

PERSONALO VALDYMO PROBLEMŲ TYRIMAS LIETUVOS PRAMONĖS ĮMONĖSE IR INOVATYVUS JŲ SPRENDIMAS

Jurgita Meldiuk¹, Eligijus Toločka²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. pastas: ¹jurgita.meldiuk@gmail.com; ²Eligijus.Tolocka@vgtu.lt

Santrauka. Straipsnyje tiriamos personalo valdymo problemos Lietuvos pramonės įmonėse. Jų sprendimus siūloma orientuoti taikant inovatyvius personalo valdymo problemų sprendimo metodus. Straipsnio išvados pagrįstos atlikto praktinio tyrimo rezultatais, pagal kuriuos nustatyta, kad pagrindinė personalo valdymo problema yra dažna konfrontacija ir konfliktai tarp pavaldinio ir vadovo, vadovo autoriteto nebuvimas ir nemokėjimas spręsti problemų.

Reikšminiai žodžiai: personalo valdymas, konfliktų valdymas, inovatyvumas, sprendimų metodai.

Įvadas

Šiandieninių Lietuvos pramonės įmonių veiklos dominuojanti siekiamybė – trumpiausiu laikotarpiu ir mažiausiomis sąnaudomis sugeneruoti maksimalų pelną. Įmonės veiklos rezultatai labiausiai priklauso nuo to, kaip yra organizuotas įmonės darbuotojų darbas ir kaip praktiškai jis atliekamas. Todėl darbdavys, norėdamas pasiekti maksimalių veiklos rezultatų, privalo rasti efektyviausius personalo valdymo būdus, kaip didinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti jų potencialą (Noe *et al.* 2010). Personalo vaidmens reikšmingumas didėja besikeičiant techninėms, ekonominėms sąlygoms, aštrėjant konkurencijai. Rinka reikalauja vis įvairesnių kompetencijų ir aukštesnės darbuotojų kvalifikacijos (Ginevičius *et al.* 2006).

Žmogus personalo valdymo procese užima dvejopą vaidmenį: pirma jis gali būti ir vadovu, kuris atstovauja organizacijos interesams, atlieka valdymo funkcijas. Antra, jis gali būti ir pavaldiniu arba bendradarbiu, nuo kurio pastangų, kompetencijų ir pasirengimo bendradarbiauti priklauso konkrečių užduočių praktinis įgyvendinimas. Vadovavimas žmonėms – tai ne tik mokslas, bet ir menas (Stankevičienė 2006), todėl vadovavimas yra pirmiausia darbas su žmonėmis. Tik iš pirmo žvilgsnio santykiai sistemoje „vadovas – pavaldinys“ atrodo nesudėtingi: vadovas turi teisę įsakinėti, reikalauti ir kontroliuoti, pavaldinys privalo sąžiningai dirbti; vadovas turi teisę skatinti ir bausti, o pavaldinys – kritikuoti ir skųstis. Gyvenime ši sistema yra kur kas sudėtingesnė ir komplikuočiau.

Tarpusavio santykių atmosferą kuria patys žmonės. Savo elgesiu jie gali ją ir griauti, tačiau tie patys žmonės

gali šią atmosferą ir puoselėti, keisti taip, kad susidaręs klimatas skatintų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Šio straipsnio tikslas – tiriant pramonės įmones nustatyti aktualiausias personalo valdymo problemas ir pateikti siūlymus, kurie užtikrintų jų efektyvų sprendimą.

Straipsnyje tiriamos problemos: darbuotojų tarpusavio santykiai, profesionalumas, motyvacija, nuobaudų ir skatinimo priemonės.

Personalo valdymo teorijos analizė

Progresyvos įmonės, siekdamos užtikrinti sėkmingą verslo plėtrą, turi daugiau dėmesio sutelkti personalo vadybos problemoms spręsti (Torrington *et al.* 2011). Ypač akcentuojamos darbuotojų kompetencijos ugdymo, karjeros, motyvavimo, atsakomybės problemos (Chanda, Shen 2009). Su šiomis problemomis susiduriame visais – tiek aukščiausiais valdymo, tiek vykdymo lygiais.

Personalo valdymą suprantame kaip bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą siekiant nustatyto tikslo (Bakanauskienė 2008).

Personalo valdymas – tai ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemą (Stankevičienė 2006). Labai svarbu, kad kiekvienas šis personalo valdymo aspektas vyktų efektyviai ir būtų susijęs su kitais.

Tačiau labai dažnai kyla visokiausių nesupratimų – konfliktų, stresinių situacijų. Deja, visa tai neišvengiama mūsų gyvenimo dalis.

Tarpusavio santykiai įmonėse yra labai svarbus, net, galima sakyti, pats svarbiausias aspektas, į kurį turi būti kreipiamas daugiausia visų įmonės darbuotojų dėmesio. Tačiau, deja, realybėje dažnai taip nėra. Įmonėse dažniausiai kyla konfliktų, kurių priežastis – vadovo nemokėjimas vadovauti, vadovo ir pavaldinio bendravimo problemos, labai dažnai patiriamas stresas ir įmonėje tvyranti įtempta atmosfera (Persson 2006).

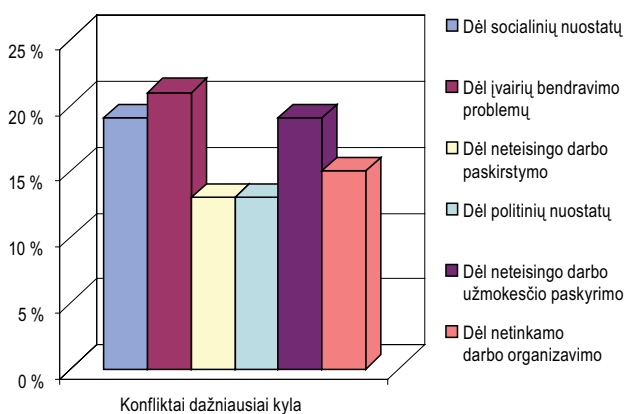
Personalo valdymo tyrimo analizė

Siekiant ištirti vadovų ir pavaldinių konfliktų pobūdį Lietuvos pramonės įmonėse, buvo pasirinktos trys įmonės: UAB „Litesko“, UAB „Transbusas“, UAB „Girkantas“. Tyrimas atliktas apklausos būdu, kurio tikslas buvo nustatyti vadovų taikomus konfliktų sprendimo metodus darbuotojų atžvilgiu.

Tyrimo metu buvo vertintos išanalizuotų teorinių personalo valdymo metodų praktinio pritaikymo galimybės. Tyrimo duomenų analizė parodė, kad kiekviena iš šių pramonės įmonių susiduria su personalo valdymo problemomis. Nustatyta, kad didžiausia problema yra vadovo ir pavaldinių konfliktai.

Tyrimo iš viso dalyvavo 120 darbuotojų iš visų trijų įmonių (60 % vyrų ir 40 % moterų). Tyrimo rezultatai atskleidė darbuotojų nuomonę apie įmonėje kylančių konfliktų priežastis (1 pav.). Daugiausia konfliktų kyla dėl įvairių bendravimo problemų, nes net 21 % darbuotojų su šiuo teiginiu sutiko.

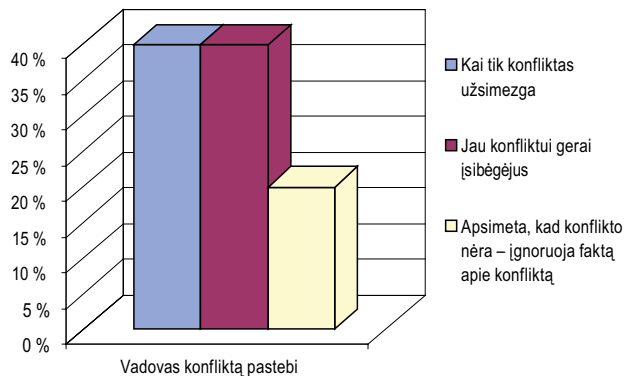
Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė vadovų gebėjimus greitai atpažinti konfliktą (2 pav.). Dauguma įmonių darbuotojų mano, kad vadovai panašiai pastebi tiek konflikto užuomazgą, tiek kai jis jau yra pakankamai išsibėgėjęs.



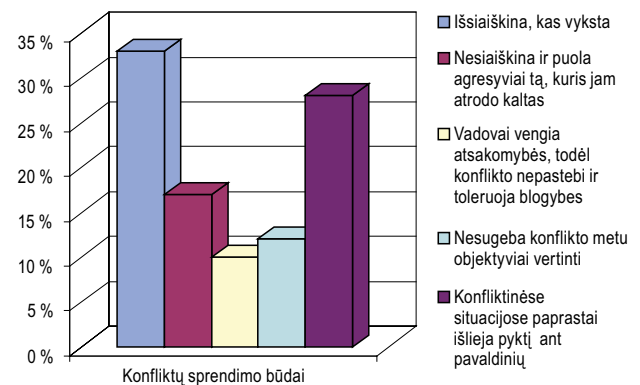
1 pav. Dažniausios konfliktų priežastys
Fig. 1. The most common reasons for conflicts

Tyrimas leido nustatyti, koks vadovų elgesys vyrauja, kai jie identifikuoja konfliktą (3, 4 pav.). Dažniausiai (33 %) vadovai nustato, kas vyksta, arba (28 %) išlieja pyktį ant pavaldinių.

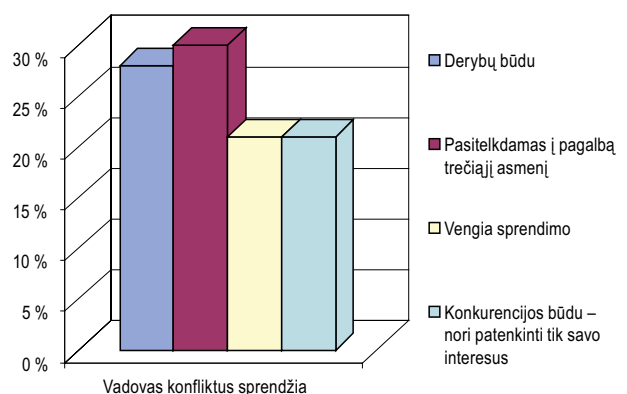
Dažniausiai (30 %) vadovai į pagalbą pasitelkia trečiąjį asmenį arba (28 %) konfliktus sprendžia derybų būdu.



2 pav. Vadovo gebėjimas pastebėti konfliktą
Fig. 2. Supervisor's ability to spot a conflict



3 pav. Vadovo reakcija į konfliktą
Fig. 3. Supervisor's response to a conflict



4 pav. Vadovo konfliktų sprendimo būdai
Fig. 4. Supervisor's techniques for solving conflicts

Inovatyvus personalo valdymo problemų sprendimas

Remiantis atliktų tyrimų analize galima gana konstruktyviai įvertinti pramonės įmonių personalo valdymo problemas ir priimti adekvачius sprendimus, taip pat atrasti pagrindą formuoti originalius, inovatyvius sprendimus. Visuotinai pripažinta, kad pramonės įmonė – tai socialinė sistema, o kiekvieno sociumo neišvengiamas reiškinys yra jo narių konfliktai. Šioje vietoje įmonių interesas turėtų būti tinkamai valdant išnaudoti kuriamąją, konstruktyviają konflikto energiją, vengiant destruktivios griaunamosios jos galios. Organizacijos pobūdį lemia konfliktinė atmosfera, kuriama darbuotojams kovojant tarpusavyje dėl tam tikrų pozicijų pripažinimo organizacijos hierarchijoje. Labai svarbu, kad vadovas sugebėtų išvelgti konfliktų grėsmę ir mokėtų užkirsti jiems kelią. Tiek atvirai agresyvūs, tiek slaptai agresyvūs ar nepasitikintys savimi vadovai turi taikyti metodus, kurie padėtų neutralizuoti jų neigiamas savybes ir realizuoti bendrą tikslų siekimą.

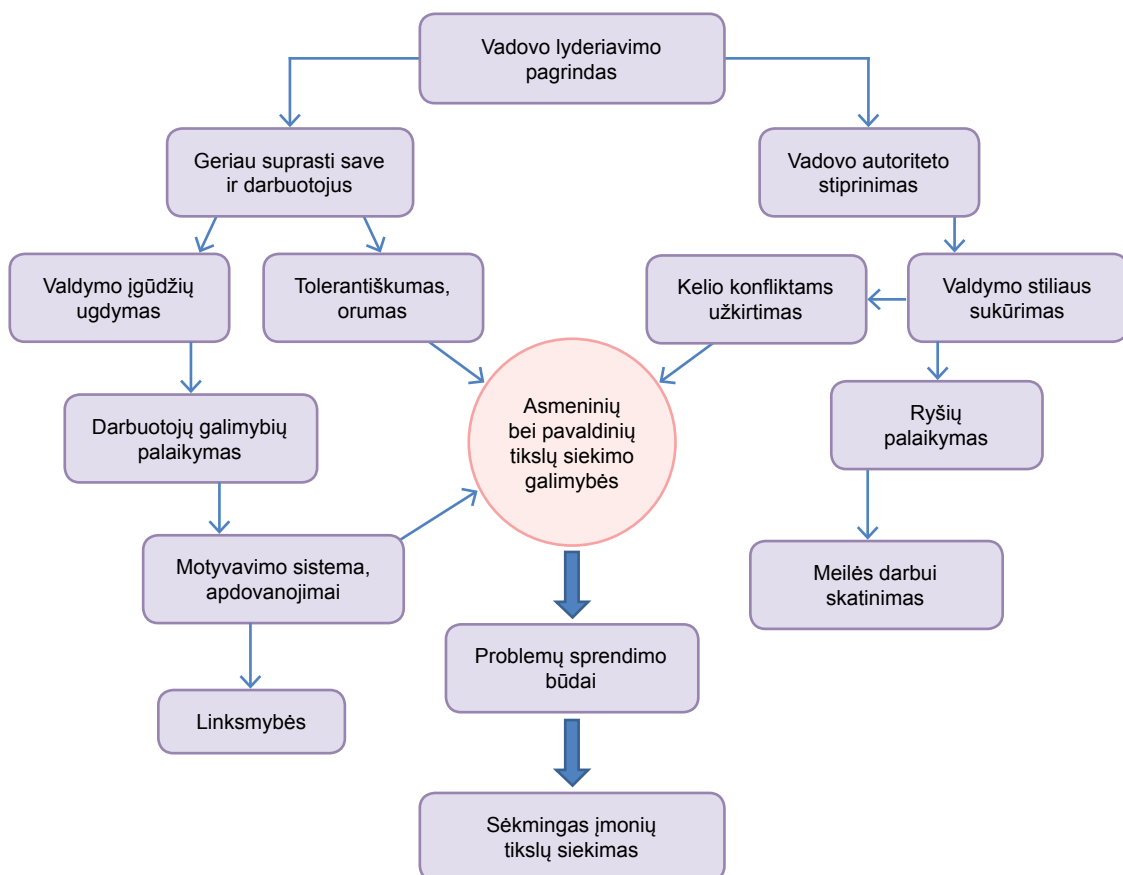
Inovatyvių sprendimų pagrindą sudaro vadovo kompetencijos tinkamai analizuoti ir valdyti konfliktinę situaciją ir jos dalyvius. Apibendrinant atliktų tyrimų rezultatus galima išskirti šias veiklos gaires:

- 1) visose situacijose laikytis taisyklės „elgtis su kitu taip, kaip norėtum, kad jis elgtųsi su tavimi“;
- 2) tiksliai apibrėžti darbuotojų atliekamas funkcijas, atsakomybę, darbo rezultatų kokybines ir kiekybines charakteristikas ir užsitikrinti teisingą jų įvertinimą;
- 3) reguliariai supažindinti darbuotojus su organizacijos veiklos rodikliais, teisiškai ir ekonomiškai juos šviesti, skleisti psichologijos žinias;
- 4) siekti asmeniškai pažinti darbuotojus, nes tai leidžia iš anksto numatyti galimą jų reakciją į vieną ar kitą veiksma ir tinkamai pasirinkti elgesį.

Konfliktų valdymo patirtis rodo, kad nėra vieno geriausio konfliktų sureguliuojimo būdo, geriausiai tinkančio visiems atvejams. Kiekvienai situacijai privalome parinkti savitą, tik jai tinkamą konfliktų sureguliuojimo būdą.

Apibendrinus atliktus tyrimus ir įvertinus šiandienos pramonės įmonių veiklos iššūkius buvo suformuotas inovatyvus personalo valdymo problemų sprendimo modelis (5 pav.).

Taikant šį modelį, galima geriau išnaudoti organizacijos potencialą, naujai įvertinti kompaniją kaip visomeninį tobulinamą darinį, siekiant nustatytų tikslų.



5 pav. Inovatyvus personalo valdymo problemų sprendimo modelis

Fig. 5. Innovative model for solving problems of personnel management

Išvados

1. Atlikti pramonės įmonių tyrimai patvirtino, kad konfliktai yra viena svarbiausių kiekvienos organizacijos veiklos aplinkybių, kurių ardomąjį poveikį įmonės jaučia betarpiškai, o juose slypintį pozityvių pokyčių potencialą išnaudoja retai.
2. Teorinė problemos analizė leido atkleisti įvairias konfliktų teigiamas puses, kadangi taip galima geriau sužinoti apie kitų žmonių poreikius ir vieniems kitus geriau pažinti.
3. Atlikto anketinio tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai dažniausiai pastebi tik labai įsiplieskusį konfliktą, taip pat nustatyta, kad sprenddamas konfliktą vadovas pasitelkia trečiąjį asmenį.
4. Pasiūlytas inovatyvus problemų sprendimo modelis padeda efektyviau valdyti konfliktus įvardijant problemą, įvertinant priimtinus sprendimo variantus, atsižvelgiant į asmenines darbuotojų savybes, kuriant pasitikėjimo ir supratimo atmosferą, siekiant bendrų tikslų.

Literatūra

- Bakanauskienė, I. 2008. *Personalo valdymas*: vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 343 p.
- Chanda, A.; Shen, J. 2009. *HRM strategic integration and organizational performance*. Los Angeles [Calif.]: Response. 384 p.
- Ginevičius, R., et al. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*: monografija [The twenty-first century challenges: organizational and societal change]. Vilnius: Technika. 548 p.
- Noe, R. A., et al. 2010. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Boston (Mass.): McGraw-Hill Irwin. 799 p.
- Persson, S. (vert.). 2006. *Kaip vadovauti „sunkiems“ darbuotojams* [How to lead of „difficult“ workers]. Vilnius: Verslo žinios. 140 p.
- Torrington, D., et al. 2011. *Human resource management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 819 p.

RESEARCH ON PERSONNEL MANAGEMENT PROBLEMS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES ACROSS LITHUANIA AND THE WAYS TO SUGGEST INNOVATIVE SOLUTIONS

J. Meldiuk, E. Toločka

Abstract

The article analyzes the issues of personnel management in Lithuanian industrial companies. Some personnel management methods are offered as a solution to the encountered problems. The findings of the paper are based on sociological research showing that the main question addressed to personnel management is a conflict between a supervisor and an employee, the loss of authority power and inability to solve problems.

Keywords: personnel management, conflict management, innovation, decision methods.