

(Lentelės perkėlimo į kitą puslapį pavyzdys)

2. DARBUOTOJŲ KAITOS VALDYMAS

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad patarimų, kaip kontroliuoti darbuotojų kaitą, yra labai daug. A. Stankevičienė ir kt. (2010) atliko išsamią darbuotojų kaitos priežasčių ir padarinių analizę ir, remdamiesi įvairiais mokslinės literatūros šaltiniais, susistemino ir apibendrino surinktą informaciją, pateikė konkrečias darbuotojų kaitos stabilizavimo priemones (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Darbuotojų kaitos stabilizavimo priemonės

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

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

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

Šaltinis: A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė, A. Šimelytė (2010, p. 25)

Analizuojant duomenis, pateiktus 3 lentelėje, galima pastebėti keletą akcentuotinių dalykų. Pirmiausia tai, kad organizacijos, pasitelkdamos konkrečias lentelėje siūlomas priemones, turi galimybę kontroliuoti visas su jos viduje kylančiomis priežastimis susijusias darbuotojų kaitos problemas. Tačiau pabrėžtina tai, kad organizacija nėra pajėgi kontroliuoti darbuotojų kaitos, kuri yra susijusi su kai kuriomis įmonės išorėje kylančiomis priežastimis, pvz., kylančiomis dėl šalies ekonominės padėties, infrastruktūros ar darbo rinkos padėties. Taip pat organizacija negali stabilizuoti darbuotojų kaitos, kurią veikia asmeninės priežastys, tokios kaip darbuotojų amžius, ligos, gyvenamosios vietos ar šeiminių padėties pakeitimas.