

RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE

Inženierekonomikas un vadības fakultāte
Uzņēmējdarbības inženierijas un vadības institūts

Iveta OZOLIŅA-OZOLA

Doktora studiju programmas “Vadībzinātne un ekonomika” doktorante

**PERSONĀLA MAINĪBAS PROBLĒMAS UN
VADĪŠANAS RISINĀJUMI UZŅĒMUMOS**

Promocijas darba kopsavilkums

Nozare: vadībzinātne

Apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība

Zinātniskā vadītāja

Profesore *Dr. oec.*

ELĪNA GAILE-SARKANE

RTU Izdevniecība

Rīga 2017

Ozoliņa-Ozola I. Personāla mainības problēmas un vadīšanas risinājumi uzņēmumos. Promocijas darba kopsavilkums. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2017. – 49 lpp.

Iespiests saskaņā Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātes Uzņēmējdarbības inženierijas un vadības institūta sēdes 2017. gada 3. jūlija lēmumu, protokols Nr. 22700-2/14.



Promocijas darbs izstrādāts ar valsts pētījumu programmas 5.2. “Tautsaimniecības transformācija, gudra izaugsme, pārvaldība un tiesiskais ietvars valsts un sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai – jaunas pieejas ilgtspējīgas zināšanu sabiedrības veidošanai (EKOSOC-LV)” (ministrijas reģistrācijas Nr. 02.2–09/13) projekta 5.2.7. “Sabiedrības iesaiste sociālās inovācijas procesos Latvijas ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai” atbalstu.

ISBN 978-9934-10-988-1

**PROMOCIJAS DARBS
IZVIRZĪTS EKONOMIKAS DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI
VADĪBZINĀTNES NOZARĒ
RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ**

Promocijas darbs ekonomikas doktora grāda iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2017. gada 29. septembrī plkst. 12 Rīgas Tehniskās universitātes promocijas padomē “RTU P-09” Inženierekonomikas un vadības fakultātē, Kalnciema ielā 6, 209. auditorijā.

OFICIĀLIE RECENZENTI

Profesore *Dr. oec.* Inga Lapiņa
Rīgas Tehniskā universitāte

Profesors *Dr. sc. administr.* Andris Sarnovičs
Banku Augstskola, Latvija

Profesore *Dr. oec.* Iveta Mietule
Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Latvija

APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājusi šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē ekonomikas doktora grāda iegūšanai. Promocijas darbs zinātniskā grāda iegūšanai nav iesniegts nevienā citā universitātē.

Iveta Ozoliņa-Ozola (paraksts)

Datums:

Promocijas darbs ir uzrakstīts latviešu valodā, tajā ir ievads, četras daļas, secinājumi un priekšlikumi, bibliogrāfiskais saraksts, 33 attēli, 42 tabulas, 14 pielikumu, kopā 164 lappuses. Literatūras sarakstā ir 201 nosaukums.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Rīgas Tehniskās universitātes Zinātniskajā bibliotēkā, Paula Valdena ielā 5, Rīgā.

Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt Rīgas Tehniskās universitātes promocijas padomes “RTU-09” sekretāram – profesoram *Dr. oec.* Konstantinam Didenko (Rīgas Tehniskā universitāte, Kalnciema iela 6, Rīga, LV-1048, Latvija; e-pasts: *konstantins.didenko@rtu.lv*).

Saturs

DARBA VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS.....	5
DARBA GALVENĀS ZINĀTNISKĀS IZSTRĀDNES.....	14
1. PERSONĀLA MAINĪBAS RĀDĪTĀJA BŪTĪBA UN IZMANTOŠANAS PROBLEMĀTIKA ...	14
1.1. Personāla mainības sociāli ekonomiskā nozīme	14
1.2. Personāla mainības zinātniskās izpētes attīstība	16
1.3. Personāla mainības mērīšana mūsdienās	16
2. PERSONĀLA MAINĪBU IETEKMĒJOŠO FAKTORU TEORĒTISKĀ ANALĪZE	18
2.1. Personāla mainības modeļu analīze	18
2.2. Individuālo un ārējo faktoru sakarības ar personāla mainību analīze	20
2.3. Darba un organizācijas iekšējo faktoru sakarības ar personāla mainību noteikšana.....	21
3. UZŅĒMUMU CILVĒKRESURSU VADĪŠANAS UN PERSONĀLA MAINĪBAS MIJSAKARĪBAS.....	24
3.1. Darbspējīgo iedzīvotāju darba maiņas iemesli Latvijā	24
3.2. Cilvēkresursu vadīšanas ietekme uz personāla mainības līmeni uzņēmumos Latvijā	26
4. PERSONĀLA MAINĪBAS VADĪŠANAS RISINĀJUMI	29
4.1. Uzņēmumu personāla mainības vadīšanas metodes un posmi.....	29
4.2. Personāla mainības vadīšanas metožu ticamības pārbaude.....	40
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	43
KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	47

DARBA VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS

Pētījuma aktualitāte

Globalizācija, digitalizācija un sabiedrības novecošana ir galvenās tendences, kas raksturo mūsdienu ekonomisko un sociālo procesu attīstību visā pasaulē. Uzņēmuma panākumi un darbības ilgtspēja lielā mērā ir atkarīga no sekošanas šīm tendencēm. Izaicinājumi, ko rada atvērtā ekonomika, tehniskie jauninājumi, darbaspēka starptautiskā migrācija un darbspējīgo iedzīvotāju skaita sarūkšana Eiropā, t. sk. Latvijā, ir aktuāli jautājumi gan uzņēmuma, gan cilvēkresursu vadīšanā.

Globalizācijas apstākļos viens no svarīgiem uzņēmumu uzdevumiem ir pielāgoties lokāliem apstākļiem un vienlaikus integrēt savas aktivitātes starptautiskā mērogā. Uzņēmumu sniegums veidojas no spējas tikt galā ar heterogēno kulturālo, institucionālo un konkurences vidi, kā arī koordinēt ģeogrāfiski un kulturāli izkliedētus resursus un veicināt inovācijas. Attiecībā uz cilvēkresursiem tas nozīmē uzņēmuma spēju ieviest tādu cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, kas ņemtu vērā vietējā darbaspēka kultūratšķirības un izmantotu tām atbilstošas vadīšanas prakses. Kā liecina starptautiskie pētījumi cilvēkresursu vadīšanas jomā, vairāku darba un personāla rādītāju – darba produktivitātes, personāla mainības un prombūtnes, apmierinātību ar darbu, uzticību uzņēmumam u. c. – mijšakarību ar cilvēkresursu vadīšanas praksēm var ietekmēt nacionālās kultūras īpatnības. Lai gan akadēmiskajā literatūrā ir atzīta kultūras faktoru nozīme efektīvas cilvēkresursu vadīšanas stratēģijas veidošanā, mazās ekonomikas valstīm trūkst zinātniski pamatotas informācijas par darba un personāla rādītāju mijšakarībām ar cilvēkresursu vadīšanas praksēm.

Digitalizācijas rezultātā mainās darba saturs, tas kļūst arvien zināšanu ietilpīgāks, vienlaikus paaugstinot cilvēkresursu kā uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības vērtību. Atbilstoši teorijām par cilvēkresursu vadīšanas sistēmām uzņēmumos, kuros cilvēkresursi ir stratēģiski vērtīgi un unikāli, cilvēkresursu vadīšana ir jāfokusē uz uzticīgu, ilgtermiņa darba attiecību veidošanu. Tāds fokuss paredz virkni aktivitāšu uzņēmumam vērtīgo darbinieku noturēšanai.

Nepieciešamību noturēt darbiniekus un veidot ilgtermiņa darba attiecības uzņēmumos nosaka arī izmaiņas vietējā darba tirgū. Eiropas Savienībā notiekošie starptautiskās migrācijas procesi rāda, ka ar iekšējo robežu atcelšanu notiek iedzīvotāju pārcelšanās no zemu ienākumu valstīm uz augstu ienākumu valstīm. Vācija, Lielbritānija, Francija, Spānija un Itālija ir tās valstis, uz kurām visvairāk dodas pārējo ES dalībvalstu iedzīvotāji (*Eurostat*, 2015). Šo valstu darba tirgus būtiski papildinās ar ekonomiskajiem migrantiem, tostarp – no Latvijas. Latvija, kā arī Lietuva un Igaunija, ir vienīgās ES dalībvalstis, no kurām vairāk izceļo pastāvīgie iedzīvotāji nekā ārzemēs dzimušie iedzīvotāji (*Eurostat*, 2015). Kā liecina Mihaila Hazana pētījums par emigrāciju no Latvijas (Hazans, 2015), viens no biežāk emigrantu minētajiem aizbraukšanas iemesliem ir iespēja ārzemēs labāk nopelnīt. Savienojumā ar tendencēm samazināties pastāvīgo iedzīvotāju skaitam un arī iedzīvotāju skaitam darbspējas vecumā Latvijas darba tirgū kļūst arvien grūtāk atrast piemērotus darbiniekus. Līdzīgi demogrāfiskie procesi prognozējami arī Lietuvā, Bulgārijā, Portugālē, Grieķijā un Slovākijā, kur līdz

2080. gadam pastāvīgo iedzīvotāju skaits var sarukt aptuveni par 30 procentiem (*Eurostat*, 2015). Tāpēc arī šajās valstīs var saasināties darbaspēka deficīta problēma.

Kopumā darbaspēka iekšējā un ārējā mobilitāte rada dinamisku darba tirgu, kas savukārt var veidot efektīvu nodarbinātību. Tomēr pārlietu liela darbaspēka mobilitāte var radīt negatīvas sekas cilvēkkapitāla zaudējumam. Kā rāda *Eurofound* pētījums (2015), pirms ekonomiskās recesijas periodā (2002.–2007.) no Eiropas Savienības dalībvalstīm tieši Latvijā darba ņēmējiem bija viszemākais vidējais nepārtrauktais darba stāžs jeb nepārtrauktā nodarbinātība pie viena darba devēja. Uzlabojoties ekonomiskajai situācijai, Latvijā šis rādītājs aizvien krietni atpaliek no attiecīgā rādītāja Eiropas kontinentālajās valstīs. 2014. gadā tikai katrs otrais darba ņēmējs Latvijā bija ar nepārtrauktu piecu un vairāk gadu darba stāžu.

Latvijā gandrīz puse uzņēmumu vadītāju uzskata, ka darbinieku mainība ir nopietna problēma, kas apdraud uzņēmuma veiksmīgu darbību. Katrs ceturtais darbinieks apsver iespēju mainīt pašreizējo darbu, un katrs desmitais darbinieks ir “svārstīgais” jeb tas, kurš nav pārliecināts, vai grib palikt darbā, vai mainīt to. Turklāt ir novērojama tendence samazināties to darbinieku īpatsvaram, kuri neapsver iespēju mainīt darbu. (*TNS Latvia*, 2015a, 2015b, 2016a)

Personāla mainība rada virkni tiešo un netiešo izmaksu. Ir daudz empīrisku pierādījumu tam, ka augsts brīvprātīgās personāla mainības līmenis negatīvi ietekmē uzņēmuma produktivitāti un ienesīgumu, darbaspēka darba izpildes līmeni, darbinieku uzticību un lietišķo komunikāciju, uzņēmuma sociālo un organizatorisko kapitālu jeb zināšanu bāzi u. c. rādītājus. Jāatzīmē, ka augstas brīvprātīgās personāla mainības negatīvā ietekme uz uzņēmuma darbības rādītājiem lielā mērā izriet no tādu darbinieku aiziešanas, kuri snieguši augstu darba izpildes līmeni vai strādājuši darba vietās, kur ir svarīga augsta darba iesaistīšanās vai uzticība. Savukārt sliktu darba izpildītāju vai “sekundārajās” darba vietās (attiecīgi, kur nav pieprasīta augsta darba iesaistīšanās vai uzticība) strādājošo brīvprātīgā aiziešana uzņēmumam var būt pat vēlama.

Atbilstoši teorijām par organizāciju efektivitāti uzņēmuma personāla rādītāji uzlabojami, padarot efektīvākas vadīšanas funkcijas vai iekšējās attīstības veicināšanas procesus. Vadīšanas procesu pieeja pamatojas uz racionalitātes konceptu, kas saista individuālās vajadzības ar organizācijas funkcionālajiem mērķiem. Organizācija tiek uzskatīta par efektīvu, ja dažādi iekšējie procesi veicina vēlamos darba rezultātus un uzvedību, kas palīdz sasniegt organizācijas mērķus. Tiešākā ietekme uz personāla rādītājiem, t. sk. personāla mainību, ir cilvēkresursu vadīšanai.

Tēma par cilvēkresursu vadīšanas ietekmi uz personāla mainību pasaules mēroga zinātniskajos pētījumos nav jauna. Zinātniskajos pētījumos cilvēkresursu vadīšanas ietekme uz personāla mainību ir analizēta, nosakot sakarību starp cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti vai cilvēkresursu vadīšanas sistēmu kā konkrētu prakšu kopumu un organizācijas darbības rezultātiem, t. sk. personāla mainību; līdzīgi kā iepriekš rakstīts, bet fokusējoties tieši uz personāla mainības sakarību ar cilvēkresursu vadīšanas sistēmu; mērot personāla mainības sakarību ar konkrētu cilvēkresursu vadīšanas praksi vai ar kādas prakses speciālo paņēmieni. Cilvēkresursu vadīšanas un personāla mainības mīksakarības ir aprakstītas personāla mainības pētījumu pārskatos, kā arī personāla mainības modeļos. Virkne ekonomisko, psiholoģisko un

socioloģisko pētījumu izzina personāla mainības iemeslus, kas nav tieši saistīti ar vadīšanu, bet ko var ietekmēt ar cilvēkresursu vadīšanas metodēm.

Jāpiebilst, ka zināmie personāla mainības modeļi ir formulēti samērā vispārīgi un tajos ir ļoti maz norāžu uz konkrētām cilvēkresursu vadīšanas praksēm. Pie salīdzinoši liela pētījumu skaita par personāla mainību un tās ietekmējošajiem faktoriem trūkst mūsdienīga un vispusīga apskata par cilvēkresursu vadīšanas prakšu ietekmi uz personāla mainību un pamatotu, praktiskajā darbībā izmantojamu personāla mainības vadīšanas vadlīniju.

Zinātniski pierādīts, ka vēlamo darba un personāla rādītāju sasniegšanai nepieciešams izmantot cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopumu nevis atsevišķas prakses. Akadēmiskajā literatūrā apraksta dažāda veida cilvēkresursu prakšu kopumu vai sistēmas – augstas darba izpildes cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, augstas iesaistīšanas cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, augstas uzticības cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, kontroles cilvēkresursu vadīšanas sistēmu u. c. Tomēr aizvien nav pietiekami izpētīts cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopums tieši personāla mainības vadīšanai. Pētījumos pierādīts, ka personāla uzticība ne vienmēr ir saistīta ar personāla mainības līmeni un faktori, kas liek darbiniekam palikt uzņēmumā, atšķiras no tiem, kas liek viņam aiziet prom, tāpēc augstas personāla uzticības cilvēkresursu vadīšanas sistēmu nevar droši saistīt ar zemu vai augstu personāla mainību.

Pamatojoties uz personāla mainības vadīšanas sākotnējo teorētisko izpēti, promocijas darbā ir izvirzīti šādi **pētījuma jautājumi**:

- 1) kādi faktori ir analizēti iepriekš veiktajos personāla mainības teorētiskajos un empīriskajos pētījumos, un kādas mījsakarības ir konstatētas;
- 2) kuras cilvēkresursu vadīšanas prakses un kādā veidā ietekmē Latvijas uzņēmumu personāla mainības līmeni.

Pētījuma objekts – Latvijas uzņēmumi.

Pētījuma priekšmets – personāla mainība un tās vadīšanas iespējamie risinājumi.

Promocijas darba mērķis – noteikt personāla mainību ietekmējošos faktorus un izstrādāt tās vadīšanas risinājumus uzņēmumiem.

Promocijas darba mērķa sasniegšanai ir izvirzīti šādi **uzdevumi**:

- 1) analizēt personāla mainības sociāli ekonomisko nozīmi un mērīšanas atbilstību uzņēmuma vispārējās un cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanai;
- 2) apkopot iepriekš veikto pētījumu rezultātus par personāla mainību ietekmējošajiem faktoriem un identificēt personāla mainības vadīšanas iespējas;
- 3) noskaidrot Latvijas nodarbināto darba maiņas galvenos iemeslus un to sakarību ar nodarbināto sociāli demogrāfiskajiem parametriem un darba tirgus situāciju;
- 4) noskaidrot Latvijas uzņēmumu cilvēkresursu vadīšanas prakšu sakarību ar personāla mainības līmeni;
- 5) izstrādāt un aprobēt personāla mainības vadīšanas risinājumus Latvijas uzņēmumiem.

Pētījuma ierobežojumi

Ar jēdzienu “cilvēkresursu vadīšanas prakses” autore saprot uzņēmuma vadības vai par cilvēkresursu vadīšanu atbildīgo struktūrvienību vai personu aktivitātes darba vai darba attiecību jomā.

Pētījumā nav aptvertas ārpusstingus sektora organizācijas, t. i., juridiskās personas, kas sniedz pakalpojumus par brīvu vai par samaksu, kas nav ekonomiski nozīmīga (CSP, 2014). Šādu organizāciju personāla vadīšana lielā mērā ir nosakāma ar institucionālajiem faktoriem – šo organizāciju darbību reglamentējošajiem normatīvajiem aktiem, piemēram, Valsts pārvaldes likums, Civildienesta likums u. c., kuru pilnveidošana netiek ietverta promocijas darba plānā.

Empīriskajā pētījumā par Latvijas uzņēmumiem tiek aptverti privātā un sabiedriskā sektora uzņēmumi, kuros ir 200 vai vairāk darbinieku. Uzņēmumos ar lielu darbinieku skaitu ir objektīva nepieciešamība sistematizēt cilvēkresursu vadīšanas procesus. Cilvēkresursu vadīšanas prakses ir mērītas dihotomā skalā, t. i., “ir” vai “nav” uzņēmumā. Uzņēmumu darbaspēka izmaksas ir noteiktas relatīvās mērvienībās – procentuāli no uzņēmuma operatīvajām izmaksām.

Promocijas darba aizstāvēšanai **izvirzītās tēzes:**

- 1) individuālajā līmenī nodarbināto darba maiņai lielāka nozīme ir sociāli demogrāfiskajiem parametriem nekā darba tirgus situācijai;
- 2) uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas prakses var tieši ietekmēt personāla mainības līmeni;
- 3) personāla mainības līmeņa vadīšanai ir jāizmanto kompleksa pieeja, t. i., savstarpēji saskaņots cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopums.

Pētījuma metodes un teorētiskais (metodoloģiskais) pamats

Pētījumā tika izmantotas vadībzinātnē atzītas zinātniskās pētniecības metodes. Datu iegūšanai un analīzei tika izmantota dokumentu analīzes metodes (tradicionālā dokumentu analīze, kontentanalīze, sistemātiskais pārskats), anketēšana, aprakstīšana, salīdzināšana, klasificēšana, aprakstošās statistiskās metodes, statistiskās analīzes induktīvās metodes, sakarību analīzes statistiskās metodes. Kontentanalīze tika veikta ar programmatūras *Nvivo10* palīdzību; statistiski nozīmīgu atšķirību un sakarību izpētei tika izmantota *IBM© SPSS© Statistics Version 23* programmatūra.

Galvenie datu un informācijas avoti ir Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes sniegtie anonimizētie individuālie dati no “Ienākumu un dzīves apstākļu apsekojuma” un iestādes mājaslapā publiski pieejamas datubāzes, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas datubāzes, akadēmiskās informācijas datubāzes *Scopus* un *EBSCOhost Web* u. c.

Darba teorētisko un metodoloģisko pamatu veido teorētiskās un praktiskās atziņas:

- personāla mainības sociāli ekonomiskās nozīmes un mērīšanas izpētē – M. Abelsons (*M. Abelson*), B. Beisindžers (*B. Baysinger*), A. Bluedorns (*A. Bluedorn*), M. Kempions (*M. Campion*), D. Daltons (*D. Dalton*), V. Tjudors (*W. Tudor*), D. Krakhardtts (*D. Krackhardt*), P. Mučinski (*P. Muchinsky*), P. Morrouvs (*P. Morrow*), T. Hinkins (*T. Hinkin*), Dž. Treisi (*J. Tracey*), A. Tciners (*A. Tziner*),

- A. Birati (*A. Birati*), M. Amstrongs (*M. Armstrong*), Dž. Praiss (*J. Price*), L. Peiseniece, I. Vorončuka u. c.;
- personāla mainību ietekmējošo faktoru izpētē – D. Marčs (*J. March*), H. Saimons (*H. Simon*), L. Porters (*L. Porter*), R. Stierss (*R. Steers*), V. Moblijs (*W. Mobley*), R. Moudejs (*R. Mowday*), P. Mučinski, P. Morrouvs, K. Rasbalts (*C. Rusbult*), D. Farrells (*D. Farrell*), Dž. Šeridans (*J. Sheridan*), E. Džakovski (*E. Jackofsky*), Č. Hulin (*C. Hulin*), T. Lī (*T. Lee*), T. Mitčells (*T. Mitchell*), P. Homs (*P. Hom*), R. Griffets (*R. Griffeth*), Dž. Praiss, R. Stīls (*R. Steel*), K. Maercs (*C. Maertz*), M. Kempions, D. Allens (*D. Allen*), B. Holtoms (*B. Holtom*), B. Pettmans (*B. Pettman*), Dž. Kottons (*J. Cotton*), Dž. Tjuttls (*J. Tuttle*) u. c.;
 - pētījuma metodoloģijā – Dž. Kresvels (*J. Creswell*), V. Klarks (*V. Clark*), B. Kitčenhama (*B. Kitchenham*), M. Petticrju (*M. Petticrew*), H. Robertsa (*H. Roberts*) u. c.

Promocijas darba **zinātniskā novitāte:**

- 1) pamatojoties uz personāla mainības modeļu analīzi, ir izstrādāts personāla mainību ietekmējošo pamatfaktoru teorētiskais modelis;
- 2) ir apkopoti empīrisko pētījumu rezultāti par personāla mainības mijsakarībām ar individuālajiem un ārējo alternatīvu faktoriem un izpētīta Latvijas darbspējīgo iedzīvotāju darba maiņa, tās iemesli, sakarība ar iedzīvotāju sociāli demogrāfiskajiem parametriem un darba tirgus rādītājiem 2005.–2014. gadu periodā;
- 3) ir apkopoti empīrisko pētījumu rezultāti par personāla mainības mijsakarībām ar darba un organizācijas iekšējiem faktoriem un identificēts, kādas cilvēkresursu vadīšanas prakses Latvijas uzņēmumos ir saistītas ar zemāku vai augstāku personāla mainības līmeni;
- 4) ir izstrādāts personāla mainības vadīšanā iekļaujamo cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopums;
- 5) ir noteiktas cilvēkresursu vadīšanas prakses personāla mainības līmeņa prognozēšanai;
- 6) ir izstrādāts cilvēkresursu vadīšanas prakšu izvēles algoritms personāla mainības līmeņa samazināšanai.

Autores **zinātniskās publikācijas:**

1. Ozolina-Ozola, I., Gaile-Sarkane, E. (2017). Job Change in Latvia: The Role of Labor Market Conditions and Employees' Socio-Demographic Characteristics. *Procedia Computer Science*, Vol. 104, pp. 197–204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.106>.
2. Ozolina-Ozola, I. (2016). An exploratory study of the role of human resource management in models of employee turnover. *International Journal of Learning and Change*, Vol. 8, No. 3/4, pp. 231–244. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJLC.2016.081644>.
3. Ozolina-Ozola, I. (2015). Reducing Employee Turnover in Small Business: An Application of Employee Turnover Models [tiešsaiste]. *Proceeding of the 2nd International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI 2015), August 17–19,*

2015. Sliema (Malta): MCSI, pp. 139–144. Pieejams: <http://www.inase.org/library/2015/books/bypaper/MCSI/MCSI-26.pdf>.
4. Erina, I., Ozolina-Ozola, I., Gaile-Sarkane, E. (2015). The Importance of Stakeholders in Human Resource Training Projects. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, pp. 794–800. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.477>.
 5. Shatrevich, V., Sceulovs, D., Ozolina-Ozola, I. (2015). Development of E-recruitment as E-business Model Based on Business Model Ontology [tiešsaiste]. *Proceeding of Selected Papers of the 15. International Scientific Conference “Perspectives of Business and Entrepreneurship Development: Economic, Management, Finance and System Engineering from the Academic and Practitioners View”, May 28–29, 2015*. Brno: Brno University of Technology, pp. 402–414. Pieejams: https://www.konference.fbm.vutbr.cz/ic_2015/useruploads/files/SELECTED_PAPERS_2015.pdf.
 6. Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156, pp. 223–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.178>.
 7. Lobanova, L., Ozolina-Ozola, I. (2014). Innovative Trends in Human Resource Management: a Case Study of Lithuanian and Latvian Organisations. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, Vol. 3, No. 2, pp. 131–152. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJTIS.2014.062812>.
 8. Lobanova, L., Ozolina-Ozola, I. (2014). Internationalization Processes and Effective Practices of HRM: Employee Performance and Commitment in Latvia and Lithuania [tiešsaiste]. *Selected Papers of the 8th International Scientific Conference “Business and Management 2014”, May 15–16, 2014*. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, pp. 389–398. Pieejams: http://old.konferencijos.vgtu.lt/bm.vgtu.lt/public_html/index.php/bm/bm_2014/paper/view/401.
 9. Lobanova, L., Ozolina-Ozola, I. (2014). Comparative Evaluation of the Practical Areas of Human Resource Management in Lithuania and Latvia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, pp. 607–616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.905>.
 10. Ozoliņa-Ozola, I. (2011). Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas problēmas. *Ekonomika un uzņēmējdarbība*, 21. sējums, 67.–75. lpp.

Autores ziņojumi starptautiskās zinātniskās konferencēs:

1. University of Latvia 75th Annual Scientific Conference; ziņojums “*Impact of Higher Education and Research Institutions on the Development of Entrepreneurship Ecosystem in Latvia: the Results of Stakeholder’s Opinion Survey*”; Latvija, Rīga, 2017. g. 3. februārī.
2. Riga Technical University 57th International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’ 2016); ziņojums “*Job change in Latvia: the role of labour market conditions and employees’ demographical characteristics*”; Latvija, Rīga, 2016. g. 30. septembrī.
3. Vilnius Gediminas Technical University 4th International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Education’ 2015”; ziņojums “*An*

- exploratory study of the role of human resource management in models of employee turnover*"; Lietuva, Viļņa, 2015. g. 12.–13. novembrī.
4. Rīga Technical University 56th International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’ 2015):
 - ziņojums “*Challenges faced to the promotion of social innovation in Latvia: from the perspective of management*”;
 - ziņojums “*The organisational and job factors in employee turnover models*”; Latvija, Rīga, 2015. g. 15. oktobrī.
 5. 15th International scientific conference “Perspectives of Business and Entrepreneurship Development: Economic, Management, Finance and System Engineering from the Academic and Practitioners View”; ziņojums “*Development of e-recruitment as e-business model based on Business Model Ontology*”; Čehija, Brno, 2015. g. 28.–29. maijā.
 6. 20th International scientific conference „Economics and Management – 2015” (ICEM–2015); ziņojums “*The importance of stakeholders in human resource training projects*”; Lietuva, Kauņa, 2015. g. 06.–08. maijā.
 7. 19th International scientific conference „Economics and Management – 2015” (ICEM–2014); ziņojums “*The impact of human resource management practices on employee turnover*”; Latvija, Rīga, 2014. g. 23.–25. aprīlī.
 8. Vilnius Gediminas Technical University 2nd International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Education’ 2013”; ziņojums “*Comparative evaluation of the practical areas of human resource management in Lithuania and Latvia*”; Lietuva, Viļņa, 2013. g. 14.–15. novembrī.
 9. Rīga Technical University 53rd International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’ 2012); ziņojums “*Personāla mainība kā cilvēku resursu vadīšanas rādītājs*”; Latvija, Rīga, 2012. g. 11. oktobrī.
 10. Rīga Technical University 51st International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’ 2010); ziņojums „*Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas problēmas*”; Latvija, Rīga, 2010. g. 15. oktobrī.

Autores līdzdalība pētniecības projektos:

- 2014.–pašlaik – valsts pētījumu programmas 5.2. “Tautsaimniecības transformācija, gudra izaugsme, pārvaldība un tiesiskais ietvars valsts un sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai – jaunas pieejas ilgtspējīgas zināšanu sabiedrības veidošanai (EKOSOC–LV)” (ministrijas reģistrācijas Nr. 02.2–09/13) projekts 5.2.7. “Sabiedrības iesaiste sociālās inovācijas procesos Latvijas ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai”; projekta vadītāja: *Dr. paed. Karine Oganisjana*; amats – zinātniskā asistente.
- 2016.–2017. – Norvēģijas granta projekts “EU policies impact to the transformations of the higher education and research system in Norway and Latvia” (līgums Nr. NFI/R/2014/006); īsteno LU, partneri – RTU, Rīgas Ekonomikas augstskola, Ziemeļvalstu inovāciju, pētniecības un izglītības izpētes institūts (norv. *Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning*); amats – pētniece.

Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskais lietojums

Pētījuma rezultāti sniegti 10 starptautiskajās konferencēs un publicēti 10 zinātniskajos rakstos. Personāla mainības un tās vadīšanas problemātika ir izklāstīta arī vairākos autores rakstos populārzinātniskajā žurnālā “Biznesa Psiholoģija” un lietišķajā izdevumā “Personāla vadības rokasgrāmata”. Empīriskā pētījuma rezultāti par Latvijas uzņēmumiem ir prezentēti un apspriesti ar Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas biedriem, *CRANET* pētījuma dalībniekiem un citiem interesentiem Banku Augstskolas rīkotajā seminārā “Cilvēkresursu vadīšanas prakses Latvijas lielajos uzņēmumos”.

Pētījuma rezultāti aprobēti valsts pētījumu programmas 5.2. “Tautsaimniecības transformācija, gudra izaugsme, pārvaldība un tiesiskais ietvars valsts un sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai – jaunas pieejas ilgtspējīgas zināšanu sabiedrības veidošanai (EKOSOC–LV)” (ministrijas reģistrācijas Nr. 02.2–09/13) projektā 5.2.7. “Sabiedrības iesaiste sociālās inovācijas procesos Latvijas ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai”.

Pētījuma rezultāti tiek izmantoti Rīgas Tehniskās universitātes dažāda studiju līmeņa un studiju programmu mācību priekšmetos – “Personāla vadīšana”, “Cilvēku resursu ekonomika”, “Vadības psiholoģija”, “Uzņēmējdarbības procesu vadīšana” u. c. Autores izstrādātos personāla mainības vadīšanas risinājumus var izmantot vadītāji un personāla vadīšanas speciālisti Latvijas vidējos un lielajos uzņēmumos, vērtējot, plānojot un koordinējot cilvēkresursu vadīšanas prakses vēlamā personāla mainības līmeņa sasniegšanai.

Darba apjoms un saturs

Promocijas darba apjoms ir 164 lappuses, neskaitot pielikumus.

Darbu ir veido četras daļas. Pirmajā daļā ir veikta teorētiskā analīze par personāla mainības sociāli ekonomisko nozīmi, zinātniskās izpētes attīstību ārzemēs un Latvijā, kā arī aprakstīta personāla mainības mērīšanas problemātika.

Otrajā daļā ir analizēti personāla mainību ietekmējošie faktori. Personāla mainību ietekmējošo faktoru izpēte pamatojas uz autores veikto personāla mainības modeļu kvalitatīvo un kvantitatīvo (kontent-) analīzi, empīrisko pētījumu rezultātu par personāla mainības mijsakarībām ar individuālajiem un ārējo alternatīvu faktoriem apkopojumu, sistemātisko pārskatu par personāla mainības mijsakarībām ar darba un organizācijas iekšējiem faktoriem.

Darba trešajā daļā ir sniegti rezultāti par diviem empīriskajiem pētījumiem. Pirmais empīriskais pētījums ir par darba maiņas tendencēm Latvijas darba tirgū, konkrēti par to, cik daudz darbaspējīgo iedzīvotāju nomaina darbu, kāda ir darba maiņas dinamika un galvenie iemesli, kāda tam ir sakarība ar iedzīvotāju sociāli demogrāfiskajiem parametriem un darba tirgus rādītājiem. Šajā pētījuma ir noskaidrots, kurai faktoru kopai – sociāli demogrāfiskajiem parametriem vai darba tirgus rādītājiem – ir lielāka nozīme darba maiņā sakarā ar labāka darba piedāvājuma pieņemšanu vai labāka darba meklēšanu.

Otrais pētījums darba trešajā daļā ir par personāla mainības līmeņa un cilvēkresursu vadīšanas prakšu mijsakarībām Latvijas uzņēmumos. Tajā ir izpētīts, kāds ir vidējais personāla mainības līmenis šādos uzņēmumos, kā ar personāla mainības līmeni ir saistīti uzņēmuma darbības rādītāji, personāla sastāvs, personāla vadīšanas organizācija, konkrētu cilvēkresursu vadīšanas prakšu un prakšu kopuma izmantošana. Pētāmās cilvēkresursu vadīšanas prakses

aptver tādas jomas kā darbaspēka izmaksu samazināšana, štatū kompleksitāšana, personāla novērtēšana, apmācība un attīstība, personālam piedāvātie monetārie un nemonetārie labumi, darba attiecības un iekšējā komunikācija.

Ceturtajā daļā ir izstrādāti personāla mainības vadīšanas praktiskie risinājumi uzņēmumiem: ir izveidots cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopums, ar kura palīdzību var noteikt, kādas prakses būtu jālieto attiecībā uz vadītājiem, speciālistiem, administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem, kā arī precizēta šo prakšu nozīme jeb efekts atkarībā no konkrētiem uzņēmumu un tā personālu raksturojošajiem parametriem; identificētas cilvēkresursu vadīšanas prakses personāla mainības līmeņa prognozēšanai; izveidots lēmumu pieņemšanas algoritms cilvēkresursu vadīšanas prakšu izvēlē personāla mainības līmeņa samazināšanai; aprakstīts, kādam jābūt personāla mainības vadīšanas procesam. Noslēgumā ir sniegti ekspertu aptaujas un gadījumu analīzes rezultāti izstrādāto personāla mainības vadīšanas risinājumu pārbaudei.

DARBA GALVENĀS ZINĀTNISKĀS IZSTRĀDNES

1. PERSONĀLA MAINĪBAS RĀDĪTĀJA BŪTĪBA UN IZMANTOŠANAS PROBLEMĀTIKA

1.1. Personāla mainības sociāli ekonomiskā nozīme

Nodaļas apjoms ir sešas lappuses, tajā ir iekļauti trīs attēli un viena tabula.

Uzņēmuma personāla mainība raksturo personāla sastāva nepastāvīgumu vai, pretēji, stabilitāti. Tas ir viens no biežāk lietotajiem rādītājiem uzņēmumu, iestāžu un citu organizāciju vispārējās vadīšanas un konkrēti cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanai (*Armstrong, Taylor, 2014; Vorončuka, 2009*). Latvijā personāla mainības rādītāju aprēķina 72 % jeb 47 aptaujātajos lielajos uzņēmumos (*Peiseniece, 2009*).

Personāla mainībai ir neviennozīmīga ietekme uz indivīdu, uzņēmuma darbību, darba tirgus stāvokli un sabiedrību kopumā, jo tai var būt gan pozitīvs, gan negatīvs efekts. Individuālajā līmenī darbinieka atbrīvošanas no darba sekas ir atkarīgas no dažādiem apstākļiem, t. sk. no tā, vai darbinieka aiziešana ir brīvprātīga vai piespiedu kārtā. Brīvprātīgā aiziešana labāka darba piedāvājuma vai dzīves apstākļu dēļ var veicināt indivīda labāku sava potenciāla izmantošanu, augstāku ekonomisko vai psiholoģisko labklājību. Tajā pašā laikā gan brīvprātīga, gan piespiedu aiziešana var izraisīt indivīda depresiju, personības un profesionālā pašvērtējuma kritumu, veselības problēmas (*Muchinsky, Morrow, 1980*).

Uzņēmuma līmenī personāla mainība rada dažādas tiešās un netiešās izmaksas (*Abelson, Baysinger, 1984; Griffeth, Hom, 2001; Hinkin, Tracey, 2000; Tziner, Birati, 1996*) (skat. 1.1. attēlu). Kā apliecināja Līgas Peisenieces pētījums (2009), ar personāla mainību saistītu izmaksu aprēķināšana Latvijas lielajos uzņēmumos nav izplatīta personāla vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metode.

Augsts brīvprātīgās personāla mainības līmenis negatīvi ietekmē uzņēmuma produktivitāti un ienesīgumu (*Brown, Garino, Martin, 2009; McElroy, Morrow, Rude, 2001*), darbaspēka darba izpildes līmeni (*Shaw, Gupta, Delery, 2005*), darbinieku uzticību un lietišķo komunikāciju (*Mueller, Price, 1989*), uzņēmuma sociālo kapitālu (*Shaw et al., 2005*) un organizatorisko kapitālu jeb zināšanu bāzi (*Eckardt, Skaggs, Youndt, 2014*). Augstas brīvprātīgās personāla mainības negatīvo ietekmi uz uzņēmuma darbības rādītājiem lielā mērā rada augsti kvalificēto darbinieku aiziešana (*Jackofsky, 1984; Dess, Shaw, 2001; Shaw, Gupta, Delery, 2005*) vai to darbinieku aiziešana, kuri strādājuši darba vietās, kur ir svarīga augsta darba iesaistīšanās vai uzticība (*Siebert, Zubanov, 2009*). Sliktu darba izpildītāju vai "sekundārajās" darba vietās (attiecīgi, kur nav pieprasīta augsta darba iesaistīšanās vai uzticība) strādājošo brīvprātīgā aiziešana var būt uzņēmumam pat vēlama.

Lai maksimizētu darba produktivitātes līmeni, uzņēmumā ir jāsasniedz optimālais personāla mainības līmenis. Cilvēkresursu vadīšanas teorijā un praksē līdz šim nav zināmas metodoloģijas optimālā personāla mainības līmeņa sasniegšanai, tāpēc tās izstrādāšana ir aktuāla.

PERSONĀLA MAINĪBAS IZMAKSAS

	<i>Pirms darba attiecību izbeigšanas</i>	<i>Vakances pastāvēšanas laikā</i>	<i>Pēc vakances aizpildīšanas</i>
Tiešās izmaksas	<ul style="list-style-type: none"> darba attiecību izbeigšanas administrēšanas izmaksas atļaušanas pabalsta izmaksas 	<ul style="list-style-type: none"> pretendentu meklēšanas un atlasēšanas izmaksas (šo procesu administrēšanai, darba sludinājumiem, atlasēšanas firmu pakalpojumiem, telefonintervijām, kancelejas precēm dokumentu izdrukāšanai, pavairošanai u. tml.) piemaksu izmaksas par papildu vai virsstundu darbu esošiem darbiniekiem darbinieku pārvietošanas izmaksas izmaksas darba pirkšanai no ārpusē (t. i., ārpalpojuma izmantošanai) 	<ul style="list-style-type: none"> jauna darbinieka ievadīšanas darbā un apmācības izmaksas (mācību telpām un materiāliem, instruktoru darba algai, komandējumiem u. tml.) darba samaksas starpība jaunajam un iepriekšējam darbiniekam
Netiešās izmaksas	<ul style="list-style-type: none"> zaudējumi no samazinātā darba produktivitātes un kvalitātes līmeņa darbiniekiem, kuri plāno iet prom 	<ul style="list-style-type: none"> neizpildītais darba apjoms konkrētājā vakancē neizpildītais darba apjoms sakarā ar vadītāju vai speciālistu piedalīšanos pretendentu piesaistē un atlasē zaudējumi no samazinātā darba produktivitātes un kvalitātes līmeņa esošiem darbiniekiem pārslodzes vai nepieciešamo kompetenču trūkuma dēļ 	<ul style="list-style-type: none"> zaudējumi no nepietiekama darba produktivitātes un kvalitātes līmeņa jauniem darbiniekiem neizpildītais darba apjoms sakarā ar vadītāju vai speciālistu piedalīšanos jauno darbinieku ievadīšanā darbā un apmācībā
	<ul style="list-style-type: none"> zaudējumi no samazinātā darba produktivitātes un kvalitātes līmeņa esošiem darbiniekiem zemas lojalitātes, sliktā morālā klimata, saliedētības trūkuma vai nenoteiktības darba attiecībās dēļ 		
Tiešās izmaksas	<ul style="list-style-type: none"> pārmaksāšana par darbinieku darbu (starpība starp uzņēmuma piedāvāto un ārējā tirgū esošo darba samaksu – ieskaitot darba algu, piemaksas, prēmijas – par tādu pašu darba līmeni) pārējās, ar darba samaksu tieši nesaisītās izmaksas darbinieku noturēšanai (korporatīvajiem pasākumiem, darbinieku mācību un attīstīšanas pasākumu vai programmu apmaksai, brīvpusdienām u. tml.) 		
Netiešās izmaksas	<ul style="list-style-type: none"> zaudējumi, kas rodas sakarā ar darbinieku atļauto prombūtni, piem., apmācībā vai piešķirtajās papildu brīvdienās (neizpildītais darba apjoms, pārējo darbinieku kļūdas dēļ pārslodzes, virsstundu apmaksas u. c.) zaudējumi no zemākas darba produktivitātes un kvalitātes “pieraduma” un inovāciju trūkuma dēļ 		

PERSONĀLA NOTURĒŠANAS IZMAKSAS

1.1. attēls. Personāla mainības un noturēšanas izmaksas (autore veidots).

Darbaspēka pārvietošanās no viena darba devēja pie cita rada dinamisku darba tirgu, kas savukārt spēj veidot efektīvu nodarbinātību. Tomēr pārlieku liela darbaspēka mobilitāte var radīt negatīvas sekas cilvēkkapitāla zaudējumu dēļ (*Cedefop*, 2015).

Latvijā 2014. gadā darba ņēmēji ar nepārtrauktu darba stāžu pie viena darba devēja – 10 un vairāk gadu – veidoja 30 % no darba ņēmēju kopskaita, kas ir nedaudz zemāks par to līmeni, kāds kopumā bija Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas dalībvalstīs (32 %), taču krietni atpaliek no attiecīgā rādītāja Eiropas kontinentālajās valstīs (*OECD*, 2016).

Attīstoties ilgtermiņa nodarbinātībai Latvijā, veidojas gan labvēlīgi apstākļi atdeves no investīcijām cilvēkresursos maksimizēšanai, gan jauni izaicinājumi augstas darba motivācijas uzturēšanai esošajā darbaspēkā un jauna darbaspēka piesaistē. Kā liecina Latvijas banku speciālistu pētījums par Latvijas darba tirgus pārmaiņām 2008.–2013. gadā, (Fadjeva, Krasnopjorovs, 2015), kopš 2010. gada vietējiem darba devējiem koriģēt esošo darbinieku algas ir grūtāk nekā tas ir bijis krīzes gados. Vienlaikus pastāvot uzņēmumiem nepieciešamās

kvalifikācijas darbaspēka trūkumam, kas pēc demogrāfiskajām vidēja un ilgtermiņa prognozēm (Ekonomikas ministrija, 2015) kļūst arvien jūtamāks, būs problemātiski atrast piemērotus darbiniekus. Pat uzlabojoties uzņēmumu finanšu labklājībai un līdz ar to drošāk investējot cilvēkresursos, negatīvās demogrāfiskās tendences, konkrēti darbaspējas vecuma iedzīvotāju skaita sarukums, veidos konkurences apstākļus starp uzņēmumiem darbaspēka piesaistē un noturēšanā.

1.2. Personāla mainības zinātniskās izpētes attīstība

Nodaļas apjoms ir trīs lappuses.

Zinātniskā pieeja personāla mainības izpētei radās 20. gadsimta sākumā. Pirmie zināmie pētījumi, kuros tika izcelta personāla mainības problemātika, tika veikti Vācijā un publicēti vācu izdevumā „Sociālās politikas savienības raksti” 1910. gadā (*Douglas*, 1932). Šī izdevuma rakstu autori Marī Bernausa (*Marie Bernays*), Stanislavs fon Bienkovski (*Stanislaw von Bienkowski*) un citi pievērsa uzmanību personāla mainības sociālajam aspektam, interpretējot, ka augsts personāla mainības līmenis ir sekas darbinieku neapmierinātībai ar darbu, un norāda uz darba attiecību problēmām (*Bernays*, 1910; *Bienkowski*, 1910). Savukārt personāla mainības ekonomiskie aspekti to izpēti agrīnajā periodā vairāk interesēja amerikāņu pētniekus. No šiem pētniekiem Magnus Aleksanders (*Magnus Alexander*), Samners Slaičters (*Sumner Slichter*), Pauls Douglass (*Paul Douglas*), Boids Fišers (*Boyd Fisher*) u. c. snieguši ievērojamu ieguldījumu personāla mainības izpētē.

Latvijā personāla mainības problēma aktualizējās vēlāk, jo 20. gadsimta sākumā un līdz 30. gadu beigām tā bija tipiska agrārvalsts (Skujenieks, 1938). Pēc 2. pasaules kara, no 50. gadu sākuma, avīzēs arvien biežāk tika izcelta personāla mainības problēma dažādās tautsaimniecības nozarēs – lauksaimniecībā, būvniecībā, apstrādes rūpniecībā u. c. Zinātnisko pētījumu rezultātus par personāla mainību un tās iemesliem uzņēmumos Latvijas teritorijā un metodoloģiskos materiālus personāla mainības uzskaitē un analīzei sāka publicēt 20. gadsimta 60. gadu vidū.

Vēsturiski personāla mainības jēdziens ir samērā maz apspriests. Ir pieņemts uzskatīt, ka personāla mainība ir personāla kustības rādītājs, kas parāda atbrīvoto darbinieku skaita īpatsvaru vidējā darbinieku skaitā noteiktā laika periodā neatkarīgi no darbinieku aiziešanas iemesliem (*Colvin*, 1919; *Heery, Noon*, 2008; *Martin*, 2010). Šajā pieņemtajā personāla mainības jēdziena izpratnē ir svarīgas divas iezīmes: pirmā – personāla mainība ir kā rādītājs, kas tiek aprēķināts pēc noteiktas formulas; otrā – personāla mainība attiecas uz darbinieku atbrīvošanu, vai tā būtu brīvprātīgā, vai piespiedu kārtā, bet ne uz darbinieku pieņemšanu. Līdztekus dominējošai personāla mainības jēdziena izpratnei bija un aizvien pastāv specifiskāki šī jēdziena skaidrojumi, bet tie nav pretrunā ar plaši pieņemto personāla mainības definīciju, un katra šī skaidrojuma esence ir saredzama konkrētajos personāla mainības veidos.

1.3. Personāla mainības mērīšana mūsdienās

Nodaļas apjoms ir septiņas lappuses, tajā ir iekļauti divi attēli un viena tabula.

Personāla mainības veidu klasifikācijas ir apvienojuši vienotā taksonomijā Pīters Homs (*Peter Hom*) un Rodžers Griffets (*Rodger Griffeth*) (1995), kurā brīvprātīgajai personāla

mainībai pakārto pārējos personāla mainības veidus. Šī taksonomija veidotā tā, lai izceltu “brīvprātīgās, disfunkcionālās un novēršamās” personāla mainības veidu, kas, pēc Homa un Griffeta domām, tieši ir nevēlams un ko jācenšas samazināt. Tomēr tas ir šaurs skatījums uz nevēlamo personāla mainību. Nevēlamo personāla mainību var iniciēt arī uzņēmuma vadība, kad, piemēram, iekšējo nesaskaņu dēļ tiek atbrīvoti efektīvi vai potenciāli efektīvi darbinieki. Nevēlamā personāla mainība var izpausties ne tikai augstā personāla mainības līmenī, bet arī pretēji – pārāk zemā personāla mainības līmenī, tāpēc jāzina arī, kā vadīt “funkcionālo personāla mainību”. Plašākam skatījumam uz to, kas ir nevēlamā personāla mainība, jāpamatojas uz optimālās personāla mainības izpratni. Tas savukārt prasa Homa un Rodžera piedāvātās personāla mainības veidu taksonomijas pārskatīšanu.

Ņemot vērā virkni personāla mainības pētījumu rezultātus un atziņas par optimālo personāla mainību (Abelson, Baysinger, 1984; Champion, 1991; Hancock et al., 2013; Shaw, Gupta, Delery, 2005; Siebert, Zubanov, 2009), autoresprāt, Homa un Rodžera personāla mainības veidu taksonomija būtu jāpapildina, paredzot tajā astoņus personāla mainības veidus (skat. 1.2. attēlu). Respektīvi, personāla mainības vadīšanā jāpievērš uzmanība ne tikai brīvprātīgās disfunkcionālās personāla mainības novēršanai, bet arī piespiedu disfunkcionālās personāla mainības novēršanai un gan brīvprātīgās, gan piespiedu funkcionālās personāla mainības veicināšanai. Pieņemot, ka optimālā personāla mainības līmeņa sasniegšanai un noturēšanai jāregulē disfunkcionālā un funkcionālā personāla mainība, ieteicams “nenovēršamo” un “novēršamo” personāla mainību pārsaukt attiecīgi uz “nekontrolējamo” un “kontrolējamo”. Turpmāk promocijas darbā uzmanība tiks pievērsta kontrolējamai personāla mainībai.

	<i>Disfunkcionālā</i>	<i>Funkcionālā</i>
<i>Kontrolējamā</i>	<i>Piespiedu</i> Efektīvā darbinieka atbrīvošana sakarā ar uz noteiktu laiku noslēgta darba līguma izbeigšanos	<i>Piespiedu</i> Neefektīvā darbinieka atbrīvošana pēc darba devēja uzteikuma sakarā ar darba kārtības pārkāpumiem, profesionālo nepiemērotību
	<i>Brīvprātīgā</i> Efektīvā darbinieka atbrīvošana pēc paša darbinieka uzteikuma sakarā ar neapmierinātību ar darbu vai labāku darba piedāvājumu	<i>Brīvprātīgā</i> Neefektīvā darbinieka atbrīvošana pēc abu pušu vienošanās, piedāvājot darbiniekam izdevīgu piedāvājumu aiziešanai
<i>Nekontrolējamā</i>	<i>Piespiedu</i> Efektīvā darbinieka atbrīvošana pēc darba devēja uzteikuma sakarā ar trešo personu pieprasījumu vai tiesas spriedumu	<i>Piespiedu</i> Neefektīvā darbinieka atbrīvošana pēc darba devēja uzteikuma sakarā ar trešo personu pieprasījumu vai tiesas spriedumu
	<i>Brīvprātīgā</i> Efektīvā darbinieka atbrīvošana pēc paša darbinieka uzteikuma sakarā ar ģimenes apstākļiem	<i>Brīvprātīgā</i> Neefektīvā darbinieka atbrīvošana pēc paša darbinieka uzteikuma sakarā ar ģimenes apstākļiem

1.2. attēls. Personāla mainības veidu piemēri (autores veidots).

Lai precīzāk novērtētu personāla kustības procesus uzņēmumā un identificētu negatīvās tendences, ir jāaprēķina vairāki personāla mainības veidi. Optimālā personāla mainības līmeņa pārraudzīšanai vislabāk atbilst sekošana kontrolējamās funkcionālās un disfunkcionālās personāla mainības līmenim.

2. PERSONĀLA MAINĪBU IETEKMĒJOŠO FAKTORU TEORĒTISKĀ ANALĪZE

2.1. Personāla mainības modeļu analīze

Nodaļas apjoms ir 13 lappuses, tajā ir iekļauti četri attēli un piecas tabulas.

Kopš 20. gadsimta sākuma par personāla mainību ir veikts daudz pētījumu psiholoģijas, socioloģijas, vadībzinību un ekonomikas jomā, tajā skaitā analītiskie apskati par personāla mainības izpētes progresu. Neskatoties uz vairāku dažādu personāla mainības modeļu esamību, ir maz mēģinājumu salīdzināt šos modeļus. Nozīmīgu ieguldījumu personāla mainības modeļu sintēzē devuši Roberts Stīls (*Robert Steel*) un Džons Lounsberijs (*John Lounsbury*) (2009). Tomēr šo zinātnieku veiktajā personāla mainības modeļu apkopojumā ir saredzami daži trūkumi: pirmkārt, tas balstās tikai uz “procesa” modeļiem; otrkārt, pamat- un sekundāro personāla mainības mehānismu sastāva uzskaitījums ir nepilnīgs un vietām strīdīgs; treškārt, “darba un organizācijas iekšējie faktori” un daži cilvēkresursu vadīšanas līdzekļi ir likti vienvirziena atkarībā no darbinieka attieksmju mainīgajiem – nav parādīts, ka darba attieksmes un citus atsevišķus personāla raksturojumus (piemēram, darba stāžu, profesionālismu) var ietekmēt ar mērķtiecīgu cilvēkresursu vadīšanu, t. i., nav uzsvērtā šo faktoru mijiedarbība.

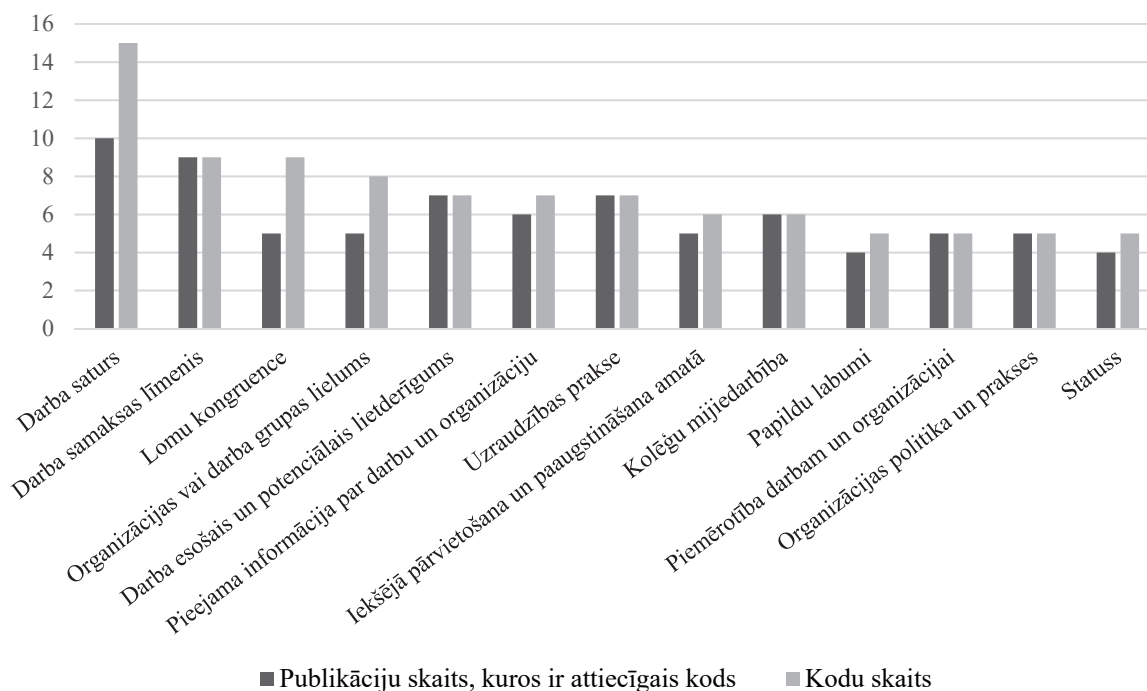
Ņemot vērā Stīla un Lounsberija personāla mainības modeļu teorētiskā apkopojuma trūkumus, promocijas darbā ir veikta jauna personāla mainības modeļu izvēle un šo modeļu kvalitatīvā un kvantitatīvā analīze. Personāla mainības modeļu izpēte pamatojas uz jaukto metožu pieeju, konkrēti, uz iegulto pētījuma dizainu (angļu val. *embedded design*), kurā primāra loma ir modeļu kvalitatīvajai analīzei, sekundārā loma – kvantitatīvajai analīzei.

Pamatojoties uz publikāciju meklēšanas rezultātiem elektroniskajās datubāzēs (*Scopus, EBSCOhost Web, Google Scholar, ScienceDirect, Springer Link*) pēc iepriekš izvēlētiem atslēgvārdiem un īpaši pēc atrastajiem personāla mainības pētījumu pārskatiem (*Allen, Hancock, Vardaman, 2014; Holtom et al., 2008; Steel, Lounsbury, 2009; Maertz, Champion, 2004*), tika atlasītas vismaz 50 publikācijas, no kurām pēc kritērijiem – viengabalainība, analīzes līmenis, oriģinalitāte, nozīmīgums – gala rezultātā tika izvēlētas 16 publikācijas ar personāla mainības modeļu aprakstiem jeb 16 personāla mainības modeļi turpmākai analīzei.

Lai noskaidrotu, kādi personāla mainību ietekmējošie faktori personāla mainības modeļos ir norādīti visbiežāk, tika veikta attiecīgo publikāciju kontentanalīze ar programmatūras *Nvivo10* palīdzību. Kontentanalīzes rezultāti rāda, ka šo modeļu aprakstos visvairāk ir pārstāvēta darba un organizācijas iekšējo faktoru grupa (skat. 2.1. attēlu). Savukārt darba un organizācijas iekšējo faktoru grupā visbiežāk tika norādīti ar darba saturu saistītie raksturojumi (autonomija un atbildība, darba vienveidība, darba sarežģītība u. c.), darba samaksas līmenis un darba lomu kongruence ar citām darbinieka lomām dzīvē (skat. 2.2. attēlu).



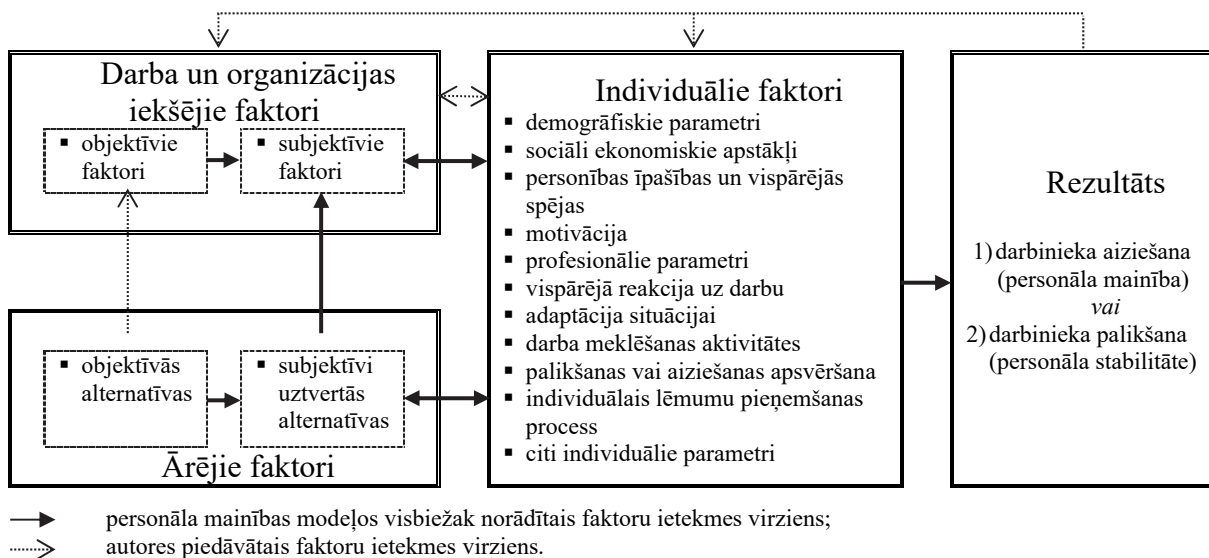
2.1. attēls. Kontentanalīzē identificēto elementāro faktoru tematiskās grupas un to kvantitatīvie rādītāji (autores veidots).



2.2. attēls. Kontentanalīzē identificētie darba un organizācijas iekšējie faktori un to kvantitatīvie rādītāji (nav parādīti kodi ar biežumu mazāk kā 5; autores veidots).

Apkopojot personāla mainības modeļu analīzes rezultātus, var secināt, ka personāla mainība tiek izskaidrota ar trijām pamatfaktoru grupām – individuālajiem faktoriem, ārējiem faktoriem, darba un organizācijas iekšējiem faktoriem (skat. 2.3. attēlu). Lielākajā daļā personāla mainības modeļu ārējo faktoru, darba un organizācijas iekšējo faktoru ietekme tiek aprakstīta caur

individuālo faktoru prizmu. Attiecībā uz darba un organizācijas iekšējo faktoru kopumu šie faktori pārsvarā ir aprakstīti vispārēji, un ir salīdzinoši maz norāžu uz konkrētajām cilvēkresursu vadīšanas praksēm vai šīm norādēm ir vispārīgs formulējums, kas nepaziņo vadītājiem un personāla vadīšanas speciālistiem, ar kādiem konkrētiem līdzekļiem un kādā kontekstā var regulēt personāla mainības līmeni. Personāla mainības modeļos darba un organizācijas iekšējie faktoru objektīvie parametri, t. sk. organizācijā pasludinātās un realizējamās cilvēkresursu vadīšanas prakse, bieži vien tiek skatīti kā cēloņi darbinieka attieksmei pret darbu, neuzsverot šo parametru iespējamo atkarību no personāla sastāva īpatnībām un personāla kustības tendencēm.



2.3. attēls. Personāla mainību ietekmējošo pamatfaktoru teorētiskais modelis (autores veidots).

Personāla mainības vadīšanas pilnīgākai izpratnei papildus personāla mainības modeļos identificētajām pamatfaktoru mījsakarībām jāpieņem, ka darba un organizācijas iekšējo faktoru objektīvie parametri var izrietēt no ārējās sociālās, ekonomiskās un tiesiskās vides, no personāla sociāli demogrāfiskajiem, profesionālajiem un psiholoģiskajiem parametriem, kā arī no vēlamā personāla mainības līmeņa. Šādi pieņēmumi atbilst sistēmpieejai vadīšanā, konkrēti – uz tās balstītas kontekstuālajai pieejai cilvēkresursu vadīšanā (*Martín-Alcázar, Romero-Fernandez, Sánchez-Gardey, 2005*), saskaņā ar kuru cilvēkresursu vadīšanas prakses un citi organizācijas iekšējie elementi veidojas ārējā sociāli ekonomiskā konteksta ietvaros, un starp cilvēkresursu vadīšanas rezultātiem, cilvēkresursu vadīšanas praksēm un personāla parametriem ir abpusējas ietekmes saiknes.

2.2. Individuālo un ārējo faktoru sakarības ar personāla mainību analīze

Nodaļas apjoms ir 16 lappušu, tajā ir 10 tabulu.

Lai pārbaudītu, cik cieši personāla mainības modeļos aprakstītie faktori ir saistīti ar personāla mainību, promocijas darbā ir veikta personāla mainības empīrisko pētījumu analīze.

Ir izskatīti pētījumi par personāla mainības sakarību ar tādiem individuālajiem faktoriem kā darbinieku demogrāfiskie parametri, sociāli ekonomiskie apstākļi, personības un intelektuālās īpašības, motivācija, profesionālie parametri, apmierinātība ar darbu, uzticība organizācijai, darba meklēšanas aktivitātes, nodomi palikt vai aiziet no darba, kā arī aptverti pētījumi par personāla mainības sakarību ar ārējo alternatīvu faktoriem – bezdarba līmeni, papildu vajadzību pēc darbaspēka, darba iespēju uztveri, alternatīvu kvalitāti, aiziešanas izmaksām. Apkopojot empīrisko pētījumu rezultātus par individuālo un ārējo alternatīvu faktoru sakarību ar darbinieku lēmumiem palikt vai aiziet no darba, var secināt, ka katra tāda atsevišķa faktora ietekme nav viennozīmīgi interpretējama un tā efekts bieži vien ir atkarīgs no konteksta jeb vairāku faktoru kombinācijas.

2.3. Darba un organizācijas iekšējo faktoru sakarības ar personāla mainību noteikšana

Nodaļas apjoms ir 21 lappuse, tajā ir 11 attēlu un viena tabula.

Lai noskaidrotu, kādi ir pierādījumi darba un organizācijas iekšējo faktoru ietekmei uz personāla mainību iepriekš veiktajos pētījumos, promocijas darbā ir izmantota sistemātiskā pārskata metode (angļu val. *systematic review*). Izmantojot Kitčenhama izstrādātās vadlīnijas (*Kitchenham, 2004*), *PRISMA (Moher et al., 2009)* un *PICOC (Petticrew, Roberts, 2008)* metodikas sistemātiskā pārskata veikšanai, ir atlasīti 60 pētījumi. Analizējot šos pētījumus, var secināt, ka visvairāk ir izziņāta personāla mainības sakarība ar darba samaksu un citiem materiālajiem labumiem (skat. 2.1. tabulu). Samērā daudz pētīta arī nemateriālo faktoru ietekme, tādu kā darba vietas raksturojumi un iekšējā lietišķā komunikācija. Uzņēmumu darbības efektivitāti un konkrēti personāla kustību nosaka ne jau viens izolēts faktors, tāpēc vairākos pētījumos pievērsta uzmanība kompleksām cilvēkresursu vadīšanas praksēm.

2.1. tabula

Pētāmie darba un organizācijas iekšējie faktori

Tematiskā grupa 1	Pētāmie faktori 2
Darba samaksa un citi materiālie labumi (33)*	Darba algas līmenis (7), darba samaksas organizācija, t. sk. tarifa sistēma, mainīgā daļas piesaiste pie darbinieka darba rezultātiem vai nopelniem (7), finanšu līdzdalība (4), materiālie labumi (4), darba algas pieaugums (3), darba samaksas mainīgā daļas piesaiste pie struktūrvienības rezultātiem (2), kompleksā materiālo stimulu sistēma (2), atlīdzības taisnīgums (2), mācību apmaksā (1), vienāda pieejamība labumiem vadītājiem un ne-vadītājiem (1).
Darba vieta (29)	Autonomija (6), komandas darbs, t. sk. problēmu risināšanas un autonomās darba grupas (6), darba vietas projektēšana, t. sk. elastīgā darba grafika vai pienākumu loka izmantošana (4), darba grafiks (1), darba dažādība (2), lietojamo prasmju dažādība (2) un sarežģītības līmenis (1), darba analīze (1), uzdevuma viengabalainība (1), uzdevuma svarīgums (1), darba dalīšana (1), augstas psiholoģiskās prasības (1), fiziskie darba apstākļi (2).

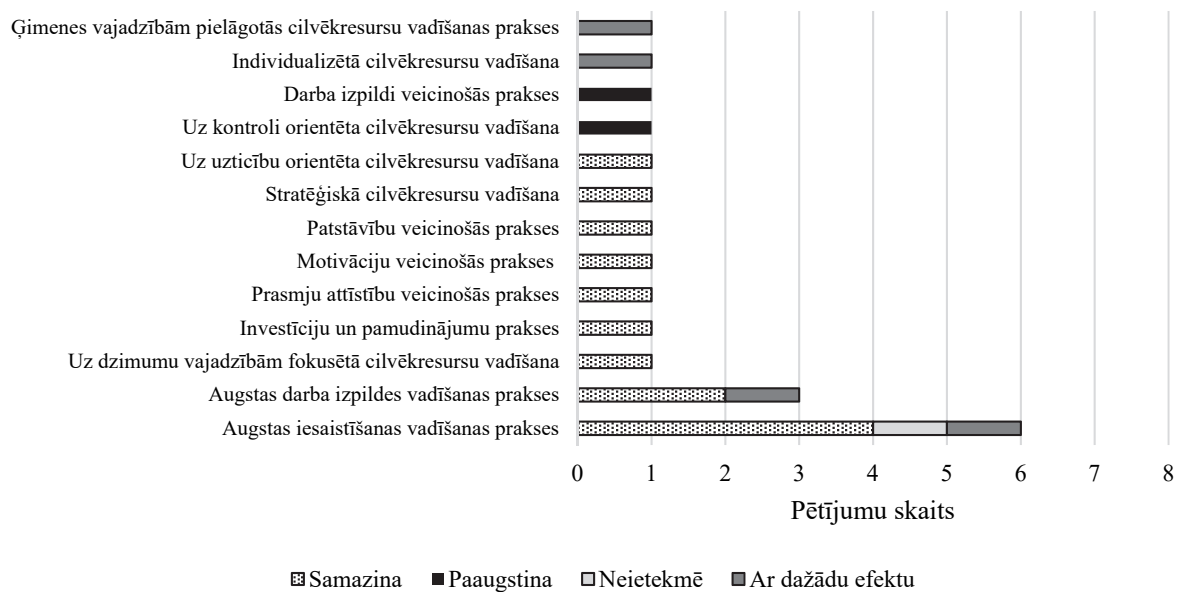
2.1. tabulas turpinājums

1	2
Kompleksās cilvēkresursu vadīšanas prakses (19)	Augstas iesaistīšanas vadīšanas prakses (6), augstas darba izpildes vadīšanas prakses (3), darba izpildi veicinošās prakses (1), prasmju attīstību veicinošās prakses (1), motivāciju veicinošās prakses (1), patstāvību veicinošās prakses (1), uz dzimumu vajadzībām fokusētā cilvēkresursu vadīšana (1), ģimenes vajadzībām pielāgotās cilvēkresursu vadīšanas prakses (1), individualizētā cilvēkresursu vadīšana (1), uz kontroli vai uz uzticību orientēta cilvēkresursu vadīšana (1), investīciju un pamudinājumu prakses (1), stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas efektivitāte (1).
Iekšējā lietišķā komunikācija (16)	Līdzdalība lēmumu pieņemšanā (6), informēšana par organizācijas darbības plāniem un rezultātiem (4), atgriezeniskās saiknes iegūšana no darbiniekiem ar aptauju palīdzību (3), darba strīdu vai sūdzību risināšanas procedūras (2), uzlabojumi kopš pēdējās aptaujas (1).
Personāla atlase (13)	Personāla atlase, t. sk. pretendentu atlases kritēriji, prasību līmenis (10), reālistisks darba apraksts (3).
Personāla apmācības (10)	Personāla apmācības (7), jauno darbinieku apmācības (2), vadītāju apmācības (1).
Personāla meklēšana (10)	Personāla meklēšana, t. sk. personāla komplektēšana no iekšējiem cilvēkresursiem, darbinieku ieteiktās personas, informācijas par vakanci precizitāte (9), automatizētā elektroniskā pieteikšanās sistēma (1).
Darba izpildes novērtēšana (8)	Darba izpildes novērtēšana (4), atgriezeniskā saikne par darba izpildi (2), elektroniskais monitorings (1), monitoringa intensitāte (1).
Personāla izaugsme (8)	Paaugstinājums amatā, t. sk. paaugstinājuma kritēriji (4), izaugsmes iespējas (3), apmierinātība ar attīstību un karjeras veidošanos (1).
Darba sociālā vide (7)	Vadītāja atbalsts (4), sociālie pasākumi, t. sk. korporatīvie pasākumi, konkursi, svinības, apsveikumi (1), sociālo pasākumu atbalsts no vadītāja puses (1), nelabvēlīga sociālā vide vai psiholoģiskais terors (1).
Organizācijas kultūra un vērtības (5)	Organizācijas kultūra un vērtības (1), uz mācīšanos orientēta organizācija (1), organizācijas iekšējais atbalsts (1), cilvēkresursu vadītāju iesaiste organizācijas vadības stratēģiskajā līmenī (1), vienādu iespēju nodrošināšana dažādām personāla grupām (1).
Darbinieku pārstāvība (5)	Arodbiedrības biedru īpatsvars darbinieku kopskaitā (4), kolektīvo pārrunu institūcijas (1).
Jauno darbinieku ievadīšana darbā un socializēšana (4)	Jauno darbinieku ievadīšana darbā (2), socializēšanas taktikas (2).
Nodarbinātības stabilitāte (4)	Nodarbinātības vai darba stabilitāte (4).
Materiālo un nemateriālo stimulu sistēma	Iesaistīšanos veicinošie stimuli (1).

* iekavās norādīts attiecīgā mainīgā biežums atlasīto pētījumu kopā.

Kompleksās cilvēkresursu vadīšanas prakses ir dažādu prakšu kopums, kas raksturo organizācijas cilvēkresursu vadīšanas sistēmu vai šīs sistēmas daļu. Atlasītajos pētījumos sniegtas ziņas kopumā par 13 kompleksajām cilvēkresursu vadīšanas praksēm (skat. 2.4. attēlu). Vairāk pierādījumu tam, ka darbinieku palikšanu veicina augstas iesaistīšanas vadīšanas prakses (angļu val. *high-involvement work practices*) (Batt, 2002; Batt, Colvin, 2011; Cottini, Kato, Westergaard-Nielsen, 2011; Doellgast, 2008; Guthrie, 2001), nekā tām būtu neitrāla ietekme (Wood, de Menezes, 2008). Novērots arī, ka zemāks personāla mainības līmenis ir organizācijās, kurās ir stratēģiskā cilvēkresursu vadīšana (Richard, Johnson, 2001); “investīciju un pamudinājumu” prakses (Batt, Colvin, 2011); prasmju attīstību, motivāciju vai patstāvību veicinošās prakses (Gardner, Wright, Moynihan, 2011); uz uzticību

orientēta cilvēkresursu vadīšana (Arthur, 1994) vai uz dzimumu vajadzībām fokusētā cilvēkresursu vadīšana (Ali, Metz, Kulik, 2015).



2.4. attēls. Empīriskos pētījumu rezultāti attiecībā uz komplekso cilvēkresursu vadīšanas prakšu sakarību ar personāla mainību.

Salīdzinot rezultātus par kompleksajām cilvēkresursu vadīšanas praksēm ar rezultātiem par konkrētiem darba un organizācijas iekšējiem faktoriem, jāsecina, ka par konkrētiem faktoriem ir vairāk pretrunīgu ziņu. Šo pretrunīgu ziņu esamību var izskaidrot gan ar pētījumu metodoloģiskajām nesakritībām, gan ar objektīvajām atšķirībām, kas var izrietēt no pētāmās izlases specifikas, gan ar izolēšanu no citu darba un organizācijas iekšējo faktoru iedarbības. Rezultāti par kompleksajām cilvēkresursu vadīšanas praksēm kopumā ir līdzīgi, t. i., atkarībā no šo prakšu sastāva tās vai nu paaugstina, vai samazina personāla mainības līmeni. Tas nozīmē, ka efektīvai personāla mainības vadīšanai jāizmanto nevis atsevišķi instrumenti, bet šo instrumentu saskaņots kopums.

3. UZŅĒMUMU CILVĒKRESURSU VADĪŠANAS UN PERSONĀLA MAINĪBAS MIJSAKARĪBAS

3.1. Darbspējīgo iedzīvotāju darba maiņas iemesli Latvijā

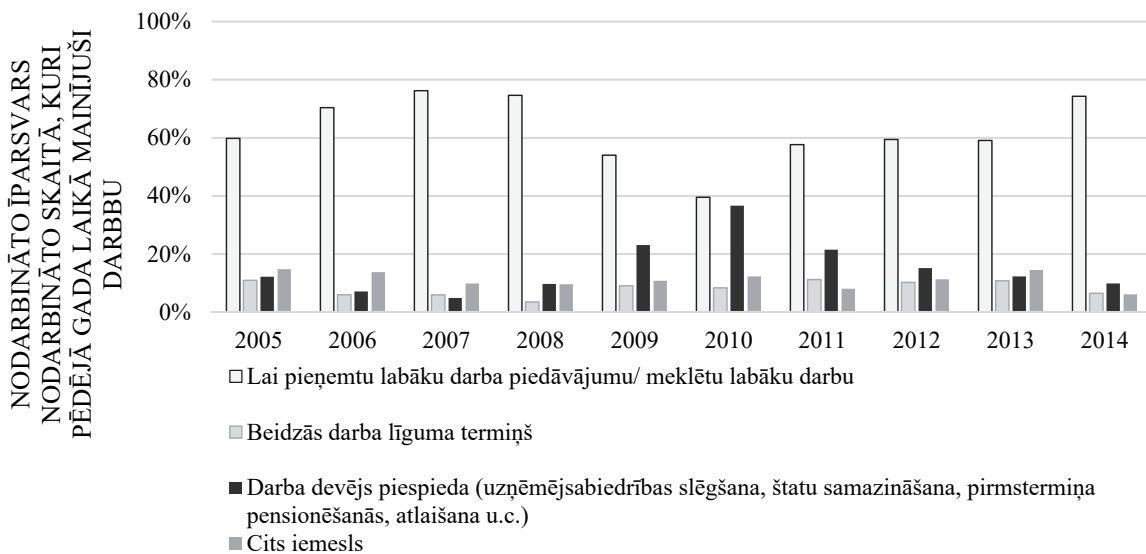
Nodaļas apjoms ir 10 lappušu, tajā ir četri attēli un divas tabulas.

Lai noskaidrotu darbspējīgo iedzīvotāju darba maiņas iemeslus un to sakarību ar šīs grupas iedzīvotāju sociāli demogrāfiskajiem parametriem, kā arī ar darba tirgus rādītājiem, ir izmantoti LR Centrālās statistikas pārvaldes sniegtie anonimizētie individuālie dati un iestādes mājaslapā publiski pieejamas datubāzes. Anonimizētie individuālie dati ir iegūti no “Ienākumu un dzīves apstākļu apsekojuma” (turpmāk – *EU-SILC*) par 10 pārskatu gadiem (2005.–2014. g.). Datu apstrādei ir izmantota *IBM® SPSS® Statistics Version 23* programmatūra. Datu kvantitatīvajai analīzei tika piemēroti statistiskie testi nozīmīgu atšķirību un sakarību identificēšanai starp datubāzē izvēlētajiem pētāmajiem mainīgajiem. Statistiski nozīmīgu atšķirību pārbaudīšanai tika izmantots Hī-kvadrāta tests, Manna-Vitneja tests (angļu val. *Mann-Whitney test*), Kruskala-Vallisa tests (angļu val. *Kruskal-Wallis test*) un Džonkhiera-Terpstra tests (angļu val. *Jonckheere-Terpstra test*). Statistiski nozīmīgu sakarību pārbaudīšanai izmantots Spīrmena (*Spearman*) rangu korelācijas koeficients (r_s).

Lai gan statistiski nozīmīgu atšķirību izpētes rezultāti apstiprina, ka nodarbinātie, kuri mainījuši darbu, atšķiras pēc vairākiem sociāli demogrāfiskajiem parametriem, tomēr turpmāka statistiski nozīmīgu sakarību analīze atklāj, ka starp šiem parametriem un darba maiņu ir vāja vai statistiski nenozīmīga sakarība. Augstākais korelācijas koeficients ar darba maiņu visos pārskata gados ir nodarbinātā vecumam ($r_s = -0,092$ – $(-0,148)$; $p < 0,001$). Kopumā izpētīto sociāli demogrāfisko parametru un darba maiņas korelācijas koeficientu vērtība un statistiskais nozīmīgums ir nepastāvīgs, ko var izskaidrot ar citu faktoru iespējamo ietekmi.

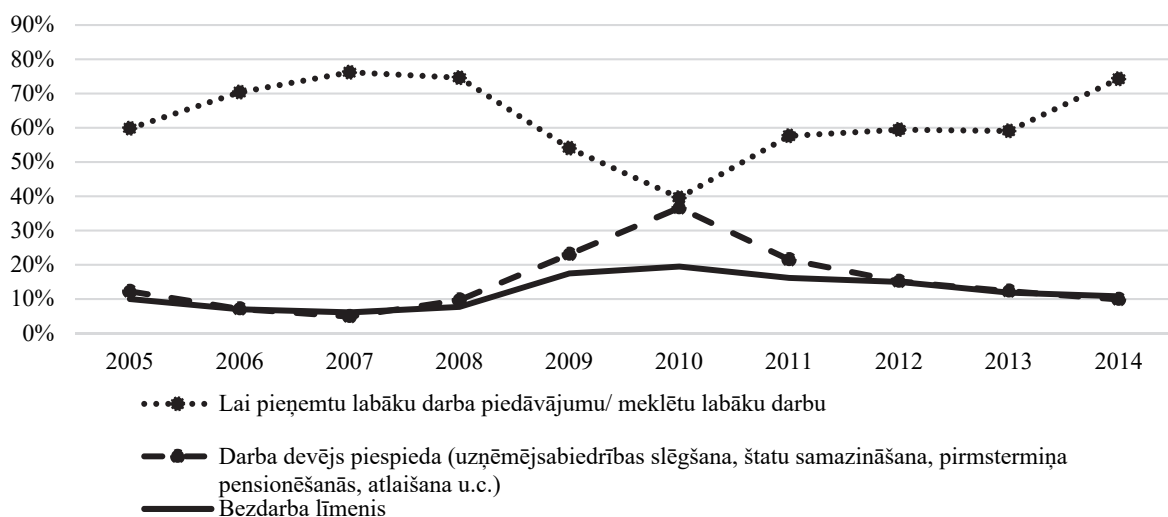
Analizējot darba maiņas iemeslus, var secināt, ka visos pārskata gados dominējošais ir labāka darba piedāvājuma pieņemšana vai labāka darba meklēšana (skat. 3.1. attēlu). 2006.–2008. un 2014. gadā no tiem, kuri nomainījuši darbu, šis iemesls bijis 70–76 % nodarbinātajiem. 2009. gadā strauji palielinājies to nodarbināto īpatsvars, kuri nomainījuši darbu piespiedu apstākļu dēļ (sakarā ar uzņēmējdarbības slēgšanu, štatu samazināšanu, pirmstermiņa pensionēšanos, atlaišanu u. tml.) – 36,64 %, kas ir visaugstākais pārskata periodā. Kopš 2011. gada piespiedu darba maiņai ir tendence samazināties.

Līdzīgi kā iepriekš bija noskaidrots par nodarbināto sociāli demogrāfisko parametru un darba maiņas sakarību, starp šiem parametriem un darba maiņas iemesliem arī ir vāja vai statistiski nenozīmīga sakarība, kā arī korelāciju koeficientu vērtības un to statistiskais nozīmīgums gadu gaitā mainās. Pārskata periodā augstākais korelācijas koeficients ar darba maiņas iemesliem visbiežāk bijis nodarbinātā ekonomiskā statusa rādītājam ($r_s = 0,116$ – $0,238$; $p < 0,05$). Visretāk nozīmīga sakarība darba maiņas iemesliem bija ar nodarbinātā dzimumu, dzīves vietas reģionu un izglītības pakāpi.



3.1. attēls. Darba maiņas iemesli 2005.–2014. g. (autore veidots pēc LR Centrālās statistikas pārvaldes sniegtajiem datiem).

Lai noskaidrotu darba tirgus rādītāju ietekmi uz nodarbināto darba maiņu un tās iemesliem, tika analizēta tādu rādītāju nozīme kā aizņemto darba vietu skaits (kopā valstī, atsevišķi sabiedriskajā un privātajā sektorā, atsevišķi pamatdarbam ar laika uzskaiti), brīvo darba vietu skaits (kopā valstī, atsevišķi sabiedriskajā un privātajā sektorā) un bezdarba līmenis. Šīs analīzes rezultāti norāda, ka visiem pētāmajiem darba tirgus rādītājiem ir vismaz vidēja sakarība ar nodarbināto skaitu, kuri pēdējā gada laikā mainījuši darbu: jo lielāks aizņemto vai brīvo darba vietu skaits, jo vairāk nodarbināto nomaina darbu ($r_s = 0,552-0,709$; $p < 0,05$); tas pats, bet pretējā virzienā attiecas uz bezdarba līmeni ($r_s = -0,648$); $p < 0,05$).



3.2. attēls. Bezdarba līmenis un nodarbināto skaita, kuri pēdējā gada laikā mainījuši darbu, īpatsvars nodarbināto kopskaitā pēc darba maiņas iemesliem 2005.–2014. g. (autore veidots pēc LR Centrālās statistikas pārvaldes datubāzes un sniegtajiem datiem).

Pētāmo darba tirgus rādītāju nozīme precīzāk atklājas to sakarībās ar darba maiņas iemesliem (skat. 3.2. attēlu). Visiem darba tirgus rādītājiem ir cieša korelācija ar nodarbināto darba maiņu sakarā ar labāka darba piedāvājuma pieņemšanu vai labāka darba meklēšanu ($|r_s| = 0,721-0,952$; $p < 0,01$), sakarā ar piespiedu apstākļiem ($|r_s| = 0,697-0,770$; $p < 0,05$; izņemot aizņemto darba vietu skaitam sabiedriskajā sektorā, kam nav konstatētas nozīmīgas sakarības ar šo darba maiņas iemeslu), vai sakarā ar bērna aprūpi un rūpēm par citiem apgādājamiem ($|r_s| = 0,648-0,794$; $p < 0,05$). Savukārt tādiem darba maiņas iemesliem kā darba līguma termiņa izbeigšanās, dzīves vietas maiņa kopdzīves partnera darba dēļ vai laulības noslēgšana, sava vai ģimenes uzņēmējdarbības pārdošana vai slēgšana pētāmajiem darba tirgus rādītājiem nav statistiski nozīmīgas sakarības (izņemot aizņemto darba vietu skaitam sabiedriskajā sektorā, kas vidēji cieši korelē ar darba maiņu sakarā ar uzņēmējdarbības pārdošanu vai slēgšanu ($r_s = -0,588-(-0,636)$; $p < 0,05$)).

Lai gan pētījuma rezultāti apliecina, ka reģionālajā (izņemot Pierīgas reģionu) līmenī nodarbināto darba maiņas tendences ir saistītas ar nodarbināto dzīves vietas reģiona darba tirgus rādītājiem, tomēr individuālajā līmenī šiem rādītājiem ir maznozīmīga loma. Bezdarba līmenim, aizņemto vai brīvo darba vietu skaitam nodarbinātā iedzīvotāja dzīves vietas reģionā statistiski nozīmīga sakarība ar darba maiņu novērojama retos gadījumos, un arī tā nepārsniedz 0,085 vērtību ($|r_s|$).

Promocijas darbā veiktie aprēķini apstiprina, ka darba maiņa un konkrēti darba maiņa sakarā ar labāka darba piedāvājuma pieņemšanu vai labāka darba meklēšanu ir vairāk saistīta ar nodarbinātā sociāli demogrāfiskajiem parametriem nekā ar darba tirgus rādītājiem. Gan darba maiņas fakts, gan darba maiņa sakarā ar labāka darba piedāvājuma pieņemšanu vai labāka darba meklēšanu būtiski ciešāk ir saistīta ar nodarbinātā vecumu nekā ar bezdarba līmeni, aizņemto vai brīvo darba vietu skaitu dzīves vietas reģionā ($z > z_{krit}$; pie $z_{krit} = 2,575$ ($p = 0,01$)). Tomēr konstatētās sakarības kopumā vērtējamas kā vājas.

Nodarbinātā darba maiņas sakarība ar sociāli demogrāfiskajiem parametriem un darba tirgus rādītājiem ir vāja, tāpēc var secināt, ka darba maiņu nosaka citi faktori. Turpmākajos pētījumos būtu jāprecizē, kāda nozīme darba maiņā ir nodarbinātā ekonomiskā stāvokļa, profesionālajiem un psiholoģiskajiem parametriem. Savukārt attiecībā uz darba tirgus rādītājiem var apgalvot, ka nodarbināto darba maiņu visdrīzāk ietekmē nevis objektīvi pieejamo darba vietu kvantitāte, bet darba vietu kvalitāti raksturojošie rādītāji.

3.2. Cilvēkresursu vadīšanas ietekme uz personāla mainības līmeni uzņēmumos Latvijā

Nodaļas apjoms ir 30 lappušu, tajā ir trīs attēli un 18 tabulu.

Lai novērtētu cilvēkresursu vadīšanas ietekmi uz personāla mainības līmeni, ir izmantota *CRANET* (angļu val. *The Cranfield Network on International Human Resource Management*) pētījumā iegūtā datubāze. Latvijas *CRANET* pētījumā aptaujas anketas tulkojumu no angļu valodas un adaptāciju nodrošināja Banku Augstskolas pārstāvji. Savukārt datu iegūšanā piedalījās Banku Augstskolas un Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības

fakultātes mācībspēki un studenti. No Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātes puses datu iegūšanas procesu pārvaldīja Deniss Ščeuļovs un Iveta Ozoliņa-Ozola.

CRANET pētījuma atskaitē tika sniegti aprakstošās statistikas rezultāti par katru anketas jautājumu, neiekļaujot datu analīzi specifiskajos griezumos. Šajā promocijas darbā ir sniegta atsevišķa un patstāvīgi veikta analīze par cilvēkresursu vadīšanas praksi ietekmi uz personāla mainības līmeni, izmantojot pētījumā iegūtos datus.

Mērķģenerālā kopa ir uzņēmumi, kuros ir 200 un vairāk darbinieku. Atbilstoši SIA “*Lursoft*” sniegtajam uzņēmumu sarakstam, 2014. gada sākumā Latvijā bija 310 šādu uzņēmumu. Respondentu izlase tika veidota, izmantojot “*Lursoft*” sniegto sarakstu ar uzņēmumu kontaktadresēm. Pēc šīm adresēm klātienē, telefoniski vai elektroniski tika sazināti izvēlēto uzņēmumu pārstāvji vai tieši par personāla jautājumiem atbildīgie darbinieki ar aicinājumu piedalīties *CRANET* pētījumā un veikt laiku aptaujas anketas aizpildīšanu. Aizpildītās derīgas aptaujas anketas bija saņemtas par 67 uzņēmumiem jeb par aptuveni 21,61 % uzņēmumu no ģenerālās kopas. Tas atbilst vidējam atsaucības līmenim, kas novērots *CRANET* pētījumos (*Cranet*, 2009).

Personāla mainības līmeni ir norādījuši 46 uzņēmumi. Šī ir neliela izlase, tāpēc šie empīriskie dati tika pārbaudīti uz ekstremālo vērtību esamību. Izmantojot datu grafiskās analīzes metodi – kastveida diagrammas izveidi, tika identificēti astoņi gadījumi jeb uzņēmumi, kas norādījuši ievērojami augstāku personāla mainības līmeni. Lai turpmāk izmantotu statistiskos kritērijus nozīmīgu atšķirību un sakarību pārbaudei, šādi ekstremālie gadījumi tika izņemti no pētāmās izlases un analizēti atsevišķi. Tātad galveno pētījuma izlasi veido 38 uzņēmumi jeb aptuveni 12,26 % uzņēmumu no ģenerālās kopas.

Iegūto datu apstrādei tika izmantota *IBM© SPSS© Statistics Version 23* programmatūra. Dati par uzņēmumu personāla mainības līmeni ir pārbaudīti uz statistiski nozīmīgas atšķirības un sakarības esamību ar visiem mainīgajiem rādītājiem ar piemēroto statistisko testu palīdzību. Kopā šādu mainīgo rādītāju, kas raksturo uzņēmumu, tā personālu, cilvēkresursu vadīšanas praksi un pašu respondentu, ir 484, t. sk. 118 autores papildu izveidotie. Statistiski nozīmīgu atšķirību noskaidrošanai izmantoti Manna-Vitneja tests, Kruskala-Vallisa tests, Džonkhiera-Terpstra tests un mediānu tests. Statistiski nozīmīgu sakarību pārbaudīšanai izmantots Spīrmena rangū korelācijas koeficients un Kendala (*Kendall*) rangū korelācijas koeficients (τ_b). Lai pārbaudītu, vai pāru korelācija ir atkarīga no kāda cita faktora ietekmes, izmantota parciālās korelācijas analīzes metode, aprēķiniem izmantojot Spīrmena rangū korelācijas koeficientus. Veiktās analīzes rezultātā identificētās nozīmīgas sakarības starp uzņēmumu personāla mainību un cilvēkresursu vadīšanas praksēm, kā arī šīs sakarības ietekmējošie uzņēmumu un tā personāla raksturojošie parametri ir ņemti vērā personāla mainības vadīšanas risinājumu izstrādāšanā.

Salīdzinot sistemātiskā pārskata rezultātus ar Latvijas uzņēmumu empīriskā pētījuma rezultātiem, ir gūti gan apstiprinājumi, gan noliegumi vairāku cilvēkresursu vadīšanas praksi saistībai ar personāla mainības līmeni. Gan sistemātiskā pārskata, gan uzņēmumu izpētes rezultāti sakrīt tajā, ka zemāks personāla mainības līmenis ir uzņēmumos, kur tiek izmantots projektu grupu darbs, kas palīdz izpildīt ne tikai noteiktu darbu vai risināt ar darbu saistītus

jautājumus, bet arī kalpo pašu projekta grupas dalībnieku attīstībai. Abu pētījumu rezultāti ir līdzīgi attiecībā uz darbinieku iesaisti lēmumu pieņemšanā: dažādu vertikālās un horizontālās komunikācijas metožu izmantošana ir saistīta ar zemāku personāla mainības līmeni. Abos pētījumos ir novērota vāja sakarība personāla mainības līmenim ar darba izpildes novērtēšanas rezultātu izmantošanu darbinieku karjeras izmaiņām un ar darbinieku aptaujām kā atgriezeniskās saiknes iegūšanas veidu.

Latvijas uzņēmumu izpētes rezultāti liecina, ka šajos uzņēmumos netipisko nodarbinātības formu izplatībai, personāla komplektēšanai no iekšējiem cilvēkresursiem, personāla meklēšanai ar esošo darbinieku ieteikumiem, personāla apmācībai kā tādai, izaugsmes iespējām, darba izpildes novērtēšanas sistēmas esamībai un darbinieku finanšu līdzdalībai drīzāk nav sakarības ar personāla mainības līmeni. Šāda sakarība drīzāk ir personāla atlases metodēm, kas palīdz pilnīgāk novērtēt pretendentu piemērotību, dažādu materiālo labumu izmantošanai, darba samaksas mainīgās daļas piesaistei individuālajiem vai struktūrvienības darba rezultātiem. Tas nav pretrunā ar sistemātiskā pārskata rezultātiem, kas sniedz neviennozīmīgas liecības par šo cilvēkresursu vadīšanas prakšu un personāla mainības mij sakarībām.

Salīdzinot ar sistemātiskā pārskata rezultātiem, Latvijas uzņēmumu izpēte sniedz pretējus rezultātus attiecībā uz personāla mainības sakarību ar cilvēkresursu vadītāju dalību uzņēmuma vadības stratēģiskajā līmenī, vadītāju un jauno darbinieku apmācību, pensiju fondiem, arodbiedrības biedru skaita īpatsvaru darbinieku kopskaitā un informēšanu par uzņēmuma darbības plāniem. Visos minētajos faktoros, izņemot pēdējo, Latvijas uzņēmumos nav konstatēta būtiska sakarība ar personāla mainības līmeni. Pretēji sistemātiskā pārskata rezultātiem, Latvijas uzņēmumos darbinieku informēšanai par darbības plāniem ir nozīme – šīs prakses izmantošana ir saistīta ar zemāku personāla mainības līmeni.

Rezumējot, jāpiebilst, ka veiktajiem salīdzinājumiem ir vairāk precizējošā loma. Sistemātiskajā pārskatā iekļautajos pētījumos ir maz tādu, kuros noskaidro personāla mainības un cilvēkresursu vadīšanas prakšu mij sakarību atšķirības dažāda lieluma uzņēmumos. Tas nav veiktā sistemātiskā pārskata trūkums, bet situācija personāla mainības pētniecībā. Tam, ka uzņēmuma lielumam ir nozīme pētāmajās mij sakarībās, piemēram, apstiprina Vu un viņa kolēģu pētījuma rezultāti (*Wu et al.*, 2015). Tādējādi, Latvijas uzņēmumu personāla mainības un cilvēkresursu vadīšanas prakšu mij sakarību izpētes rezultāti precīzē personāla mainības pētniecībā esošās atziņas.

4. PERSONĀLA MAINĪBAS VADĪŠANAS RISINĀJUMI

4.1. Uzņēmumu personāla mainības vadīšanas metodes un posmi

Nodaļas apjoms ir 15 lappušu, tajā ir četri attēli un trīs tabulas.

Personāla mainības vadīšana ir cilvēkresursu vadīšanas apakšsistēma, kurā jāievēro trīs galvenie principi:

- 1) vadīšanas metožu kompleksās izmantošanas princips (*Arthur, 1994; Guest, 1997; Dyer, Reeves, 1995; Huselid, 1995*);
- 2) vadīšanas metožu iekšējās saskaņotības princips (*Guest, 1997; Wright, Snell, 1991*)
- 3) vadīšanas metožu ārējās saskaņotības princips (*Guest, 1997, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez, Sánchez-Gardey, 2005*).

Atbilstoši pirmajam principam personāla mainības vadīšanā jāizmanto vairāku prakšu kopums. Pamatojoties uz promocijas darbā iepriekš sniegtajiem Latvijas uzņēmumu izpētes rezultātiem, ir izveidots cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopums, kurā ir uzskatāmi norādīts, kādas prakses būtu jāpiemēro personāla profesionālajām pamatgrupām, lai sekmētu zemāku personāla mainību (skat. 4.1. attēlu). Norādītās prakses ir sagrupētas pēc vispārpieņemtā cilvēkresursu vadīšanas funkcionālā iedalījuma (piemēram, *Armstrong, Taylor, 2014*) deviņos funkcionālajos blokos, kas turpmāk tiks detalizētāk paskaidroti.

Personāla mainības vadīšanas otrais princips – vadīšanas metožu iekšējā saskaņotība – paredz to, ka praksēm jābūt savstarpēji papildinošām, lai to izmantošana rastu sinerģisko efektu. Lai pārliecinātos, ka izvēlētais cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopums ir iekšēji saskaņots un turpmāk var tikt izmantots kā instruments personāla mainības ietekmēšanas iespēju identificēšanai, tika veikta prakšu saraksta jeb “skalas” drošuma novērtēšana ar Kronbaha alfas metodi. Viens no šīs metodes izmantošanai nosacījumiem ir skalu veidojošo rādītāju (t. i., cilvēkresursu vadīšanas prakses) vienāda mērīšana, tāpēc atsevišķu prakšu mērījums pārveidots uz dihotomo variantu kā tas ir vairumam no izvēlētajām praksēm. Izņemot praksi “karjeras izaugsmes piedāvāšana cilvēkiem ar veselības traucējumiem” un “darbs starptautiskajā vidē”, ir iegūts alfas koeficients 0,892, kas norāda uz pietiekami augstu skalas iekšējo saskaņotību. Ja no prakšu saraksta izņem 23., 24., 26. un 29. (skat. 4.1. tabulu), tad Kronbaha alfas koeficients paaugstinās līdz 0,897.

Saskaņā ar trešo principu – vadīšanas metožu ārējā saskaņotība – personāla mainības vadīšanas praksēm jābūt pielāgotām uzņēmuma darbības plāniem un apstākļiem, personāla sastāva specifikai, kā arī jābūt līdzīgām vai labākām par tām, kas ir darba devējiem – konkurentiem, ņemot vērā esošo sociāli ekonomisko un tiesisko kontekstu.

Lai noskaidrotu, kādiem uzņēmumu un tā personālu raksturojošajiem parametriem ir nozīme personāla mainības vadīšanā, uz Latvijas uzņēmumu empīriskās izpētes datu pamata ar Spīrmena rangu parciālās korelācijas analīzes palīdzību tika pārbaudīta 16 parametru ietekme uz personāla mainības līmeņa un cilvēkresursu vadīšanas prakšu (tās, kas uzskaitītas 4.1. tabulā) mijsakarbām. Pārbaudes rezultātā konstatēts, ka personāla mainības līmeņa un cilvēkresursu vadīšanas prakšu mijsakarbības neietekmē uzņēmuma darbības sektors, tirgus stāvoklis un personāla struktūrvienības esamība.

Vadītāji	Uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas stratēģija		Elektroniskā cilvēkresursu vadīšanas sistēma		Personāla atlases aģentūras Karjeras izstādes Prakses programmas	Individuālā intervēšana Prasmju pārbaude/Darba uzdevumu izpildes novērošana	Apmācības darbiniekiem, kas jaunāki par 25 gadiem Karjeras izzaugsmes piedāvāšana: - cilvēkiem ar veselības traucējumiem, - mazkvalificētam darbspēkam, - sievietēm, kuras atgriežas darbā pēc pārtraukuma	Vidējais apmācību dienu skaits	Daļība projektu grupu darbā Darbs starptautiskajā vidē	Novērtēšanā tiek izmantota informācija no: - paša darbinieka, - padotajiem, - kolēģiem	Pārsludinātājam Pārsludinātājam Pārsludinātājam	Privāti veselības uzlabošanas plāni Elastīgie labumi/bez maksas ēdināšana	Par galvenajām problēmām komunicē: - kopā ar augstākā līmeņa vadītājiem, - caur arodbiedrības pārstāvjiem, - regulārajās sapulcēs	Informēšana par: - biznesa stratēģiju, - darba organizāciju	Iekšējā komunikācija
	Specialisti	Novērtēšanā tiek izmantota informācija no kolēģiem	Papildu samaksa par individuālo darbu	Darba izpildes novērtēšana						Piedāvātie labumi	Informēšana par darba organizāciju				
Administratīvie darbinieki vai fiziskā darba darītāji	Uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas stratēģija		Elektroniskā cilvēkresursu vadīšanas sistēma		Personāla atlase Karjeras izstādes Prakses programmas	Pieteikumu izvērtēšana Prasmju pārbaude/Darba uzdevumu izpildes novērošana Tehnisko prasmju pārbaude	Ipašas programmas personāla iekļaušanai	Personāla apmācība un attīstība	Darba izpildes novērtēšana	Piedāvātie labumi	Privāti veselības uzlabošanas plāni Elastīgie labumi/bez maksas ēdināšana	Par galvenajām problēmām komunicē: - kopā ar augstākā līmeņa vadītājiem, - caur arodbiedrības pārstāvjiem, - regulārajās sapulcēs	Informēšana par darba organizāciju	Iekšējā komunikācija	

4.1. attēls. Cilvēkresursu vadīšanas prakses personāla mainības vadīšanai (autore veidots).

Cilvēkresursu vadīšanas prakšu kopuma iekšējās saskaņotības pārbaudes rezultāti
(skalas \bar{x} = 12,58; skalas dispersija = 43,277)

Nr. p.k.	Rādītāji	Skalas vidējais aritmētiskais, ja rādītāju izdzēs	Skalas dispersija, ja rādītāju izdzēs	Rādītāja kopējā korelācija ar skalu	Kronbaha alfa, ja rādītāju izdzēs
1	2	3	4	5	6
1.	Uzņēmumā ir rakstiski noformēta cilvēkresursu vadīšanas stratēģija	12,13	38,982	0,642	0,885
2.	Uzņēmumā ir elektroniskā cilvēkresursu vadīšanas sistēma darbinieku pašapkalpošanai	12,32	40,276	0,495	0,888
3.	Vadītāju meklēšanā izmanto karjeras izstādes	12,50	41,608	0,452	0,890
4.	Vadītāju meklēšanā izmanto personāla atlasē aģentūru pakalpojumus	12,26	41,064	0,330	0,891
5.	Vadītāju meklēšanā izmanto prakses programmas	12,53	42,148	0,367	0,891
6.	Administratīvo darbinieku/fiziskā darba darītāju meklēšanā izmanto karjeras izstādes	12,37	40,023	0,590	0,886
7.	Speciālistu atlasē izmanto individuālo intervēšanu	11,76	41,375	0,346	0,891
8.	Speciālistu atlasē izmanto prasmju pārbaudi/darba uzdevuma izpildes novērošanu	11,97	39,270	0,606	0,885
9.	Administratīvo darbinieku/fiziskā darba darītāju atlasē izmanto pieteikumu izvērtēšanu	11,76	40,456	0,534	0,887
10.	Administratīvo darbinieku/fiziskā darba darītāju atlasē izmanto prasmju pārbaudi/darba uzdevuma izpildes novērošanu	12,11	39,881	0,491	0,888
11.	Administratīvo darbinieku/fiziskā darba darītāju atlasē izmanto tehnisko prasmju pārbaudi	12,13	40,496	0,394	0,890
12.	Apmāca jauniešus (darbinieki, jaunāki par 25 gadiem)	12,45	41,930	0,277	0,892
13.	Karjeras izaugsmes piedāvāšana sievietēm, kuras atgriežas darbā pēc pārtraukuma	12,50	42,095	0,312	0,891
14.	Karjeras izaugsmes piedāvāšana mazkvalificētam darbaspēkam	12,50	42,095	0,312	0,891
15.	Vadītāju novērtēšanā tiek izmantota informācija no paša darbinieka	12,21	39,576	0,563	0,886
16.	Vadītāju novērtēšanā tiek izmantota informācija no padotajiem	12,34	40,015	0,564	0,887
17.	Vadītāju novērtēšanā tiek izmantota informācija no kolēģiem	12,34	39,583	0,647	0,885
18.	Speciālistu novērtēšanā tiek izmantota informācija no kolēģiem	12,37	40,131	0,568	0,887
19.	Administratīvo darbinieku vai fiziskā darba darītāju novērtēšanā tiek izmantota informācija no paša darbinieka	12,24	39,969	0,506	0,888
20.	Darbinieku karjeras izaugsmei izmanto dalību projektu grupu darbā	11,87	40,280	0,478	0,888
21.	Speciālistiem ir prēmijas, balstītas uz komandas mērķu sasniegšanu	12,16	40,785	0,351	0,891
22.	Administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem ir papildu samaksa par individuālu darbu	12,16	39,866	0,500	0,888
23.	Administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem ir prēmija, balstīta uz komandas mērķu sasniegšanu	12,18	41,344	0,265	0,893
24.	Uzņēmumā ir privāti veselības uzlabošanas plāni	12,21	41,360	0,267	0,893
25.	Uzņēmumā ir elastīgi labumi/bezmaksas ēdināšana	12,39	41,056	0,411	0,890
26.	Par galvenajām problēmām ar darbiniekiem komunicē kopā ar augstākā līmeņa vadītājiem	11,79	42,117	0,185	0,894

4.1. tabulas turpinājums

1	2	3	4	5	6
27.	Par galvenajām problēmām ar darbiniekiem komunicē caur arodbiedrības pārstāvjiem	12,11	40,529	0,387	0,890
28.	Par galvenajām problēmām ar darbiniekiem komunicē regulārajās darbinieku sapulcēs	11,79	40,873	0,423	0,889
29.	Speciālisti ir formāli informēti par biznesa stratēģiju	12,21	41,684	0,215	0,894
30.	Speciālisti ir formāli informēti par darba organizāciju	11,79	39,900	0,614	0,886
31.	Administratīvie darbinieki vai fiziskā darba darītāji ir formāli informēti par darba organizāciju	11,92	40,183	0,470	0,888

1. bloks. Stratēģiskā cilvēkresursu vadīšana.

Personāla mainības vadīšanai jāpamatojas uz uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju jeb ilgtermiņa cilvēkresursu vadīšanas principiem, plānu vai programmu. Kā viena no šīs stratēģijas komponentēm var būt personāla mainības vadīšanas programma. Pareizi veidota un ziņota cilvēkresursu vadīšanas stratēģija ir orientieris vadītājiem ar personālu saistītu jautājumu risināšanā, darbiniekiem un potenciālajam darbspēkam – adekvāto gaidu par darbu uzņēmumā radīšanai.

Cilvēkresursu vadīšanas stratēģija kā vienots dokuments, kas aptver visu uzņēmuma personālu, ir īpaši svarīgs pēc profesionālajām grupām vai pēc dzimuma jauktajos uzņēmumos. Vienlīdzīga uzmanība vadītājiem, speciālistiem, administratīvajiem darbiniekiem un fiziskā darba darītājiem vai vienāda pieeja visiem darbiniekiem rada kopīgu nodarbinātības ietvaru. Lielāks efekts no cilvēkresursu vadīšanas stratēģijas esamības ir iespējams arī valsts mēroga uzņēmumos, pakalpojumu uzņēmumos un tad, ja uzņēmumā būtiski palielinājies pilna laika strādājošo skaits, piemēram, uzņēmumu apvienošanas vai uzņēmuma attīstības rezultātā.

2. bloks. Elektroniskā cilvēkresursu vadīšanas sistēma.

Lielajos un vidējos uzņēmumos ir sarežģītāka komunikācijas sistēma nekā mazajos uzņēmumos, tāpēc operatīvai personāla jautājumu risināšanai vai savlaicīgai informēšanai par aktualitātēm ir lietderīga iekšējā elektroniskā cilvēkresursu vadīšanas sistēma, kas būtu pieejama arī darbiniekiem. Šādai sistēmai ir jāveic ne tikai iepriekš minētā pragmatiskā funkcija, bet jābūt arī kā komunikatīvajam līdzeklim kopīgās darba kultūras veidošanai un īstenošanai.

3. bloks. Personāla meklēšana.

Zemāka personāla mainība Latvijas uzņēmumos ir saistīta vairāk ar vadītāju nekā ar citu profesionālu grupu darbinieku meklēšanas metodēm, konkrēti, papildu tradicionālajām personāla meklēšanas metodēm, izmantojot personāla aģentūru pakalpojumus, karjeras izstādes un prakses programmas. Izņēmums ir starptautisko uzņēmumu filiāles, uzņēmumi ar sieviešu vai speciālistu skaita pārsvaru, kur papildu citām personāla meklēšanas metodēm personāla aģentūru pakalpojumi vadītāju meklēšanā asociējas ar augstāku kopējo personāla mainības līmeni.

Personāla meklēšanas metodes izvēli ietekmē uzņēmuma finanšu resursi, vēlamais pretendentu profesionālās kvalitātes līmenis un cilvēkresursu vadīšanas politika kopumā. Personāla atlases aģentūru pakalpojumi ir samērā dārgi, tāpēc šādu personāla meklēšanas

metodi attaisnojami izmantot paaugstinātās darba atbildības vai sarežģītības amatiem. Personāla atlases aģentūru pakalpojumi izmantošana vadītāju meklēšanā var palīdzēt atrast augstas kvalifikācijas vadītāju, kurš spētu ieviest jauninājumus un sakārtotu darba vidi. Ar laiku nepieciešamās kvalifikācijas vadītājs var tikt izraudzīts arī no augstskolu studentiem vai absolventiem, kuri atsaukušies uzņēmuma prezentācijām karjeras izstādēs vai prakses piedāvājumiem. Uzņēmumos, kuros jauniem speciālistiem tiek dota iespēja strādāt kvalificētu darbu un turpmāk pretendēt uz augstāku amatu, jauniešos var radīt uzņēmumam vajadzīgo lojalitāti.

Uzņēmuma dalība karjeras izstādēs administratīvo darbinieku vai fiziskā darba darītāju meklēšanai arī ir saistīta ar stabilāku personāla sastāvu. Šādas klātienes tikšanās, tiešās sarunas par darba iespējām palīdz gan pašam studentam vai audzēknim izvēlēties sev vēlamo darbavietu, gan uzņēmumam iegūt ieinteresētos jaunos speciālistus.

Karjeras izstādes potenciālo vadītāju, administratīvo darbinieku vai fiziskā darba darītāju piesaistei ir īpaši efektīvas personāla noturēšanā pakalpojumu jomā.

4. bloks. Personāla atlase.

Lai novērstu jaunu darbinieku aiziešanu, personāla atlases posmā papildus vispārējā iespaida iegūšanai par pretendentu ir jāveic profesionālo zināšanu un prasmju novērtēšana individuālajā intervijā (speciālistiem) vai, atsevišķi uzdodot praktiskos uzdevumus un sekojot līdz darbinieka darba rezultātiem pārbaudes laikā (speciālistiem, administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem). Individuālā intervēšana jāizmanto arī kā iespēja pretendentiem detalizēti izstāstīt par darba pienākumiem, kārtības noteikumiem, darba samaksu u. c., lai viņiem veidotos pēc iespējas reāls priekšstats par potenciālo darbu.

Administratīvo darbinieku vai fiziskā darba darītāju pieteikumu izvērtēšana un tehnisko prasmju pārbaude ir iedarbīgāka pakalpojumu uzņēmumos nekā ražošanas uzņēmumos.

Atbilstoši promocijas darbā veiktā sistemātiskā pārskata rezultātiem, lai samazinātu īstermiņa personāla mainību – jauna darbinieka aiziešanu pusgada laikā – jāpievērš uzmanība tādiem personāla atlases kritērijiem kā pretendenta darba pieredze, motivācija iegūt darbu, sociālās saiknes uzņēmumā (uzņēmumā strādā pretendenta radi vai draugi), pārliecības līmenis. Darbinieka noturēšanai uz ilgāku nekā pusgada laiku uzmanība jāpievērš pretendenta apzinīgumam un emocionālajai stabilitātei.

5. bloks. Īpašas programmas personāla iekļaušanai.

Paaugstinātās personāla mainības novēršanai uzņēmumā jāvelta pastiprinātā uzmanība strādājošo jauniešu apmācībai un karjeras izaugsmes iespēju piedāvāšanai mazāk konkurētspējīgām personāla grupām kā mazkvalificētiem darbiniekiem, sievietēm, kuras atgriežas darbā pēc ilga pārtraukuma (bieži vien – pēc bērna kopšanas atvaļinājuma). Karjeras izaugsmes iespēju piedāvāšana minētām personāla grupām ir efektīvāka pakalpojumu uzņēmumos un uzņēmumos, kur darbinieku ar augstāko izglītību ir mazāk kā ¼ no darbinieku kopskaita.

6. bloks. Personāla apmācība un attīstība.

Neatkarīgi no uzņēmuma personāla profesionālo grupu proporcijām personāla stabilitāte ir pozitīvi saistīta ar lielāku apmācību dienu skaitu administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem. Tehniskā personāla apmācība sekmē darbam nepieciešamo prasmju apguvi

un līdz ar to samazina risku darbinieku promiešanai sakarā ar zemu darba izpildes līmeni, neapmierinātību ar darba apstākļiem un konkrēti ar darba samaksu, ja tā ir atkarīga no individuālajiem darba rezultātiem.

Papildus tradicionālajām personāla apmācību un attīstības metodēm dažādu profesionālo grupu darbiniekus var noturēt, iesaistot tos projektu grupu darbā, tādā veidā sekmējot darbinieku sociālās saiknes uzņēmumā.

7. bloks. Darba izpildes novērtēšana.

Lai kontrolētu funkcionālo un disfunkcionālo personāla mainību, uzņēmumā jābūt darba izpildes novērtēšanas sistēmai. Šī sistēma nodrošinātu pamatojumu sliktu darba izpildītāju atbrīvošanai no darba (tas veicina funkcionālo personāla mainību) un labu darba izpildītāju pienācīgai atalgošanai (tas novērš disfunkcionālo personāla mainību). Taisnīgai darba izpildes novērtēšanai papildus tiešā vadītāja vērtējumam jāizmanto vēl citi informācijas avoti: specialistu novērtēšanā būtu jāizmanto kolēģu vērtējums, administratīvo darbinieku vai fiziskā darba darītāju novērtēšanā – pašu vērtējums par savu darbu.

Īpaša nozīme personāla stabilitātei ir vadītāju objektīvajai novērtēšanai. Papildus augstākstāvošās vadības vērtējumam jāiegūst paša vadītāja vērtējums par savu darbu, kā arī vadītāja padoto un kolēģu vērtējums. Vispusīgajam vadītāja novērtējumam ir vairākas priekšrocības personāla mainības vadīšanā: vadītājam jāorientējas uz sadarbību; padotajiem un kolēģiem ir iespēja izteikt savu viedokli par to, kas būtu uzlabojams; augstākstāvoša vadība var drošāk lemt par izmaiņām vadītāja atalgojumā un karjerā.

8. bloks. Piedāvātie labumi.

Funkcionālās personāla mainības veicināšanai un disfunkcionālās personāla mainības novēršanai darbinieka darba samaksa jāsaista ar individuālajiem darba rezultātiem vai to daļu, kas lielākoties ir atkarīga no darbinieka prasmēm un attieksmes.

Kopējo personāla mainības līmeni iespējams samazināt, ieviešot prēmijas par struktūrvienības darba sasniegumiem. Šādām prēmijām var būt lielāka vērtība struktūrvienībās, kurās ir kolektīvā darba organizācija jeb kur darba rezultāts ir darbinieku pūļu kopsomma vai veiksmīgas sadarbības sekas. Tāpat personālu var noturēt, piedāvājot papildu labumus, kas nav darba devējiem – konkurentiem vai kuri ir labāki par viņu piedāvātajiem.

9. bloks. Iekšējā komunikācija.

Personāla stabilitātei jāveido sistemātiskā komunikācija ar darbiniekiem par galvenajām problēmām kopā ar augstākā līmeņa vadītājiem, caur arodbiedrības pārstāvjiem vai regulārajās darbinieku sapulcēs, kā arī jānodrošina, lai personāls būtu informēts par darba organizācijas jautājumiem. Darbiniekus, kuru darbam ir ilgtermiņa ietekme uz uzņēmuma labklājību, jāinformē par uzņēmuma darbības plāniem.

Komunikācija ar augstākā līmeņa vadītājiem ir efektīvāka uzņēmumos, kur darbinieku vecumā virs 49 gadiem ir mazāk kā $\frac{1}{4}$ no darbinieku kopskaita vai darbinieku ar augstāko izglītību ir vairāk kā $\frac{1}{4}$ no darbinieku kopskaita.

Lai noskaidrotu iepriekš aprakstīto cilvēkresursu vadīšanas prakšu ietekmi uz personāla mainības līmeni, tika veikta daudzfaktoru regresijas analīze, izmantojot *IBM© SPSS© Statistics Version 23* programmatūru. Regresijas modeļa veidošanā tika lietota soļu metode (angļu val. *Stepwise*), pēc kuras faktoriālās pazīmes jeb cilvēkresursu vadīšanas

prakses tiek iekļautas vai izslēgtas no modeļa pēc parciālā F testa vērtības (F_j): pazīme tika iekļauta, ja $F_j > 0,5$, un izslēgta, ja $F_j < 0,10$. Pārbaudot regresijas modelim nepieciešamo nosacījumu izpildi, ir konstatēts, ka visi nosacījumi ir ievēroti. Regresijas analīzes rezultātā iegūtais modelis (4.1.) ir statistiski nozīmīgs ($F = 13,589$; $p = 0,001$) un pēc koriģētā determinācijas koeficienta (R^2_{adj}) vērtības izskaidro 50,5 % personāla mainības līmeņa (P_m) kopējās dispersijas.

$$P_m = 15,584 - 3,954x_1 - 4,853x_2 - 3,644x_3, \quad (4.1.)$$

kur x_1 – vai administratīvie darbinieki (vai fiziskā darba darītāji) informēti par darba organizāciju (jā = 1; nē = 0);

x_2 – vai par galvenajām problēmām ar darbiniekiem komunicē caur arodbiedrību pārstāvjiem (jā = 1; nē = 0);

x_3 – vai administratīvo darbinieku (vai fiziskā darba darītāju) atlasē tiek izmantota prasmju pārbaude vai darba uzdevuma izpildes novērošanas metode (jā = 1; nē = 0).

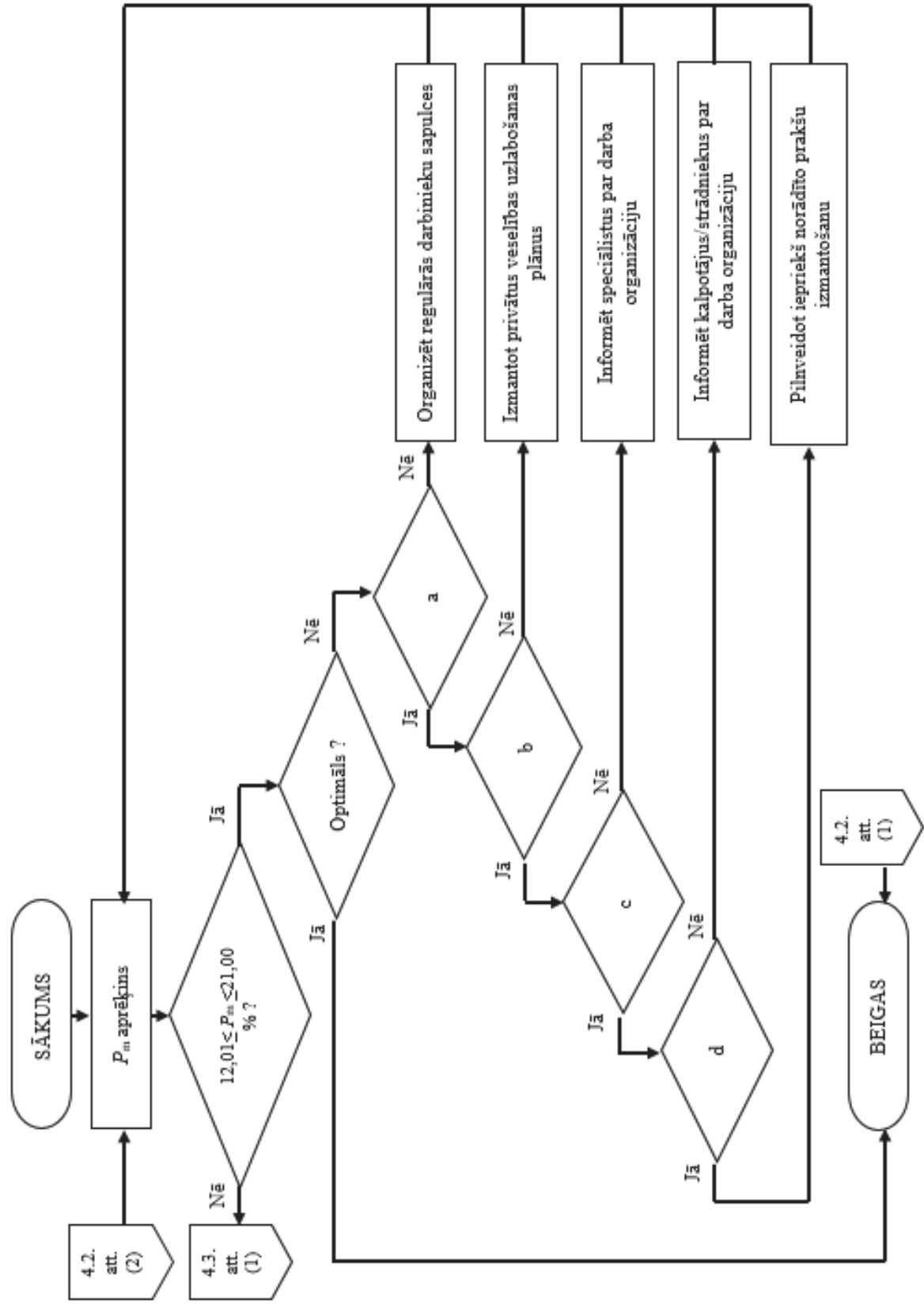
Visas regresijas modelī iekļautās faktoriālās pazīmes ir statistiski nozīmīgas, un, spriežot pēc pazīmju standartizēto koeficientu (β) vērtības, lielākais ieguldījums personāla mainības līmeņa prognozēšanā ir komunikācijai ar darbiniekiem par galvenajām problēmām caur arodbiedrības pārstāvjiem (skat. 4.2. tabulu).

4.2. tabula

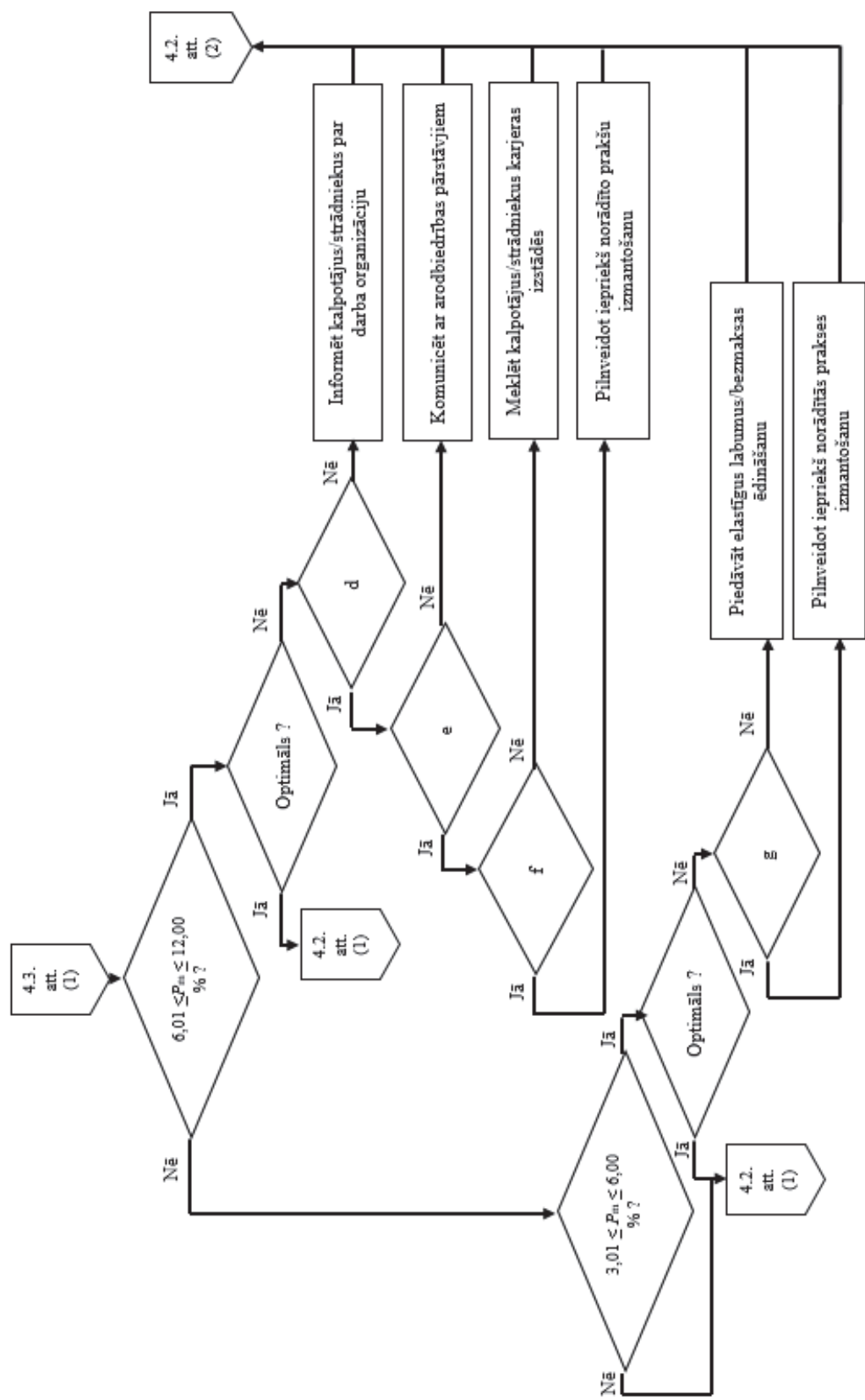
Regresijas koeficienti

	Nestandardizētie koeficienti		Standartizētie koeficienti	t	p	b ticamības līmenis (95,0 %)	
	b	Standartklūda	β			zemāka robeža	augstāka robeža
(Konstanta)	15,584	1,223		12,745	0,000	13,099	18,069
Administratīvie darbinieki/ fiziskā darba darītāji informēti par darba organizāciju	-3,954	1,418	-0,349	-2,788	0,009	-6,836	-1,072
Komunikācijas metodes – caur arodbiedrību pārstāvjiem	-4,853	1,264	-0,450	-3,840	0,001	-7,421	-2,285
Prasmju pārbaude/darba uzdevuma izpildes novērošana – Administratīvie darbinieki/ fiziskā darba darītāji	-3,644	1,338	-0,338	-2,723	0,010	-6,363	-0,924

Lai noteiktu, kādas un kādā secībā būtu jāizvēlas cilvēkresursu vadīšanas prakses dažāda personāla mainības izejas līmeņa samazināšanai, ir identificētas tās prakses, kas rada vislielāko kontrastu starp četrām uzņēmumu grupām (1. grupa – uzņēmumi ar personāla mainības līmeni 12,01–21,00 %; 2. grupa – uzņēmumi ar personāla mainības līmeni 6,01–12,00 %; 3. grupa – uzņēmumi ar personāla mainības līmeni 3,01–6,01 %; 4. grupa – uzņēmumi ar personāla mainības līmeni 0,00–3,00 %), un izveidots lēmumu pieņemšanas algoritms atbilstošo praksi izvēlei (skat. 4.2.–4.3. attēlu).



4.1. attēls. Cilvēkresursu vadīšanas prakšu izvēles algoritms personāla mainības līmeņa samazināšanai, 1. daļa (autore veidots).



4.2. attēls. Cilvēkresursu vadīšanas prakšu izvēles algoritms personāla mainības līmeņa samazināšanai, 2. daļa (autore veidots).

Vislielāko kontrastu personāla mainības līmenī veidojošo cilvēkresursu vadīšanas prakšu identificēšanai tika izmantota klasifikācijas koku metode. Ar *IBM© SPSS© Statistics Version 23* programmatūras palīdzību tika iegūti seši “klasifikācijas koki”. Uzņēmumu klasificēšanai izmantota *CHAID* (angļu val. *Chi-Square Automatic Interaction Detection*) tehnika jeb automātiskā mijšakarību noteikšana pēc χ^2 kritērija; χ^2 kritērijs rēķināts pēc Pirsona formulas; par minimālo gadījumu skaitu koka augstākā mezglā pieņemot piecus uzņēmumus, apakšējā mezglā – trīs uzņēmumus; mezgli veidoti un uzņēmumu grupas apvienotas ar statistisko nozīmīgumu 0,05 pie korekcijas ar Bonferroni metodi; klasifikācijas modeļu novērtēšanai izmantotas maksimums 100 iterācijas, par minimālo izmaiņu vērtību sagaidāmajās šūnu biežumos pieņemot 0,05. Iegūtie uzņēmumu klasifikācijas modeļi vērtējami kā labi, jo kļūdu varbūtība ir 6,3–27,2 %.

Uz iegūto uzņēmumu klasifikācijas modeļu pamata izstrādātais lēmumu pieņemšanas algoritms cilvēkresursu vadīšanas prakšu izvēlē personāla mainības līmeņa samazināšanai ietver trīs veida lēmumus: par uzņēmuma faktiskā personāla mainības līmeņa atbilstību konkrētam diapazonam; par to, vai faktiskais personāla mainības līmenis uzņēmumam ir optimāls; gadījumā, ja faktiskais personāla mainības līmenis uzņēmumam nav optimāls jeb ir augstāks par vēlamu, vai uzņēmumā tiek realizētas konkrētas cilvēkresursu vadīšanas prakses. Attiecībā uz pēdējo lēmumu veidu algoritmā ir paredzēti septiņi jautājumi:

“a” – “Vai par galvenajām problēmām ar darbiniekiem komunicē regulārajās darbinieku sapulcēs”;

“b” – “Vai uzņēmumā ir privāti veselības uzlabošanas plāni”;

“c” – “Vai speciālisti ir formāli informēti par darba organizāciju”;

“d” – “Vai administratīvie darbinieki (vai fiziskā darba darītāji) ir formāli informēti par darba organizāciju”;

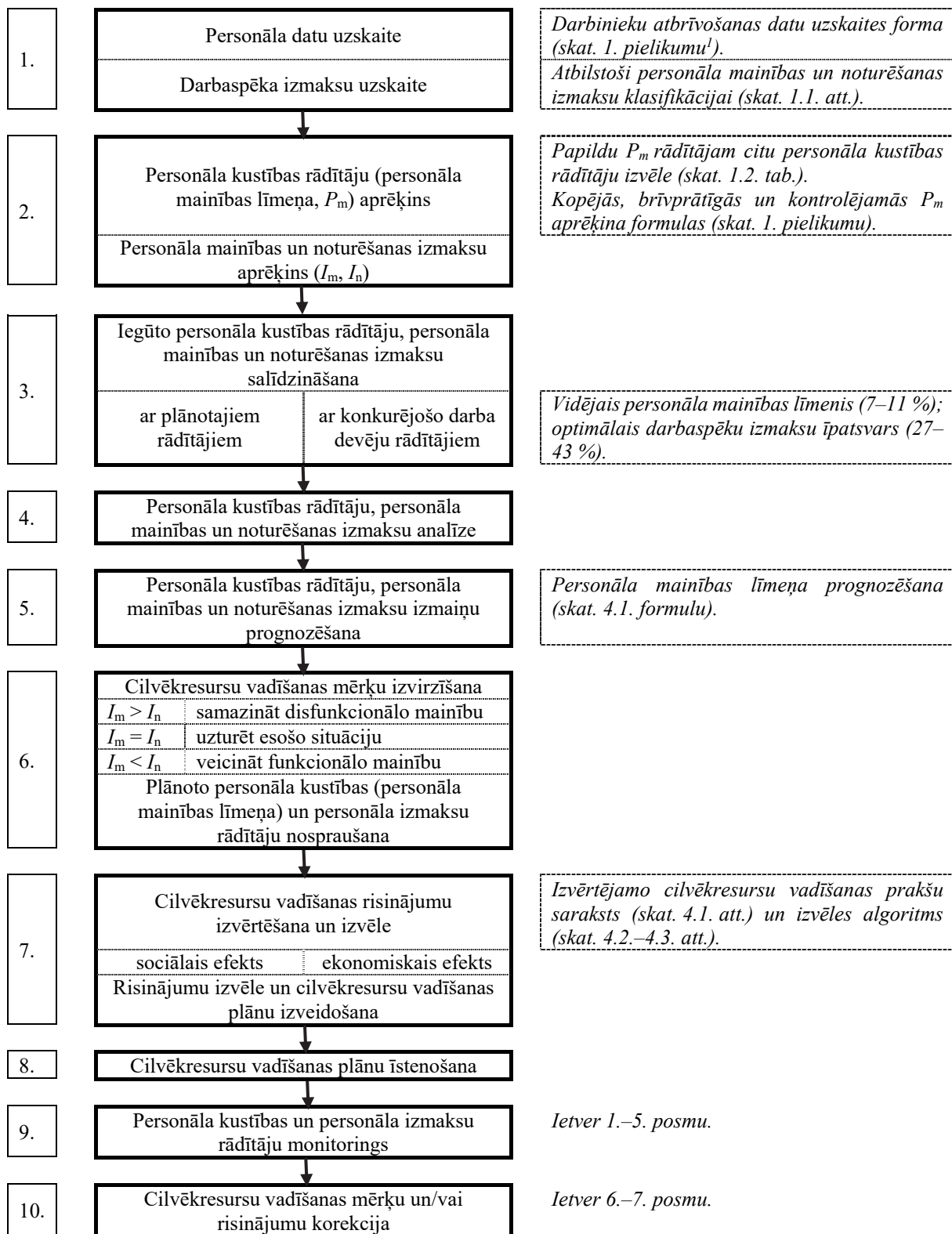
“e” – “Vai par galvenajām problēmām ar darbiniekiem komunicē caur arodbiedrības pārstāvjiem”;

“f” – “Vai administratīvo darbinieku (vai fiziskā darba darītāju) meklēšanā izmanto karjeras izstādes”;

“g” – “Vai uzņēmumā ir elastīgi labumi, piemēram, bezmaksas ēdināšana”.

Ja algoritmā norādītās cilvēkresursu vadīšanas prakses uzņēmumā ir realizētas, bet aizvien ir aktuāli samazināt personāla mainības līmeni, jāuzlabo šo prakšu izmantošana, lai tās dotu lielāku efektu. Konkrētu prakšu izmantošana var tikt uzlabota trijos virzienos: pilnveidojot prakšu realizācijas kvalitāti, palielinot to izmantošanas biežumu un aptveramību.

Uzņēmuma personāla mainības vadīšanas process kopumā ir shematiski parādīts 4.4. attēlā. Šis process ir iedalīts 10 secīgajos posmos, kas ir cilvēkresursu vadīšanas procesa komponentes uzņēmuma mērķu sasniegšanā.



4.3. attēls. Personāla mainības vadīšanas posmi (autores veidots).

¹ Norādes uz pielikumiem, tabulām, attēliem un formulām atbilst numerācijai promocijas darbā

4.2. Personāla mainības vadīšanas metožu ticamības pārbaude

Nodaļas apjoms ir sešas lappuses, tajā ir divi attēli un viena tabula.

Lai pārbaudītu, vai promocijas darbā izvirzītās cilvēkresursu vadīšanas prakses ir atbilstošas personāla mainības vadīšanai, ir izmantota ekspertu aptaujas un gadījumu analīzes metode.

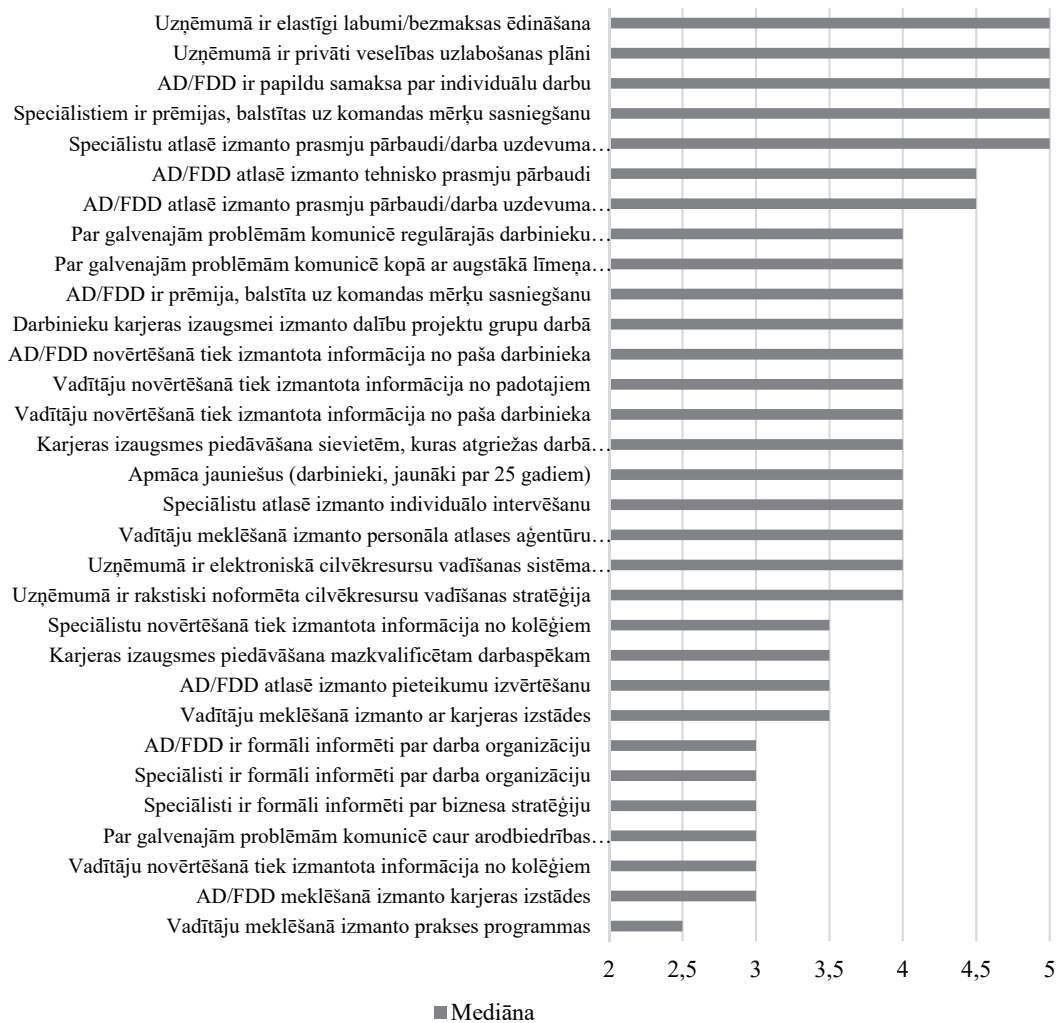
Tika aptaujāti 12 eksperti, no kuriem septiņi eksperti ir ar trīs vai vairāk gadu pieredzi cilvēkresursu vadīšanā (58 %), pārējiem pieciem ekspertiem šāda pieredze ir mazāk kā trīs gadi (42 %). Aptaujas brīdī pieci eksperti strādāja personāla pārvaldības jomā personāla vadības struktūrvienības vadītāja, personāla speciālista, organizāciju psihologa vai tml. amatā (42 %), četri eksperti – vispārējās vadīšanas jomā organizācijas, tās struktūrvienības vai darba grupas vadītāja amatā (33 %), trīs eksperti – konsultēšanas pakalpojumu, izglītības vai profesionālās apmācības jomā (25 %).

Ekspertu aptaujai bija izveidota anketa, ar kuras palīdzību jautāts, vai konkrētas prakses ietekmē personāla mainības līmeni. Ja ietekmē, tad kādā virzienā, kā arī ekspertiem bija jāizvēlas piecas efektīvākās prakses personāla mainības līmeņa samazināšanai. Ekspertu viedokļi ar varbūtību 99 % vērtējami kā saskaņoti – 1. uzdevumā $\chi^2 = 87,102$, 2. uzdevumā $\chi^2 = 95,480$, tātad – abos gadījumos $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ ($\chi^2_{kr} = 50,892$; $df = 30$) – tomēr šis saskaņotības līmenis ir zems – Kendala konkordācijas koeficients jeb W attiecīgi ir 0,290 un 0,265. Šādu zemu saskaņotības līmeni ekspertu viedokļos var izskaidrot ar ekspertu atšķirīgo pieredzi un salīdzinoši lielu piedāvājamo prakšu skaitu (31 prakse) izvērtēšanai. Kopumā ekspertu viedokļu saskaņotība ir statistiski nozīmīga, tāpēc ekspertu aptaujas dati var tikt tālāk detalizētāk analizēti.

Atbilstoši ekspertu viedokļiem vairākums piedāvāto cilvēkresursu vadīšanas prakšu ietekmē personāla mainības līmeni. Tātad ir apstiprināta šo prakšu potenciālā iedarbība. Izņēmums ir prakse meklēt administratīvos darbiniekus vai fiziskā darba darītājus karjeras izstādēs – seši no 12 ekspertiem atzīmējuši, ka tam nav ietekmes uz personāla mainību. Atšķirībā no ekspertu vērtējumiem klasifikācijas koku metodes rezultāti norāda, ka tieši šī prakse atšķir uzņēmumus ar vidējo personāla mainības līmeni no uzņēmumiem ar ļoti zemu personāla mainību.

Visvairāk eksperti ir pārliecināti un vienoti viedoklī, ka personāla mainību samazina privāti veselības uzlabošanas plāni un uz darba grupas rezultātiem balstīta prēmija administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem (tā uzskata visi eksperti), kā arī elastīgo labumu esamība uzņēmumā un uz darba grupas rezultātiem balstīta prēmija speciālistiem (11 no 12 ekspertiem). Divas no šīm praksēm – privāti veselības uzlabošanas plāni un elastīgie labumi – ir iekļautas arī cilvēkresursu vadīšanas prakšu izvēles algoritmā personāla mainības līmeņa samazināšanai.

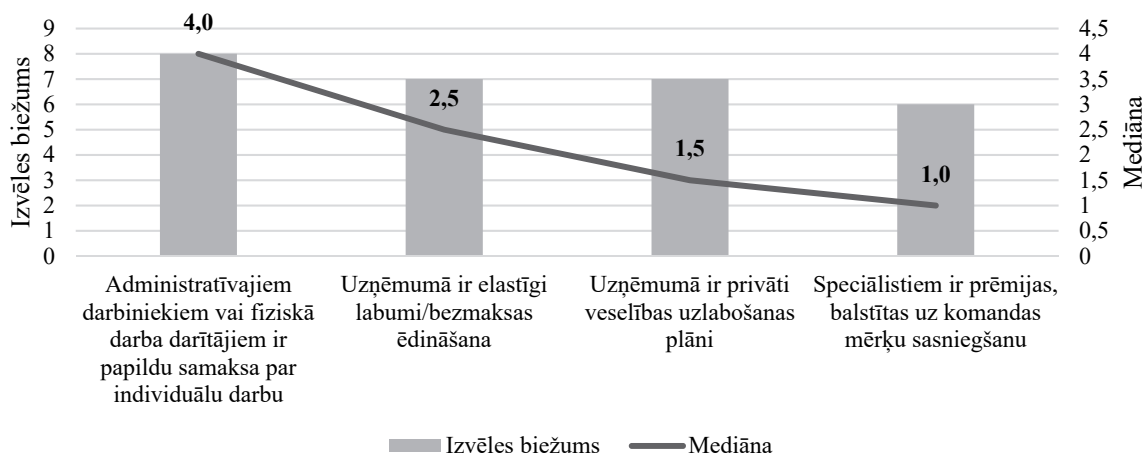
Ekspertu vidējie vērtējumi par cilvēkresursu vadīšanas prakšu ietekmi uz personāla mainību parādīti 4.5. attēlā. Vērtējumu skala ir ordinārā, tāpēc vidējās tendences analīzei ir izmantots mediānas rādītājs. Visām praksēm mediāna nav zemāka par 2,5 ballēm, un 77 % prakšu mediāna ir vienāda ar vai augstāka par 3,5. Tātad atbilstoši ekspertu viedokļiem lielākā daļa cilvēkresursu vadīšanas prakšu samazina personāla mainības līmeni.



4.4. attēls. Ekspertu vidējais vērtējums par cilvēkresursu vadīšanas prakšu ietekmi uz personāla mainību (5 = samazina; 1 = paaugstina; AD/FDD – administratīvie darbinieki/fiziskā darba darītāji).

No ekspertu visaugstāk novērtētajām praksēm viena ir iekļauta regresijas formulā personāla mainības līmeņa prognozēšanai – “Administratīvo darbinieku/ fiziskā darba darītāju atlasē izmanto prasmju pārbaudi/darba uzdevuma izpildes novērošanu” – un trīs prakses – elastīgie labumi, veselības uzlabošanas plāni un regulārās darbinieku sapulces – ir iekļautas lēmumu pieņemšanas algoritmā.

Ekspertiem izvēloties piecas efektīvākās prakses personāla mainības līmeņa samazināšanai, īpaši tika izceltas četras prakses (skat. 4.6. attēlu), kas bija augsti novērtētas arī iepriekš (skat. 4.5. attēlu). Attiecībā uz praksēm, kas ir saistītas ar darbinieku darba samaksu – papildu samaksu administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem par individuālo darbu un prēmijas speciālistiem par darba grupas mērķu sasniegšanu – eksperti piebilda, ka tās var būt efektīvas personāla mainības samazināšanai, ja papildu samaksas vai prēmijas saņemšanas nosacījumi ir izpildāmi, taisnīgi piemērojami vai arī tie nerada būtisku atkarību no citu kolēģu darba rezultātiem.



4.5. attēls. Ekspertu vidējā izvēle par visiedarbīgākajām cilvēkresursu vadīšanas praksēm personāla mainības samazināšanai (“top 5”; 5 = visiedarbīgākā prakse).

No regresijas formulā iekļautajām faktoriālajām pazīmēm mazāku ekspertu vērtējumu saņēmušas prakses komunicēt ar darbiniekiem par galvenajām problēmām caur arodbiedrības pārstāvjiem un informēt kalpotājus vai strādniekus par darba organizāciju. Eksperti uzskata, ka arodbiedrības aktīva dalība iekšējā komunikācijā drīzāk ir saistīta ar nesaskaņām starp darba devēju un darbiniekiem, kas viņuprāt ir uzņēmumos ar paaugstinātu personāla mainību, ko arodbiedrība būtiski nevar ietekmēt. Tikai viens eksperts atzīmējis arodbiedrības iesaisti kā labvēlīgu apstākli nodarbinātības stabilitātei. Attiecībā uz kalpotāju vai strādnieku informēšanu par darba organizāciju eksperti izteikuši domas, ka šī personāla grupa mēdz neinteresēties par darba jautājumiem, kas tieši viņus neskar, tāpēc šādu informēšanu var nebūt efekta. Līdzīgs skaidrojums ir pausts par praksēm komunicēt ar darbiniekiem par galvenajām problēmām regulārajās sapulcēs un informēt par darba organizāciju speciālistus – praksēm, kas ir autores izveidotajā lēmumu pieņemšanas algoritmā.

Kopumā var secināt, ka autores piedāvātais cilvēkresursu vadīšanas prakšu saraksts personāla mainības vadīšanai pēc ekspertu aptaujas rezultātiem ir ticams. Savukārt regresijas formulas faktoriālās pazīmes un lēmumu pieņemšanas algoritmā iekļautās prakses guva daļēju apstiprinājumu.

Personāla mainības līmeņa prognozēšanas regresijas formula vēl ir pārbaudīta, salīdzinot vairāku uzņēmumu faktisko personāla mainības līmeni ar aprēķiniem, veiktiem pēc šīs formulas. Izejas dati par uzņēmumu personāla mainības līmeni un cilvēkresursu vadīšanu iegūti no prakšu atskaitēm, ko veikuši bakalaura profesionālo studiju programmas “Cilvēku resursu vadīšana” studenti pēc uzdotā plāna 2012./2013.–2015./2016. mācību gadu periodā.

Personāla mainības līmeņa prognozēšanas regresijas formulas pārbaudes rezultāti liecina, ka visu uzņēmumu faktiskais personāla mainības līmenis iekļaujas aprēķinātā personāla mainības līmeņa zemākajā un augstākajā robežās. Trijiem uzņēmumiem personāla mainības līmeņa zemākā robeža ir ar negatīvu vērtību, kas var nozīmēt to, ka šiem uzņēmumiem pie esošām cilvēkresursu vadīšanas praksēm ir pazeminātā personāla mainība un ir iespējams veicināt funkcionālo personāla mainību. Kopumā var secināt, ka piedāvātā formula ir izmantojama personāla mainības līmeņa prognozēšanai.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz promocijas darbā veikto teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātiem, ir izvirzīti galvenie secinājumi un priekšlikumi.

Secinājumi

1. Personāla mainības sociāli ekonomiskās nozīmes izpētes rezultāti liecina, ka personāla mainībai ir gan pozitīva, gan negatīva ietekme uz indivīdu, uzņēmuma darbību, darba tirgus stāvokli un sabiedrību kopumā. Īstermiņa darba attiecības var būt saistītas ar to, ka darbinieks pieņem labāku darba piedāvājumu, uzņēmumā notiek neefektīvo darbinieku nomaiņa pret efektīvākajiem, darba tirgū ir brīva darbaspēka kustība. Savukārt neilga nodarbinātība indivīdā var raisīt nenoteiktību par nākotni, uzņēmumam radīt papildu izmaksas no neproduktīvā darba un izmaksas personāla nokomplektēšanai, likt darba devējus un darba ņēmējus orientēties uz tūlītējo labumu gūšanu no darba.
2. Personāla mainība teorijā un praksē ir atzīts uzņēmuma vispārējās un cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas rādītājs, tomēr ar personāla mainību saistīto izmaksu aprēķināšana nav izplatīta prakse. Zināšanas par personāla mainības tiešajām un netiešajām izmaksām vadītājiem veidotu reālistisku skatījumu par personāla mainības problēmu. Turklāt pareizo vadīšanas lēmumu pieņemšanai ir nepieciešams zināt arī uzņēmuma personāla noturēšanas izmaksas.
3. Vēsturiski personāla mainības jēdziens ir salīdzinoši maz apspriests. Atsevišķi atšķirīgie personāla mainības definējumi nav pretrunā ar vispārpieņemto personāla mainības izpratni, jo raksturo kādu no personāla mainības veidiem. Visvairāk izpētīta ir brīvprātīgā personāla mainība, kā arī lielāka uzmanība tiek veltīta disfunkcionālās personāla mainības novēršanai. Personāla mainības pētījumu analīze rāda, ka nav pietiekami novērtēts funkcionālās personāla mainības izdevīgums.
4. Atbilstoši optimālā personāla mainības līmeņa ekonomiskajai interpretācijai maksimālu darba produktivitāti var sasniegt, kontrolējot disfunkcionālo un funkcionālo personāla mainību – vai tai būtu piespiedu, vai brīvprātīgie cēloņi. Optimālais personāla mainības līmenis ļauj gūt lielāku labumu no cilvēkresursu izmantošanas.
5. Lai kontrolētu personāla kustības procesus un ar šiem procesiem saistītas izmaksas, ir nepieciešama atbilstoša datu uzskaitē. Optimālā personāla mainības līmeņa pārraudzīšanai ir nepieciešami dati par konkrētiem darbinieku atbrīvošanas no darba iemesliem un darbinieku darba izpildes līmeni.
6. Personāla mainības modeļos darba un organizācijas iekšējiem faktoriem ir svarīga loma, tomēr šo faktoru ietekmi uz darbinieku attieksmi pret darbu un lēmumu par promiešanu pārsvarā tiek aprakstīta kā vienvirziena, nenorādot atgriezenisko saikni ar personāla sastāva īpatnībām un personāla kustības tendencēm. Personāla mainības modeļi ir grūti piemērojami arī personāla vadīšanā, jo tajos ir maz norāžu uz konkrētajām cilvēkresursu vadīšanas praksēm vai šīm norādēm ir vispārīgs formulējums.
7. Personāla mainības modeļu kontentanālizē rezultāti rāda, ka tajos ir sniegts atšķirīgs darba un organizācijas iekšējo faktoru uzskaitījums. Visbiežāk tiek norādīti ar darba saturu saistīti parametri un darba samaksas līmenis.

8. Apkopojot empīrisko pētījumu rezultātus par individuālo un ārējo alternatīvu faktoru sakarību ar personāla mainību, tika apstiprināts, ka atsevišķu faktoru ietekme bieži vien ir kontekstuāla, t. i., ir atkarīga no vairāku faktoru kombinācijas. Visdrošāk personāla mainību var paredzēt pēc darbinieku darba meklēšanas aktivitātēm un nodomiem palikt vai aiziet no darba.
9. Sistemātiskā pārskata rezultāti par personāla mainības mijsakarbām ar darba un organizācijas iekšējiem faktoriem sniedz pretrunīgas ziņas par šādu atsevišķu faktoru nozīmi – vienam un tam pašam faktoram var būt gan pozitīva, gan negatīva vai neitrāla sakarība ar darbinieku promiešanu. Šīs pretrunas var izskaidrot ar atšķirībām pētījumu metodoloģijā, pētāmās izlases specifiku un pētāmo faktoru izolēšanu no konteksta. Savukārt rezultāti par kompleksajām cilvēkresursu vadīšanas praksēm ir līdzīgi – atkarībā no to kopuma, tās vai nu paaugstina, vai samazina personāla mainību.
10. Latvijas darbaspējīgo iedzīvotāju darba maiņas izpētes rezultāti liecina, ka nodarbinātie, kuri mainījuši darbu, atšķiras pēc vairākiem sociāli demogrāfiskajiem parametriem, tomēr sakarība starp šiem parametriem un darba maiņu ir vērtējama kā vāja. Salīdzinoši lielāka nozīme ir nodarbināto vecumam. Kopumā starp darba maiņu un nodarbinātā sociāli demogrāfiskajiem parametriem ir novērojama nepastāvīga sakarība, ko var izskaidrot ar citu faktoru ietekmi.
11. Dominējošs darba maiņas iemesls Latvijā ir labāka darba piedāvājuma pieņemšana vai labāka darba meklēšana. Līdzīgi kā bija secināts par nodarbināto sociāli demogrāfisko parametru un darba maiņas sakarību, arī šeit sociāli demogrāfiskajiem parametriem ir maznozīmīga un nestabila sakarība ar darba maiņas iemesliem. Darba maiņa sakarā ar labākiem darba piedāvājumiem vai labāka darba meklējumiem salīdzinoši vairāk ir saistīta ar nodarbinātā ekonomisko statusu.
12. Latvijas reģionos, izņemot Pierīgu, nodarbināto skaits, kuri nomainījuši darbu, ir saistīts ar nodarbināto dzīves vietas darba tirgus rādītājiem kā bezdarba līmenis, aizņemto un brīvo darba vietu skaits. Tomēr individuālajā līmenī šiem darba tirgus rādītājiem ir maznozīmīga loma. Tātad nodarbināto darba maiņu visdrīzāk nosaka nevis objektīvi pieejamo darba vietu kvantitāte, bet darba vietu kvalitāti raksturojošie rādītāji.
13. Veiktais nodarbināto sociāli demogrāfisko parametru un darba tirgus rādītāju sakarību ar darba maiņu salīdzinājums pierāda, ka sociāli demogrāfiskajiem parametriem, konkrēti – nodarbinātā vecumam, ir lielāka nozīme darba maiņā nekā darba tirgus rādītājiem.
14. Latvijas uzņēmumos personāla mainības līmenis ir saistīts ar cilvēkresursu vadīšanas stratēģijas esamību, elektroniskās cilvēkresursu vadīšanas sistēmas izmantošanu, personāla meklēšanas, atlases, apmācību un attīstības, darba izpildes novērtēšanas un iekšējās komunikācijas praksēm, ka arī ar personālam piedāvātajiem labumiem. Konkrētu cilvēkresursu vadīšanas prakšu nozīme personāla mainībā atšķiras atkarībā no tā, kurai personāla grupai – vadītājiem, speciālistiem, administratīvajiem darbiniekiem vai fiziskā darba darītājiem – tās tiek piemērotas.

Priekšlikumi

Lielo un vidējo uzņēmumu **vadītājiem, personāla speciālistiem vai citām par cilvēkresursu vadīšanu atbildīgajām personām** ņemt vērā promocijas darbā izklāstītos secinājumus un piedāvātos risinājumus.

1. Lai nodrošinātu maksimālu darba produktivitāti, noteikt optimālās personāla mainības līmeni, uzskaitot personāla mainības un noturēšanas izmaksas atbilstoši promocijas darbā pilnveidotajai šo izmaksu klasifikācijai.
2. Optimālā personāla mainības līmeņa pārraudzīšanai rēķināt kontrolējamās funkcionālās un disfunkcionālās personāla mainības līmeņus, par pamatu izmantojot promocijas darbā piedāvāto kontrolējamās personāla mainības aprēķināšanas kārtību.
3. Izmantot promocijas pētījumā iegūtos rezultātus par vidējo personāla mainības līmeni un optimālo darbaspēka izmaksu īpatsvaru operatīvajās izmaksās kā salīdzināšanas bāzi uzņēmuma attiecīgo rādītāju novērtēšanā un plānošanā.
4. Optimālā personāla mainības līmeņa sasniegšanai un uzturēšanai izstrādāt cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju un veidot kompleksus cilvēkresursu vadīšanas plānus, kas aptvertu personāla komplektēšanu, apmācības un attīstību, darba izpildes novērtēšanu, piedāvātos labumus un iekšējo komunikāciju.
5. Funkcionālās personāla mainības veicināšanai ieviest darba izpildes novērtēšanu un darba samaksas mainīgās daļas piesaisti individuālajiem rezultātiem, tādā veidā piesaistot un noturot efektīvus darbiniekus.
6. Izmantot promocija darbā izstrādāto regresijas modeli personāla mainības līmeņa prognozēšanai un cilvēkresursu vadīšanas prakšu izvēles algoritmu lēmumu pieņemšanai attiecībā uz personāla mainības līmeņa samazināšanu.

Pētniekiem cilvēkresursu vadīšanas un ekonomikas jomā:

7. konkretizēt personāla mainības un noturēšanas izmaksu uzskaites, aprēķinu un analīzes metodoloģiju, ko var izmantot uzņēmumos cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanai un nepieciešamo izmaiņu plānošanai;
8. veikt Latvijā pētījumus par personāla mainības tendencēm dažādās nozarēs, uzņēmumu veidos un nodarbināto grupās, kā arī par cilvēkresursu vadīšanas prakšu mījsakarībām ar personāla mainību un uzņēmuma darbības rādītājiem;
9. identificēt tipiskas cilvēkresursu vadīšanas sistēmas, kuru pamatā ir uzņēmuma ārējās vides, darbības stratēģijas un personāla parametru tipveida kombinācija, un noskaidrot, kādas tām būtu piemērotas personāla mainības vadīšanas risinājumi.

Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldei:

10. lai attīstītu personāla mainības teorētiskos un lietišķos pētījumus, publicēt statistiku par iedzīvotāju darba maiņu un tās iemesliem, kā arī uzskaitīt un publicēt statistiku par nodarbināto atbrīvošanas iemesliem.

Augstākās izglītības mācību iestādēm:

11. cilvēkresursu vadīšanas studiju programmu profesionālās specializācijas priekšmetos iekļaut tēmas par personāla kustības rādītājiem, personāla mainības uzskaiti un analīzi, personāla mainības un noturēšanas izmaksām, personāla mainības vadīšanu;
12. ekonomikas studiju programmu profesionālās specializācijas priekšmetos iekļaut tēmas par personāla kustības rādītājiem, personāla mainības un noturēšanas izmaksu uzskaiti un analīzi;
13. uzņēmumu vadīšanas studiju programmu profesionālās specializācijas priekšmetos iekļaut tēmas par personāla kustības rādītājiem, personāla mainības un noturēšanas izmaksām, personāla mainības vadīšanu.

Profesionālajām organizācijām vispārējās un cilvēkresursu vadīšanas jomā (Latvijas Darba devēju konfederācijai, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamerai, Latvijas Biznesa konsultantu asociācijai, Latvijas Personāla vadīšanas asociācijai u. c.):

14. veidot informatīvos pasākumus vadītājiem, personāla speciālistiem vai citām par cilvēkresursu vadīšanu atbildīgajām personām par personāla mainības tendencēm dažādās nozarēs, uzņēmumu veidos un nodarbināto grupās, par personāla mainības vadīšanas risinājumiem un labiem piemēriem.

Apkopojot darba rezultātus, autore secina, ka promocijas darba ievadā izvirzītais mērķis ir sasniegts un aizstāvēšanai izvirzītās tēzes ir pamatotas.

KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9, 331–241.
2. Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25, 580–599.
3. Allen, D. G., Hancock, J. I., & Vardaman, J. M. (2014). Analytical mind-sets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 61–86.
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice / 13th Edition*. Kogan Page.
5. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
6. Bernays, M. (1910). Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen grossindustrie. Dargestellt an den verhältnissen der "Gladbacher spinnerei und weberei" a.-g. zu München-Gladbach im Rheinland. *Schriften des Vereins für Socialpolitik*, 133 (Leipzig : Dunker & Humblot).
7. Bienkowski, von S. (1910). Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft in der Elektroindustrie, Buchdruckerei, Feinmechanik und Maschinenindustrie. *Schriften des Vereins für Socialpolitik*, 134 (Leipzig : Dunker & Humblot).
8. Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, 199–212.
9. Cedefop (2015). *Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 103. <<http://dx.doi.org/10.2801/606129>>.
10. Colvin, F. (1919). *Labor turnover, loyalty and output: A consideration of the trend of the times as shown by the results of war activities in the machine shops and elsewhere*. New York, London : McGraw-Hill.
11. Cranet (2009). *Network information*. <<http://www.cranet.org/home/Pages/default.aspx>>.
12. CSP (2014). *Metadati*. <<http://www.csb.gov.lv/dati/metadati-36202.html>>.
13. Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446–456.
14. Douglas, P. H. (1932). Labor turnover. In: *Encyclopaedia of the Social Sciences / Editor-in-chief Edwin R.A.Seligman; associate editor Alvin Johnson*. New York : The Macmillan company, vol. VIII, 709–712.
15. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656–670.
16. Eckardt, R., Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2014). Turnover and knowledge loss: An examination of the differential impact of production manager and worker turnover in service and manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 51, 1025–1057.
17. Ekonomikas ministrija (2015). *Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm*. <https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/informativais_zinojums_par_darba_tirgus_vidēja_un_ilgtermiņa_prognozēm/>.
18. Eurofound (2015). *Job tenure in turbulent times*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
19. Fadejeva, L., Krasnopjorovs, O. (2015). *Latvijas darba tirgus pārmaiņas 2008.–2013. gadā: Uzņēmumu aptaujas rezultāti*. <<https://www.makroekonomika.lv/petijums-latvijas-darba-tirgus-parmainas-2008-2013-gada-uznemumu-aptaujas-rezultati>>.
20. Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
21. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8, 263–276.

22. Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39, 573–603.
23. Heery, E., & Noon, M. (2008). “labour turnover” *A Dictionary of Human Resource Management*. Edmund Heery and Mike Noon. Oxford University Press, 2008.
<<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t162.e695>>.
24. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41, 14–21.
25. Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
26. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
27. Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9, 74–83.
28. Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. Keele, UK: Keele University, 33.
29. Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566–582.
30. Martin, J. (2010). *Key concepts in human resource management*. Sage Publications.
31. Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
32. McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1294–1299.
33. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group (2009). *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement*. PLoS Med 6(6): e1000097.
<<http://www.prisma-statement.org/statement.htm>>.
34. Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263–290.
35. Mueller, C. W., & Price, J. L. (1989). Some consequences of turnover: A work unit analysis. *Human Relations*, 42, 389–402.
36. OECD (2016). “Labour Market Statistics: Employment by job tenure intervals: persons”, *OECD Employment and Labour Market Statistics* (database). <<http://dx.doi.org/10.1787/data-00295-en>>.
37. Peiseniece, L. (2009). *Personāla vadības novērtēšana Latvijā*. Banku augstskolas biznesa un finanšu pētniecības centra ziņojums.
38. Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. John Wiley & Sons.
39. Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 50–68.
40. Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 594–606.
41. Siebert, W. S., & Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large UK retail organization. *Academy of Management Journal*, 52, 294–313.
42. Skujenieks, M. (1938). *Latvijas statistikas atlās*. Rīga. <<http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/nodarbinatiba-un-bezdarbs-tema-32573.html>>.
43. Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271–282.
44. TNS Latvia (2015a). Darbinieku atvērtība jauna darba meklējumiem un gatavība darba maiņai / Tavs neredzamais sabiedrotais 45. <http://www.tns.lv/newsletters/2015/45/?category=tns45&id=pp_a_darba_maina>.
45. TNS Latvia (2015b). Latvijā iezīmējas pozitīva darbinieku piesaistības rādītāja dinamika / Tavs neredzamais sabiedrotais 44. <http://www.tns.lv/newsletters/2015/44/?category=tns44&id=pp_darbinieku_piesaistiba>.

46. TNS Latvia (2016a). Darba ņēmēju vidū nostiprinās pārliecība par iespējām atrast labāk apmaksātu darbu / Tavs neredzamais sabiedrotais 48.
<http://www.tns.lv/newsletters/2016/48/?category=tns48&id=pp_a_darba_maina>.
47. Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6, 113–122.
48. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203–225.