

VADOVAVIMAS DARBUOTOJAMS DEMOGRAFINIŲ POKYČIŲ KONTEKSTE

ARNOLDAS PETRULIS¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Vykstant demografiniams pokyčiams visuomenėje, jie neišvengiamai paveikia ir organizacijų darbuotojus, tai ypač svarbu XXI amžiaus Europos organizacijoms. Straipsnyje analizuojama, kaip ir ką turi daryti organizacijų vadovai, kad darbuotojai jos nepaliktų. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis sudarytos schemos ir pateikiami veiksniai, kuriuos pasitelkus įgyvendinamos lygios skirtingo amžiaus darbuotojų galimybės, sudarant vienodas karjeros galimybes, užtikrinamas pasidalijimas žiniomis. Nustatyta, kad šiuolaikinėje organizacijoje vadovai, siekdami užtikrinti veiklos tęstinumą, turi pasitelkti skirtingo amžiaus darbuotojus. Pateikti nepagrįsti stereotipai apie vyresnio amžiaus darbuotojus, atskleisti šių darbuotojų galimi privalumai ir trūkumai. Apibūdintas psichologinio įgalinimo veiksmingumas, galintis lemti darbuotojo apsisprendimą likti organizacijoje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *darbuotojai, demografiniai duomenys, pokyčiai, vadovavimas.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12, M14

DOI:

Įvadas

XX a. viduryje prasidėjo pasaulio ekonomikos globalizacija, lėmusi ekonomikos vystymąsi. Tiesa, yra ir neigiamų pasekmių. Viena jų – darbo jėgos migracija iš vienu, menkiau išsivysčiusių, ekonomiškai ir socialiai labiau pažeidžiamų regionų į ekonomiškai išsivysčiusius regionus, kur didesnės socialinės garantijos. Reikėtų paminėti ir gimstamumo mažėjimą, kuris ypač aktualus Europos valstybėms, kur žmonės dėl vienokių ar kitokių priežasčių apsisprendžia susilaukti mažiau palikuonių ar visai jų atsisako. Todėl labiau išsivysčiusios valstybės palankiai žiūri į darbo jėgos, ypač kvalifikuotos, galinčios duoti aukštą pridėtinę vertę jų visuomenėms, atvykimą. Tuo tarpu mažiau ekonomiškai išsivysčiusios valstybės susiduria su darbo jėgos trūkumu, kas savo ruožtu stabdo jų ekonomikų vystymąsi. Tarsi uždaras ratas, iš kurio išėities turėtų ieškoti besivystančių ekonomikų valdžios, jų valdomos organizacijos, prie šio proceso turėtų prisidėti ir verslo organizacijos.

Nepaisant kintančių technologijų, kurios dažnai pakeičia gyvąją darbo jėgą, šiuolaikinė verslo organizacija be darbuotojų vis tiek neišsivers. Tokie demografiniai pokyčiai, kaip mažėjantis jaunimo, įsitraukiančio į darbo santykius, skaičius arba darbo jėgos senėjimas, neišvengiamai verčia keisti vadovavimą veiklai,

¹ Arnoldas Petrulis – vadybos krypties doktorantas, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai, vadovavimo etika

Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: arnoldas.petrulis@gmail.com

Tel. +370 673 444 29

sutelkiant dėmesį ties esama darbo jėga. Nereikėtų užmiršti, kad keletą pastarųjų dešimtmečių vyresnio amžiaus darbuotojai buvo skatinami išeiti į pensiją ir užleisti darbo vietas jaunesniems. Tai buvo grindžiama įvairiomis prielaidomis apie jų negebėjimą atlikti pavedamų užduočių, taip formuojant įvairius stereotipus apie vyresnio amžiaus žmones. Todėl verslo organizacijų vadovams tenka spręsti tokius klausimus: Kaip išlaikyti darbuotojus, kad šie nepaliktų organizacijos? Kaip pritraukti naujus darbuotojus, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos tęstinumą? Kas skatintų skirtingų kartų darbuotojus dirbti kartu?

Darbo objektas: vadovavimas organizacijai demografinių pokyčių kontekste.

Darbo tikslas: vadovavimas darbuotojams, esant darbo jėgos demografiniams pokyčiams.

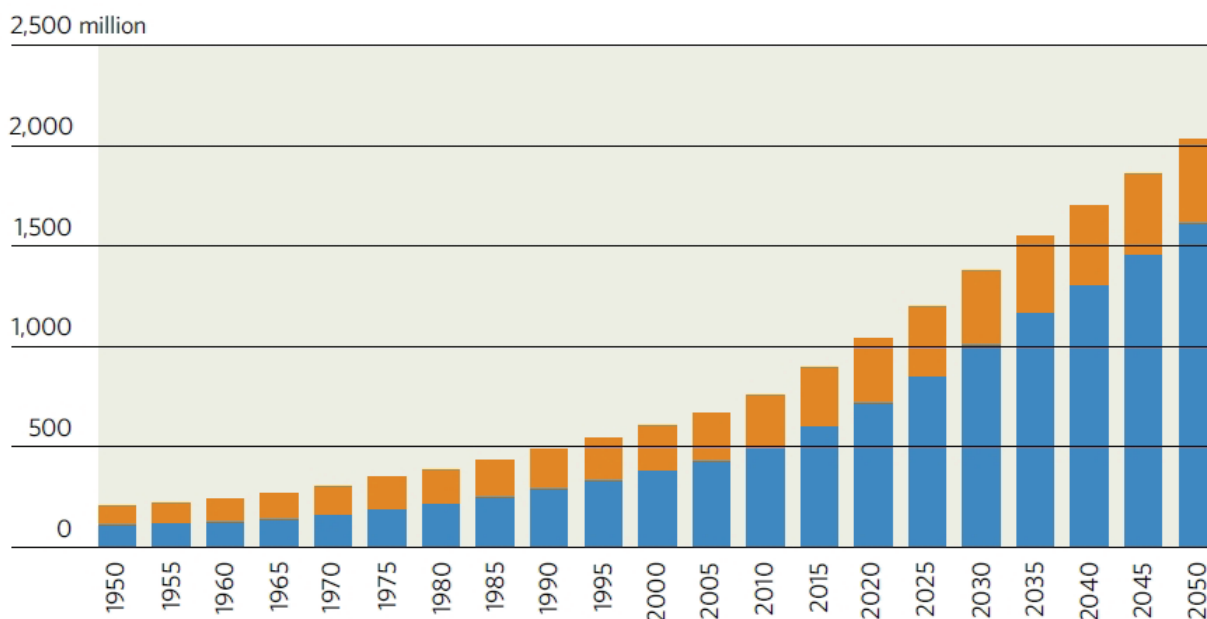
Darbo uždaviniai:

- nustatyti skirtingo amžiaus darbuotojų darbo kartu privalumus;
- ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų privalumus;
- apibūdinti psichologinio įgalinimo veiksmingumą.

Darbo metodai: remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis, taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodus, pateikti teorines vadovavimo gaires darbo jėgos demografiniame kontekste.

1. Skirtingo amžiaus darbuotojų darbo grupės

Demografiniai pokyčiai išsivysčiusiose šalyje kelia organizacijoms nemažus iššūkius (Kunze et al, 2013: 413). Demografiniai pokyčiai pasaulyje pateikti 1 paveiksle. Organizacijoms trūksta darbuotojų, jais tampa vis vyresni asmenys, todėl darbuotojų amžiaus įvairovė jose yra didelė. Įmonės, kur anksčiau dirbo vienalytė darbo jėga, t. y. jaunimas, turi priimti daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų. Be to, organizacijos vadovybė privalo atsižvelgti į galimus bendrus organizacijos veiklos pakitimus ir pasekmes.



1 pav. Šešiasdešimtmečių ir vyresnių žmonių skaičius pasaulyje

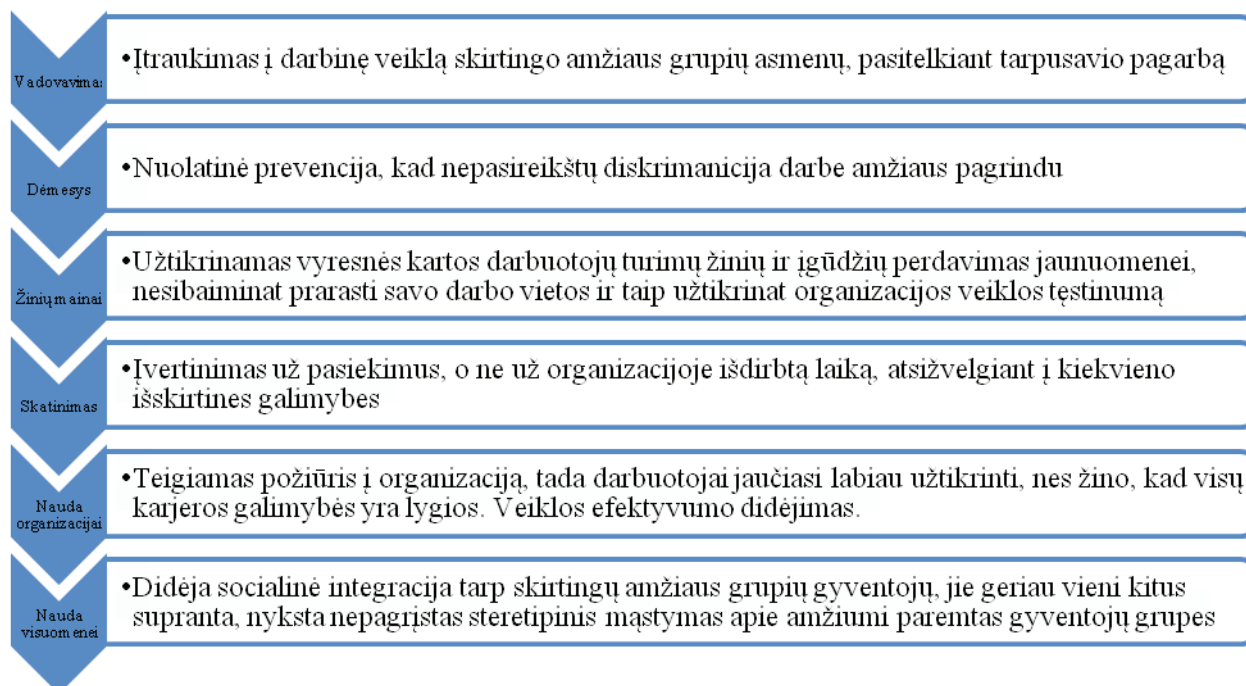
■ Išsivysčiusios šalys ■ Besivystančios šalys

Šaltinis: United Nations Population Fund (UNFPA) and HelpAge International (2012: 4)

Atsižvelgiant į demografinius pokyčius (Okunevičiūtė Neverauskienė, Moskvina, 2008: 26), vis labiau jaučiasi poreikis didinti vyresnio amžiaus asmenų ekonominį aktyvumą. Aktualus vyresnio amžiaus asmenų užimtumo klausimas, gebėjimų bei įgūdžių ugdymas, siekiant palaikyti jų sveikatą ir kompetenciją, skatinti motyvaciją. Todėl vis dažniau mokslinėje literatūroje (Čiutienė, Railaitė, 2013: 27–28) aptariamos jaunimo ir vyresnio amžiaus asmenų įsidarbinimo bei išsilaikymo darbe problemos. Jauni asmenys dar neturi pakan-

kamai patirties, o vyresnio amžiaus darbuotojai turi didelę darbo ir gyvenimišką patirtį, bet nesugeba sparčiai mokytis ar prisitaikyti prie technologinių pokyčių, palyginus su jaunimu. Tai svarbūs veiksniai, kurie gali neigiamai veikti tiek vyresnių, tiek jaunesnių asmenų įsidarbinimo galimybes, tiek jų, kaip darbuotojų, padėtį organizacijose. Abiejų grupių darbuotojai pasižymi tam tikromis asmeninėmis ir profesinėmis stiprybėmis, kurios gali būti derinamos tarpusavyje, siekiant sėkmingai plėtoti konkrečios organizacijos veiklą. Vienų veržlumo ir maksimalizmo, o kitų turimos patirties derinys versle ar viešajame sektoriuje gali tapti viena iš organizacijos sėkmės formulės dedamųjų. Yra manoma (Boockmann, Fries, Göbel, 2012: 8), kad vyresnio amžiaus ir jaunesnių darbuotojų stipriosios ir silpnosios pusės skiriasi, tai lemia skirtinga patirtis, perspektyvos ir socialiniai tinklai. Todėl tikėtina, kad skirtingų amžiaus grupių darbuotojai gali iškelti kryžminių idėjų (turi bendrų sąlyčio taškų), kurių dėka perduotų žinias ir patirtį, kaip išteklių, skirtą visoms amžiaus grupėms, sutelkiant dėmesį į jų panašumus. Bet visų pirma (Kunze et al, 2013: 413), mūsų manymu, šie skirtumai draugiškoje vadovavimo terpėje turėtų padėti sukurti aplinką, kuri skatintų visų darbuotojų tarpusavio pagarbą, nepaisant jų amžiaus.

Vadovai turi suvokti, kad vadovavimas skirtingo amžiaus darbuotojams yra įvairovės valdymo elementas, grindžiamas įvairiomis priemonėmis, kurios palengvina vyresnių žmonių darbo sąlygas ir didina jų darbo efektyvumą (Bombiak, 2014: 113–114). Tai reiškia, kad organizacija priima vyresniems darbuotojams (vyresni kaip 50 metų) palankius sprendimus. Ši koncepcija orientuota į vyresnio amžiaus darbuotojų potencialo panaudojimą. Laikui bėgant, sumažėja jų psichofiziniai gebėjimai, bet išlieka kitos funkcijos, kurias reikėtų vertinti. Dažniausiai įvairovės valdymo sąvoka siejama su platesniu tokių dedamųjų kaip rasė, lytis, negalia ir pan. spektru, amžiaus skirtumai, kaip paskiras vienetas, neakcentuoti ir laikyti bendra įvairovės valdymo dalimi (Čiutienė, Railaitė, 2013: 30). Vadovavimas darbo grupėms, apimančioms skirtingo amžiaus darbuotojus, ir jo teikiama nauda pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Vadovavimas darbo grupėms, kur darbuotojai yra skirtingo amžiaus
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Čiulaitienė, Railaitė, 2013: 31

Remiantis moksline literatūra (Šliavaitė, 2012: 106; Kunze et al, 2013: 416), formuluojamas klausimas, ar bendruomenių nariai dalyvaudami ekonominėje veikloje pagal tam tikrą požymį gali būti vertinami kaip sėkmingai integravęsi ar priešingai – kaip socialinę integraciją stabdantis veiksnys. Nes jei darbo vietoje dominuoja kontaktai tik su tam tikra grupe, tai apriboja kontaktus su kitomis grupėmis, taip pat ir informacijos iš kitų grupių gavimą. Socialinę adaptaciją apsibrėžia kaip individo siekių, lūkesčių derinimą su

jo galimybėmis ir bendruomenės lūkesčiais bei reikalavimais, kur ne mažiau svarbios yra ir visuomenės daugumos nuostatos tam tikrų grupių atžvilgiu (Šliavaitė, 2012: 106). Norint tai išsiaiškinti (Kunze et al, 2013: 414), reikia ištirti du organizacinius veiksnius – vadovybės susidarytus neigiamus amžiaus stereotipus, kurie gali apsunkinti socialinės tapatybės ir socialinio kategorizavimo procesus, ir palanki žmogiškųjų išteklių valdymo politika, galinti sušvelninti socialinės tapatybės ir socialinio kategorizavimo procesus bei vienaip ar kitaip paveikti veiklos rezultatus skirtingų amžiaus grupių organizacijoje. Organizacija turi būti tas sociumas, kuris integruoja ir adaptuoja individo bei visuomenės tarpusavio santykius, sprendžia tarp jo ir visuomenės išskylančias problemas, taigi ji turi būti socialinę saugą garantuojanti organizacija (Zakarevičius, 2012: 136–137).

Ne mažiau svarbios ir lygios galimybės. Jei organizacijoje nesilaikoma lygybės principo, mažėja darbuotojų motyvacija. Tai ypač svarbu skirtingo amžiaus žmonių kolektyvuose, nes dažniausiai vyresniems darbuotojams mokamas didesnis atlygis, o tai skatina jaunų kadrų nutekėjimą ir jų nenorą dirbti organizacijoje dėl neproporcingo, atsižvelgiant į darbo sąnaudas – atsidavimą darbui ir pasiektus rezultatus, atlygio (Потемкин, Филимонова, 2011: 197). Lygių galimybių užtikrinimas – tai tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose įtvirtinta žmogaus teisių apsauga ir visapusiškas įgyvendinimas (Navaitis, Burneikienė, Trinkūnienė, 2008: 41).

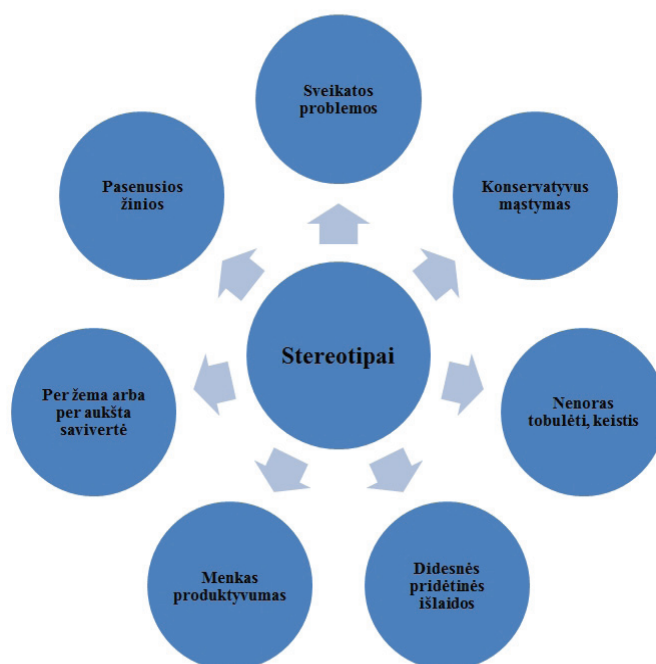
C. Armstrong ir kitų (2010: 981) teigimu, atliekamo darbo kokybė priklauso nuo darbo jėgos: 1) kompetingos ir gebančios atlikti užduotis (apimant abu veiksmus kartu, nediskriminuojant pagal amžių, lytį ir kitus demografinius požymius); 2) motyvuotos (prasmingas darbas derinamas su teisingumu darbo vietoje); 3) galinčios užsiimti organizacine veikla (įdiegta praktika, kai darbuotojai tiesiogiai prisideda prie įmonės veiklos gerinimo). Jei skirtingo amžiaus darbo jėgai efektyviai vadovaujama (pvz., jei atitinka mokymas ir galimybė vystytis, tobulėti, tuo pasireiškia darbuotojų aukšto lygio dalyvavimas), indėlis į organizacijos gerovę bus didesnis.

2. Vyresnio amžiaus darbuotojai

Savaime suprantama, kad skirtingais gyvenimo laikotarpiais žmogus patiria skirtingus aplinkinių lūkesčius ir vertinimus (Navaitis, Burneikienė, Trinkūnienė, 2008: 42). Bet amžius, kaip asmens daugialypės charakteristikas apibūdinantis kriterijus, gali būti sunkiai pritaikomas lyginant skirtingas socialines grupes. Organizuojant darbinę veiklą, svarbu atsižvelgti į žmogaus fizinį, psichologinį, emocinį amžių, turimą gyvenimišką patirtį (Čiutienė, Railaitė, 2013: 34). Biologinis amžius neturėtų būti pagrindinis rodiklis, lemiantis žmogaus padėtį darbo rinkoje. Kadangi chronologinis amžius apibrėžiamas aiškiai, o jo sąsajos su asmenybės savybėmis pasižymi didelėmis variacijomis, susidaro prielaidos įsigalėti amžiaus suvokimo stereotipams ir juos, o ne realybę atskleidžiančioms diskriminacinėms nuostatomis (Navaitis, Burneikienė, Trinkūnienė, 2008: 42; Kunze et al, 2013: 414). Šiomis sąlygomis asmens amžius dažnai tampa tarsi daugelio jo bruožų – brandumo, pažeidžiamumo, sveikatos atitikmeniu, tapatinamas su profesionalumu ar kitais darbo rinkoje svarbiais bruožais, pridėtinėmis išlaidomis organizacijai. Dažniausiai pasitaikantys stereotipai dėl vyresnių žmonių pateikiami 3 paveiksle.

Norint įveikti kylančias grėsmes, pirmiausia reikėtų atsikratyti tam tikrų klaidingų stereotipų, būdingų kiekvienos kartos atstovams, nes nėra jokio pagrindo teigti, kad vyresni darbuotojai dirba prasčiau nei jaunesni ar atvirkščiai (Čiutienė, Railaitė, 2013: 34; Kunze et al, 2013: 419). Tai patvirtina atlikti tyrimai, kuriais nustatyta, kad nėra jokio tiesioginio ryšio tarp darbuotojo amžiaus ir jo produktyvumo. Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais pateikiami tokie apibendrinimai: pagyvenusių darbuotojų yra gerokai daugiau neproduktyviose ūkio šakose, jie daug rečiau keičia darbo vietas nei jaunesnio amžiaus žmonės (Okunevičiūtė, Neverauskienė, Moskvina, 2008: 26). Kadangi rinkų, technologijų ir darbo organizavimo sritys kinta, vis sparčiau turi keistis ir darbuotojų įgūdžiai, siekiant prisitaikyti, nes aukštesnės kvalifikacijos ir greičiau prie darbo rinkos reikalavimų prisitaikančių darbuotojų poreikis tik didės. Šiame kontekste pagyvenusių darbuotojų profesiniai gebėjimai tampa ypač svarbūs. Atlikti tyrimai leidžia skirti šias vyresnio amžiaus žmonių

noro dirbti, tęsti darbinę karjerą prielaidas: materialinis veiksnys (trūksta pragyvenimo lėšų), galimybė užsidirbti didesnę pensiją, svarbūs ir ne materialiniai poreikiai: bendravimo, priklausymo bendruomenei bei su jais susiję pagarbos ir savigarbos (Okunevičiūtė Neverauskienė, Moskvina, 2008: 33–34).



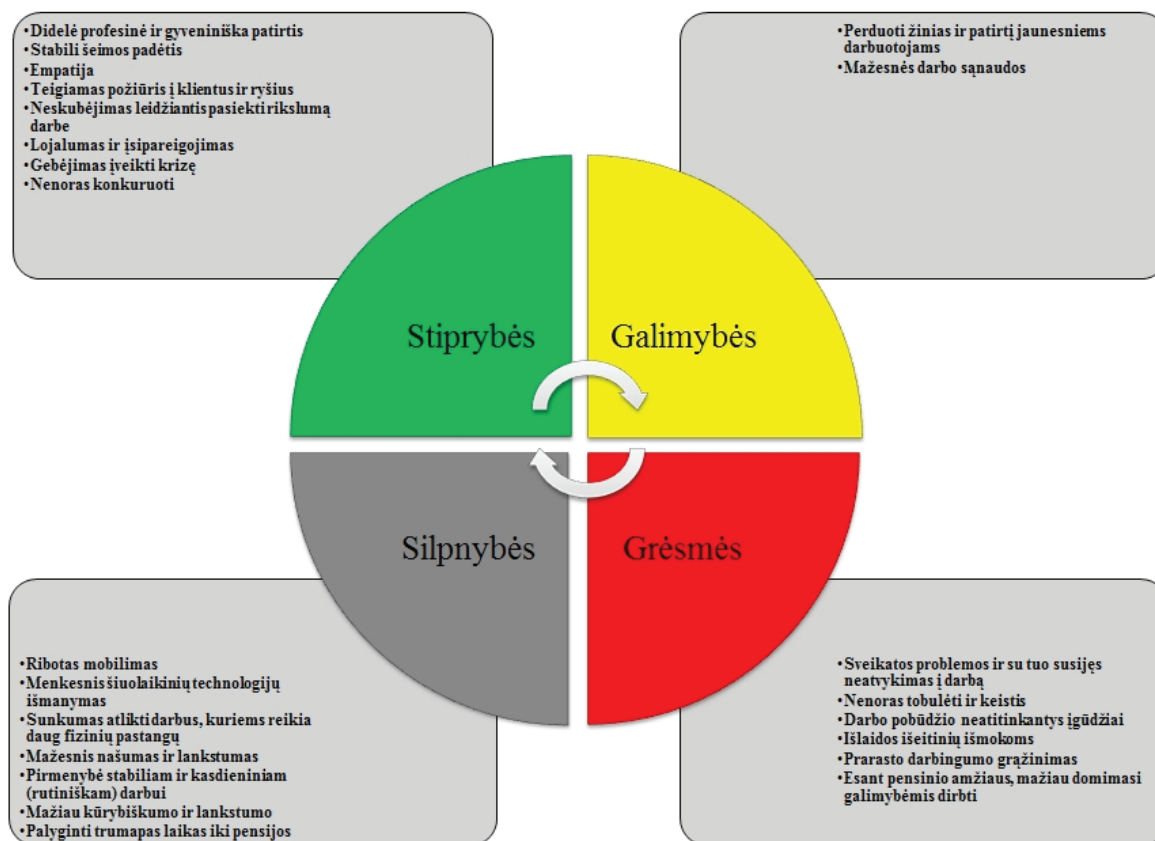
3 pav. Stereotipai dėl vyresnio amžiaus darbuotojų

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Bombiak, 2014: 114; Navaitis Burneikienė, Trinkūnienė, 2008: 42; Kunze et al, 2013: 414

50-mečiai ir vyresni darbuotojai gali būti vertingi bet kuriai organizacijai (Bombiak, 2014: 114). Jų turimos kompetencijos paremtos patirtimi ir ryšiais, kuriuos įgijo per savo gyvenimo metus, jie organizacijai gali būti labai naudingi. Vyresnius darbuotojus galima apibūdinti, kaip darbuotojus, kurie atlieka užduotis ir suvokia darbo vertę. Jie nori stabilumo, be to, dažniausiai jie yra lojalesni savo darbdaviui, nei jaunosios kartos atstovai, kuriems būdingas nepastovumas, nes nėra išsipareigoję šeimai. Vyresniems būdinga psichikos ir gyvenimiška branda – gebėjimas išlaikyti atstumą (subordinacija) ir tinkamai įvertinti sudėtingas situacijas ar konfliktus. Tikėtina, kad jo unikalioji vertė gali būti aukšta kvalifikacija ir profesionalizmas, kur amžius – pridėtinė vertė. Vyresni darbuotojai taip pat turi savų trūkumų, jų samdymas organizacijai ne tik naudingas, bet gali kelti ir rizikos. Vyresnių darbuotojų privalumų ir trūkumų suvestinė pateikiama 4 paveiksle.

B. Boockmann, J. Fries, Chr. Göbel (2012: 7–9) siūlo specialias priemones vyresnio amžiaus darbuotojams:

- Aprūpinti darbo vietas specialia įranga, pvz., pagerinti darbo vietos apšvietimą, užrašus ant iškabų ir pranešimo lentų rašyti didesniu arba ryškesniu šriftu, spalvomis išskirti ženklus (įspėjamieji, nuorodos), užtikrinti apsaugą nuo didelio aplinkos triukšmo.
- Turėti darbo vietų, kur būtų nustatyti mažesni darbo reikalavimai ir mažesnis darbo krūvis. Tai leistų darbuotojams likti darbe iki nustatyto pensinio amžiaus ar net jau esant pensinio amžiaus.
- Suburti skirtingo amžiaus darbo grupes. Remiantis tyrimo, kuris atliktas Vokietijoje, duomenimis, nustatytas santykinis produktyvumo padidėjimas organizacijose, kuriose praktikuojamos amžiaus požiūriu mišrios darbo grupės.
- Rengti standartinius mokymus, siekiant, kad darbuotojai geriau prisitaikytų prie reikalavimų.
- Rengti specialius mokymus, nes vyresnių darbuotojų poreikiai gali skirtis nuo jaunesnių darbuotojų mokymosi poreikių, gali skirtis ir jų motyvacija dalyvauti mokymuose, nes neatitinka darbo įgūdžiai.



4 pav. Vyresnių darbuotojų galimi privalumai ir trūkumai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Bombiak, 2014: 114; Boockmann, Fries, Göbel, 2012: 7–9

3. Psichologinis įgalinimas

Išlaikyti darbuotojų amžiaus įvairovę turėtų padėti sociopsichologinės žinios. Šiuolaikiniame versle, modernių psichologijos žinių (Justickis, Dauderys, 2011: 316) ir veiksmingų metodų taikymo būtinybė nekelia abejonių. Galima įvardyti keletą tokių metodų: psichologiniai darbinės veiklos motyvacijos skatinimo, personalo atrankos (vertinimo), darbo santykių tobulinimo, streso įveikimo ir kt. Šių metodų pagrindinis veiksnys – verslo vadovų požiūris į verslo psichologiją, nes joks verslo psichologijos metodas įmonei nebus naudingas, jeigu vadovai to naudingumo nesupras ir nenuspręs tuo pasinaudoti.

Žmonės suvokia ir vertina situacijas, suteikdami joms emocinį atspalvį (Zabielavičienė, 2012: 67), tai skatina stengtis (nuo teigiamos arba neigiamos emocijos priklausys, kiek bus stengiamasi atlikti vienus ar kitus darbus). Todėl organizacijų vadovai turi sukurti tokį psichologinį klimatą, kuris skatintų inovatyvumo principus taikyti kasdieniame gyvenime.

Darbuotojams labai svarbus motyvuojantis veiksnys likti dirbti organizacijoje yra atlygis, pagrindinis psichologinis požymis – ar organizacijos yra vertinamas (Das, 2014: 125). Vienas rodiklių, ar darbuotojas įvertintas už pasiekimus ir organizacijoje atliktus darbus, kurie pasitarnavo jos gerovei. Apdovanojimai gali atlikti šią funkciją. Apskritai žmonės linkę veikti, jei už tą yra apdovanojami. Apdovanojimai gali paskatinti atitinkamai elgtis. Apdovanoti darbuotojai jaučia didelį psichologinį pasitenkinimą ir palankumą valdžiai. Apdovanotas už darbo našumą žmogus stengsis ir toliau jo siekti. Apdovanojimai gali sustiprinti vertybes, skatinti laikytis organizacijos nustatytų normų. Atlygio sistema yra galingas, bet sudėtingas įrankis, jį būtina

atsargiai naudoti ir tinkamai planuoti šį procesą. Vertindama darbuotojų pastangas ir pasiekimus (Zakarevičius, 2012: 142), organizacija turi naudoti sociopsichologines priemones (karjeros galimybių pristatymą, padėkas, garbės raštus, garbės ženklus ir kt.). Darbuotojo poreikių tenkinimą, paskatas tobulėti, tobulinti savo kompetenciją veikia ir organizacijos, kurioje dirba, vykdomos veiklos: tobulinama motyvavimo sistema, puoselėjamos organizacijos vertybės, plėtojama organizacinė kultūra, vadovavimas personalui, naudojami šiuolaikiški vadovavimo metodai, įgyvendinama plėtros strategija (Jurevičienė, Komarova, 2010, p. 126–127).

Darbuotojų konkurencingumas apima tam tikrus elementus, kurie susiję tiek su darbuotojų savybėmis, tiek su darbo vietos ypatybėmis (Jurevičienė, Komarova, 2010: 126): išsilavinimu, darbo patirtimi, pareigomis, sprendimų priėmimu, savarankiškumu, darbo rezultatais, technologijų taikymu, darbo kultūra, darbo sudėtingumu, motyvacija dirbti, organizacijos tikslų įgyvendinimu, asmeniniais kriterijais.

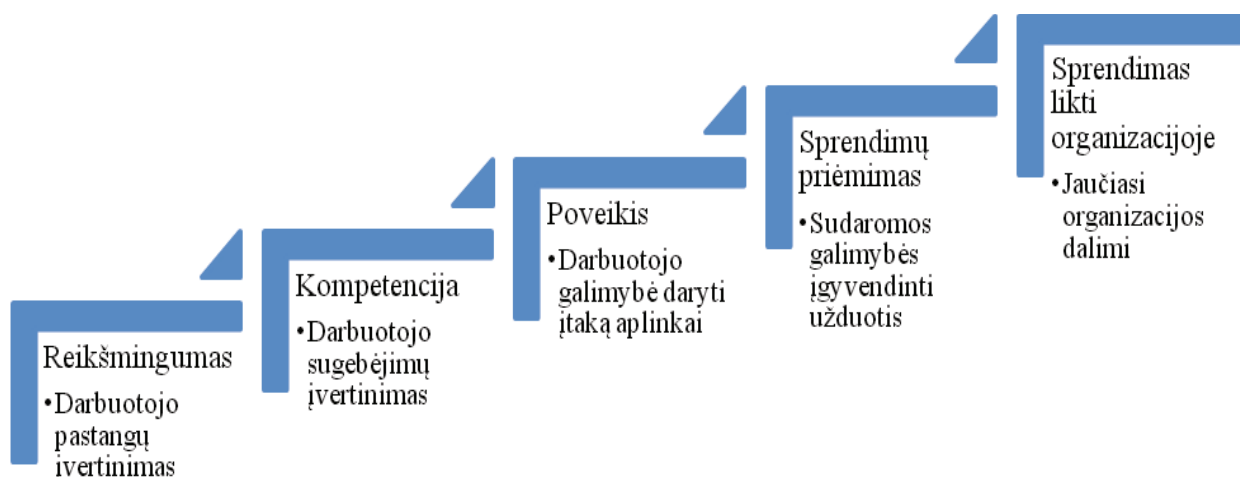
Psichologinis įgalinimas gali tapti viena teigiamų vadovavimo savybių (Klerk, Stander, 2014: 30–31). Įgalinimo pasitikint esmė – sudaromos sąlygos pasireikšti iniciatyvai, kuri kelia darbuotojų našumą, užtikrina gerovę ir teigiamą požiūrį į atliekamas užduotis. Psichologinis įgalinimas – tai subjektyvi individo patirtis apie jį / apie patį save. Atsižvelgiant į jo atliekamo darbo užduotį, ši patirtis apibūdinama kaip keturių dimensijų psichologinė būseną, kurią sudaro *prasmė, kompetencijos, apsisprendimas ir poveikis*. Šios keturios dimensijos kartu atskleidžia veiksnius (individualūs norai ir pojūčiai), kurie leidžia formuoti savo požiūrį į darbą ir darbo aplinką.

Prasmingumas išryškėja subjektyviai vertinant darbo svarbą, tai asmeniškai suvokimas, kiek man svarbus atliekamas darbas. Jei tikima darbo prasmingumu, padidėja įsipareigojimas, aktyvumas ir koncentracija atliekant užduotį, taip pasiekiamas norimas rezultatas. Svarbu įžvelgti kasdieninio darbo tikslą, tai svarbiau nei gaunami darbo rezultatai.

Kompetencija neatsiejama nuo saviskatos ar pasitikėjimo savimi pojūčio (kiekvieno asmens gali būti skirtingi), kad asmeninė patirtis, įgūdžiai ir gebėjimai padeda siekti tikslų. Kuo kompetentingesnis darbuotojas, tuo labiau jis pasitiki savimi, tai savo ruožtu skatina dėti daugiau pastangų, būti atkakliam kilus sunkumams.

Apsisprendimas pasireiškia kontrolės, savarankiškumo ir valios pojūčiais, kai siekiama įvykdyti užduotį, suvokiant jos prasmę ir paskirtį. Tvirtas apsisprendimas teigiamai veikia individualiu ir organizaciniu lygmeniu. Šis poveikis reiškiasi asmenims įsitikinus, kad jie gali daryti įtaką darbo aplinkai ir rezultatams darbe.

Apskritai įgalinimas perduodamas jau apsisprendus (apmąsčius), kaip veiksmų galia darbuotojams, kartu suteikiant daugiau atsakomybės ir įgaliojimų užbaigti paskirtas užduotis (Ng Chee Hong et al, 2012: 64). Tai reiškia, kad darbuotojai turi pakankamai įgaliojimų nuspręsti, kaip jie atliks savo užduotis. Žvelgiant plačiau, įgalinimas apima dalyvavimo, darbuotojo tikslų nustatymo, sprendimų priėmimo ir motyvacijos metodus bei leidžia darbuotojams dirbti dalyvavimu paremtoje organizacinėje aplinkoje. Nustatyta, kad įgalioti darbuotojai yra labiau motyvuoti ir įsipareigoję organizacijai. Jie labiau pasitiki savimi, puikiai atlieka jiems patikėtas užduotis. Taip netiesiogiai gerinama paslaugų kokybė, didėja klientų pasitenkinimas. Konkurencingoje rinkoje svarbu išlaikyti kompetentingą, organizuotą ir veiklią darbo jėgą. Stambaus kapitalo organizacijoje tai gali turėti įtakos reputacijai ir įvaizdžio kūrimui. Darbuotojų kaita sukelia problemų, be to, tai yra brangu, nes organizacija turi apmokyti naują darbuotoją, patyrusiam darbuotojui atsišalytį. Darbuotojų įgalinimas gali skatinti darbuotojus likti organizacijoje, taip jai įsipareigojus. Taigi darbuotojai bus linkę likti organizacijoje, nes jaučiasi esantys jos dalis. Darbuotojų apsisprendimą likti organizacijoje ar ją palikti iš esmės lemia jų pasitenkinimas darbu. Darbu visiškai patenkintas asmuo bus linkęs labiau įsipareigoti organizacijai ir joje likti. Darbuotojo psichologinio įgalinimo veiksniai pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Darbuotojo psichologinio įgalinimo veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Klerk, Stander, 2014: 30–31; Ng Chee Hong et al, 2012: 64

Pastebima tendencija, kad kasmet darbo vietų, kur būtina aukšta kvalifikacija, daugėja, tuo tarpu darbo vietų, kur reikia žemos kvalifikacijos darbuotojų, mažėja (Das, 2014: 135). Tai skatina įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvas, siekiant užtikrinti darbuotojų įgūdžių ugdymą. Darbuotojai, kuriantys aukštą pridėtinę vertę (inovacijas), patiria vadinamąją galimos didelės sėkmės riziką, kuri gali ir nepasiteisinti, nes darbas susijęs su naujumu, originalumu, todėl sudėtingas; kadangi darbuotojai vertinami pagal savo asmenines ir psichologines savybes, kvalifikaciją, tai dažnai lemia didelę jų kaitą organizacijoje (Шевченко, 2014: 153). Todėl tokiose organizacijose turi būti sukurta nauja stipri darbuotojų motyvacijos sistema, kuri užtikrintų saviraišką ir galimybę įgyvendinti aukšto lygio poreikius. Tai gali didinti pelną. Kad tai pasiektų, vadovai turi sukurti: saugią, nekenksmingą ir atvirą darbo aplinką bei klimatą; užtikrinti bendradarbiavimą ir grįžtamąjį ryšį, bei tarpusavio žinių pasidalinimą; aiškią darbuotojų įvertinimo sistemą, kuri turėtų būti susijusi su apdovanojimais (premijos, garbės raštai), apdovanojimo ceremonijomis, išskiriant nusipelnčius darbuotojus (Das, 2014: 133).

Skatinant darbuotojų kūrybiškumą (Потемкин, Филимонова, 2011: 98), reikia keisti aplinkos veiksnius, kurie lemia organizacijos problemas, į veiksnius kuriais siekiama sukurti kūrybinę aplinką. Esant menkai darbuotojų motyvacijai taikomi smegenų šturmo, sinektikos, optimizavimo metodai, kaupiama ir struktūrizuojama informacija apie problemas, jų sprendimo būdus. Darbuotojų vidinės motyvacijos skatinimas lemia kūrybišką požiūrį į savo darbą. Esminiai skatinimo metodai – tenkinantys materialinius, socialinius ir kūrybinės veiklos poreikius.

Organizacija turi sudaryti sąlygas reikštis jos darbuotojų inovacinėms, kūrybinėms, vadybinėms idėjoms, novatoriškumui, ji turi tapti neatsiejama kiekvieno darbuotojo gyvenimo dalimi, jo antraisiais namais, kitaip tariant, turi būti antrepreneriška organizacija (Zakarevičius, 2012: 136–137).

Be to, kad užtikrintų sėkmę, vadovai turi atlikti šiuos dalykus (Das, 2014: 134):

- Pasitelkti darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus, siekdami išnaudoti aplinkos galimybes ir neutralizuoti grėsmes.
- Įgyvendinti novatoriškus atlygio planus, pripažinti darbuotojų pasiekimus, prireikus, duoti patarimų.
- Siekti nuolat gerinti kokybę, pasitelkus visuotinės kokybės vadybos ir žmogiškųjų išteklių žinias, pavyzdžiui, mokymo, plėtros, konsultavimo ir t. t.
- Išnaudoti žmonių turimas galimybes, siekiant aukščiausios kompetencijos tiek pavienių darbuotojų, tiek visos organizacijos lygmeniu.
- Decentralizuoti veiklą ir remtis savarankiškais komandų gebėjimais bei idėjomis.
- Sklandžiai atleisti darbuotojus, paaiškinant priežastis ne tik tam, kuris atleidžiamas, bet ir su juo susijusiems darbuotojams.

- Žmogiškųjų išteklių vadovas turi saugoti žmones, kaip išteklių, teisingai juos apdovanoti ir padėti integruoti jų siekius su verslo tikslais, taikydamas tinkamą žmogiškųjų išteklių politiką.

Nauja žmogiškųjų išteklių valdymo tendencija – taip sutelkti organizacijoje dirbančius žmones, kad būtų pasiekti visi išsikelti tikslai (Das, 2014, p. 135). Keičiasi vadovo atliekamos funkcijos: nuo darbuotojų gy-
nėjo ir jų atliekamų užduočių tikrintojo – į veiklos planuotojo ir pokyčių koordinatoriaus. Personalo vadovai yra naujų organizacijų herojai, nes šiandienos verslo pagrindas yra personalas. Šiandien neįmanoma pateikti geros finansinės ar veiklos ataskaitos, jei organizacijoje neužtikrinamas tarpusavio supratimas. Todėl žmo-
giškieji ištekliai tampa dar svarbesni.

Išvados

Išanalizavus amžiaus valdymo įvairovę nustatyta, kad vadovai, įtraukdami į darbinę veiklą skirtingo amžiaus darbuotojus, turi skatinti tarpusavio pagarbą. Siekiant užtikrinti prevencinius veiksmus, kad darbe nesireikštų diskriminacija amžiaus pagrindu, vertinti darbuotojus už pasiekimus, atsižvelgiant į jų išskirtines galimybes, sudarant vienodas karjeros galimybes. Organizacijos veiklos testinumas įgyvendinamas, užtikrinant vyresnės kartos turimų žinių ir įgūdžių perdavimą jaunuomenei. Kai darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti dėl savo galimybių organizacijoje, didėja veiklos efektyvumas. Kartu atsiranda teigiamas požiūris į organizaciją, kuri diegia socialinę integraciją tarp skirtingų amžiaus grupių.

Iš mokslinėje literatūroje aprašytų vyresnio amžiaus darbuotojų privalumų galima paminėti: didelę profesinę ir gyvenimišką patirtį, lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, gebėjimą įveikti krizę, turimus socialinius ryšius ir galimybę perduoti žinias bei patirtį jaunesniems darbuotojams. Svarbiausiai, kad vadovai atsižvelgtų į vyresnių darbuotojų žinias ir gebėjimus, o ne į visuomenėje susiformavusius dažnai nepagrįstus stereotipus.

Apibūdinant psichologinio įgalinimo veiksmingumą nustatyta, kad įgalinimo pasitikint esmė ta, kad sudaromos sąlygos pasireikšti iniciatyvai, kuri didina darbuotojų našumą, kelia gerovę, formuoja teigiamą požiūrį. Psichologinis įgalinimas – tai keturių dimensijų psichologinė būseną, kurią apima prasmė, kompetencijos, apsisprendimas ir poveikis. Žvelgiant plačiau, įgalinimas apima dalyvavimo, darbuotojo tikslų nustatymo, sprendimų priėmimo ir motyvacijos metodų taikymą, leidžia darbuotojams dirbti dalyvavimu paremtoje organizacinėje aplinkoje. O tai skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir apsisprendimą likti organizacijoje.

Literatūra

- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu W., MacCurtain S., Mkamwa T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 6, p. 977–998.
- Bombiak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie*, Nr. 102 (29), s. 109–122. Siedlcach: Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Boockmann, B., Fries, J., Göbel, Chr. (2012). Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment. *Center for European economic research*. Prieiga internete: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp12059.pdf>.
- Čiutienė, R., Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, t. 68, p. 27–40. Kaunas: VDU leidykla.
- Das, P. (2014). “Innovative hr practices”: need of the hour. *4D international journal of it and commerce*. USA and India: 4D Cross Connect, Vol. 3, Issue 4, p. 121–144.
- De Klerk, S., Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment. *Juornal of positive magagement*, Vol. 5, No. 3, p. 28–45. Torun: MKU.
- Jurevičienė, D., Komarova, A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 11(2), p. 124–133.
- Justickis, V., Dauderys, V. (2011). Verslo psichologo paslaugų poreikis verslo įmonėse. *Socialinis darbas /social work*, Nr. 10(2), p. 315–328. Vilnius: MRU leidykla.

- Kunze, F., Boehm, S. A., Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, Vol. 50, Issue 3, p. 413–442.
- Navaitis, G., Burneikienė, A., Trinkūnienė, R. (2008). Lygių galimybių pažeidimai (amžiaus aspektas). *Socialinis darbas*, Nr. 7(3), p. 41–47. Vilnius: MRU leidykla.
- Ng Chee Hong, E., Zheng Hao, L., Kumar, R., Ramendran, Ch., Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression. Analysis *International Journal of Business Research and Management*, Vol. (3), Issue 2, p. 60–79. Kuala Lumpur: CSC Journals.
- Okunevičiūtė Neverauskienė, L., Moskvina, J. (2008). Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas. *Socialinis darbas*, Nr. 7(1), p. 26–35. Vilnius: MRU leidykla.
- Šliavaite, K. (2012). Etninės mažumos darbo rinkoje: kalbos, pilietybės ir socialinių tinklų reikšmė (Visagino atvejis). *Etniškumo studijos*, Nr. 1–2, p. 103–125. Vilnius: Socialinių tyrimų institutas, Eugrimas.
- Zabielavičienė, I. (2012). Inovacinio proceso valdymas pramonės įmonėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(26), p. 66–76. Šiauliai: ŠU leidykla.
- Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 64, p. 135–144. Kaunas: VDU leidykla.
- Потемкин, А. И., Филимонова, Н. М. (2011). Подходы к развитию творческого потенциала сотрудников на предприятиях. Российское предпринимательство, № 5, Вып. 1 (183), с. 96–101. Москва: Креативная экономика.
- Шевченко, В. С. (2014). Концептуальна модель управління мотивацією персоналу будівельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки, №3, Том 1, с. 151–155. Хмельницький: ХНУ.
- United Nations Population Fund (UNFPA) and HelpAge International. (2012). Старение в XXI веке: триумф и вызов, p. 3–7. New York, London. Prieiga internete: <http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Ageing%20Report%20Executive%20Summary%20RUSSIAN%20Final%20low%20resolution.pdf>

MANAGEMENT EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC CHANGES

ARNOLDAS PETRULIS

Klaipėda University (Lithuania)

Summary

In this research paper we analyse the management of employees in the situation of work force migration and birth rate decrease that is especially essential for the countries of Europe. Such demographic changes as the declining number of young people starting work and the ageing of work force inevitably demand changes in the leadership style with special consideration of the existing work force. Therefore business managers have to consider several crucial aspects, e.g.: how to keep the employees from leaving the company, how to attract new employees to ensure the continuous performance of the company, how to encourage the employees of different generations to work together, etc.

Companies face a shortage of employees, and they experience an influx of older workers which leads to a bigger age gap in the organisation. The companies that used to have young employees of the same sex have to accept more older age workers. Our statistical table illustrates the changes in the number of older employees.

It is necessary to increase the activity of older people because their efficiency, experience, motivation and competence are important. We pay special attention to the problems of employment of young and older people and to the ways of retaining them at work. Both groups are characterised by certain personal and

professional advantages that can be successfully combined in the effort to a successful further expansion of the company. The former are more active and radical, the latter are more experienced, and this combination can be one of the components of success of the company. A diagram shows the activity of management in different age groups of the employees and the advantages of this activity for the company and for the society as a whole.

Equal opportunities are of no less importance. Motivation is lower in the companies where the equality principle is not respected. It is especially important in the environment of different age groups. It is also important to take into consideration the person's physical, psychological and emotional age, his or her life experience, etc. It is necessary to get rid of certain faulty stereotypes that are typical of the representatives of each age group as there is no ground to state that the older employees work worse than the younger ones, and vice versa. Some groundless stereotypes concerning older age employees are pointed out, such as health problems, conservative way of thinking, unwillingness to develop, higher maintenance, lower productivity, too high or too low self-confidence, obsolete knowledge, etc. There is also a diagram demonstrating the drawbacks and the advantages of the older employees.

Trying to attract and retain the employees of different ages calls for socio-psychological knowledge. Company managers have to create a psychological climate that would encourage the employees to stay and to work in the organisation. Psychological empowerment can become one of the positive management qualities. The essence of psychological empowerment is that it allows the person to show initiative that improves work performance, productivity and positive attitude. Empowerment works as a stimulating factor for the employees thus calling for more responsibility and at the same time allowing to cope with the task. In a broader sense this empowerment embraces the methods of participation, decision making and motivation of the employees and allows them to work in the engaged organisation.

We have investigated the four major factors that determine the employee's decision to stay with the company: importance, competence, influence and decision making. Company managers are suggested to take certain steps to ensure the success of psychological empowerment.

The object of the study: management and leadership in the context of demographic changes.

The aim of the study: to provide effective management of the work force in the context of demographic changes.

The objectives of the study:

- to determine the advantages of joint working for the employees of different age;
- to demonstrate the theoretical prerequisites of advantages of older age employees;
- to generalise the effectiveness of psychological empowerment.

The methods of the study: to provide the theoretical foundations of managing work force in the demographic context applying analytic and synthetic methods based on the analysis of research works.

Having analysed different ways of management we have determined that the managers who aim at involving employees of different age groups in the company's work have to respect each other. Preventive measures should be taken to eliminate possible age discrimination. Taking into consideration different abilities of the employees they should be praised for good results, and they should be granted equal career opportunities. The implementation of continuous performance of the company consists in passing the knowledge of the older generation to the young people. When the employees feel more certain of their opportunities in the company, there is an increase in the efficiency of their work. Thus a positive attitude is reached towards the company that promotes social integration among various age groups.

Taking into consideration the advantages of employing older age people one should note their important professional and life experience, loyalty to the company and responsibility, ability to overcome a crisis, social relationships and possibility to pass their knowledge and experience to younger employees. It is important that the managers should take into account the knowledge and the competence of the older employees and disregard some common and mostly groundless stereotypes.

We have made a conclusion about the efficiency of psychological empowerment, and we have determined that the essence of this empowerment is to create the conditions for displaying an initiative that would improve the productivity, the well-being and the positive attitude of the employees. Psychological empowerment is a mental state of four dimensions consisting in importance, competence, influence and decision making. In a broader sense this empowerment embraces the employee's participation, objectives formation, decision making and motivation methods and allows the employees to work as part of a company team. It is an important factor contributing to the employee's satisfaction with work and to the decision to stay with the company.

KEYWORDS: *employees, demographic data, changes, management.*

JEL CODES: M10, M12, M14