai apmokėjimo kategorijai priskiriami maždaug vienodo sunkumo ar svarbos darbai. Nustatant kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainių etape nustatyti vidutinį darbo užmokesčio lygį. Ir galiausiai paskutiniame etape reiktų patikslinti apmokėjimo dydžius, nes nevisi darbdavių vienodai moka už darbus, patekusius į tą pačią apmokėjimo kategoriją.

Tokiu būdu siūlome AB „Verpstas“ įvesti vienetinio apmokėjimo sistemą, kai visiems tos pačios kategorijos darbuotojams bus mokamas vienodas atlyginimas už tokį patį padarytą darbą. Tokiai atlygio sistemos reformai daug finansinių investicijų nereikės, o darbuotojai žinodami vienetinius įkainius bus suinteresuoti dirbti greičiau ir kokybiškiau. Taip pat mažinant darbuotojų nepasitenkinimą dėl bendradarbių atlyginimo laikytis konfidencialumo, kai apie vieno ar kito darbuotojo atlyginimą nebūtų viešai skelbiama.

AB „Verpstas“ darbuotojai nėra patenkinti savo gaunamu atlygiu, tai parodo ir rangų vidurkis 3,71. Šiuo klausimu įmonės vadovui siūlytume pakeisti atlyginimo sistemą. Įmonės darbuotojų atlygis turėtų būti optimalus įmonės ekonominės ir atlyginimų rinkos atžvilgiu. Kadangi įmonėje didžiajai daliai darbuotojų yra mokama tik kintanti alga, kai darbuotojas pagal pagamintų gaminių kiekį sukaupia sau algą, išryškėja nesažiningų darbuotojų darbas (nesukaupęs pagal pagamintų gaminių kiekį bazinio atlygio sumos, vis tiek gauna pilną bazinį atlygį). Šiuo aspektu

būtina AB „Verpstas“ darbuotojams mokėti bazinę algą ir papildomai nustatyti kintamą atlyginimo dalį, kuri būtų susieta su darbuotojo asmeniniais rezultatais ir būtų sudaryta skatinimo - atlyginimo sistemos strategija (mokėti darbuotojui nustatytą bazinę algą ir papildomai skirti atlygio už padarytą produkcijos kiekį). Naudinga įmonei būtų skirti atlygį už fiziškai atliekamą darbą (skatinimas kuo daugiau padaryti), kita užmokesčio dalis priklausytų nuo kokybinių parametrų (gaminant kokybiškai įmonė sumažintų brokuotų gaminių skaičių). Darbuotojams, kurie gauna fiksuotą atlygį, apmokėjimai turi būti nustatomi pagal kvalifikacijos, išsilavinimo, darbo sudėtingumo lygį ir pan.

Darbuotojų kaita, tai labai svarbus veiksnys kiekvienai įmonei, tad norint ją mažinti, vadovui reikia ne tik nustatyti teisingą darbo užmokestį, bet ir sukurti efektyvią apmokėjimo sistemą, kad darbuotojai jaustųsi patenkinti ir negalvotų apie išėjimą iš šitos kompanijos. Kaip teigia Jurgilienė (2007), efektyvi atlygio sistema padeda pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti geriausius kompanijos darbuotojus. Atlygio sistema susieja darbuotojų pastangas bei veiklos rezultatus ir jiems mokamą atlygį. Taigi tobulindami atlygio sistemą AB „Verpstas“ galėtų sumažinti darbuotojų kaitą. Žinoma, ne visada padėti gali išgelbėti atlyginimų kėlimas, tam gali neužtekti finansinių resursų, juk analizuodami situacijos analizę matėme, kad pačiuose Šiauliuose veikia tiesioginiai šios įmonės konkurentai, tokiu būdu bendrovės pelnas ir gebėjimas kelti atlyginimus varijuoja. Žinome, kad įmonės konkurentės moka gana panašius atlyginimus, tokiu būdu uždirbami pinigai gali išlaikyti darbuotojus ir taip būtų sumažinama darbuotojų kaita.

Tobulinant AB „Verpstas“ įmonės atlygio politiką ir kiekvienam darbuotojui ar darbuotojų grupei nustatant konkurencingą atlygio paketą, reikia įvertinti įvairių atlygio paketų visumą, kurią galėtų sudaryti konkurencingas bazinis atlyginimas, peržiūrimas kartą metuose, atsižvelgiant į rinkos tendencijas bei darbuotojo veiklos kokybę. Taip pat skiriamos premijos geriausiems darbuotojams, gyvybės draudimas, visiško neįgalumo draudimas, sveikatos draudimo paketas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, socialinių garantijų programa (papildomos atostogos, išskirtiniais atvejais teikiama materialinė parama darbuotojams), puiki fizinė ir psichologinė aplinka (pagarba asmeniui, atvirumas, sąžiningumas, pasitikėjimas, savitarpio parama, dorumas ir etiškumas). Taip pat praverstų ir tobulėjimo, ir ugdymo galimybės, kurios leistų darbuotojams tobulėti (mokymai), visapusiška vidinė komunikacija (leisti vidinį laikraštuką, periodiniai gamybos skyrių susirinkimai, kuriuose dalyvautų ir skyrių vadovai, būtų išsakomos darbuotojų nuomonės, pasidalinama idėjomis). Į konkurencingą atlygio paketą taip pat galėtų įeiti ir kūrybiški ir motyvuojantys renginiai darbuotojams (kalėdinės šventės, šventės su darbuotojų šeimomis ir t.t.). Trumpai tariant, atlygio paketas nėra tik pinigų suma, kurią darbdavys moka savo darbuotojui. Šiandien darbuotojai vis labiau vertina ne tik finansinius, bet ir nefinansinius atlygio paketo elementus. Kartais net geriau apmokamo darbo pasiūlymas bus ne toks patrauklus, jei darbdavys žinomas kaip negerbiantis darbuotojų, su prasta reputacija, o įmonė negali pasiūlyti privilegijų, kurios tuo pat metu atrodo paprastos, tačiau ir labai svarbios darbuotojui (Jurgilienė, 2007).

3.5. Karjeros perspektyvos ir kitos motyvavimo priemonės

Kaip vieną iš esminių nepasitenkinimo priežasčių dėl kurių paliekama įmonė, gamybos cechų darbuotojai išskiria, kad nėra galimybės pakilti pareigose. Augantis žmonių išsilavinimo lygis prisideda prie didėjančių žmonių lūkesčių dėl gyvenimo pilnatvės. Visų amžiaus tarpsnių darbuotojai, ypač jaunesni, ieško aplinkos, suteikiančios tiek asmeninių, tiek karjeros galimybių, ir mažiau rūpinasi tuo, ko reikia organizacijai. Darbinės veiklos pradžioje jauni žmonės keletą metų linkę skirti ieškojimams. To rezultatas - organizacijos paprastai praranda apie 30-50% jaunų darbuotojų. Panaši ir vidutinio amžiaus darbuotojų grupės situacija. Jie siekia didesnio pasitenkinimo darbu ir aukštesnės gyvenimo kokybės, akcentuodami nebūtinai finansinius aspektus (Jurgilienė, 2007).

Tad karjeros klausimas, kaip bebūtų gaila, AB „Verpstas“ turbūt bus sunkiausiai sprendžiamas, nes gamybos cechų darbuotojams tokiems kaip mezgėjos, siuvėjai, pakuotojai ir pan. nelabai yra kur kilti pareigose. Viena iš galimybių tapti meistru, prižiūrėtoju, pamainos viršininku ar cecho vadovu, tačiau galimybė labai nedidelė, nes vadovų kaita vyksta daug lėčiau nei paprastų darbuotojų. Jei žmogus atėjo dirbti į įmonę su perspektyva pakilti iš mezgėjos į skyriaus vadovo pareigybę, reiktų nemažai laiko laukti, o kadangi kaita vyksta tarp jaunesnių darbuotojų, tai jaunas žmogus anot laukęs verčiau rinksis naują kompaniją, kurioje perspektyva pakilti yra daug didesnė.

Atsižvelgiant į minėtą situaciją, vadovas galbūt kaip alternatyvą galėtų pasiūlyti darbuotojams tai, kas juos motyvuotų ir skatintų, bei atstotų karjeros kilimo nebuvimą. Kiekviena organizacija, norėdama pasiekti tam tikrus tikslus, stengiasi motyvuoti savo darbuotojus, spręsti įvairias užduotis. Tačiau ne visada tai pavyksta. Iš vadovų neretai galima išgirsti, kad jų darbuotojai nepakankamai darbštūs ir iniciatyvūs, nėra atsidavę darbui, vengia atsakomybės. Tuomet galbūt tinkamai motyvuodami savo darbuotojus išvengtume šitokio požiūrio ir sulauktume įmonės užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo (Jurgilienė, 2007). Šiuo atveju AB „Verpstas“ gamybos cechų darbuotojams pirmiausia rūpi atlygis, o jau tada bandoma galvoti apie kitus motyvacinius veiksnius.

Norint pakelti darbuotojų motyvaciją, nebūtinai dideli finansiniai ištekliai. Patys paprasčiausi personalo skatinimo metodai galėtų būti nuoširdūs padėkos žodžiai, darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga ir dovanų įteikimas, geresnis darbo vietos aprūpinimas, darbuotojo nuotraukos įdėjimas įmonės tinklapyje (žinoma, jį sukūrus, nes internetinio tinklalapio šiuo metu nėra) už tam tikrą nuopelną, prioritetas planuojant darbo ir atostogų laiką. Gerinant bendrą padėtį labai pasitarnautų bendrai rengiami reguliarūs darbuotojų susirinkimai, kurių metu jie galėtų išreikšti savo nuomonę, pageidavimus kaip būtų galima pagerinti įmonės veiklos efektyvumą. Taip pat norint parodyti pavaldiniams pasitikėjimą, dažniau deleguoti papildomas teises ir įgaliojimus. Darbuotojams svarbu pripažinimo ir pagarbos poreikis, vadovų pastebėjimas, pagyrimai. Motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybės jausmą prieš savo kompaniją. Iš kitos pusės, jei jo pastangos lieka nepastebėtos ir motyvacijos nėra, tai gali privesti jį prie naujo darbo paieškos (Poluchina, 2004).

Kaip galimybę skatinti nepatenkintus darbuotojus yra naujas požiūris į darbuotojų verbavimą, taip įsiliejant į įmonės valdymą. Kiekvieną kartą, kai įmonei reikia įdarbinti naują

darbuotoją, iškyla dilema – kaip ir kur rasti patį geriausią. Darbuotojų verbavimas AB „Verpstas“ vyksta per vidinius ir išorinius šaltinius. Būtų labai naudinga, jeigu apie laisvą darbo vietą visų pirma sužinotų įmonėje dirbantys žmonės. Vidinė paieška reikalauja mažiau išlaidų ir skatina darbuotojų motyvaciją, sutrumpėja adaptacijos laikotarpis (darbuotoją supanti aplinka, vadovai ir pati įmonė jau pažįstama). Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti, jei norima kilti karjeros laiptais įmonės viduje (Misevičius, 2002).

3.6. Ilgalaikės motyvavimo priemonės kaitos mažinimui

Tyrimo metu išryškėjo AB „Verpstas“ darbuotojų ketinimo palikti įmonę lygis- 5,63, išsipareigojimo darbui lygis- 6,32. Pagerinti šiuos rezultatus vadovas galėtų darbuotojams pasiūlydamas motyvacinių priemonių rinkinį. Vadovai skirdami didelį dėmesį įmonės veiklai, darbuotojų motyvacija yra nustumama į šoną arba pamirštama. Apie ją prisimenama tik tuomet, kai personalo kaita priverčia vadovą susimąstyti (Jazdauskaitė (2007).

Anot šalies personalo specialistų, motyvacijos stoka yra viena pagrindinių darbuotojų nelojalumo ir nepasitenkinimo darbu priežasčių (AB SEB bankas, 2006). Yra žinoma, kad Lietuvoje populiariausias darbuotojų skatinimo būdas yra pinigai, tačiau AB SEB banko specialistai teigia, kad tai tampa ne itin veiksminga. Kur kas svaresniu argumentu likti įmonėje tampa ilgalaikės motyvavimo priemonės: sveikatos ar gyvybės draudimas, papildomas pensijų kaupimas, kreditų įmokų mokėjimas, įmonės akcijos ar kita. Šis motyvacijos paketas labai populiarus Vakarų Europos įmonėse, kuriose darbuotojų lojalumas yra beveik dvigubai didesnis nei Lietuvoje. Šitokios ilgalaikės motyvavimo priemonės ateityje turėtų tik populiarėti, nes tai skatina ir mūsų valstybę. Įmonės sumokėjusios už gyvybės, sveikatos draudimą, pensijų fondus, įmokos yra priskiriamos prie sąnaudų, bei visų minėtųjų apsektų įmokos yra neapmokestinamos gyventojų pajamų mokesčiu (AB SEB bankas, 2006).

Kaip teigia Jazdauskaitė (2007), norėdamas, kad pavaldinys būtų atsidavęs darbui, vadovui siūlome taip pat parodyti savo domėjimąsi įmonės veikla. Kalbėtis su darbuotoju dėl vienokio ar kitokio darbo įvykdymą. Darbuotojai turi žinoti, kad vertinama jų nuomonė, patarimai. Už gerai atliktą darbą būtina skirti nebūtinai piniginių atlygi, kartais net maža juokinga smulkmena labiau miela ir prisimintina, nei pinigai. Juoką keliantys apdovanojimai darbuotojų pripažinimą paverčia teigiamu ir motyvuojančiu įvykiu. Tai galėtų būti : sukuriamas eilėraštis apie darbuotoją, marškinėliai su visų darbuotojų parašais bei nuotraukomis, originali smulkmena ir pan. Išrinkus mėnesio ar ketvirčio geriausią skyriaus darbuotoją, vadovas turėtų jį pasveikinti kitų darbuotojų akivaizdoje visiems girdint, tai būtų paskata kitiems siekiant geresnių rezultatų, paminėti už ką darbuotojas yra išrinktas ir kokie jo nuopelnai tą laikotarpį. Norint sukurti vieningą darbuotojų komandą, vadovas gali išnuomoti pirtį, krepšinio salę ar baseiną, darbuotojams būtų suteikta galimybė pabendrauti su kolegomis nedarbo aplinkoje. Įmonei reiktų įvesti tokius renginius, kurie taptų tradicijomis: varžybos, estafetės, turnyrai. Didinant darbuotojų lojalumą ir motyvaciją AB „Verpstas“ turėtų pradėti švęsti įmonės įkūrimo dieną. Labai svarbu, kad šiuose renginiuose

dalyvautų kuo daugiau įmonės darbuotojų. Metų gale reiktų išrinkti ir paminėti geriausius darbuotojus už tam tikrus nuopelnus įmonei jiems įteikiant vardinius atributus: rankšluosčius, puodelius, skėčius, laikrodžius, įrėmintas padėkas.

Taigi, dėmesys motyvacijai tikrai būtinas. Motyvacija - tai kompanijos ateities investicija, jos sėkmingos veiklos garantas. Kokius metodus pasirinkti norint motyvuoti darbuotojus - tik įmonės vadovams spręsti, nes tai priklauso ir nuo jų patirties, ir įmonės didžio, ir siekių, ko įmonės vadovai nori. Norint sumažinti kaitą ir išlaikyti darbuotojus, metas pradėti galvoti, kaip motyvuoti savo darbuotojus(Poluchina, 2005).

IŠVADOS

1. AB „Verpstas“ tai viena didžiausių megzto trikotažo gamybos įmonių Lietuvoje, susidurianti su darbuotojų kaitos problema. Per pastaruosius keletą metų įmonę paliko net 17,6 proc. darbuotojų dėl nepasitenkinimo darbo užmokesčiu bei karjeros galimybėmis, per žemo įsipareigojimo darbui bei jaučiamo streso darbo vietoje.
2. AB „Verpstas“ dirba vyresnio amžiaus žmonės, kurių darbo stažas viršija 20 metų. Dalis respondentų yra gana patenkinti savo darbu AB „Verpstas“ (bendras rangų vidurkis 7,28), nes yra užtikrinamos normalios darbo sąlygos, patogi darbo vieta bei sudarytas tinkamas darbo grafikas. Taip pat vidutiniškai vertinami ir santyčiai su vadovais bei bendradarbiais (6,48 balo). Tačiau labiausiai šios įmonės darbuotojai yra nepatenkinti savo darbo užmokesčiu (5,65) bei karjeros perspektyvomis (2,79). Įsipareigojimą likti darbe jaučia daugiausiai (virš 21 m.) išdirbusieji respondentai. Įmonę palikti nori tie, kurie čia išdirbo trumpiausiai, t.y. 1-5 metus ir kurių amžius yra 18-30 metų.
3. AB „Verpsto“ darbuotojai nepatenkinti darbo atlygiu ir didžioji dalis darbuotojų norėtų gauti priedus. Įmonė darbuotojams mokėdama ne tik pagrindinį atlyginimą, bet ir priedus bei kintamąjį atlyginimą daugiau pritrauktų, motyvuotų ir išlaikytų pačius geriausius darbuotojus. Kaip alternatyvą mažai karjeros perspektyvai reikia naudoti įvairias motyvacines priemones: nuoširdžius padėkos žodžius, darbuotojų pasveikinimus gimtadienio proga, geresnį darbo vietos aprūpinimą, prioritetą planuojant darbo ir atostogų laiką, bendrai rengiant reguliarius darbuotojų susirinkimus, organizuojant įvairūs mokymus bei bendras įmonės darbuotojų šventes. Taigi motyvavimo trūkumas yra viena pagrindinių darbuotojų nelojalumo ir nepasitenkinimo darbu priežasčių ir nors AB „Verpstas“ darbuotojams labiausiai rūpi finansinis darbuotojų skatinimo būdas, tačiau siūloma labiau atsižvelgti į ilgalaikę perspektyvą orientuotas motyvavimo priemones: sveikatos ar gyvybės draudimas, papildomas pensijų kaupimas, kreditų įmokų mokėjimas, įmonės akcijos ir pan.

LITERATŪRA

1. Bishop J. W., Goldsby M. G., Neck C. P. (2002). Who goes? Who cares? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm
2. Čekanavičius V., Murauskas V. (2004). Statistika II ir jos taikymai. Vilnius.
3. Čiūtienė R., Šarkiūnaitė I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksnys. Žiūrėta 2008 05 12. Prieiga internete: [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf)
4. Darbuotojai motyvuojami nepakankamai, rodo www.seb.lt apklausa (2006 06 28). Žiūrėta 2008 05 12. Prieiga internete: http://www.seb.lt/lt/wcp/index.asp?ss=/lt/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID_D052AA117E72BDB8C125719C001C8202%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt
5. Darbuotojų kompetencija - organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksnys. Žiūrėta 2008 03 21. Prieiga internete: [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf)
6. Dessler, G. (2003) Human Resource management. 9th Edition, prentice Hall.
7. Diana Tumaitė D. (2005). Personalo mokymas: ypatumai ir problemos. Žiūrėta 2008 05 12. Prieiga internete: [<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/430f2671ca2c8>]
8. ELTA(2005). Vos 1 iš 9 darbuotojų Lietuvoje patenkintas savo darbu ir lojalus įmonei, rodo tyrimas. Žiūrėta 2008 05 04. Prieiga internete: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/35198>
9. Fields, D.L. (2002), Taking the Measure of Work: a Guide to validated scales for organizational research and diagnosis, Sage Publications, Thousand Oaks.
10. Firth L, Mellor D. J., Moore K. A. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm
11. Greenberg -R.A. Baron (2000). Behavior in Organizations, 7th. Work-related attitudes: feelings about jobs, organization, and people.
12. Griffin, R. W. (1990). Management (3 rd. ed.). Texas: Houghton Mifflin Company.
13. Jazdauskaitė V. (2007). Kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1090
14. Jurgilienė J. (red.). (2007). Personalo valdymas, Verslo Žinios, Konsultacijos vadovams.
15. Kumar, R. (1999). Reserach Methodology: A Step-by-step guide for Beginners. London: Sage.
16. Leonavičienė T. (2006). SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose. Vilnius: VPU leidykla.

17. Lithuania exporters, importers, producers, services, business information. Žiūrėta 2008 03 12. Prieiga internete: http://www.export-import.lt/en/search/info/ENG_X100_00013236
18. Lojalumo ir nelojalumo fenomenas Lietuvoje. Žiūrėta 2008 04 28. Prieiga internete: <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=DCA9ACDE-EF5C-40E7-B0A5-080BC458E807>
19. Luna-Arocas, R., Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
20. Misevičius V. (2002). Persoalo atrankos būdai. Žiūrėta 2008 05 12. Prieiga internete: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c5454b67ec4d>
21. Misevičius.V. (2002). Personalo atrankos būdai. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c5454b67ec4d>
22. Poluchina O. Ar verta skirti dėmesio personalo motyvacijai? Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: http://www.cvmarket.lt/career.php?career_style=0&lastmenu=600&menu=2&text_id=601
23. Poluchina O. Vadovo Pasaulis, Nr.2, (2004) Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: <http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>
24. Poluchina O. Vadovo Pasaulis, Nr.3, 2004. Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai. Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>)
25. Poon June M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm>
26. Sakalas A. (1998). Personalo vadyba. – Vilnius, Margi raštai.
27. Sakalas A., Šilingienė V.(2000). Personalo valdymas. – Kaunas.
28. Schyns B., Torka N., Gossling T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm
29. Search & Selection. Nuolatinė darbuotojų kaita slepia daugybę problemų. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=5110B3E9-DE73-44ED-88AE-5732AEC9464B>
30. Statistikos departamentas. BVP pagal apskritis. Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2126>)
31. Statistikos departamentas. Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas . Požymiai: lytis, administracinė teritorija, statistiniai rodikliai ir metai. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/save selections.asp?MainTable=M3030902&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=3787&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>

32. Statistikos departamentas. Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas. Požymiai: administracinė teritorija, lytis. Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3030902&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=3787&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>
33. Statistikos departamentas. Gyventojai pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį apskrityse ir savivaldybėse. Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1681>
34. Statistikos departamentas. Gyventojų išsilavinimo lygis apskrityse ir savivaldybėse. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=310>
35. Statistikos departamentas. Gyventojų migracija. Požymiai: administracinė teritorija, migracijos kryptis. Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3020101&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=3780&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>
36. Statistikos departamentas. Gyventojų skaičius pagal lytį apskrityse, miestuose ir savivaldybėse. Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=285>
37. Statistikos departamentas. Laisvos darbo vietos pagal profesijų grupes. Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1884>
38. Statistikos departamentas. Nedarbo lygio pokyčiai (tyrimų duomenys). Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1938>
39. Statistikos departamentas. Pagrindiniai šalies 1996-2007m. ekonominės ir socialinės raidos rodikliai. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1116>
40. Tumaitė D.(2005). Personalo mokymas: ypatumai ir problemos. Žiūrėta 2008 04 29. Prieiga internete: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/430f2671ca2c8>
41. Underis (2005). ISM Biznio mokymo centro informacija. Kryptingas personalo valdymas. (2005). Žiūrėta 2008 05 12. Prieiga internete: http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1514
42. Vadovo Pasaulis, Nr.2, 2004. Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? Žiūrėta 2008 05 08. Prieiga internete: <http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>
43. Vilniaus finansiniai patarėjai. Verslo klientams. Žiūrėta 2008 05 12. Prieiga internete: <http://www.vfp.lt/verslo-klientams>
44. Weisberg, H. F., krosnick, J. A & Bowen, B. D. (1996). An Introduction to Survey Research Polling, and Data Analysis (3rd ed.). Thousand. Oaks, CA; sage.

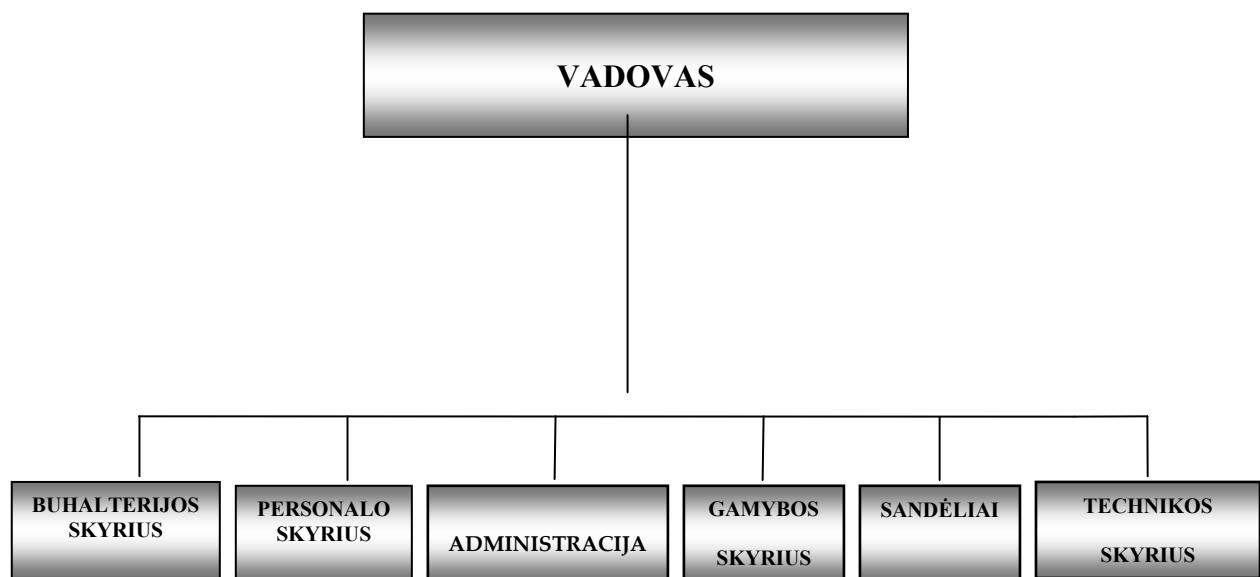
PRIEDAI

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas AB“Verpsta” valdymo schema	55
2 priedas Gyventojai pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį pagal paskutinį gyventojų surašymą.....	56
3 priedas Bendrasis vidaus produktas pagal apskritis 2006 m.	56
4 priedas Bendrasis vidaus produktas vienam gyventojui pagal apskritis	57
5 priedas Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis ir indeksai šalies ūkyje pagal apskritis 2005–2006 m.	58
6 priedas personalo specialisto pareiginių nuostatai	59
7 priedas Klausimynas.....	63
8 priedas Duomenų skaičiavimai su SPSS	69

Priedas Nr. 1

AB “VERPSTAS” VALDYMO SCHEMA



Priedas Nr. 2

Gyventojai pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį pagal paskutinį gyventojų surašymą (1000-iui gyventojų)

	Darbo užmokestis	Pajamos iš nuosavo verslo, nuosavybės ar investicijų	Pajamos iš žemės ūkio veiklos	Pensija, pašalpa	Stipendija	Valstybės išlaikomas	Šeimos ir / ar kitų asmenų išlaikomas	Kitas pragyvenimo šaltinis, pragyvenimo šaltinis nenurodytas
Lietuvos Respublika	286	15	28	259	11	10	333	58
Šiaulių miestas	309	22	1	229	13	8	338	80

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės, 2008

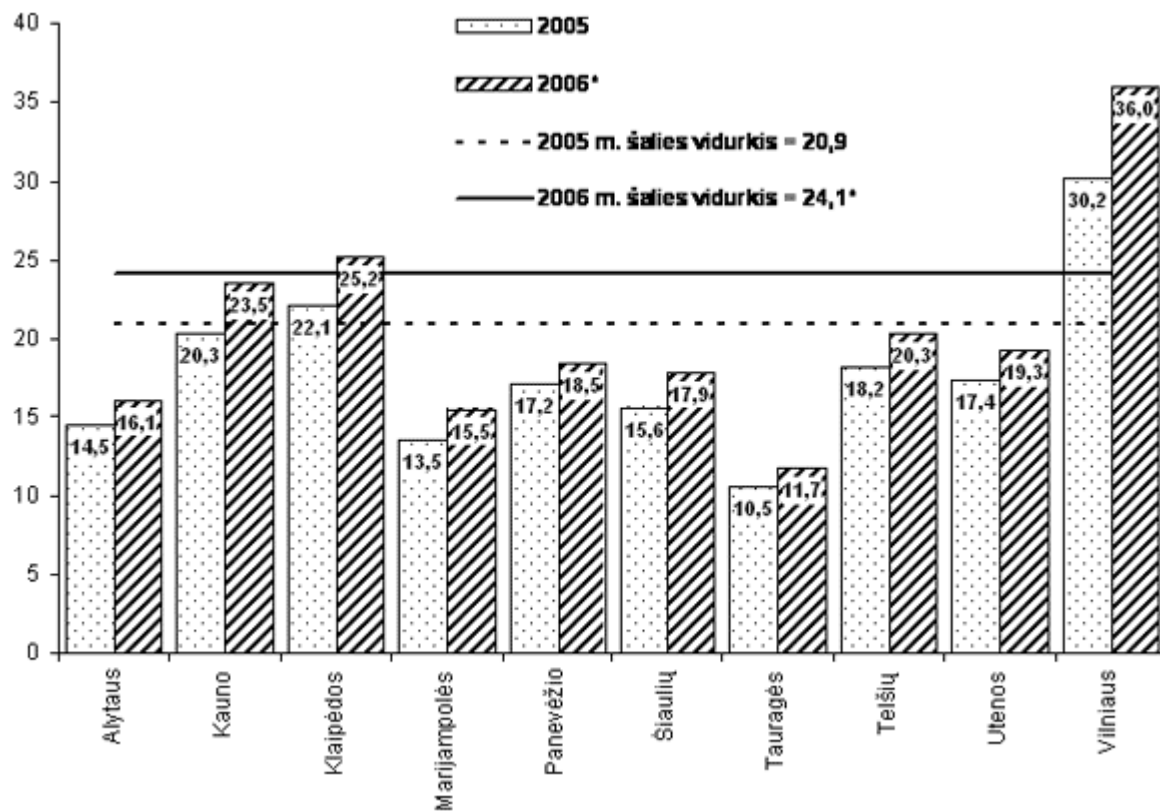
Priedas Nr. 3

Bendrasis vidaus produktas pagal apskritis 2006 m.

	Šalies	Apskričių BVP	
		Šiaulių	Vilniaus
Bendrasis vidaus produktas, mlrd. Lt	81,9	6,4	30,5
Bendrojo vidaus produkto struktūra, %	100,0	7,8	37,2
Bendrasis vidaus produktas vienam gyventojui, tūkst. Lt	24,1	17,9	36,0
Palyginti su šalies vidurkiu, %	100,0	74,3	149,1
Užimtųjų skaičius, tūkst.	1504,0	153,1	412,9
Gyventojų skaičius, tūkst.	3394,1	355,4	848,0

Priedas Nr. 4

Bendrasis vidaus produktas vienam gyventojui pagal apskritis



Priedas Nr. 5

Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis ir indeksai šalies ūkyje pagal apskritis 2005–2006 m.

	Metai	Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius		Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis	
		tūkst.	indeksas ankstesni metai = 100	litas	indeksas ankstesni metai = 100
Šalies ūkis	2005	1078,9	103,1	1276,2	111,0
	2006	1121,5	103,9	1495,7	117,2
Šiaulių	2005	85,6	103,4	1049,0	109,5
	2006	88,3	103,2	1239,3	118,1
Vilniaus	2005	398,1	103,4	1487,2	112,0
	2006	424,0	106,5	1733,6	116,6

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės

**PERSONALO SPECIALISTO
PAREIGINIAI NUOSTATAI**

I. BENDROJI DALIS

1.1. Personalo specialistas atlieka darbuotojų apskaitą, kokybiškai ir laiku informina įsakymus dėl darbuotojų priėmimo į darbą, atleidimo iš darbo, perkėlimo į padalinius arba darbo sąlygų keitimo bei dėl drausminių nuobaudų taikymo ir kitus personalo skyriaus dokumentus.

1.2. Personalo specialistas pareigoms priimamas asmuo, turintis aukštąjį arba aukštesnįjį išsimokslinimą, praktinių personalo tarnyboje darbo įgūdžius, logiškai mąstantis, diplomatiškas, mokantis dirbti orgtechnikos priemonėmis.

1.3. Personalo specialistą į darbą priima ir iš darbo atleidžia, nustato jo pareiginį atlyginimą, sudaro rašytinę darbo sutartį įmonės generalinis direktorius.

1.4. Personalo specialistas pavaldus generalinei direktorei.

1.5. Kai personalo specialistas komandiruotėje arba kai jo nėra darbe dėl kitų pateisinamų priežasčių, jo pareigas atlieka kitas specialistas pagal generalinės direktorės nurodymą.

1.6. Personalo specialistas privalo žinoti, mokėti ir išmanyti:

1.6.1. įmonės struktūrą, jos darbo organizavimą ir valdymą;

1.6.2. įmonės perspektyvą, pagrindinius technologinius procesus;

1.6.3. sociologijos, psichologijos ir ekonomikos pagrindus;

1.6.4. raštvedybos reikalavimus, kalbos kultūros normas;

1.6.5. saugos darbe, priešgaisrinės saugos, apsaugos sistemos reikalavimus;

1.6.6. darbo teisės pagrindus.

1.7. Personalo specialistas privalo:

1.7.1. nuolat kelti kvalifikaciją valdymo, teisės, psichologijos klausimais;

1.7.2. tikrinti darbo įstatymų vykdymą įmonėje;

1.7.3. teikti pasiūlymus darbuotojų poilsio ir buities sąlygoms gerinti, skatinti jų kūrybinę iniciatyvą;

1.7.4. spręsti įmonės darbuotojų kaitos, darbo drausmės pažeidimo ir kitus personalui aktualius klausimus.

1.8. Personalo specialistas turi dirbti savarankiškai pagal suteiktus įgaliojimus.

1.9. Personalo specialistas savo darbe vadovaujasi ir griežtai vykdo Lietuvos Respublikos įstatymus ir poįstatyminius aktus, norminius aktus, Vyriausybės nutarimus, reguliuojančius darbo ir socialinius santykius, įmonės įstatus, administracijos vadovo įsakymus, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis ir šiais pareiginiais nuostatais.

1.10. kelti savo kvalifikaciją, vykti į kvalifikacijos kėlimo kursus, mokymus, seminarus ir kita panašaus pobūdžio priemonės, kurios apmokamos darbdavio lėšomis.

II. PAREIGOS

2.1. Personalo specialistas privalo:

2.1.1. ruošti dokumentus darbuotojų priėmimui, atleidimui iš darbo ir pateikti duomenis Valstybinio socialinio draudimo įstaigai. Pildyti socialinio draudimo pažymėjimus. Naujus darbuotojus supažindinti su vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, pareiginiais nuostatais;

2.1.2. informinti darbo sutartis, jų papildymus, pakeitimus dėl darbuotojų priėmimo, perkėlimo ir atleidimo iš darbo; visus šių sutarčių sąlygų pakeitimo dokumentus;

2.1.3. pildyti darbo sutarčių registracijos žurnalą;

2.1.4. pildyti darbo laiko apskaitos žiniaraščius vadovaujantiems darbuotojams, specialistams ir tarnautojams, kontroliuoti cechų, tarnybų ir padalinių darbo laiko apskaitos žiniaraščių vedimą;

2.1.5. formuoti ir saugoti įmonės darbuotojų asmens bylas, nustatyta tvarka perduoti į archyvą;

2.1.6. reikalauti iš kitų skyrių ir padalinių bei kontroliuoti, kad laiku būtų paruošti ir pateikti tvirtinimui įmonės darbuotojų pareiginiai nuostatai;

2.1.7. kartu su kitais įmonės skyriais ruošti ir išduoti įmonės darbuotojams pažymas, kurias jie turi pristatyti valstybinėms įstaigoms asmeninių ir socialinių klausimų sprendimui;

2.1.8. išduoti pažymas apie dabartinį darbo stažą;

2.1.9. išduoti darbuotojams ir po atleidimo iš darbo susigrąžinti tarnybinius pažymėjimus, įgaliojimus, kitus dokumentus. Tvarkyti jų apskaitą;

2.1.10. kaupti informaciją apie darbuotojų kvalifikaciją, patirtį, individualias savybes;

2.1.11. teikti pasiūlymus dėl įmonės pareigybių struktūros;

2.1.12. spręsti įmonės darbuotojų užimtumo problemas;

2.1.13. rengti įsakymų projektus dėl darbuotojų paskatinimo, drausminių nuobaudų skyrimo ir pan.;

2.1.14. informinti darbuotojams, esant reikalui, sutrumpintą darbo trukmę, ne visą darbo mėnesį, darbo savaitę, darbo dieną;

2.1.15. palaikyti dalykinius kontaktus su mokymo įstaigomis dėl galimybės jaunuosius darbininkus, specialistus įdarbinti įmonėje;

- 2.1.16. kartu su kitų padalinių vadovais surašyti atostogų grafikus, jų eiliškumą. Rengti įsakymus dėl atostogų ir kontroliuoti jų vykdymą;
- 2.1.17. ruošti reikiamas ataskaitas dėl personalo apskaitos;
- 2.1.18. teikti informaciją darbo biržai apie laisvas darbo vietas;
- 2.1.19. dirbti dorai, sąžiningai, laikytis darbo drausmės ir etikos normų;
- 2.1.20. tausoti įmonės nuosavybę, rūpestingai naudotis orgtechnikos priemonėmis, laikytis nustatytos materialinių vertybių bei dokumentų saugojimo tvarkos;
- 2.1.21. neatskleisti tarnybinių, komercinių paslapčių ar kitos konfidencialaus pobūdžio informacijos, susijusios su įmonės veikla;
- 2.1.22. paruošti sutartis (tiekimo, pilnutinės materialinės atsakomybės ir kt., teikti pasirašymui, vesti jų registraciją;
- 2.1.23. rūkyti tik tam skirtose vietose, kur yra užrašas "Rūkymo vieta";
- 2.1.24. draudžiama įmonės teritorijoje bet kuriuo paros metu vartoti alkoholinius gėrimus, kitas toksines ar narkotines medžiagas, būti ar dirbti neblaiviam arba apsvaigusiam nuo narkotinių, toksinių medžiagų ar medicinos preparatų;
- 2.1.25. administracijos nustatytu ir suderintu su Šiaulių m. savivaldybės asmens sveikatos priežiūros centro suaugusiųjų skyriaus laiku, patikrinti sveikatą ir pateikti saugos darbe organizatorei patvirtintos formos pažymą.

Personalo specialistas, atsisakęs nustatytu laiku patikrinti sveikatą, gali būti darbdavio nušalinamas nuo darbo ir jam už tą laiką, kol patikrins sveikatą, nemokamas darbo užmokestis. Medicininės apžiūros išvada dėl darbuotojo sveikatos privaloma ir darbdaviui, ir darbuotojui.

III. TEISĖS

- 3.1. Personalo specialistas turi teisę:
 - 3.1.1 tikrinti, kaip vykdomi įmonės vadovo įsakymai, kitų institucijų nutarimai, susiję su darbuotojų teisėmis ir garantijomis;
 - 3.1.2. kontroliuoti, kaip laikomasi vidaus darbo tvarkos taisyklių, pareiginių nuostatų reikalavimų;
 - 3.1.3. teikti pasiūlymus dėl darbuotojų paskatinimų ir nuobaudų;
 - 3.1.4. kontroliuoti, kaip vykdomos kvalifikacijos kėlimo programos;
 - 3.1.5. atstovauti įmonę kitose institucijose personalo darbo klausimais savo kompetencijos ribose;
 - 3.1.6. kelti savo kvalifikaciją, vykti į kvalifikacijos kėlimo kursus, mokymus, seminarus ir kita panašaus pobūdžio priemones, kurios apmokamos darbdavio lėšomis.

IV. ATSAKOMYBĖ

4.1. Personalo specialistas atsako:

4.1.1. už darbuotojų asmens bylų formavimą, pildymo teisingumą ir saugumą;

4.1.2. už patikėtos informacijos išsaugojimą;

4.1.3. už įmonės antspaudų tikslinį naudojimą;

4.1.4. už teisingą darbo laiko naudojimą;

4.1.5. už savo funkcijų netinkamą vykdymą personalo specialistas atsako vidaus darbo tvarkos taisyklių ir Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka. Už šių nuostatų nevykdymą arba netinkamą vykdymą gali būti nubaustas drausmine tvarka, skiriant jam drausminę nuobaudą (pastabą, papeikimą, griežtą papeikimą, atleidimą iš darbo) įstatymų nustatyta tvarka. Jam gali būti neišmokėta kintama atlyginimo dalis bei gali būti išieškotas materialinės žalos atlyginimas.

KLAUSIMYNAS

Laba diena,

Esu ISM Vadybos ir Ekonomikos Universiteto IV-o kurso studentė.

Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą ir atlieku apklausą, kurios tikslas išsiaiškinti AB “Verpstas“ darbuotojų kaitą įtakojančius veiksnius. Apklausą yra anoniminė. Jos rezultatai bus panaudoti mano bakalauro darbe tik apibendrinta forma. Atsakinėdami į klausimus, vertinkite situaciją šioje įmonėje. Atsakymus pažymėkite apbraukdami atitinkamą skaičių, po kiekvienu klausimu skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 10 („visiškai sutinku“)

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

1. Man patinka mano darbas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

2. Aš esu patenkintas savo atlyginimu už darbą.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

3. Savo darbą dirbu su pasididžiavimu.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

4. Dauguma taisyklių ir procedūrų nesukelia sunkumų darbe.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

5. Mano darbo sąlygos yra geros.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

6. Mano darbo vieta yra patogi.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

7. Aš gaunu teisingą darbo užmokestį už savo darbą.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

8. Mano darbo krūvis yra per didelis.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

9. Manau, kad mano tiesioginis vadovas gerai atlieka savo darbą.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

10. Pagal gaunamą atlygį jaučiuosi šios įmonės įvertintas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

11. Mano darbo užduotys yra aiškios.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

12. Man patinka mano tiesioginis vadovas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

13. Mano darbe dedamos pastangos yra pastebimos ir vertinamos mano tiesioginio vadovo.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

14. Mano darbe yra galimybių pakilti pareigose.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

15. Mano tiesioginis vadovas rodo man pakankamai dėmesio.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

16. Man svarbu gauti priedus už gerai atliktą darbą.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

17. Man patinka mano bendradarbiai.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

18. Mano darbe yra per daug barnių.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

19. Aš gerai sutariu su savo bendradarbiais.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

20. Mano darbas yra malonus.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

21. Darbe nustatytos darbo valandos man tinka.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

22. Mano darbas mane nuvargina taip, jog aš negaliu mėgautis šeimyniniu gyvenimu.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

23. Man svarbi įmonės ateitis.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

24. Visą likusį gyvenimą norėčiau dirbti šioje įmonėje.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

25. Mano pareigos man yra aiškios.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

26. Darbe jaučiuosi įsitemęs.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

27. Aš norėčiau pakeisti darbą šioje įmonėje.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

28. Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš šio darbo.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

29. Aš dažnai žvalgausi kito darbo.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

30. Mano gaunamas atlygis skiriasi lyginant su kitose kompanijose panašiose pareigose dirbančiais žmonėmis.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

31. Su darbu susijusios problemos priverčia mane pabusti naktį.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

32. Jaučiuosi emociškai išsekęs nuo savo darbo.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

33. Mano gaunamas atlygis skiriasi nuo mano bendradarbių dirbančių panašų darbą.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

34. Šioje organizacijoje jaučiuosi tarsi šeimos narys.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

35. Palikti šį darbą man būtų finansiškai nenaudinga.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

36. Darbe jaučiuosi emociškai gerai.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

37. Aš negaliu palikti šios įmonės, nes neturiu kito pasirinkimo.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

38. Aš jaučiu didelį įsipareigojimą pasilikti šiame darbe.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

39. Pasitaikius progai aš sutikčiau keisti darbą.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

40. Sutikčiau keisti profesiją dėl geresnio darbo.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

41. Aš dažnai įsivaizduoju save dirbantį kitoje įmonėje.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 visiškai sutinku

42. Jūsų lytis (apibraukite Jums tinkantį variantą)

- 1) moteris
- 2) vyras

43. Įrašykite išdirbtų metų/mėnesių skaičių.

44. Jūsų amžius (įrašykite suėjusių metų skaičių)

Priedas Nr. 8

Duomenų skaičiavimai su SPSS

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. Man patinka mano darbas	68	7,6324	2,05088	,24871
2. Aš esu patenkintas savo atlyginimu už darbą	69	3,7101	2,50940	,30210
3. Savo darbą dirbu su pasididžiavimu	69	6,2609	2,32412	,27979
4. Dauguma taisyklių ir procedūrų nesukelia sunkumų darbe	69	6,6667	2,55335	,30739
5. Mano darbo sąlygos yra geros	69	7,0290	2,44932	,29486
6. Mano darbo vieta yra patogi	68	7,8382	2,62372	,31817
7. Aš gaunu teisingą darbo užmokestį už savo darbą	69	3,8696	2,55477	,30756
8. Mano darbo krūvis yra per didelis	69	6,1449	2,30903	,27797
9. Manau, kad mano tiesioginis vadovas gerai atlieka savo darbą	68	7,2794	2,60221	,31556
10. Pagal gaunamą atlygį juočiuosi šios įmonės vertinimas	69	4,8696	2,45497	,29554
11. Mano darbo užduotys yra aiškos	69	8,1014	2,17029	,26127
12. Man patinka mano tiesioginis vadovas	69	7,6232	2,43203	,29278
13. Mano darbe dedamos pastangos yra pastebimos ir vertinamos mano tiesioginio vadovo	69	6,5652	2,60925	,31412
14. Mano darbe yra galimybių pakilti pareigose	68	2,7941	2,07730	,25191
15. Mano tiesioginis vadovas rodo man pakankamai dėmesio	69	6,3043	2,71328	,32664

16. Man svarbu gauti priedus už gerai atliktą darbą	68	8,7647	2,00832	,24354
17. Man patinka mano bendradarbiai	69	8,4928	1,77087	,21319
18. Mano darbe yra per daug barnių	69	4,6232	2,96103	,35647
19. Aš gerai sutariu su savo bendradarbiais	69	8,3333	1,56869	,18885
20. Mano darbas yra malonus	69	6,8551	2,60811	,31398
21. Darbe nustatytos darbo valandos man tinka	69	9,0725	1,44831	,17436
22. Mano darbas mane nuvargina taip, jog aš negaliu mėgautis šeimyniniu gyvenimu	69	5,1449	2,49279	,30010
23. Man svarbi įmonės ateitis	69	7,7971	2,42281	,29167
24. Visą likusį gyvenimą norėčiau dirbti šioje įmonėje	67	6,3881	2,84954	,34813
25. Mano pareigos man yra aiškos	69	8,3333	2,06274	,24832
26. Darbe jaučiuosi įsitemęs	69	4,4493	2,75220	,33133
27. Aš norėčiau pakeisti darbą šioje įmonėje	68	4,3971	3,13450	,38011
28. Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš šio darbo	69	5,3333	2,96879	,35740
29. Aš dažnai žvalgausi kito darbo	69	5,0435	2,89744	,34881
30. Mano gaunamas atlygis skiriasi lyginant su kitose kompanijose panašiose pareigose dirbančiais žmonėmis	68	6,8088	2,77116	,33605
31. Su darbu susijusios problemos priverčia mane pabusti naktį	69	4,0870	3,14240	,37830
32. Jaučiuosi emociškai išsekęs nuo savo darbo	69	4,8406	2,84203	,34214

33. Mano gaunamas atlygis skiriasi nuo mano bendradarbių dirbančių panašų darbą	68	6,0000	2,65420	,32187
34. Šioje organizacijoje jaučiuosi tarsi šeimos narys	68	6,5588	2,39640	,29061
35. Palikti šį darbą man būtų finansiškai nenaudinga	68	5,9559	2,78286	,33747
36. Darbe jaučiuosi emociškai gerai	68	7,0588	2,10105	,25479
37. Aš negaliu palikti šios įmonės, nes neturiu kito pasirinkimo	68	6,6765	2,84128	,34456
38. Aš jaučiu didelį įsipareigojimą pasilikti šiame darbe	67	4,5970	2,65181	,32397
39. Pasitaikius progai aš sutikčiau keisti darbą	68	6,3971	3,31500	,40200
40. Sutikčiau keisti profesiją dėl geresnio darbo	68	7,4559	2,87778	,34898
41. Aš dažnai įsivaizduoju save dirbantį kitoje įmonėje	68	5,4706	2,90378	,35214
42. Jūsų lytis	67	1,1194	,32671	,03991
43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	68	5,9853	2,01111	,24388
44. Jūsų amžius	68	5,1765	1,62940	,19759
Rank of a.1 by a.4.3	68	5,26471	3,099676	,375891

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
pasitenkinimas	63	6,5635	1,01572	,12797
įsipareigojimas	65	6,3205	1,79682	,22287
ketinimas	67	5,6368	2,12646	,25979
stresas	69	5,3710	1,66390	,20031

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pasitenkinimas * 42. Jūsų lytis	62	89,9%	7	10,1%	69	100,0%
isipareigojimas * 42. Jūsų lytis	65	94,2%	4	5,8%	69	100,0%
ketinimas * 42. Jūsų lytis	66	95,7%	3	4,3%	69	100,0%
stresas * 42. Jūsų lytis	67	97,1%	2	2,9%	69	100,0%

Report

42. Jūsų lytis		pasitenkinimas	isipareigojimas	ketinimas	stresas
moteris	Mean	6,4830	6,4854	5,5460	5,4305
	N	54	57	58	59
	Std. Deviation	,99624	1,73728	2,21830	1,65417
vyras	Mean	7,0104	5,1458	6,2083	4,4000
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	1,12263	1,89074	1,43303	1,32234
Total	Mean	6,5511	6,3205	5,6263	5,3075
	N	62	65	66	67
	Std. Deviation	1,01918	1,79682	2,14098	1,64421

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pasitenkinimas * 43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	63	91,3%	6	8,7%	69	100,0%
isipareigojimas * 43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	65	94,2%	4	5,8%	69	100,0%
ketinimas * 43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	67	97,1%	2	2,9%	69	100,0%

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pasitenkinimas * 43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	63	91,3%	6	8,7%	69	100,0%
isipareigojimas * 43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	65	94,2%	4	5,8%	69	100,0%
ketinimas * 43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	67	97,1%	2	2,9%	69	100,0%
stresas * 43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	68	98,6%	1	1,4%	69	100,0%

Report

43. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje		pasitenkinimas	isipareigojimas	ketinimas	stresas
1-5 metai	Mean	6,8125	5,7143	6,7143	4,6571
	N	6	7	7	7
	Std. Deviation	1,00199	2,32083	2,28869	1,20949
6-10 m.	Mean	6,4811	5,4545	5,0606	4,6667
	N	11	11	11	12
	Std. Deviation	1,06806	1,08036	1,73729	1,39436
11-20 m.	Mean	6,6875	6,0088	6,2417	4,7600
	N	20	19	20	20
	Std. Deviation	,93888	1,54807	1,83570	1,51845
Virs 21 m.	Mean	6,4455	7,0238	5,1782	6,1655
	N	26	28	29	29
	Std. Deviation	1,08946	1,85576	2,29602	1,60452
Total	Mean	6,5635	6,3205	5,6368	5,3324
	N	63	65	67	68
	Std. Deviation	1,01572	1,79682	2,12646	1,64475

Report

44. Jūsų amžius		pasitenkinimas	isipareigojimas	ketinimas	stresas
18-30 m.	Mean	6,5833	6,1333	6,3000	4,0400
	N	4	5	5	5
	Std. Deviation	,23814	2,22798	2,67551	,58992
31-50 m.	Mean	6,7464	6,2029	5,6944	5,2122
	N	46	46	48	49
	Std. Deviation	,95794	1,75890	2,12948	1,57555
Virš 51 m.	Mean	5,9103	6,7738	5,2024	6,2143
	N	13	14	14	14
	Std. Deviation	1,13331	1,83695	1,99377	1,77064
Total	Mean	6,5635	6,3205	5,6368	5,3324
	N	63	65	67	68
	Std. Deviation	1,01572	1,79682	2,12646	1,64475

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pasitenkinimas * 44. Jūsų amžius	63	91,3%	6	8,7%	69	100,0%
isipareigojimas * 44. Jūsų amžius	65	94,2%	4	5,8%	69	100,0%
ketinimas * 44. Jūsų amžius	67	97,1%	2	2,9%	69	100,0%
stresas * 44. Jūsų amžius	68	98,6%	1	1,4%	69	100,0%