


**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Julija Jakimuk**

# KARTŲ VALDYMAS ĮMONĖJE

## MAGISTRO DARBAS

**Darbo vadovė:** prof. dr. Asta Savanevičienė
(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

**KAUNAS** 2016
(metai)

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

# KARTŲ VALDYMAS ĮMONĖJE

Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)

## MAGISTRO DARBAS

**Darbą atliko**

**V MŽIV-4 gr. Julija Jakimuk**

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

**Vadovas**

**prof. dr. Asta Savanevičienė**

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

**Recenzentas**

**prof. Rūta Čiutienė**

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

**KAUNAS, 2016**
(metai)

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Julija Jakimuk

(Studento vardas, pavardė)

Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Kartų valdymas įmonėje“

**AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Julijos Jakimuk** baigiamasis magistro darbas tema „Kartų valdymas įmonėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)* *(parašas)*

Jakimuk, Julija. Managing the Generational Diversity in the Organization. Master's Final Thesis in Human Resource management / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and administration

Key words: generation, management, generational diversity, organization.
Kaunas, 2016. 78 p.

## SUMMARY

Today's workforce is unique and special. For the first time in the history the workforce consist of four generations. Each generation brings different opinions, values, views, expectations and behaviours to the organizations. Organizations should apply strategy of human resource management, which evaluate interests of each generation, in order to attract talents of different generations, to increase productivity and corporate value, to stimulate competitiveness growth, to avoid conflicts and to ensure work of all generations in harmony.

**The object** – generational differences and their management in the organization.

**The aim** – summarize generational management principles in the context of human resource management.

In order to achieve the aim, it is examined such **tasks**:

1. To clarify generational definitions, distinguishing specificities of generational interests.
2. To form principles of HRM, which regard to interests of each generation.
3. To create model of generational diversity management.
4. To explore principles of generational management in the context of HRM.

Analysis of different generations and their expectations in the functions of HRM and evaluation of AB „Volfas Engelman" ability to use principles of generational management helped to make these conclusions:

- Different generations use different ways in job searching. So companies need to decide what age employee they are looking for and search for it only in the methods which are appropriate for employee's generation. AB „Volfas Engelman" usually search employee on the internet, which lets them to attract people from X and Y generations. However, it would be useful for the company to extend ways of employees' searching and help to attract people from generation of Baby bummer.
- Different generations highlight different priorities of self-development and like different methods of training. Therefore, companies, which are seeking to maximize effect of trainings, need to make learnings' plans according to the interests of different generations. AB „Volfas

Engelman“ chooses and develops employees’ skills according company’s strategy, so not all expectations of different generations are fulfilled and not all used methods are appropriate to all generations.

- Measurements of motivation affect differently each generation. So companies need to create unique employees’ motivation system, which evaluates composition of workforce by generations. It is appropriate to do periodical surveys and to analyse expectations of employees on measurements of motivation. AB „Volfas Engelman“ is using remuneration policy and strategy which are suitable for each generation.
- Different generations have different requirements for their leaders. Therefore, every leader who is seeking successfully and effectively to control needs of diverse workforce have to know and understand requirements of every generation. In order to form environment where all generations could work in harmony. AB „Volfas Engelman“ constantly arranging annual employer and employee conversations, 360 degree feedback researches, which let for leaders to identify suitable management for expectations of different generations.

In the model of generational management, there are identified principles of HRM functions, which integrate interests of all generations. This model could help to become attractive employer for different generations and to attract talents of each generation, who strengths could contribute to increase competitive advantage. For the further research, it would be appropriate to add to the model the interests of Z generation, so that employers could be ready for coming of new generation to the labour market.

# TURINYS

ĮVADAS ... 10
1. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE SVARBA ... 12
2. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TEORINIAI ASPEKTAI ... 19
2.1. Kartų samprata ir jų interesų ypatumai ... 19
2.1.1. Kartos sąvoka ir jų tipologija ... 19
2.1.2. Kartų interesų ypatumai ... 22
2.2. Kartų interesų suderinamumas ŽIV funkcijų kontekste ... 29
2.2.1. Skirtingų kartų darbuotojų verbavimo ir atrankos metodai ... 29
2.2.2. Skirtingų kartų darbuotojų mokymo ir ugdymo prioritetai ... 31
2.2.3. Skirtingų kartų darbuotojų motyvavimo ir išlaikymo priemonės ... 34
2.2.4. Darbo santykių formavimas, atsižvelgiant į skirtingų kartų poreikius ... 37
2.3. Kartų valdymo įmonėje modelis ... 40
3. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA ... 42
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai ... 42
3.2. Tyrimo dizainas ... 42
3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai ... 44
3.4. Įmonės ir respondentų socialinių demografinių charakteristikų pristatymas ... 47
4. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA ... 49
4.1. ŽIV funkcijų priimtinumo vertinimas iš skirtingų kartų perspektyvų ... 49
4.1.1. Darbuotojų pritraukimas kartų kontekste ... 49
4.1.2. Darbuotojų ugdymas kartų kontekste ... 51
4.1.3. Darbuotojų motyvavimas kartų kontekste ... 54
4.1.4. Vadovo vaidmuo kartų kontekste ... 58
4.2. ŽIV funkcijų raiška iš įmonės perspektyvos ... 61
4.2.1. ŽIV funkcijų raiška AB „Volfas Engelman“ įmonėje ... 62
4.2.2. AB „Volfas Engelman“ įmonės ŽIV dokumentų analizės rezultatai ... 64
4.3. Kartų valdymo įmonėje principų ŽIV funkcijų kontekste palyginimas iš skirtingų kartų ir įmonės perspektyvų ... 67
4.4. Kartų valdymo įmonėje modelio tobulinimo kryptys ... 69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS ... 71
LITERATŪRA ... 73
1 PRIEDAS ... 80
2 PRIEDAS ... 83
3 PRIEDAS ... 86

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos gimstamumo dinamika skirtingų kartų kontekste ..... 13
2 pav. Tyrimų, nagrinėjančių kartų skirtumus, kryptys ..... 15
3 pav. Kartų valdymo įmonėje svarba ..... 17
4 pav. Kartų valdymo įmonėje modelis ..... 40
5 pav. Klausimyno validavimo parametrai ..... 46
6 pav. Pagrindinių alaus gamintojų rinkos dalys (%) ..... 47
7 pav. „Olvi“ grupės įmonių schema ..... 47
8 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų socialinės demografinės charakteristikos ..... 48
9 pav. Darbo vietų paieška per skelbimus kartų kontekste ..... 49
10 pav. Darbo vietų paieška per asmeninius kontaktus ir internetą kartų kontekste ..... 50
11 pav. Darbo vietų paieška per tarpininkus kartų kontekste ..... 50
12 pav. Darbo vietų paieškos metodų svarba kartų kontekste ..... 51
13 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies pritraukimas patikslinimas ..... 51
14 pav. Ugdytinų kompetencijų svarba kartų kontekste ..... 52
15 pav. Apjungtų ugdytinų kompetencijų grupių svarba kartų kontekste ..... 52
16 pav. Kompetencijų ugdymo metodų svarba kartų kontekste ..... 53
17 pav. Sugrupuotų kompetencijų ugdymo metodų svarba kartų kontekste ..... 53
18 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies ugdymas patikslinimas ..... 54
19 pav. Atlyginimo strategijų dedamųjų svarba kartų kontekste ..... 55
20 pav. Atlyginimo strategijų svarba kartų kontekste ..... 55
21 pav. Apdovanojimo veiksnio svarba kartų kontekste ..... 56
22 pav. Galimybių veiksnio svarba kartų kontekste ..... 56
23 pav. Darbo ir žmonių veiksnio svarba kartų kontekste ..... 57
24 pav. Įsitraukimo didinimo veiksnių svarba kartų kontekste ..... 57
25 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies motyvavimas patikslinimas ..... 58
26 pav. Vadovo lyderystės įgūdžiai kartų kontekste ..... 58
27 pav. Vadovo vadovavimo įgūdžiai kartų kontekste ..... 59
28 pav. Vadovo tarpasmeniniai įgūdžiai kartų kontekste ..... 59
29 pav. Vadovo asmeninės savybės kartų kontekste ..... 60
30 pav. Vadovo asmenybės savybių svarba kartų kontekste ..... 60
31 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies vadovavimas patikslinimas ..... 61
32 pav. Darbo vietų paieškos metodų naudojimas AB „Volfas Engelman“ įmonėje ..... 64
33 pav. AB „Volfas Engelman“ darbuotojų ugdytinos kompetencijos ..... 65

34 pav. AB „Volfas Engelman“ darbuotojų kompetencijų ugdymui naudoti metodai ..... 66
35 pav. AB „Volfas Engelman“ vadovų pasiskirstymas pagal kartas ..... 66
36 pav. Patikslintas kartų valdymo įmonėje modelis ..... 70

# LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartų skirstymo įvairovė ..... 19
2 lentelė. Kartų skirstymas ..... 21
3 lentelė. Pasaulinio masto įvykiai, lėmę kartų formavimąsi ..... 21
4 lentelė. Kartų charakteristikos ..... 23
5 lentelė. Kartų charakteristikų apibendrinimas (Warner, Sandberg, 2010, p. 12) ..... 28
6 lentelė. Kartų pritraukimo strategijos ..... 30
9 lentelė. Kartų tobulinimo sritys (Tolbize, 2008, p. 8) ..... 32
7 lentelė. Kartų motyvavimo strategijos ..... 35
8 lentelė. Svarbiausios kartų motyvavimo priemonės (NAS, 2014, p. 11) ..... 36
10 lentelė. Vadovavimo stilius pagal kartas ..... 38
11 lentelė. Klausimyno struktūra ..... 43
12 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimai ..... 44
13 lentelė. AB „Volfas Engelman“ darbuotojų atrankos bruožai ..... 64
14 lentelė. Įgyvendintas AB „Volfas Engelman“ 2015 metų mokymosi planas ..... 65

# ĮVADAS

**Aktualumas**. Paklausos ir pasiūlos svyravimai, globalizacija, konkurencija, ekonominės ir teisinės aplinkos pasikeitimai, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimas, žinių ekonomikos kūrimas ir kiti panašūs veiksniai turi įtakos įmonės veiklai ir kelia jai naujus iššūkius. Todėl konkurencinio pranašumo įgijimas bei jo išlaikymas yra viena iš svarbiausių įmonių gyvavimo sąlygų bei pagrindinis jų siekis. Šiandieninėje ekonomikoje materialūs ištekliai prarado savo poziciją ir kur kas svarbesni tapo nematerialūs ištekliai – žinios, patirtis, gebėjimai, įgūdžiais, kuriuos visus galime priskirti žmogiškajam kapitalui, kurį pasitelkusios įmonės stengiasi didinti savo pridėtinę vertę, gauti didesnį pelną ir užsitikrinti saugią bei konkurencingą padėti rinkoje. Žmogiškasis kapitalas tampa svarbiausia sistemos dalimi, kuri lemia įmonės produktyvumą, kokybiškumą, novatoriškumą ir pelningumą. Tokiu būdu, augant susidomėjimui žmogiškuoju kapitalu ir ieškant priemonių efektyviam jo valdymui, mokslinėje literatūroje vis dažniau analizuojama darbuotojų amžiaus įvairovė, t. y. darbuotojų skirstymas į kartas.

Remiantis W. Strauss ir N. Howe teorija, kas 20 metų užauga nauja ir unikali žmonijos karta. Skirtingų kartų atstovai užaugo skirtingais laikotarpiais, išgyveno skirtingus istorinius, ekonominius, kultūrinius, socialinius, technologinius įvykius, todėl skiriasi jų lūkesčiai ir tikslai, vertybės, mąstysena ir elgsena. Iki šiol dar nėra bendro sutarimo dėl vienodų kartų pavadinimų ir gimimo laikotarpių naudojimo. Dažniausiai mokslinėje literatūroje pasitaikantis skirstymas yra į šešias kartas: Prarastąją, Tradicinę, Kūdikių bumo, X, Y ir Z.

**Problema ir jos ištyrimo lygis**. Šiandieninė darbo jėga yra ypatinga, nes pirmą kartą istorijoje vienu metu darbo rinkoje dirba net keturios darbuotojų kartos, kurių didžiąją daugumą sudaro Kūdikių bumo ir X kartos atstovai, Tradicinės kartos darbuotojai iškeliauja į pensiją, tuo tarpu Y kartos atstovai vis didesniais mastais veržiasi į darbo rinką, o Z kartos darbuotojų dar įmonėms teks palaukti. Mokslininkai nagrinėja kartų elgsenos bruožus bei bando ištirti ir įvairiomis metodikomis bei tyrimais įrodyti kartų skirtumų identifikavimo ir šių skirtumų panaudojimo svarbą įmonių veikloje. Galima išskirti tris tyrimų kryptis, kuriose siekiama atskleisti skirtingų kartų bruožus (Atamian, Simon, 2015; Bursch, Kelly, 2014; Fletcher, Roberts, Gibson, Gibson, Cooke, Eldridge, Hoffman, Mundyp, 2009; Glass, 2007; Jorgensen, 2003; Lyons, 2003; Murphy, 2007; Reeves, Oh, 2008; Steelcase, 2009; Tolbize, 2008; Wadee, 2013; Warner, Sandberg, 2010; Williams, Page, Petrosky, Hernandez, 2010), pateikti į kiekvieną kartą nukreiptą žmonių išteklių valdymo (Arsenault, 2004; Bennett, Pitt, Price, 2012; Bussin, Rooy, 2013; Chen, Choi, 2008; D'Amato, Herzfeldt, 2008; Dries, Pepermans, Kerpel, 2008; Haynes, 2011; Hernaus, Vokic, 2014; Joy, Haynes, 2011; Kultalahti, Viitala, 2013; Ling Lim, 2014; Lyons, Schweitzer, Ng, Kuron, 2012; Wong, Gardiner, Lang, Coulon, 2008) ir rinkodaros strategijas (Eastman, Liu, 2012; Howell, 2012; Schewe, Meredith, 2005; Williams, Page, 2011).

Problema yra tai, kad skirtingos kartos kelia skirtingus reikalavimus ŽIV funkcijoms. Todėl yra reikalingas kartų valdymo įmonėje modelis. Šis modelis turi apibrėžti principus ŽIV funkcijų kontekste, kurie būtų nukreipti į kiekvieną kartą atskirai, siekiant patenkinti skirtingų kartų interesų. Įmonėse vis dar per mažai skiriama dėmesio kartų skirtumų identifikavimui ir kiekvienos kartos atskiram valdymui, nors kartų skirtumų panaudojimas leidžia įmonėms pagerinti veiklos rodiklius ir padidinti konkurencinį pranašumą. Mokslinės problemos esmė – kaip įmonėje suderinti skirtingų kartų darbuotojų interesus ŽIV funkcijų kontekste?

**Darbo objektas** – kartų skirtumai ir jų valdymas įmonėje.

**Darbo tikslas** – apibendrinti kartų valdymo įmonėje principus ŽIV funkcijų kontekste.

Siekiant užsibrėžto tikslo, yra nagrinėjami tokie **darbo uždaviniai**:

1. Patikslinti kartų apibrėžtis, išskiriant kartų interesų ypatumus.
2. Suformuoti ŽIV principus, atliepiančius kiekvienos kartos interesus.
3. Sukurti skirtingų kartų valdymo įmonėje modelį.
4. Ištirti kartų valdymo įmonėje principus ŽIV funkcijų kontekste.

**Tyrimo metodai**. Analizuojant kartų valdymo įmonėje teorinius aspektus, užsienio ir Lietuvos autorių atliktus tyrimus, Lietuvos statistinius duomenis, magistro darbe buvo naudojami mokslinės literatūros *analizės*, *sintezės*, *abstrahavimo*, *indukcijos*, *dedukcijos*, *klasifikavimo* ir *sisteminimo* metodai. Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojama anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu, o gauti duomenys apdoroti kokybinės turinio, statistinės ir dokumentų analizės metodais.

**Darbo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje „KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE SVARBA“, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais bei statistiniais duomenimis, atlikta kartų tematika vykdytų tyrimų ir mokslinės literatūros analizė, pagrindžianti kartų valdymo įmonėse aktualumą ir svarbą bei toliau magistro darbe pateikiamų teorinių sprendimų ir empirinių tyrimų būtinumą. Antroje darbo dalyje „KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TEORINIAI ASPEKTAI“ pateikiama kartų samprata ir nagrinėjami skirtingų kartų elgsenos ypatumai, aprašoma į kiekvieną darbo rinkoje esančią kartą nukreipta žmonių išteklių valdymo strategija. Pateikiamas kartų valdymo įmonėje tyrimo modelis. Trečioje darbo dalyje „KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA“ pateikiama kartų valdymo įmonėje tyrimo metodika, o ketvirtoje darbo dalyje „KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA“ aprašomi gauti atlikto empirinio tyrimo rezultatai.

Magistro darbą sudaro įvadas, 4 dalys, išvados ir rekomendacijos. Magistro darbo apimtis 78 puslapiai, įskaitant 14 lentelių, 36 paveikslus. Taip pat pateikiami 3 priedai. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 93 šaltiniai.

# 1. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE SVARBA

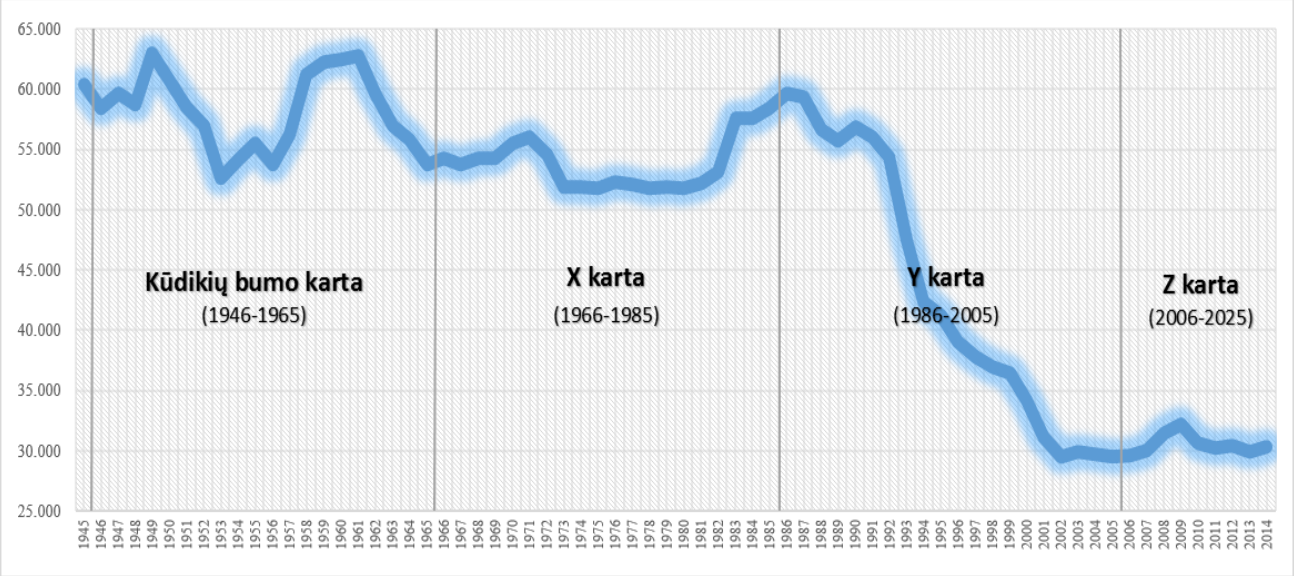
Situacija rinkoje nuolatos kinta ir šiandieninėje „žinių ekonomikoje organizacijos vertės kūrimo procese vis mažesnį vaidmenį vaidina gamybiniai ir finansiniai veiksniai, o pridėtinė vertė ir konkurencingumas vis dažniau siejamas su nematerialiaisiais ištekliais“ (Mackevičius, Jarmalaitė, 2011, p. 303). „Globalizacijos procesų akivaizdoje vis aiškiau suvokiama, kad svarbiausias visuomenės ekonomikos veiksnys yra žmogiškasis kapitalas“ (Gižienė, Simanavičienė, 2015, p. 116). Dėl to „formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t. y. žmogiškieji ištekliai, tampa svarbiausia ir aktyviąja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą“ (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009, p. 51).

Žmogiškasis kapitalas apibrėžiamas kaip darbuotojų asmeninės savybės, reikalingos tenkinant vartotojų poreikius (Saint-Onge, 1996, p. 10), kaip inovacijų, procesų pertvarkymų ir strategijų atnaujinimų šaltinis (Bontis, 1998, p. 65), kaip darbuotojų žinios, įgūdžiai, nuovoka ir darbo požiūriai (Akpinar, Akdemir, 1999, p. 334), sugebėjimai ir kompetencijos, kilusios iš išsilavinimo, patirties ir ypatingų asmeninių savybių (Luthans, Youssef, 2004, p. 146). Žmogiškasis kapitalas parodo kiekvieno darbuotojo individualią vertę, kurią įmonė laiko turtu, ir kiekvieno darbuotojo žinias, kurios organizacijoje tampa jos konkurenciniu pranašumu (Harris, 2000, p. 25). Ši kapitalo rūšis yra neatskiriama nuo žmonių, ji negali būti pasisavinta organizacijos, be to, ji atskleidžia, kaip, apjungus žmonių gebėjimus, sprendžiamos verslo problemos (Kavida, Sivakoumar, 2009, p. 57). Tai vertingiausias kapitalas, kadangi darbuotojai yra unikalūs ir įtraukti į įmonės veiklą kuria pridėtinę vertę (Rocca, Rocca, Cariola, 2008, p. 27), tai svarbiausias išteklius, kuris investuotojams gali atskleisti įmonės pridėtinės vertės kūrimo potencialą (Gamerschlag, 2013, p. 338). Apibendrinant mokslinę literatūrą, žmogiškasis kapitalas gali būti apibrėžiamas kaip įgūdžių, žinių, kūrybiškumo, gebėjimų ir požiūrio visuma, kuri suteikia įmonei galimybę priimti geriausią bei tinkamiausią sprendimą.

Pastaraisiais dešimtmečiais išaugo žmogiškojo kapitalo reikšmė „kaip kertinio veiksnio, galinčio užtikrinti sėkmingą strateginių sprendimų įgyvendinimą globalizacijos ir vis didėjančios konkurencijos bei spartaus naujų technologijų vystymosi kontekste“ (Stankevičienė, Korsakienė, Liučvaitienė, 2009, p. 277). Dirbdami žmonės įgyja naujų žinių ir įgūdžių, atsiskleidžia jų požiūriai, gebėjimai ir talentai, jie veikia įmonės produktyvumą, kokybiškumą, novatoriškumą ir pelningumą. Tik tinkamai valdydamos žmogiškuosius išteklius, įmonės gali susikurti konkurencinį pranašumą rinkoje. „Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai. Tai maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija“ (Išoraitė, 2011, p. 35). Įmonės sėkmė priklauso nuo darbuotojų gerovės, t. y. tik kompetentingi, labai išsilavinę ir tinkamai motyvuoti darbuotojai gali išspręsti susidariusias problemas, didinti įmonės pridėtinę vertę ir užtikrinti konkurencinį pranašumą.

Prioritetų įmonės ištekliuose pasikeitimai paskatino įmonių vadovus keisti bei formuoti inovatyvius strateginio planavimo būdus (Usoff, Thibodeau, Burnaby, 2002, p. 9) bei suvokti, jog įmonės turtas ir vertė kinta priklausomai nuo to, kaip tinkamai kuriamos ir įsisavinamos žinios (Akpinar, Akdemir, 1999, p. 333). „Optimalus žmogiškojo kapitalo valdymas padeda įmonėms įsitvirtinti rinkoje ir efektyviau panaudoti pagrindinį šiuolaikinės įmonės gamybos veiksnį – žmones – savo veikloje“ (Juščius, Adaškevičiūtė, 2010, p. 33). Kitaip tariant, įmonės gyvavimas priklauso nuo darbuotojų potencialo. Jų turimos žinios ir gebėjimai kurti vertę rinkoje yra šiuolaikinio verslo pamatas ir taip bus ateityje (Pulic, 2008, p. 14).

Augant susidomėjimui žmogiškuoju kapitalu ir ieškant priemonių efektyviam jo valdymui, mokslinėje literatūroje vis dažniau analizuojama darbuotojų amžiaus įvairovė – skirstymas į kartas. Laikraščių ir žurnalų straipsniuose, įmonių pranešimuose spaudai ir vis dažniau knygose nurodoma, jog šiandieninė darbo jėga sudaryta iš kartų, kurios viena nuo kitos skiriasi (Macky, Gardner, Forsyth, 2008, p. 857). Dabartinė darbo jėga yra ypatinga, nes pirmą kartą istorijoje vienu metu darbo rinkoje dirba net keturios darbuotojų kartos (Bennett et al., 2012, p. 278): dominuoja Kūdikių bumo, X ir Y kartų atstovai, dauguma Tradicinės kartos atstovų išeina į pensiją, o Z karta kol kas dar neįžengė į darbo rinką (Hernaus, Pološki Vokic, 2014, p. 615–616) (1 pav.).




**1 pav. Lietuvos gimstamumo dinamika skirtingų kartų kontekste**

1-ame paveiksle pateikta Lietuvos gimstamumo statistika (Statistikos departamentas, 2014), iš kurios matoma, jog su kiekviena nauja karta gimstamumas vis mažėja. Remiantis Statistikos departamento (2015) duomenimis, kaip ir daugelyje pasaulio šalių, taip ir Lietuvoje darbo jėgą šiuo metu sudaro Tradicinės, Kūdikių bumo, X ir Y kartų atstovai. Nors politinės, demografinės ir socialinės aplinkybės lemia, jog darbuotojai darbo rinkoje lieka vis ilgiau, bet santykis tarp kartų keičiasi – vyresniosios kartos darbuotojai pasitraukia, taip užleisdami vietą jaunesniesiems. Šiuo metu Lietuvos

darbo rinkoje dominuoja X kartos darbuotojai, tačiau didelėmis apimtimis, pabaigę mokslus, atkeliauja Y kartos atstovai.

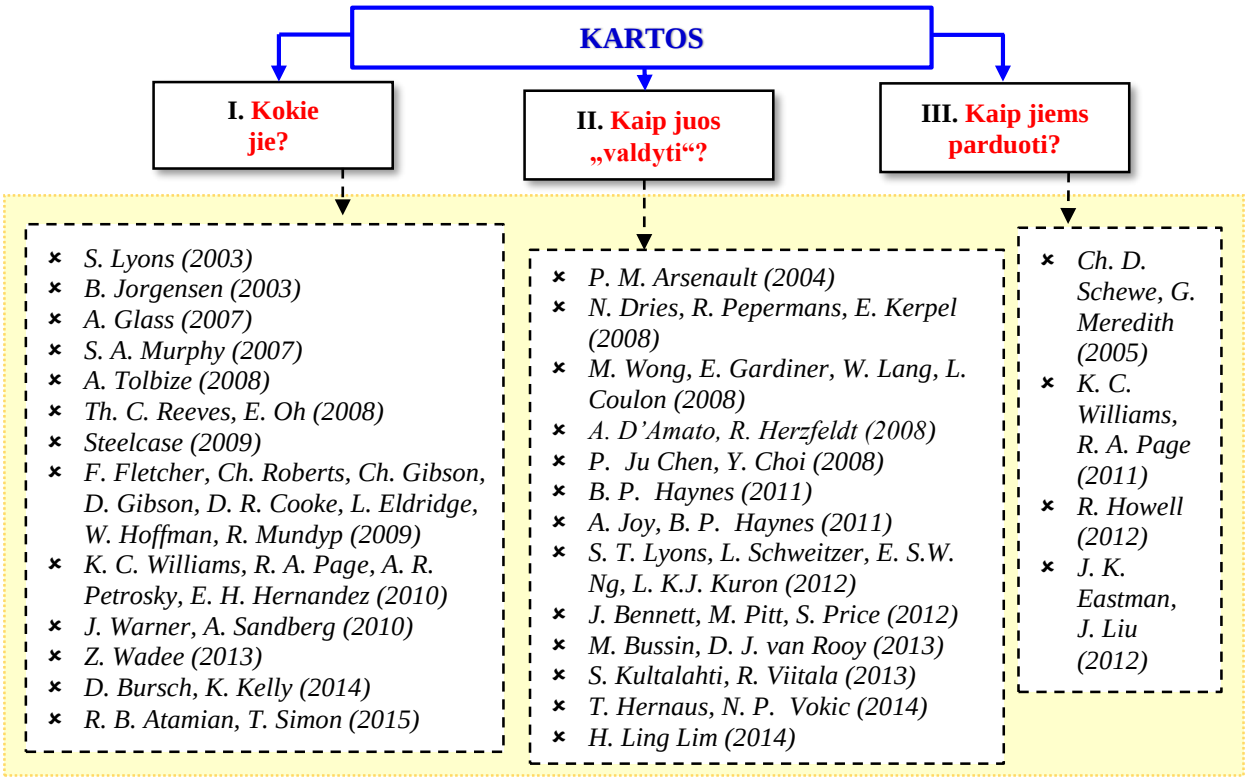
Darbuotojai, užaugę skirtingais laikotarpiais, dėl skirtingų istorinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių patirčių (Angeline, 2011, p. 249) turi skirtingas pažiūras, lūkesčius ir vertybes, tikslus ir siekius, naudoja skirtingus komunikavimo ir bendravimo metodus (Glass, 2007, p. 98), skiriasi jų mąstysena bei elgsena. Skirtingų kartų atstovai į darbovietę atsineša skirtingus lūkesčius dėl karjeros, darbo įpročius, gyvenimo tikslus ir požiūrius (Singh, Gupta, 2015, p. 1), kurių „valdymas žmogiškųjų išteklių vadovams kelia naujas grėsmes, bet kartu suteikia dar didesnes galimybes“ (Čiutienė, Railaitė, 2013 p. 37–38), kartų skirtumuose vadovai įžvelgia organizacinę stiprybę, inovatyvumą, kylantį iš jų komandinio darbo ir tarpusavio bendradarbiavimo (Fraone, Hartmann, McNally, 2008, p. 10).

Tarptautinė konkurencija stiprėja, todėl talentingų darbuotojų pritraukimas ir jų išlaikymas įmonėje gali užtikrinti konkurencinį pranašumą, tačiau talentų baseino charakteristikos keičiasi (D'Netto, 2012, p. 1). Darbo jėgos požiūris transformuojasi pereinant nuo tradicinės hierarchijos link nepriklausomo ir įgalinto individualizmo (Jerome, Scales, Whithem, Quain, 2014, p. 2). Žmogiškųjų išteklių specialistai tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje per kitus dešimt metų susidurs su grėsmingu iššūkiu: didelė dalis darbuotojų turės išeiti į pensiją, o juos reikės pakeisti jauniausiąja karta (Kultalahti, Viitala, 2013, p. 101). Y karta baigia mokslus ir vis daugiau jos atstovų įžengia į darbo rinką, šios kartos dydis ir įtaka nuolatos auga. Tuo tarpu seniausia darbuotojų karta – Tradicinė – išeina į pensiją ir kol kas darbo jėgos daugumą sudaro Kūdikių bumo ir X kartos darbuotojai. Įmonės stengiasi pritraukti naujus darbuotojus, siekdamos pakeisti išeinančius į pensiją bei ieškodamos turinčių naujų idėjų ir galinčių atsinešti naujovių bei taip suteikti įmonei konkurencinį pranašumą (Jerome et al., 2014, p. 4).

Darbo jėgos sudėties pasikeitimas sąlygoja augantį susidomėjimą skirtingų kartų lūkesčiais ir jų valdymu (McGuire, Todnem By, Hutchings, 2007, p. 592). Tokia situacija, kai darbo rinkoje galima sutikti keturių kartų atstovus yra naujas reiškinys ir kol kas strateginiame organizacijos lygmenyje nėra suformuoto tinkamo valdymo modelio. Todėl, šiandien, organizacijos visame pasaulyje tūrėtų apibrėžti strategiją visų šių keturių kartų valdymui (Bennett et al., 2012, p. 278). Organizacijose dažnai neapsisprendžiama, ar pasiūlyti kuo patrauklesnę aplinką jaunesniems darbuotojams ar išlaikyti vertingus įgūdžius ir žinias turinčius vyresniuosius darbuotojus. Ši dilema gali būti išspręsta vykdant skirtingas žmonių išteklių valdymo strategijas skirtingoms kartoms (D'Amato, Herzfeldt, 2008, p. 947), t. y. organizacijos vietoj vienos bendros visoms kartoms naudojamos strategijos turi taikyti mišrią, į kiekvieną kartą nukreiptą strategiją. Tačiau sėkmingas skirtingų kartų atstovų valdymas reikalauja aiškaus jų lūkesčių, interesų, vertybių supratimo, tinkamų darbo organizavimo priemonių. „Tinkamai išnaudojant kartų skirtumus, galima ne tik padidinti šių darbo grupių motyvaciją, produktyvumą, pagerinti veiklos kokybę, tačiau taip pat patobulinti klientų aptarnavimo sistemą, pagerinti organizacijos

įvaizdį bei atverti naujas galimas rinkas“ (Čiutienė, Railaitė, 2013 p. 37–38). Kartų skirtumų panaudojimas leidžia įmonėms pagerinti veiklos rodiklius ir padidinti konkurencinį pranašumą. Pastaruoju metu kartų valdymo įmonėje svarba nuolatos auga ir šiai temai vis daugiau skiriama dėmesio.

Šiuolaikiniai mokslininkai nagrinėja kartų elgsenos bruožus bei bando ištirti ir įvairiomis metodikomis bei tyrimais įrodyti kartų skirtumų identifikavimo ir šių skirtumų panaudojimo svarbą įmonių veikloje. Galima išskirti tris tyrimų kryptis, kuriose siekiama atskleisti skirtingų kartų bruožus, pateikti į kiekvieną kartą nukreiptą žmogiškųjų išteklių valdymo ir rinkodaros strategijas (2 pav.).




**2 pav. Tyrimų, nagrinėjančių kartų skirtumus, kryptys**

***Pirmosios tyrimų krypties*** mokslininkai siekė atskleisti, kokie esminiai bruožai būdingi kiekvienai kartai. Gausus būrys mokslininkų (Atamian, Simon, 2015; Bursch, Kelly, 2014; Fletcher et al., 2009; Glass, 2007; Jorgensen, 2003; Lyons, 2003; Murphy, 2007; Reeves, Oh, 2008; Steelcase, 2009; Tolbize, 2008; Wadee, 2013; Warner, Sandberg, 2010; Williams et al., 2010) tarpusavyje lygino kartas įvairiais pjūviais, analizuodami ir išskirdami kiekvienos kartos savybes, vertybes, privalumus ir trūkumus, darbo stilių ir etiką, santykį su technologijomis, lojalumą, gyvenimo tikslus, darbo ir laisvalaikio balanso poreikį ir kt. Taip pat šios krypties autoriai išskyrė pagrindinius istorinius, kultūrinius ir technologinius įvykius, turėjusius įtakos kartų skirtumams.

***Antrosios tyrimų krypties*** mokslininkai bandė nustatyti, kaip darbdaviai turi elgtis su kiekvienos kartos atstovais, arba kaip reikia apjungti visas kartas bendram įmonės tikslui. P. M. Arsenault (2004) apklausė 790 respondentų: 190 Tradicinės, 203 Kūdikių bumo, 243 X ir 154 Y kartų. Autorius nustatė, jog kiekviena karta turi savo unikalias vertybes, požiūrį ir lūkesčius vadovui, o tai turi įtakos ir jų

lojalumui. N. Dries, R. Pepermans ir E. Kerpel (2008), apklausę 750 respondentų, nustatė, jog Tradicinės, Kūdikių bumo, X ir Y kartų atstovų karjeros tikslai yra labai panašūs, bet skiriasi lūkesčiai – jaunesniosios kartos darbuotojams svarbus pasitenkinimas darbu, o vyresniosios kartos darbuotojams – organizacinis stabilumas. Visgi, nors autorių tyrimas įrodė, kad šiuo aspektu kartos tarpusavyje nesiskiria ir turi panašius karjeros tikslus, tačiau rezultatai atskleidė, jog kartos skirtingai supranta „sėkmingos karjeros“ sąvoką. Tuo tarpu S. T. Lyons, L. Schweitzer, E. S. W. Ng ir L. K. J. Kuron (2012), išanalizavę 105 kanadiečių reziumė ir atlikę interviu, nustatė, kad karjeros tikslai tarp kartų skiriasi. A. D'Amato ir R. Herzfeldt (2008) atliktame tyrime dalyvavo 1666 vadovai iš Europos šalių. Autoriai nustatė, jog jaunesnės kartos darbuotojai yra mažiau lojalūs ir įsipareigoję įmonei, tačiau labiau linkę mokytis nei vyresniosios kartos atstovai. M. Wong, E. Gardiner, W. Lang ir L. Coulon (2008), naudodami anketinę apklausą, atkleidė, kad nėra reikšmingo skirtumo tarp kartų motyvavimo priemonių, apie kurį tiek daug rašoma literatūroje. Priešingai, M. Bussin ir D. J. van Rooy (2013), atlikę 6316 Pietų Afrikos finansinių institucijų darbuotojų apklausą, pagrindė literatūroje pateikiamą kartų atlygio priemonių įvairovės būtinumą ir dar kartą įrodė, jog skirtingoms kartoms už darbą reikia atlyginti skirtingai. H. L. Lim (2014) tyrimas atskleidė, jog gyvenimo prioritetai ir darbo motyvavimo priemonės gali skirtis net tarp tos pačios kartos skirtingų tautybių atstovų. P. J. Chen ir Y. Choi (2008) apklausė 398 vadybininkus ir vadovus bei dar kartą pagrindė, jog skirtingos kartos turi skirtingas vertybes, kurios, autorių teigimu, ženkliai skiriasi keturiose dimensijose – patogumas ir saugumas, profesinis augimas, asmeninis augimas ir darbo aplinka. A. Joy ir B. P. Haynes (2011) atskleidė, jog skirtingos kartos turi skirtingus reikalavimus ofiso dizainui, t. y. formaliems ir neformaliems susitikimų kabinetams. Tai pagrindė ir B. P. Haynes (2011) atliktas tyrimas. Autorius siūlo įmonių vadovams atsižvelgti į skirtingų kartų poreikius, formuojant darbo aplinką, kurioje visos kartos galėtų dirbti kartu. J. Bennett, M. Pitt ir S. Price (2012) tyrimo rezultatai atskleidė, jog dėl kintančio darbo ir laisvalaikio modelio organizacijoms gyvybiškai svarbu keistis, t. y. jos turi prisitaikyti prie naujosios kartos poreikių ir lūkesčių. S. Kultalahti ir R. Viitala (2015), analizuodami Y kartos atstovų feisbuko profilius, atskleidė, jog su naująja karta pasikeitė psichologinis kontraktas tarp darbuotojo ir darbdavio, nes naujosios kartos darbuotojai turi kitus lūkesčius darbdaviui, iš kurių svarbiausias kompetencijų ugdymas. T. Hernaus ir N. P. Vokic (2014) atliktame tyrime dalyvavo 512 Kroatijos darbuotojai. Autorių teigimu, darbo charakteristikos nėra vienodai atskleidžiamos skirtingų kartų, t. y. kiekvienai kartas būdingas savitas darbo pobūdis. Visgi skirtingų autorių tyrimų rezultatai buvo skirtingi – vieni paneigė, bet didžioji dalis kaip tik dar kartą patvirtino kartų skirtumus, kurių negalima pamiršti ir į kuriuos būtina atsižvelgti formuojant žmonių išteklių valdymo strategiją.

***Trečiosios tyrimų krypties*** mokslininkai stengėsi įrodyti, jog rinkodaros segmentacija, paremta kartų teorija, gali būti tinkama priemonė pardavimų skatinimui. C. D. Schewe ir G. Meredith (2005) teigimu, kartų analizė leidžia geriau pažinti vartotojus ir dėl šios priežasties skatinti jų pirkimą bei

užmegzti ilgalaikius santykius. R. Howell (2012) pabrėžia, jog rinkos segmentacija, atsižvelgiant į kartas, yra naudinga tikslinių rinkų nustatymui bei asmeninio kontakto tarp produkto ir pirkėjo užmezgimui, kas šiandieninėmis rinkos sąlygomis yra ypatingai svarbu. J. K. Eastman ir J. Liu (2012), atlikę 220 JAV vartotojų apklausą, nustatė vartojimo masto skirtumus tarp kartų: didžiausias vartojimas pastebimas Y kartos, po to X kartos ir tik tada Kūdikių bumo kartos atstovų. K. C. Williams ir R. A. Page (2011) pažymi, jog tik žinodami skirtingų kartų charakteristikas ir elgseną, rinkodaros specialistai gali sukurti santykius su vartotojais ir įgyti jų pasitikėjimą. Šios tyrimų srities mokslininkai įrodė, jog įmonės turi atsižvelgti į kartas, formuodamos rinkodaros strategijas ir identifikuodamos tikslines grupes.

Visų trijų tyrimų krypčių mokslininkai pažymi, jog kartų tematika turi stiprų potencialą ateities moksliniams tyrinėjimams bei dauguma autorių (Backes-Gellner, Veen, 2009; Bennett et al., 2012; Bursch, Kelly, 2014; Grund, Westergaard-Nielsen, 2006; Murphy, 2007; Warner, Sandberg, 2010) pabrėžia vyraujančią nuomonę, jog efektyvus kartų valdymas įmonėje yra vienas svarbiausių šiandienos veiksnių, galinčių padidinti įmonių konkurencingumą ir sustiprinti jų ateities perspektyvas (3 pav.).




**3 pav. Kartų valdymo įmonėje svarba**

Kartų skirtumai turi įtakos organizacijos efektyvumui (Fletcher et al., 2009, p. 11), esant didesnei darbuotojų amžiaus įvairovei organizacijoje „formuojasi geresnis organizacijos įvaizdis ir reputacija, didėja darbuotojų motyvacija ir veiklos efektyvumas, ekonominė nauda ir pelningumas, didėja vartotojų pasitenkinimas ir pan.“ (Kuprytė, Salatkienė, 2011, p. 6). Įmonės sėkmė dažnai priklauso nuo efektyvaus darbuotojų pritraukimo, išlaikymo ir motyvavimo. Šiandieninėmis sąlygomis yra svarbiau nei bet kada anksčiau pasinaudoti skirtingų kartų žiniomis, patirtimi ir įgūdžiais. Todėl skirtingų kartų bruožų ir elgsenos pažinimas bei jų motyvavimo priemonių atpažinimas gali padėti žmogiškųjų išteklių specialistams plėsti darbuotojų pritraukimo, išlaikymo ir vystymo strategijas, išskiriant kiekvienai kartai svarbiausias ir patraukliausias priemones (Bursch, Kelly, 2014, p. 10).

Apibendrinant, galima teigti, jog įmonėse vis dar per mažai dėmesio skiriama kartų skirtumams identifikuoti. Visos kartos valdomos naudojant vieną žmogiškųjų išteklių strategiją ir neatsižvelgiama į tai, kokiai daliai darbuotojų ji yra „patraukli”. Gausus būrys mokslininkų pagrindė tinkamai valdomos

kartų įvairovės naudą įmonėms: veiklos rodiklių gerėjimas, konkurencinio pranašumo didėjimas ir, svarbiausia, teigiama bei pozityvi darbo aplinka ir klimatas. Problema yra tai, kad skirtingos kartos kelia skirtingus reikalavimus ŽIV funkcijoms. Todėl yra reikalingas kartų valdymo įmonėje modelis. Šis modelis tūrėtų apibrėžti ŽIV funkcijų principus, kurie būtų nukreipti į kiekvieną kartą atskirai, siekiant patenkinti kiekvienos kartos interesus.

# 2. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje pateikiama kartų samprata ir nagrinėjami skirtingų kartų elgsenos ypatumai, aprašoma žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, nukreipta į kiekvieną darbo rinkoje esančią kartą.

## 2.1. Kartų samprata ir jų interesų ypatumai

Mokslinėje literatūroje vis dažniau analizuojamas žmonių skirstymas į kartas. Gausus būrys mokslininkų pažymi, jog skirtingų kartų atstovai tarpusavyje skiriasi ir į šiuos jų skirtumus būtinai turi atsižvelgti jų darbdaviai.

### 2.1.1. Kartos sąvoka ir jų tipologija

Pastaruoju metu labai dažnai ir įvairiose srityse girdimas ir minimas žodis – karta, kuris yra kildinamas iš lotyniškų žodžių „generatio“ ir „genus“ bei atitinkamai reiškia „pradėti gyvybę“, „giminė“ (Niethammer, 2003, p. 20). Eilė mokslininkų (Kupperschmidt, 2000; Murphy, 2007; Schewe, Meredith, 2005; Strauss, Howe, 1992) pabrėžia, jog priklausymą kartai sąlygoja augimas tuo pačiu laikmečiu, nutikę ir išgyventi svarbūs įvykiai, kurie suformavo panašias vertybių sistemas, požiūrį ir gyvenimo patirtį. Kartą vienija istorinio bei socialinio gyvenimo įvykiai, kurie formavo tos kartos vystymąsi bei tuo pačiu lemia kartų skirtumus.

Kartų teorijos sąvoka pirmą kartą pavartota 1960 metais, kai buvo siekiama atskirti maištaujančius Kūdikių bumo kartos atstovus nuo jų tėvų (Reeves, Oh, 2008, p. 295). Pagal W. Strauss ir N. Howe teoriją, kas 20 metų užauga nauja unikali žmonijos karta, kuri formuojasi savitu laikotarpiu, paženklintu socialinių, ekonominių, politinių, technologinių ir kultūrinių įvykių (Wadee, 2013, p. 11). Visa tai nulemia žmonių pasaulėžiūrą ir asmenybės savybes: augant tuo pačiu istoriniu laikotarpiu ir išgyvenant įvykius tuo pačiu gyvenimo periodu susiformuoja panašios vertybės, įsitikinimai, požiūriai ir elgsena (D’Amato, Herzfeldt, 2008, p. 931).

Remiantis moksline literatūra, svarbu pažymėti, jog autoriai pateikia skirtingus kartų skirstymo periodus (1 lentelė).

**1 lentelė. Kartų skirstymo įvairovė**

| ŠALTINIS | KARTŲ SKIRSTYMAS | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| D. Tapscott (1998) | | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1975) | Skaitmeninė (1976–2000) | |
| R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak (2000) | Veteranų karta (1922–1943) | Kūdikių bumo (1943–1960) | X karta (1960–1980) | Būsimoji (1980–1999) | |
| N. Howe, W. Strauss (2000) | Tylioji karta (1925–1943) | Bumo karta (1943–1960) | 13-oji karta (1961–1981) | Tūkstantmečio (1982–2000) | |
| L. C. Lancaster, D. Stillman (2002) M. Bussin, D. J. van Rooy (2013) | Tradicinė karta (1900–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1980) | Tūkstantmečio, Y karta (1981–1999) | |
| C. A. Martin, B. Tulgan (2002) | Tylioji karta (1925–1942) | Kūdikių bumo (1946–1960) | X karta (1965–1977) | Tūkstantmečio (1978–2000) | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| B. Jorgensen (2003) | | Kūdikių bumo (1946–1962) | X karta (1963–1978) | Y karta (1977–1988) | |
| S. Lyons (2003) | Brandžioji karta (<1945) | Kūdikių bumo (1946–1961) | X karta (1962–1979) | Echo (>1980) | |
| D. Oblinger, J. Oblinger (2005) | Brandžioji karta (<1946) | Kūdikių bumo (1947–1964) | X karta (1965–1980) | Y karta, Interneto, Tūkstantmečio (1981–1995) | Po Tūkstantmečio (>1995) |
| N. Dries, R. Pepermans, E. Kerpel (2008), T. Angeline (2011) | Tylioji karta (1925–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1980) | Y karta (1981–2001) | |
| M. Wong, E. Gardiner, Wh. Lang, L. Coulon (2008) | | Kūdikių bumo (1945–1964) | X karta (1965–1981) | Y karta (1982–2000) | |
| A. Glass (2007) | Veteranų karta (1925–1940) | Kūdikių bumo (1941–1960) | X karta (1961–1976) | Tūkstantmečio (1977–1992) | |
| S. A. Murphy (2007) | II Pasaulinio karo (<1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1980) | Tūkstantmečio (1980–2000) | |
| A. D'Amato, R. Herzfeldt (2008) | | Kūdikių bumo (1946–1959) | X karta (1960–1980) | | |
| J. S. Fraone, D. Hartmann, K. McNally (2008) | Veteranų ar Tradicinė karta (1922–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1980) | Tūkstantmečio, Y karta (1981–2000) | |
| P. J. Chen, Y. Choi (2008) | | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta 1965–1977 | Tūkstantmečio (>1978) | |
| Steelcase (2009) | Tradicinė karta (1909–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1978) | Tūkstantmečio (1979–2000) | |
| F. Fletcher, Ch. Roberts, Ch. Gibson, D. Gibson, D. R. Cooke, L. Eldridge, W. Hoffman, R. Mundyp (2009) | Tylioji karta (1925–1942) | Kūdikių bumo (1943–1960) | X karta (1961–1981) | Y karta (nuo 1982) | |
| S. M. Crampton, Jh. W. Hodge (2009) | Veteranų, Tradicinė ar Tylioji karta (1925–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1979) | Y karta, Tūkstantmečio ar Trofėjų (1980–1999) | |
| J. Warner, A. Sandberg (2010) | Didžioji karta (1924–1943) | Kūdikių bumo (1944–1963) | X karta (1964–1983) | Y karta (1984–2000) | |
| K. C. Williams, R. A. Page, A. R. Petrosky, E. H. Hernandez (2010) K. C. Williams, R. A. Page (2011) | Depresijos karta (1930–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1976) | Y karta (1977–1994) | Z karta (>1994) |
| B. P. Haynes (2011) A. Joy, B. P. Haynes (2011) | Tradicinė ar Veteranų karta (1922–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1978) | Y karta arba Tūkstantmečio (1979–2000) | |
| J. Bennett, M. Pitt, S. Price (2012) | Tradicinė karta (1909–1945) | Bumo karta (1946–1964) | X karta (1965–1978) | Tūkstantmečio (1979–2000) | |
| S. T. Lyons, L. Schweitzer, E. S. W. Ng, L. K.J. Kuron (2012) | Brandžioji karta (<1945) | Kūdikių bumo (1945–1964) | X karta (1965–1979) | Tūkstantmečio (>1980) | |
| Z. Wadee (2013) | Brandžioji karta (iki 1945) | Kūdikių bumo (1945–1960) | X karta (1961–1980) | Y karta (1981–1995) | Z karta (po 1995) |
| H. Ling Lim (2014) | Tradicinė karta (1925–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1979) | Y karta (1980–1999) | Z karta (nuo 2000) |
| D. Bursch, K. Kelly (2014) | Pokario, Tylioji ar Tradicinė karta (1928–1945) | Kūdikių bumo (1946–1964) | X karta (1965–1979) | Y karta arba Tūkstantmečio (1980–1995) | Z karta (nuo 1996) |
| R. B. Atamian, T. Simon (2015) | Veteranų, Tylioji, Tradicinė karta (1920–1940) | Kūdikių bumo (1940–1960) | X karta (1960–1980) | Tūkstantmečio arba Y karta (1980–1990) | Z karta (nuo 1990) |

Mokslininkai pateikia įvairias kiekvienos kartos pradžios ir pabaigos datas, skirtingos trukmės periodus. Nors sunku tiksliai apibrėžti, kada vieną kartą pakeičia kita, tačiau yra būtinas bendras susitarimas vieningam kartų skirstymui. J. Markert (2004, p. 20) teigimu, kaip ir W. Strauss ir N. Howe teorijoje, nauja karta susiformuoja kas 20 metų, todėl šis periodas negali būti vienoms kartoms ilgesnis, kitoms trumpesnis, periodas turi būti nustatytas vienodas visoms kartoms. Kadangi nauja karta prasideda vaiko gimimu tam tikru istoriniu laikotarpiu ir baigiasi, kai vaikas subręsta, iškeliauja iš tėvų namų, prisijungia prie darbo rinkos, sukuria šeimą ir susilaukia savo palikuonio – naujos kartos atstovo – tada prasideda naujos kartos ciklas (vidutiniškai tai užtrunka apie 20 metų). Tokiu būdu, įvertinus mokslinėje literatūroje pateiktus terminus bei istorinius įvykius ir remiantis J. Markert (2004) pateiktomis išvadomis, kiekvienos kartos periodai, kurie ir bus toliau naudojami magistro darbe, pateikiami 2-oje lentelėje.

**2 lentelė. Kartų skirstymas**

| **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo karta** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) | **Z karta** (2006–2025) |
|---|---|---|---|---|

Kartų elgsenos skirtumai susiformavo dėl to, jog jie augo skirtingu laikotarpiu (Jerome et al., 2014, p. 2). Nutikę įvykiai kartos atstovų aplinkoje jų socializacijos procese lemia jų asmenybes, vertybių, įsitikinimų ir lūkesčių vystymąsi. Pastarieji vieną kartą susiformavę, išlieka ir suaugus (Macky et al., 2008, p. 858). Taigi, grupė žmonių, kuriuos sieja gimimo data ir esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais, suformavo panašias vertybių sistemas, požiūrį ir gyvenimo patirtį bei tuo pačiu lemia kartų skirtumus. Visos kultūrinio, istorinio, technologinio, socialinio, demografinio gyvenimo tendencijos ir įvykiai, vykstantys tos kartos atstovų augimo ir brandos laikotarpiu, turi lemiamos įtakos kiekvienos kartos unikalios vertybių sistemos formavimuisi. Todėl siekiant įvertinti kiekvienos kartos skirtumus, svarbu atsižvelgti į pasaulinio masto įvykius, kurie turėjo įtakos kartų patirčiai ir lūkesčiams (Bursch, Kelly, 2014, p. 3). Remiantis moksline literatūra (Lyons, 2003; Murphy, 2007; Sladek, Grabinger, 2014; Steelcase, 2009; Wadee, 2013; Warner, Sandberg, 2010), pateikiami autorių išskirti pagrindiniai pasaulinio masto įvykiai, kurie lėmė kartų formavimąsi (3 lentelė).

**3 lentelė. Pasaulinio masto įvykiai, lėmę kartų formavimąsi**

| **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo karta** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) | **Z karta** (2006–2025) |
|---|---|---|---|---|
| Frazės, kurias girdėjo augdami:<br>× padaryk tai su ar be,<br>× lik vietoje,<br>× pasiaukok,<br>× būk didvyris<br>× apsvarstyk bendrą naudą. | Frazės, kurias girdėjo augdami:<br>× būk tuo, kuom nori būti,<br>× pakeisk pasaulį,<br>× būk geras kitiems,<br>× turėk svajonių. | Frazės, kurias girdėjo augdami:<br>× nepasikliauk juo,<br>× didvyrių nebūna,<br>× suauk,<br>× rūpinkis savimi,<br>× visada paklausk „kodėl?“ | Frazės, kurias girdėjo augdami:<br>× Tu esi ypatingas,<br>× nieko nepalik užnugaryje,<br>× prisijunk 24 / 7,<br>× siek to nedelsiant,<br>× būk visuomeniškas. | Frazės, kurias girdėjo augdami:<br>× Tu esi gabus,<br>× atrask, savo stiprybes ir pasinaudok jomis,<br>× tik geriausi gali būti nugalėtojais,<br>× „kokia yra Tavo nuomonė?“. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| × Antrasis pasaulinis karas<br>× Korėjos karas<br>× Didžioji depresija<br>× Normavimas<br>× Nustatyti lyčių vaidmenys<br>× Rokenrolas<br>× Atominė bomba<br>× Pokario rekonstrukcija<br>× W. Čerčilis<br>× F. Ruzveltas<br>× Š. de Golis<br>× Karinė tarnyba<br>× Priemiesčių augimas<br>× Kelionės traukiniais | × Šaltasis karas<br>× Vietnamo karas<br>× Lenktynės kosmose: Apollo nusileidimas Mėnulyje<br>× Jaunimo kultūra<br>× Vudstoko festivalis, hipiai<br>× Kontracepcija<br>× Dž. Kenedis<br>× Bitlai<br>× 60–ųjų „svingingas“<br>× Moterų teisės<br>× Pirmoji širdies transplantacija | × Šaltojo karo pabaiga<br>× Berlyno sienos nugriovimas<br>× Energetikos krizė<br>× R. Reiganas<br>× M. Gorbačiovas ir „Glasnost“<br>× F. Miteranas<br>× M. Tečer<br>× „Votergeito“ skandalas<br>× MTV<br>× „Draugai“ ir „Žvaigždžių karai“<br>× Europos sąjunga<br>× AIDS epidemija<br>× Skyrybų augimas<br>× Černobylis<br>× Roko muzika<br>× Kelionės automobiliu | × 9 / 11 teroristų atakos<br>× Invazija į Iraką<br>× Mobilusis ryšys<br>× Trumposios žinutės<br>× Kompiuteriniai žaidimai<br>× Princesės Dianos mirtis<br>× Įžymybių, Enron, WorldCom skandalai<br>× Uraganas Katrina<br>× Pokalbių ir realybės šou<br>× Feisbukas, „YouTube“ ir „Google Earth“<br>× Pigios lėktuvų kelionės | × Ekonomikos nuosmukis<br>× Nekilnojamojo turto burbulas<br>× Globalinis atšilimas<br>× Pasaulinis dėmesys<br>× Energetikos krizė<br>× „Arabų pavasaris“<br>× Debesų technologijos<br>× WikiLeaks<br>× Terorizmas<br>× Smurtas mokyklose |
| <br>Automobilis ir Radijas | <br>Televizija | <br>Asmeninis kompiuteris | <br>Planšetiniai kompiuteriai ir išmanieji telefonai | Google akiniai, grafenas, nano–kompiuteriai, 3D spausdintuvai, išmanūs automobiliai |

Dauguma autorių pabrėžia, jog kiekviena karta yra skirtinga, turinti savo vertybes, iššūkius ir darbo stilių, susiformavusią elgseną. Žinoma, kartų vystymuisi įtakos turėjo jų aplinkoje įvykę istoriniai ir technologiniai įvykiai, net ir nuolatos girdimos frazės. Įmonės, siekdamos sėkmingai ir efektyviai suvaldyti įvairialypę darbo jėgą, būtinai turi suprasti ir pažinti kiekvieną kartą.

### 2.1.2. Kartų interesų ypatumai

Įmonėse labai dažnai dirba skirtingų kartų atstovai, kurie elgiasi ir mąsto savitai. Manoma, jog kartų charakteristikos formuoja pasaulėžiūrą, santykius, darbo etiką ir elgseną, motyvavimo priemones, polinkį į komandinį darbą, bendravimo įgūdžius, organizacinės hierarchijos suvokimą, pokyčių valdymą ir kt. (Hernaus, Vokic, 2014, p. 615–616). Nekreipiant dėmesio į kiekvienos kartos savitumą, įmonėse gali kilti konfliktai, kristi produktyvumas, suprastėti komunikacija ir komandinis darbas, todėl būtina formuoti strategijas, nukreiptas į kartų valdymą ir, pirmiausiai, būtina pažinti kiekvieną kartą (Jerome, et al., 2014, p. 7). Išnagrinėjus mokslinę literatūrą (Ajilon professional staffing, 2013; Atamian, Simon, 2015; Chen, Choi, 2008; Cowan, 2014; Dries et al., 2008; Fraone et al., 2008; Haynes, 2011; Hernaus, Vokic, 2014; Jorgensen, 2003; Joy, Haynes, 2011; Kapil, Roy, 2014; Narijauskaitė, Stonytė, 2012; NAS Recruitment, 2014; Reeves, Oh, 2008; Sills, 2014; Sladek, Grabinger, 2014; Steelcase, 2009; Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė, 2015; Tolbize, 2008; Wadee, 2013; Warner, Sandberg, 2010), suformuotas kartų charakteristikų palyginimas 5-iais pagrindiniai pjūviais, kurie bus detalizuojami ir tiriami kitose magistro darbo dalyse (4 lentelė).

## 4 lentelė. Kartų charakteristikos

| | | **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) | **Z karta** (2006–2025) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ASMENINĖS SAVYBĖS** | *Bruožai* | Realistai, atsidavę, pasiaukojantys, svarbi hierarchija, siekiantys būti gerbiami, kantrūs, smulkmeniški, nuoseklūs, konservatyvūs, laikosi tradicijų, kruopštūs, pastovūs ir lojalūs, nemėgstantys permainų, santūrūs, drovūs, stiprių moralinių įsipareigojimų, patikimi. | Optimistai, idealistai, atkaklūs, siekiantys asmeninio pasitenkinimo ir tobulėjimo, savarankiški, technologiškai nepažangūs, ekscentriški, kritiški, tolerantiški, materialistai, siekiantys tikslo, ryžtingi, drąsūs, įsipareigoję, efektyvūs, patikimi. | Nepriklausomi, globaliai mąstantys, linksmi ir kūrybiški, mokantys prisitaikyti, savarankiški, atsiskyrę, verslūs, pasitikintys savimi, „sutaria“ su technologijomis, nekantrūs ir yra kritiški, skeptiški, pragmatiški, atsargūs, lankstūs, individualistai, mėgsta laisvę, organizuoti, tolerantiški. | Optimistai, ambicingi, pilietiški, pasitikintys savimi, trokštantys žinių, turintys daug tikslų, reikalaujantys atgalinio ryšio ir pastovių nurodymų, siekiantys prasmingo darbo, reikalaujantys priežiūros, artimi šeimyniniai santykiai, empatiški, bendradarbiaujantys, atviri, kūrybingi, originalūs, drąsūs, kompetentingi, išmintingi. | Realistai, individualistai, hiperaktyvūs, virtualiai bendraujantys, mėgstantys tvarką, gebantys kelis darbus atlikti vienu metu, priklausomi nuo interneto, pragmatiški, kūrybiški, holistiškai mąstantys, altruistiški, nekantrūs, nepriklausomi, ambicingi, technologiškai pažengę, neryžtingi. |
| | *Tikslas* | Nuosavas būstas | Darbo saugumas | Darbo – laisvalaikio pusiausvyra | Laisvė ir lankstumas | Saugumas ir stabilumas |
| | *Kredo* | „Mes turim atlikti savo pareigas ir sunkiai dirbti” | „Jeigu turi tai, greitai atiduok” | „Nesvarbu” | „Padarykime pasaulį geresniu” | „Mes visada turime tobulėti“ |
| **POŽIŪRIS Į DARBĄ** | *Darbo etika ir vertybės* | Sunkiai dirbantys, drausmingi, stipri darbo etika, pagarba autoritetui, laikosi taisyklių, didžiuojasi tuo, ką daro, pareigingi, lojalūs įmonei. Svarbiausia darbe: įmonės vadovas ir įmonės reputacija. | Stipri darbo etika, dirba efektyviai ir siekia kokybės, orientuoti į procesus, lojalūs karjerai ir darbdaviams, noriai dirba viršvalandžius, save atranda dirbdami, prisiima riziką, mėgsta dirbti komandoje ir konkuruoti, stabilūs. Svarbiausia: darbo turinys. | Skeptiška etika, lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos, orientuoti į rezultatus, nepatinka viršvalandžiai – dirba tik tiek, kiek reikia, lengvai prisitaiko prie pokyčių, prisiima riziką, mėgsta konkuruoti, svarbiau kokybė nei kiekybė, nepatinka priežiūra, nėra lojalūs įmonei. Svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. | Versliniška etika, karjeros, technologijų ir stabilumo siekimas, orientuoti į rezultatus, nedirba viršvalandžių, turi būti iškelti aiškūs tikslai ir pateiktos išsamios instrukcijos, siekia naujos patirties ir mokymo galimybių, atkaklūs, gali išlikti lojalūs, jei tenkina darbo sąlygos. Svarbi reputacija ir galimybė tobulėti. | Stipri darbo etika, puikiai prisitaikantys prie naujausių technologijų, greitai priimantys sprendimus, gebantys greitai apdoroti informaciją, nemėgsta fizinio darbo, norintys mažiausiomis sąnaudomis užsidirbti maksimalų atlyginimą, savarankiški, lankstūs, trokštantys asmeninės laisvės, turintys silpnus praktinius įgūdžius, trūksta atkaklumo sunkiose užduotyse. |
| | *Darbas yra...* | Pareiga. Tiki, jog toje pačioje įmonėje dirbs visą savo gyvenimą. | Įdomus nuotykis, todėl išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Gyvenimas dėl darbo. | Sunkus išbandymas; sudarytas kontraktas, todėl nori suderinti darbą ir gyvenimą. Darbas dėl gyvenimo. | Pasitenkinimas, todėl neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paaukštinimo. „Aš pirmas“ požiūris. | Dirba, kad galėtų patenkinti savo asmeninius poreikius. |
| | *Moto* | „Pirmiausia darbas”, „Gerbkit mane už mano patirtį” | „Dirbk, o po to mirk”, „Vertinkit mane už mano pastangas” | „Pirma gyvenk, o po to dirbk”, „Gerbkit mano nepriklausomybę” | „Darbas – gyvenimo dalis”, „Vertinkit mano žinias” | „Kiekvienas gali būti žvaigžde“, „Dirbk, kad gyventum, bet ne gyvenk, kad dirbtum” |
| | *Darbo stilius* | Siekia sukurti identiškumą, erdvės atspindi pasiekimus ir užimamą padėtį, hierarchijos ribos. | Svarbi įmonės kultūra ir turi jaustis visumos dalimi, atskiras kabinetas, priklausymas uždaroms grupėms, bendradarbiavimo erdvės. | Svarbi išvaizda ir kokybiškumas, patinka priedai, palaiko individualumą, mobilios darbo vietos, atviri vadovų kabinetai. | Gali dirbti bet kur, neformalus erdvės panaudojimas, mentorystės vietos, linksmos bendravimo zonos, ribų ar hierarchijos nebuvimas. | Sunkiai bendraujantys akis į akį, negeba spręsti konfliktų, lengvai bendradarbiauja internete, jautrūs išblaškymui. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **MOKYMASIS** | *Tobulintinos sritys* | • įgūdžių gilinimas<br>• kompiuterinio raštingumo kursai<br>• komandos formavimas | • įgūdžių gilinimas<br>• lyderystė<br>• kompiuterinio raštingumo kursai | • lyderystė<br>• įgūdžių gilinimas<br>• komandos formavimas | • lyderystė<br>• problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas<br>• įgūdžių gilinimas | • bendravimo įgūdžiai<br>• konfliktų valdymas<br>• praktiniai darbo įgūdžiai |
| | *Žinių kiekis* | Mažas | Vidutiniškas | Mažas | Vidutiniškas | Didelis ir stiprus |
| | *Išsilavinimas* | Mokslas ne visiems prieinamas. Mažiausiai išsilavinusi karta, tačiau jų atsidavimas, darbštumas ir vadovavimo patirtis suformuoją vertingą reziumė. | Mokomasi verslui. Dažnai keičiami darbdaviai, todėl sukaupiama plati patirtis, bet nėra ilgalaikio įsipareigojimo vienai įmonei. | Mažai mokomasi. Įsitikinę, jog esama pozicija ar naujos paieška priklauso nuo jų gebėjimo plėtoti įgūdžius ir žinias, todėl jų reziumė labai išsamios ir įspūdingiausios. | Apmokėtas mokslas. Viena iš labiausiai išsilavinusių kartų, kuri trokšta mokytis. Dėl patirties trūkumo, darbdaviams nėra patrauklūs. Tačiau jų technologiniai gebėjimai yra labai didelis privalumas. | Mokomasi tik dėl savęs. Domisi mokymusi nuotoliniu būdu (internetu). Svarbiau įgyti įgūdžiai nei pats diplomas. |
| **ĮVERTINIMAS** | *Motyvavimas* | Pagarba dėl patirties, sunkaus darbo, lojalumo ir pasiaukojimo, suteikta galimybė būti mokytojais kitiems. | Įvertinimu, pinigais, pareigomis, geriausiu kabinetu. | Laisve nedaryti, taisyklių panaikinimu, laisvu laiku, už sunkų darbą turi būti atsilyginta pinigais. | Darbu su protingais žmonėmis, įdomiu darbu, laisvu laiku. Nori, kad būtų atlyginta už atliktą darbą, ne už dirbtą laiką. | Laisvalaikio užsiėmimai, laisvas laikas. Pinigai nėra svarbiausi. Nori galimybės tobulėti ir dirbti su aukštos kompetencijos vadovais. Būti socialiai atsakingais. |
| | *Karjeros vystymas* | Darbas gyvenimui. | Karjeros galimybes mato ne tik įmonėje, bet ir ištisoje tos įmonės pramonės šakoje. Karjerai skiria didelį prioritetą. | Karjeros siekia tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų. Lojalūs profesijai, bet nebūtinai darbdaviui. Trokšta pažadų dėl paaukštinimo ateityje. | Kaupia darbo patirtį bei siekia kelti kompetencijos lygį. Siekia karjeros galimybių. Dirba kartu su įmone, o ne įmonei. | Lengvai keliauja tarp organizacijų. Dažnai dirba net po kelis darbus. Yra pasiruošę sunkiai dirbti, kad būtų patenkinti ir didžiuotųsi karjeros pasiekimais. |
| **DARBO SANTYKIAI** | *Požiūris į vadovavimą / taisykles* | Vertina autoritetą, taisykles ir vadovavimą iš viršaus į apačią. | Dalis jaučiasi nejaukiai bendraujant su vadovais. | Maloniai bendrauja su vadovais, tai yra natūralus procesas, tačiau nėra sužavėti užimama pozicija. | Mano, jog pagarba turi būti užtarnauta. Vadovavimas turi būti paremtas bendradarbiavimu priimant sprendimus. | Vadovai turi būti mentoriais: bendradarbiaujantys ir bendraujantys pagarbiai, atsižvelgiantys į nuomonę bei išklausantys. |
| | *Bendravimas* | Bendravimas akis į akį ir oficialiais laiškais. Atsidavę komandiniam darbui ir bendradarbiavimui, lėčiau prisitaiko prie technologinių naujovių. | Bendravimas akis į akį, jeigu būtina gali bendrauti telefonu ar elektroniniu paštu. Trokšta prasmingo, turiningo ir sudėtingo darbo, siekia nuolatinio tobulėjimo ir galimybės būti paaukštinti, gerai sutaria su kitais ir lengvai dirba komandoje. | Bendravimas elektroniniu paštu ir teksto žinutėmis. Sunkiai sekasi dirbti komandoje, siekia mokymosi ir tobulėjimo galimybių, patinka lankstus darbo grafikas, nori pramogų darbo vietoje. | Teksto žinutės ar socialiniai tinklapiai. Ieško prasmingo, nemonotoniško, įdomaus ir tuo pačiu sudėtingo darbo, siekia pastovaus atgalinio ryšio, mėgsta dirbti komandoje. | Teikia pirmenybę bendravimui per išmaniąsias technologijas. Tikisi, jog galės bendrauti bet kada ir bet kur, kai tik užsinorės. Savo nuomonę išsako viešai socialiniuose tinkluose. |

**Tradicinė karta** (1926–1945), kitaip dar literatūroje vadinama Statytojų, Brandžioji, Pramonininkų, Depresijos kūdikių, Radijo kūdikių, Didžiausioji ar Svingo karta. Tai seniausia karta esanti darbo rinkoje, kurios dauguma atstovų šiuo metu jau išėjo arba išeina į pensiją. Tradicinės kartos atstovai šeimose buvo auklėjami griežtai ir mokomi drausmės, jie įsipareigoję šeimai, bendruomenei ir

šaliai, į darbą žiūri kaip į privilegiją, todėl turi stiprią darbo etiką, yra pasišventę ir atkaklūs bei dėl šių savybių vertinami daugumos darbdavių (Bursch, Kelly, 2014, p. 4). Didelę įtaką šios kartos vystymuisi padarė Didžioji depresija ir Antrasis pasaulinis karas, todėl jie apibūdinami kaip konservatyvūs, lojalūs, mėgstantys pavaldumą, siekiantys pagarbos, nemėgstantys rizikuoti, įsipareigoję komandiniam darbui ir bendradarbiavimui bei vengiantys konfliktų (Tolbize, 2008, p. 2). Jie gyveno su normavimu bei susidūrė su įvairiais kitais sunkumais. Dėl to, tapo drausmingais ir gerbiančiais taisykles. Šios kartos atstovai tiki sunkiu darbu mainais į atlygį ir teisingumą. Todėl daug ir sunkiai dirba, nes mano, jog taip reikia (Crampton, Hodge, 2009, p. 1). Tradicinės kartos atstovai yra dievobaimingi, darbštūs, finansiškai konservatyvūs ir patriotiški. Jie nuo mažens suprato, jog nuošalyje palikus individualius poreikius bei norus ir dirbant bei siekiant bendrų tikslų, galima daugiau pasiekti. Šios kartos atstovai yra įkūrėjai, vadovai ar valdybos nariai daugumos šiandieninių labiausiai gerbiamų kompanijų. Tačiau prieš perduodami valdžią jaunosios kartos lyderiams, Tradicinės kartos atstovai nori būti tikri, jog ir toliau bus laikomasi tos pačios disciplinos, kuri lėmė jų sėkmę (Warner, Sandberg, 2010, p. 7). Apibendrinant šios kartos atstovų charakteristikas, būtina paminėti, jog tai ilgai ir sunkiai dirbantys, lojalūs darbuotojai, kurie trokšta saugumo ir tame pačiame darbe gali dirbti visą savo gyvenimą bei kuriems labai svarbus pavaldumas ir hierarchija.

**Kūdikių bumo karta** (1946–1965) kitaip dar vadinama Bumo ar Vietnamo karta. Po Antrojo pasaulinio karo staiga padidėjo gimstamumas, todėl ši karta daugumos autorių ir pavadinta Kūdikių bumo vardu. Šios kartos atstovų asmeniniams bruožams, ypač jų optimizmui ir idealizmui, įtakos turėjo rokenrolo muzika, vykusios didžiųjų pasaulio šalių lenktynės kosmose, moterų lygių teisių paskelbimas (Glass, 2007, p. 99). Jie buvo auginami teigiant, kad viskas yra įmanoma ir kad jie gali pakeisti pasaulį (Warner, Sandberg, 2010, p. 6). Jie yra įsitikinę savo vertybių teisingumu bei nevengia kritikuoti ir sunkiai pripažįsta savo kaltę. Kūdikių bumo atstovai turi stiprią darbo etiką, bet ne todėl, kad jie darbą laiko privilegija kaip Tradicinės kartos atstovai, bet todėl, kad jie yra motyvuojami užimama pozicija, materialine gerove ar dėmesiu (Bursch, Kelly, 2014, p. 5), jie ilgai ir kruopščiai dirba, tam kad pasiektų ilgai lauktų rezultatų, nes tik sunkus darbas ir pasiaukojimas yra ta kaina už sėkmę. Jie įsipareigoję ir lojalūs, gerbia autoritetą, tačiau nori, kad į juos būtų žiūrima kaip į lygius. Savo gyvenime šios kartos atstovai patyrė didelių socialinių ir technologinių pokyčių (Crampton, Hodge, 2009, p. 2). Jie mėgsta konkuruoti, sunkiai dirbti ir tobulėti, siekia asmeninio pasitenkinimo iš to ką daro (Reeves, Oh, 2008, p. 301). Kūdikių bumo kartos atstovai tapo darboholizmo pradininkais. Jie mėgsta dirbti komandose, bendradarbiauti su kolegomis ir dėl bendro tikslo sutinka dirbti viršvalandžius, tačiau už tai nori būti įvertinti (Tolbize, 2008, p. 2–3). Jie gerai sutaria su aplinkiniais ir nemėgsta konfliktų, tačiau pastarajam ištikus reaguoja labai emocionaliai ir laukia, kol aplinkiniai pirmieji pradės spręsti nesutarimus, be to, labai ilgai laiko nuoskaudas savyje. Šios kartos atstovai dievina nusistovėjusią tvarką, stabilumą ir

nepatikliai žiūri į bet kokias permainas, naujoves ar iššūkius. Jie ypatingai lojalūs savo darbdaviams, orientuoti į tikslą, yra karjeristai ir vertina tiesioginį bendravimą.

**X karta** (1966–1985) įvairių autorių dar vadinama Tryliktąja ar Po bumo karta. Tai viena maištingiausių kartų, kuri sukėlė nemažą perversmą prieš tai buvusioje visuomenėje. Vaikai grįždavo į tuščius namus, nes abu tėvai dirbdavo (Glass, 2007, p. 99). Jie yra darboholikų Kūdikių bumo kartos atstovų vaikai, kurie jautėsi pamiršti ir mažai vertinami bei nuolatos mokomi būti savarankiški (Crampton, Hodge, 2009, p. 2). Jie matė, kaip jų mamos įsitraukė į darbo rinką, be to, dauguma jų buvo tėvų skyrybų liudininkais. Dėl to, tapo nepriklausomi jau ankstyvame amžiuje ir išmoko priimti pokyčius bei prisitaikyti (Bursch, Kelly, 2014, p. 6–7). X karta apibūdinama kaip išsilavinusi, pozityvi, aktyvi ir orientuota į šeimą, nors ir mažiausiai prižiūrima per visą istoriją (Warner, Sandberg, 2010, p. 5) bei labiausiai nesuprasta karta. Jie pasitikintys savimi ir savo jėgomis, nepriklausomi, nepriimantys kitų pagalbos, darbe norintys patirti malonumą, be to, mėgstantys dirbi su naujausiomis technologijomis (Reeves, Oh, 2008, p. 301). Šios kartos atstovai moka priimti kritiką, atsiprašyti bei prisipažinti klydę, bet tuo pačiu mėgsta ir kitiems priminti apie jų ydas. Dėl nesėkmių kur kas lengviau apkaltina aplinkybes nei save patį. Jie nėra pernelyg lojalūs savo darbdaviams, labiau profesijai, vertina nuolatinį mokymąsi ir įgūdžių vystymą, orientuoti į rezultatus. Materialinis atlygis nėra motyvuojanti priemonė, tačiau per mažas gali juos demotyvuoti (Tolbize, 2008, p. 3–4). Jie svajoja apie prasmingą karjerą, kaip jau anksčiau minėta, nebijo keistis bei mokytis, todėl svarbiausia jiems judėti į priekį, tobulėti tiek profesinėje, tiek dvasinėje srityje. Didžiulę reikšmę X kartos atstovams turi išsilavinimas, darbas, pinigai ir valdžia. Jie nebijo darbo, yra atsidavę, geba susikoncentruoti ties užduotimis, tačiau labiau pasitiki savo jėgomis, o ne kolektyviniu darbu.

**Y kartos** (1986–2005) sinonimai, aptinkami mokslinėje literatūroje, yra Interneto, Bumerango, „Aš karta“, Nintendo, Saulės šviesos ar Skaitmeninė karta. Tai naujausia karta įžengusi į darbo rinką (Glass, 2007, p. 100). Didžiausias šios kartos išskirtinumas, jog jie augo su prieiga prie technologijų nuo mažumės: mobilieji telefonai, pasisiunčiama muzika, internetinių dienoraščių portalai, tiesioginiai pokalbiai internetu, Youtube, internetas (Warner, Sandberg, 2010, p. 4), kur sukūrė savitą bendravimo kalbą, tačiau tikrovėje jie gali būti nedrąsūs ir užsisklendę. Tai interneto, socialinių tinklų vaikai, kurie gimė pačiame kompiuterizacijos įkarštyje: internetas, dar daugiau interneto ir nenumaldomas noras visada būti prie jo prisijungus. Šios kartos atstovų vystymuisi didžiausią įtaką padarė atėjusi interneto ir WWW era, kuri atvėrė naujas galimybes. Jie augo su 24 / 7 priėjimu prie interneto, o tokia patirtis tūrėjo įtakos duomenų paieškos, problemų sprendimo ir bendravimo įgūdžiams. Jie augo atidžiai prižiūrimi tėvų, su iki paskutinės minutės suplanuota vaikyste, lepinami dėmesio, o tai juose suformavo socialinę atsakomybę, bendruomeniškumą. Jie siekia gauti prasmingą darbą bei jaustis įmonės dalimi, gauti pastovų atgalinį ryšį ir nuolatos būti giriami (Bursch, Kelly, 2014, p. 8–9). Jeigu darbe Y kartos atstovai nesijaus laimingi, tiesiog keis darbą. Be to, tai labiausiai išsilavinusi ir daug keliaujanti karta, gyvenanti

kompiuterių, interneto, mobiliųjų telefonų pasaulyje, turinti moralę ir pilietiškumą ir kuriai užsidirbti daug pinigų nėra taip svarbu (Crampton, Hodge, 2009, p. 3): darbas turi teikti malonumą ir nebūti tik pinigų šaltinis. Tačiau jiems labai svarbi aplinkinių nuomonė, jie nori patikti kitiems ir būti geresni už kitus, todėl daug laiko ir jėgų skiria savo įvaizdžio formavimui ir išvaizdai. M. Pajarskaitės (2015) teigimu, „*nuo jaunų dienų jiems buvo skiepijama: „būk savimi“, „išreikšk save“, „gali būti kuo tik panorėjęs“. Ironiška, bet nuolatinis pasitikėjimo savimi skatinimas jiems padarė nemažai žalos: užaugo iš gyvenimo tikėdamiesi labai daug ir suprato, kad gyvenimas ant sidabrinio padėklo jiems nieko nesiūlo*“. Jie vertina įvairovę, nori bendradarbiauti, turi optimistinį požiūrį, pasitiki savimi ir siekia tikslo (Reeves, Oh, 2008, p. 301). Darbe tikisi galimybės augti ir tobulėti bei neslepia didelių asmeninių ambicijų. Y karta dalinasi dauguma X kartos atstovų charakteristikų: lengvai prisitaiko, siekia lankstumo, yra nepriklausomi, trokšta subalansuoto gyvenimo, turi daug tikslų, vertina mokymąsi ir gali būti apibūdinami kaip daugiausiai reikalaujantys dėmesio ir labiausiai savimi pasitikintys žmonės (Tolbize, 2008, p. 4), kurie ir darbe reikalauja šiltų santykių. Jie kompetentingi ir profesionalūs: atviri naujovėms, veiklūs, turintys idėjų ir nebijantys jų pristatyti. Y karta vertina asmeninį gyvenimą, jie turi daug ir įvairių pomėgių, todėl dirba tam, kad galėtų užsidirbti įdomioms veikloms, t. y. jie dirba, kad gyventų, o ne gyvena tam, kad dirbtų. Esminis jų trūkumas, jog Y kartos atstovai neturi kantrybės siekti ilgalaikių tikslų, t. y. jie nori visko čia ir dabar. Ši karta garsi savo liberaliomis pažiūromis, vegetarizmo ir ekologijos idėjomis. Vadovai laikomi kaip mokytojai, kurie naudojami asmeniniam tobulėjimui. Jie lojalūs savo tikslams, vizijai ir vertybėms (Wadee, 2013, p. 48). „*Tai karta, kuri ypač tiki savo potencialu tobulėti ir optimistiškai galvoja apie rytdieną. Karta, kuri mano, kad mažas veiksmas šiandien gali pakeisti pasaulį, kuriame gyvensime rytoj. Jie trokšta geresnio gyvenimo, bet laimingus potyrius vertina labiau nei materialias vertybes. Jie tiesiog tokie: nerandantys savęs, bet tebeieškantys, kartais nusvylantys pirštus, bet nenuleidžiantys rankų*“ (Pajarskaitė, 2015).

**Z karta** (2006–2025) kitaip mokslininkų dar vadinama Google, M, Tylioji, Technonarkomanų ar Tėvynės karta. Jie nuolat ieško informacijos, domisi naujovėmis ir žino, kur ją rasti. Nuo mažens aprūpinti mobiliaisiais telefonais, planšetiniais kompiuteriais ar žaidimų konsolėmis, todėl daug laiko praleidžia virtualiai prisijungę prie kompiuterio, telefono ar kitokio įrenginio. Visas jų laisvalaikis susijęs su kompiuterinėmis technologijomis. „*Mobilusis telefonas jiems pakeitė lėlę ir žaislinį automobiliuką. Jei anksčiau būdavo, kad visos kartos, nors ir turėjo skirtingus požiūrius, dar gyveno vienoje realybėje, tai dabar tos realybės yra skirtingos. Gyvenimo persikėlimas į virtualią erdvę keičia bendravimą ne tik šeimoje, bet ir su aplinkiniais*“ (Targamadzė et al., 2015, p. 4). „Vaikų savižudybės, patyčios ugdymo įstaigose ir mažas laimės indeksas – tai statistiniai rodikliai, kurie verčia nerimauti, nes vadinamoji Z karta puikiai valdo technologijas ir geba įsisavinti informaciją, tačiau nepajėgia susidoroti su elementariais emociniais iššūkiais“ (Pajarskaitė, 2015). Z karta išgyveno nekilnojamo turto burbulą, tėvų ar giminaičių nedarbą, matė augančias aukštojo mokslo kainas ir nenumaldomai didėjantį

studentiškų paskolų skaičių. Dėl to, Z kartos atstovai labiau vertina patirtį negu išsilavinimą (Bursch, Kelly, 2014, p. 10). Užaugo su tėvais, kurie kišosi į jų gyvenimą, skatino atžalas pinigais ir kartais pritrūko tiesiog nuoširdaus bendravimo šeimoje. Jie vadinami bebaimiais, kadangi prisijungę internete bendrauja su nepažįstamais (Atamian, Simon, 2015, p. 2). Jie nori būti išskirtiniai ir kitokie. Z kartos atstovai niekada neturėjo naudotis enciklopedija ar telefonų knyga, kad surastų reikiamą informaciją. Jie didelį dėmesį skirs socialiniam teisingumui ir ekologijai. Dėl nuolatinio bendravimo internete, jiems gali būti sunku bendrauti tiesioginiai – akis į akį (Kapil, Roy, 2014, p. 10). Z kartos atstovai yra naujieji konservatoriai, kurie sugrįžo prie senųjų vertybių, tokių kaip pagarba, pasitikėjimas ir santūrumas. Jie sugebės planuoti, greitai priimti sprendimus, numatyti strategijas, prisitaikyti, tačiau vengs rizikos. Jie nemėgsta prievartos ir smurto, ilgų pamokslų ir griežtų taisyklių (Williams et al., 2010, p. 10). Z kartos atstovams autoritetu tampa asmuo, kuris pateikia tokių žinių, kurių negalima rasti internete. Jie nori, kad su jais būtų tariamasis ir bendraujama kaip su lygiais. Z kartos atstovai turi daug tikslų. Jie geba dirbti komandoje (Wadee, 2013, p. 51).

Išanalizavus kiekvienos kartos charakteristikas, galima teigti, jog kiekviena karta yra savita, turinti individualią pasaulėžiūrą bei skirtingą elgseną. Tačiau J. J. Deal (2007, p. 11) išskiria pagrindinius bruožus, kurie atskleidžia ir tam tikrus kartų panašumus: visiems bendros tam tikros vertybės (šeima, sąžiningumas, pasiekimai, meilė, atpažinimas, laimė, savigarba, išmintis, pusiausvyra ir atsakomybė), noras būti gerbiamiems, požiūris į vadovus (patikimi, gebantys išklausyti ir motyvuoti), nusistatymas prieš pokyčius, lojalumas, priklausantis nuo situacijos, noras mokytis. Iš esmės visos kartos nori įdomaus darbo, galimybės mokytis ir tobulėti, darbo – laisvalaikio pusiausvyros, kad su jais būtų elgiamasi sąžiningai ir kad jie būtų gerbiami bei vertinami už savo žinias, patirtį bei įgūdžius (Bursch, Kelly, 2014, p. 10).

Visgi tai tik keli bendri visų kartų bruožai ir kur kas daugiau galima pastebėti skirtumų. Atsižvelgiant į šiandieninę darbo rinką, svarbiausias dėmesys kol kas turi būti skiriamas šiuo metu joje esančioms kartoms, o Z karta turėtų būti nagrinėjama mokyklos lygmenyje. Tokiu būdu 5-oje lentelėje pateikiamas keturių darbo rinkoje esančių kartų pagrindiniai bruožai aktualiausi darbdaviams.

**5 lentelė. Kartų charakteristikų apibendrinimas (Warner, Sandberg, 2010, p. 12)**

| **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) |
|---|---|---|---|
| Šios kartos žmonės yra subrendę ir per savo gyvenimą sukaupė didelę patirtį (tiek gerą, tiek blogą). Šios grupės vertybės yra dažnai supaprastinamos iki praktinių dalykų, kurios atsiskleidžia darbe tokios kaip sunkiai dirbantys, lojalūs ir įsipareigoję. Jie dažnai neskuba, ne todėl | Šios kartos atstovai tapo stipriai besidomintys ir savimi patenkinti dėl to, jog žino, ko jie nori iš gyvenimo. Tai dažnai reiškia, jog jie yra tikslo siekėjai ir vertina atkaklumą, aistringi motyvui ir sėkmei. Jie dirbs sunkiai ir ilgai kažkam kuo jie tiki ir laiko svarbiu, bet lygiagrečiai | Šios kartos žmonės dažniausiai yra suinteresuoti tobulėjimu ir gina savo nepriklausomybę. Todėl jiems nepatinka priežiūra ar tiesioginiai nurodymai ir dažnai jiems reikia daug asmeninės erdvės. Vertina laisvę, praktiškumą ir siekia pasiekti pusiausvyrą savo gyvenime. Tai šią | Šios kartos atstovai aiškiai turi savo ateitį priešakyje, bet tuo pačiu unikaliai save mato kaip galinčius mokytis iš praeities klaidų, tam kad sukurti geresnį rytojų. Vertybės sukasi apie kūrybiškumą, inovatyvumą ir originalumą, bet taip pat apie asmeninių ir komandinių kompetencijų |

| | | | |
|---|---|---|---|
| jog yra lėtesni už kitus, bet todėl jog jiems kur kas svarbesnė tapo kokybė nei kiekybė. | greitai atmes ar kritikuos bet ką, kas bus vertas ar nusipelnęs. | kartą išskiria iš kitų, nes ji orientuota į save ir nėra lengva įpareigoti siekti bendrų tikslų. | ir žinių nuo gimimo kūrimą. Tai dažniausiai reiškia, kad ši karta greitai parodo naujus ir efektyvius veikimo būdus. |

Apjungus skirtingo amžiaus grupių darbuotojus, išauga įmonių produktyvumas, kadangi siekiant bendro tikslo jie vieni kitus papildo bei panaudoja turimus skirtingus įgūdžius (Backes-Geller, Veen, 2009, p. 1). Skirtingų kartų darbas harmonijoje – verslui didelis iššūkis, kadangi nėra taip lengva suvaldyti kartų skirtumus ir išvengti konfliktų. Įmonės turi apjungti savo tikslus su skirtingų kartų vertybėmis (Bennett et al., 2012, p. 280). Kitaip tariant turi būti sukurta organizacinė kultūra, kuri vertintų ir optimizuotų kartų skirtumus ir skirtingų kartų atstovų darbo apjungimas taptų įmonės privalumu (McGuire et al., 2007, p. 593). Kartos turi skirtingas vertybes, skiriasi jų pasaulėžiūra ir elgsena, todėl ir darbdaviai turi su kiekviena karta elgtis skirtingai bei formuoti žmogiškųjų išteklių strategiją, nukreiptą į kiekvienos kartos interesų tenkinimą.

## 2.2. Kartų interesų suderinamumas ŽIV funkcijų kontekste

Darbo jėgos įvairovė įgauna didelį pagreitį, todėl organizacijos turi stengtis rasti tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas (Hernaus, Vokic, 2014, p. 615). Kai skirtingi žmonės ateina dirbti kartu, tam kad pasiektų bendrų įmonės tikslų, jie su savimi atsineša ir savo pasaulėžiūrą. Skirtingos pasaulėžiūros sukuria didesnę įvairovę, kuri tinkamai valdoma gali paskatinti inovacijas arba, netinkamai valdoma, sąlygoti prastą komunikaciją, nesusipratimus ir konfliktus. Todėl labai svarbu suprasti, kaip reikia bendrauti, motyvuoti, pripažinti ir įvertinti skirtingų kartų atstovus (Warner, Sandberg, 2010, p. 2). Siekiant maksimalios naudos iš kartų skirtumų, didžiausias dėmesys šiandieninėmis aplinkybėmis turi būti skiriamas žmonių išteklių valdymui ir keturioms svarbiausioms funkcijoms: darbuotojų verbavimui ir atrankai, mokymui ir ugdymui, motyvavimui ir išlaikymui bei darbo santykiams (Sills, 2014, p. 7).

### 2.2.1. Skirtingų kartų darbuotojų verbavimo ir atrankos metodai

Augant konkurencijai, vykstant darbo jėgos struktūriniams pokyčiams ir nuolat kintant verslo aplinkai, demografinei situacijai bei vyriausybės politikai, naujų darbuotojų paieška ir atranka yra pirmas žingsnis įmonės sėkmės link. Kad įmonė nuolatos vystytųsi, būtina tam tikra darbuotojų kaita. Kartu su naujais darbuotojais į įmonę atkeliauja naujos idėjos ir žinios, įmonė kokybiškai atsinaujina ir yra skatinama naujiems kūrybiniams ieškojimams, todėl labai svarbu yra atidžiai rinktis naujus darbuotojus. Įmonėms vis daugiau reikia skirti dėmesio:

× *„žmogiškųjų išteklių verbavimui – kandidatų į darbuotojus grupės sudarymui pagal žmonių išteklių planą, iš kurių vadovai galės atsirinkti kvalifikuotus darbuotojus;*

× <u>*žmogiškųjų išteklių atrankai*</u> *– abipusiam sprendimui, t. y. organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas bei atlygis, tenkinantis jo poreikius ir tikslus*“(Žaptoriaus, 2007, p. 106–107).

Darbuotojų paieška ir atranka yra viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių. Ankščiau įmonės susidurdavo su darbo jėgos trūkumu, o šiuo metu jos susiduria su talentų trūkumu. Vyresnės kartos atstovai traukiasi į pensiją, o įmonės plečiasi ir joms nuolatos tenka ieškoti naujų darbuotojų – visų kartų talentingiausių atstovų ir ypač iš jauniausios kartos (D’Amato, Herzfeldt, 2008, p. 929–930). „*Egzistuoja nemažai darbo paieškos būdų. Organizacija, ieškodama naujo darbuotojo, informaciją apie laisvą darbo vietą dažniausiai skelbia įvairiais kanalais, norėdama pritraukti kuo daugiau potencialių kandidatų: darbo skelbimai internetinėje erdvėje (organizacijų interneto svetainės, interneto darbo skelbimų portalai, socialiniai tinklapiai), spaudoje, pasitelkus asmeninius ir profesinius ryšius, naudodama atrankos ir įdarbinimo organizacijų paslaugas (Lietuvos darbo birža, darbuotojų nuomos paslaugas teikiančios įmonės), bendradarbiaudama su Aukštųjų mokyklų karjeros centrais*“ (Gruzdienė, 2012, p. 10 – 14). Įmonės turi rasti priemonių, kaip pritraukti ir išlaikyti kiekvienos kartos talentus (Fraone et al., 2008, p. 7). Apibendrinus mokslininkų darbus (Ajilon professional staffing, 2013; D’Amato, Herzfeldt, 2008; Ling Lim, 2014; Murphy, 2007; NAS Recruitment, 2014), pateikiami kiekvienos kartos pritraukimo būdai (6 lentelė).

**6 lentelė. Kartų pritraukimo strategijos**

| | **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) |
|---|---|---|---|---|
| ***Kaip sudominti?*** | • naudoti asmeninį kontaktą: akis į akį (bendravimas kompiuteriais atstumia šios kartos atstovus);<br>• atkreipti dėmesį į jų amžių ir patirtį: pabrėžti, jog jų sukaupta patirtis labai reikalinga įmonei;<br>• pasiūlyti mentorystės programas, kad galėtų mokyti jaunimą perduodant savo patirtį. | • pasiūlyti paaukštinimą ateityje, patrauklų atlyginimą, sveikatingumo programas, konkurencingas priemokas, išeinant į pensiją;<br>• pritraukti įdomia, reikšminga ar sudėtinga veikla;<br>• pasiūlyti nuolatinį mokymąsi bei galimybę mokyti kitus;<br>• pasiūlyti lanksčias darbo sąlygas: nuotolinį darbą, lanksčias darbo valandas. | • pasiūlyti piniginį atlygį, vertybinių popierių paketą ar asmeninio taupymo programą (keičiant darbą, galės išsinešti kartu);<br>• pateikti darbo grafiko nustatymo galimybių įvairovę (suteikti lankstumo, kad galėtų atlikti šeimynines pareigas);<br>• pasiūlyti nuolatinį ir savalaikį atgalinį ryšį bei leisti dirbti savarankiškai;<br>• kreiptis į jų norą mokytis: pabrėžti, jog bus apmokėtas mokslas ir įgūdžių tobulinimo kursai (pasiūlyti lyderystės ugdymą, skatinti tikslo siekimą ir organizacinį įsipareigojimą). | • pasiūlyti konkurencingą atlyginimą ir aprūpinti visomis reikiamomis darbo priemonėmis;<br>• kreiptis į jų norą mokytis: pabrėžti, jog bus apmokėtas mokslas ir įgūdžių tobulinimo kursai (įmonės investicija į jo karjeros plėtrą);<br>• pasiūlyti lankstumą, kad nenukentėtų jų pomėgiai ir laisvalaikis;<br>• sudominti savanorystės ir mentorystės programomis;<br>• akcentuoti dėl sumažintos tiesioginės priežiūros, bendravimo skatinimo darbo vietose ir technologinių įgūdžių mainų. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ***Kaip pritraukti?*** | • verbuoti per nusistovėjusius tinklus, tokius kaip bažnyčia, klubai ar senjorų organizacijos;<br>• ieškoti, naudojant tradicines priemones: laikraščius, bendruomenės skelbimus ar radiją;<br>• įvertinti kitų įmonių darbuotojų atleidimus ir susisiekti su geriausiais bei pateikti jiems pasiūlymą. | • verbuoti per nusistovėjusius tinklus, tokius kaip bažnyčia, klubai ar organizacijos;<br>• ieškoti, naudojant žurnalus, skrajutes ar radiją, dalis gali būti per internetą, pasitelkus įdarbinimo agentūras, darbo biržas;<br>• persiuntimo programos ir apsirūpinimo strategijos. | • pasinaudoti internetu – 24 / 7 prieinamumas. Turėti išsamų ir gerai sumodeliuotą bendrovės interneto puslapį: viską skelbti įmonės interneto puslapyje, kuriame turi veikti visos nuorodos. Kandidatai radę skelbimą patys susisieks;<br>• išryškinti privalumus, tokius kaip darbo ir laisvalaikio balansas, lankstumas;<br>• akcentuoti įmonės filosofijos sąryšį su X kartos vertybėmis. | • pasitelkti internetą (įmonės puslapis, feusbukas, MySpace ar LinkedIn) su dėmesį traukiančiais darbo skelbimais, panaudojus naujausias technologijas;<br>• pabrėžti įgytos patirties įmonėje naudą;<br>• kreiptis asmeniškai į „nusižiūrėtus“ kandidatus (svarbus asmeninis bendravimas su nusimanančiu ir patyrusiu personalo atrankos specialistu);<br>• jeigu įmonė patraukli, tai patys Y kartos atstovai seks darbo skelbimus ir kandidatuos. |

Vis dėlto, kiekviena įmonė, prieš pasirinkdama naujų darbuotojų pritraukimo strategiją, turi atsižvelgti į savo padėtį, reikiamą darbuotojų kvalifikaciją ir daugelį kitų veiksnių. Ir tik žinodama, kuri karta jai reikalinga, ji turi nusistatyti, kaip elgsis ir kokias priemones bei būdus naudos, norėdama sudominti ir pritraukti tos kartos atstovus. Šiuo metu į darbo rinką atkeliauja Y karta, todėl, manyčiau, darbdaviai turi didžiausią dėmesį skirti būtent jų pažinimui ir tinkamų pritraukimo priemonė identifikavimui: mokymas ir vystymas gali vaidinti svarbų vaidmenį pritraukiant ir išlaikant Y kartą, kadangi jie vertina galimybę mokytis ir ugdyti savo įgūdžius. Organizacijos, kurios suteikia įvairesnes mokymosi galimybes, tokias kaip mokymasis darbo vietoje, darbo rotacija, mentorystė, treniravimas, studijos ir t. t., bus kur kas sėkmingesnės pritraukiant ir išlaikant Y kartos atstovus. <...> Be to, Y kartą traukia organizacijos, kurios gerbia aplinką, rūpinasi savo darbuotojais, kuria svarbius produktus ar paslaugas (D'Netto, 2012, p. 4, 6). Įmonės turi nuspręsti, kokios kartos darbuotojai ir į kurias pareigas yra reikalingi, bei, tai įvertinusios, suformuoti savo pritraukimo strategiją.

### 2.2.2. Skirtingų kartų darbuotojų mokymo ir ugdymo prioritetai

„Mokymo programos nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams“ (Žaptorius, 2007, p. 107). Ši žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija apima „mokymo poreikio analizavimą, garantuojant, kad darbuotojai įgytų reikalingų sėkmingam darbui atlikti ir naudingų organizacijai žinių, įgūdžių, kompetencijų“ (Lobanova, 2009, p. 237). Darbuotojai nori plėsti savo turimas žinias, mokytis naujų įgūdžių, tam kad galėtų atlikti savo mėgstamą darbą daug efektyviau.

Kartų skirtumai egzistuoja ir mokymosi poreikiuose bei stiliuose. Vieni metodai yra patrauklesni vienoms kartoms, o kiti kitoms. Todėl vadovai ir konsultantai – treneriai turi apgalvoti galimus su amžiumi susijusius įgeidžius (Tolbize, 2008, p. 14). R. Čiutienė ir R Railaitė (2013, p. 37) pabrėžia, jog

būtina atsižvelgti į tai, kad „kiekviena karta turi skirtingus mokymosi stilius ir kuriant mokymų programas, rekomenduojama derinti kelis mokymosi metodus“. Kadangi skirtingų kartų mokymosi poreikiai ir stiliai skiriasi (9 lentelė), tai darbdaviai ir žmonių išteklių specialistai turi juos suderinti ir taikyti diferencijavimą, o ne teiki vienodus mokymus visiems darbuotojams.

**9 lentelė. Kartų tobulinimo sritys (Tolbize, 2008, p. 8)**

| | **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) |
|---|---|---|---|---|
| **Minkštieji įgūdžiai** | • mokymasis darbo vietose;<br>• strateginė sesija;<br>• mišrus mokymasis;<br>• imitacinis mokymasis;<br>• instruktavimas. | • mokymasis darbo vietose;<br>• strateginė sesija;<br>• instruktavimas;<br>• imitacinis mokymasis;<br>• mišrus mokymasis. | • mokymasis darbo vietose;<br>• instruktavimas;<br>• mišrus mokymasis;<br>• atestacija;<br>• strateginė sesija. | • mokymasis darbo vietose;<br>• mišrus mokymasis;<br>• strateginė sesija;<br>• instruktavimas;<br>• atestacija. |
| **Kietieji įgūdžiai** | • imitacinis mokymasis;<br>• mokymasis darbo vietose;<br>• mokymasis iš instrukcijų;<br>• mokymasis naudojant knygas;<br>• instruktavimas. | • imitacinis mokymasis;<br>• mokymasis darbo vietose;<br>• mokymasis iš instrukcijų;<br>• mokymasis naudojant knygas;<br>• instruktavimas. | • mokymasis darbo vietose;<br>• imitacinis mokymasis;<br>• mokymasis iš instrukcijų;<br>• mokymasis naudojant knygas;<br>• instruktavimas. | • mokymasis darbo vietose;<br>• imitacinis mokymasis;<br>• mokymasis iš instrukcijų;<br>• mokymasis naudojant knygas;<br>• instruktavimas. |

„*Labiausiai paplitę yra mokymai darbo vietoje, kurie apima rotaciją, kai darbuotojai tam tikrą laiką kaitalioja darbus ir taip įgyja įvairių įgūdžių; mišrų mokymą, kai mokymas dirbti yra derinamas su atitinkamomis instrukcijomis; instruktavimo metodas, kai darbuotojas mokosi, vadovaujamas kvalifikuoto kolegos. Mokymas ne darbo vietoje vyksta ne darbe, bet stengiamasi imituoti darbo sąlygas – gamybinis mokymas, kurio metu darbuotojai mokosi tam tikroje specialioje patalpoje su tikrais įrengimais ir tikroje darbo aplinkoje. Elgesio patyrimo modeliui naudojami imitavimo pratimai, dalykiniai žaidimai, probleminių atvejų analizė ir pan.; gali būti panaudojamas kompiuterinis instruktavimas*“ (Žaptorius, 2007, p. 107). Yra įvairių mokymo metodų ir įmonės, siekdamos maksimalaus efekto iš jų, turi atsirinkti tinkamus metodus tinkamoms tikslinėms grupėms. Pavyzdžiui, Y karta visko tikisi greitai, todėl reikia sukurti kontrolės jausmą, kurio ši karta taip trokšta, ir numatyti jų tobulėjimo tikslus bei taip susieti jų ateitį su darbdaviu. Negalima tik nurodinėti, šiai kartai reikia pateikti ir argumentus. Todėl reikia prie šios kartos pritaikyti ir mokymų metodus. Vietoj to, kad klausytųsi trenerių kalbų, jie nori pasitelkti kompiuterizuotas modeliavimo priemones specializuotiems įgūdžiams. Viskas, ką jiems reikia išmokti, turi būti prieinama internetu (NAS Recruitment, 2014, p. 12).

R. F. Odom ir L. M. Dooley (2009, p. 12) išskiria penkis veiksnius, kurie lemia darbuotojų motyvaciją mokytis ir geriau atlikti savo darbą:

1) *asmeninės savybės* (žinios, įgūdžiai, požiūris, patirtis);
2) *trenerių / mokytojų / konsultantų indėlis* (socialinė parama ir suteiktos galimybės);

3) *pačių indėlis* (lūkesčiai mokymosi procesui, veiklai);
4) *rezultatas* (nauda ir atlygis, kurį gaus iš mokymų);
5) *grįžtamasis ryšys* (dažnumas ir turinio specifiškumas).

Būtina pažymėti, jog šiuose autorių išvardintuose veiksniuose išryškėja kartų skirtumai, todėl, kuriant mokymosi programas, būtina tuos skirtumus įvertinti. Tik į juos atsižvelgus, mokymai bus sėkmingi ir pasiekti laukti rezultatai.

Be to, „darbdaviai turėtų skatinti vyresnių darbuotojų žinių perdavimą jaunesniajai kartai bei atsižvelgdami į tai, organizuoti darbo veiklą“ (Čiutienė, Railaitė, 2013, p. 37), turi būti kuriamos programos, skatinančios skirtingas kartas dirbti kartu ir pasidalinti turimomis žiniomis. Kūdikių bumo ir Tradicinės kartos atstovai turi suprasti, kad žinių perdavimas jaunesniajai kartai yra būtinas, tam kad rinka neprarastų šios kartos atstovų turimų žinių, jiems išėjus į pensiją (Bursch, Kelly, 2014, p. 10). J. Bennett, M. Pitt ir S. Price (2012, p. 283–286) išskiria tris, jų manymu, tinkamiausius žinių dalijimosi metodus tarp skirtingų kartų:

1. **Mentorystė** apima konsultavimą, vaidmenų modeliavimą, dalijimąsi turimais kontaktais, paramos suteikimą. Ji gali padėti formuojant karjeros vystymo iniciatyvas, komunikuojant apie vertybes ir elgseną, suteikiant darbuotojams bendrumo jausmą, įgalinant juos ir didinant jų pasitenkinimą bei palengvinti žinių perdavimą.

2. **Komandinis darbas** ir tarpusavio bendradarbiavimas natūraliai skatina mentorystę, mokymą ir abipusį mokymąsi.

3. **Bendri projektai** leidžia kiekvienai kartai pasidalinti turima informacija ir idėjomis, kurti, konsultuoti, mokyti ir mokytis, remti ir koordinuoti vienam kito darbą.

Visgi, įmonių vadovai turi žinoti, kaip reikia dirbti su savo darbuotojais ir turi mokėti padrąsinti savo komandas klausytis bei gerbti vienas kito patirtį ir įgūdžius. Jie turi būti mokomi apie kiekvienos kartos vertybes, tam, kad pažinodami vienas kitą, galėtų efektyviau ir produktyviau vieni su kitais dirbti (Fraone et al., 2008, p. 4–5). Organizacijos turi sudaryti programą, kuri pristatytų kiekvienos kartos unikalias savybes. Toks nuolatinis švietimas leistų tiek vadovams, tiek ir visiems darbuotojams geriau suprasti skirtingų kartų lūkesčius, palengvintų tarpusavio bendravimą (Angeline, 2011, p. 252). Taip pat, visų darbuotojų mokymas apie kartų skirtumus pagertų komunikaciją tarp darbuotojų (Jerome et al., 2014, p. 6). „*Darbuotojai turi žinoti tai, kuo kiekviena karta yra išskirtinė ir kokiomis bendromis savybėmis ji išsiskiria iš kitų, į tai turėtų būti atsižvelgiama formuojant darbo komandas ir pan. Efektyvi komunikacija ne tik naikina klaidingus stereotipus, tačiau taip pat mažina darbuotojų produktyvumo nuostolius, todėl būtina tobulinti darbuotojų bendravimo bei konfliktų valdymo įgūdžius*“ (Čiutienė, Railaitė, 2013, p. 36). Tik pažindamos vieną kitą, skirtingos kartos gebės dirbti kartu, produktyviai ir efektyviai, be konfliktų ir didindamos įmonės konkurencingumą. Jie mokysis vieni iš kitų, gerbs vienas kito požiūrį, įmonėje bus sukurta darni darbo aplinka.

### 2.2.3. Skirtingų kartų darbuotojų motyvavimo ir išlaikymo priemonės

„*Kompensavimas už atliekamą darbą yra darbo užmokestis. Kompensavimas pirmiausia turi sietis su organizacijos tikslų formavimu ir siekimu, pastaruoju metu daug organizacijų taiko naujus kompensavimo metodus, kur vengiama biurokratinio ir hierarchinio ryšio su darbo aprašymais bei kontrolės mastu. Naujasis kompensavimo metodas pagrįstas reakcija į dinamiškų santykių pasaulį ir remiasi strateginiu požiūriu į visą kompensavimą, kuris apima:*

- → ***bazinį darbo užmokestį**, kuris dažniausiai derinamas su darbo rinkos sąlygomis, kad organizacijos turėtų konkurencingai apmokamą darbo jėgą;*
- → ***kintantį užmokestį** (skatinamasis užmokestis), kuris naudojamas atsilyginti už organizacijos pagerėjusią veiklą;*
- → ***netiesioginį užmokestį** (nauda), kuris per pastaruosius metus labai ženkliai pasikeitė, perėjo prie lankstesnių naudų paketų, leidžiančių darbuotojams priderinti paketą prie savo konkrečios padėties*“ (Žaltorius, 2007, p. 108).

Įmonių vadovai, siedami bazinį užmokestį su darbo rinka, kintamąjį užmokestį su įmonės sėkme, gali panaudoti kompensavimo sistemą skatindami komandinį darbą ir puoselėdami kitus organizacijos tikslus. M. Bussin ir D. J. Rooy (2013, p. 10) pabrėžia, jog motyvavimo strategija vaidina svarbų vaidmenį ne tik pritraukiant, bet ir išlaikant talentus. Kadangi kiekviena karta turi jiems svarbias ir patrauklias motyvavimo priemones, tai „vienas atlygis tinka visiems“ strategija nėra tinkama. Įmonių vadovams tenka sunki užduotis – rasti priemones, kurios motyvuotų skirtingų kartų darbuotojus. Tos pačios priemonės, taikomos skirtingo amžiaus darbuotojams, suveikia nevienodai, nes skiriasi skirtingų kartų darbuotojų poreikiai ir požiūris į darbo rezultatus, motyvuojantys faktoriai bei juos atspindintys veiklos rezultatai. Žinoma, kuo didesnė įmonė, tuo sudėtingiau ir tuo brangiau yra suformuoti tokį atlygio paketą, kuris tenkintų kiekvieno individo poreikius. Tai gali sąlygoti dideles laiko ir priežiūros išlaidas. Todėl įmonėms būtų naudinga sugrupuoti darbo jėgą į segmentus, ypač pagal kartas, ir remiantis šių grupių atlygio prioritetais, suformuoti motyvavimo strategiją. Tokiu būdu atsirastų pusiausvyra tarp individualaus pritaikomumo ir organizacinio efektyvumo. Tam gali būti pasitelktos vidinės darbuotojų apklausos, kurios padėtų sudaryti darbo jėgos segmentus pagal kartas ir nustatyti, ko kiekviena įmonėje dirbanti karta tikisi ir nori, tam kad liktų susidomėjusi ir produktyvi (Fraone et al., 2008, p. 7). T. Hernaus ir N. P. Vokic (2014, p. 630) teigia, jog kiekviena karta turi savo, šiek tiek skirtingas motyvavimo dirbti priemones. Tai pagrindžia ir kitų autorių atlikti tyrimai (Ajilon professional staffing, 2013; Atamian, Simon, 2015; Bussin, Rooy, 2013; Murphy, 2007; NAS, 2014; Warner, Sandberg, 2010), remiantis kurių atradimais buvo sudaryta 7-oji lentelė.

**7 lentelė. Kartų motyvavimo strategijos**

| | **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) |
|---|---|---|---|---|
| ***Kaip motyvuoti?*** | • gerbti už jų patirtį, sunkų darbą, lojalumą ir pasiaukojimą;<br>• pripažinti jų turimų žinių gausą ir gerai atliktus darbus;<br>• nustatyti aiškias taisykles, kurios jiems labai svarbios ir kurių jie visada laikosi;<br>• duoti užtektinai laiko atlikti paskirtą užduotį ir pasiekti užsibrėžtą tikslą;<br>• pasiūlyti jiems galimybę dirbti su kitais ir būti jiems padėjėjais bei mokytojais;<br>• pabrėžti, jog jų veikla prisidėjo prie visos įmonės gerovės. | • kiek įmanoma dažniau leisti jiems patiems spręsti problemas;<br>• suteikti sprendimų priėmimo galią, išklausyti jų idėjas ir gerbti už jų nuomonę;<br>• iškelti aukštus tikslus ir uždavinius;<br>• suteikti minimalų atgalinį ryšį;<br>• pasiūlyti pasirinkimo galimybes;<br>• leisti mokyti jaunesnius ir mokytis patiems;<br>• neriboti bendravimo su kitais. | • leisti dirbti komandose;<br>• suteikti daug atgalinio ryšio reguliariais intervalais;<br>• suteikti kiek įmanoma daugiau laisvės (įskaitant ir laisvą laiką);<br>• suteikti galimybę asmeniniam vystymuisi ir tobulėjimui;<br>• šeima svarbiau už darbą – suteikti laisvę ir tik tada atsiras jų produktyvumas. | • pasiūlyti intelektualius iššūkius ir projektus;<br>• leisti bendradarbiauti su kolegomis, siekiant tikslų;<br>• suteikti galimybę panaudoti sistemas ir technologijas ten kur jie gali;<br>• suteikti jiems galimybę patenkinti savo smalsumą;<br>• vadovavimo kryptį apjungti su jų asmeniniais ir karjeros tikslais;<br>• priimant sprendimus atsižvelgti į jų nuomonę. |
| ***Ką pasakyti?*** | • Jūsų patirtis čia gerbiama;<br>• mums visiems vertinga išgirsti, tai kas buvo ar ko nebuvo praeityje;<br>• Jūsų atkaklumas yra vertinamas ir už tai Jums bus atlyginta. | • Jūsų nuomonė svarbi;<br>• Jūs galite dirbti tiek, kiek norite;<br>• Jūsų indėlis bus pripažintas;<br>• Jūs esate vertinamas ir mums Jūsų reikia. | • darykite, taip kaip norite ir pamirškite taisykles;<br>• mes turime naujausią techninę ir programinę įrangą;<br>• čia nėra daug taisyklių. | • Jūs dirbsite su kitais gabiais ir kūrybingais žmonėmis;<br>• Jūs ir Jūsų kolegos gali padėti pakeisti įmonę;<br>• Jūs esate tikras didvyris. |
| ***Kaip atsilyginti?*** | • atlygis už sunkų darbą ir pastangas;<br>• asmeninis pripažinimas;<br>• atributika ir diplomai už lojalumą, įsitraukimą. | • atlygis už pasiektus tikslus;<br>• pripažinimas ir įvertinimas;<br>• paaukštinimas, ar perkėlimas į kitą pozicija;<br>• finansinis stabilumas (darbo užmokestis + priedai);<br>• didesnė pastovi atlygio dalis. | • atlygis už savarankiškumą ir prisiimtą atsakomybę;<br>• suteikta laisvė darbe ir laisvas darbo laikas;<br>• nuolatinis tobulėjimas ir grįžtamasis ryšys;<br>• kursai ir smulkios dovanos (kurios gali būti panaudojamos laisvu laiku);<br>• darbo ir šeimos suderinimas (lopšeliai, po pamokiniai užsiėmimai);<br>• pusiausvyra tarp kintamos ir pastovios atlygio dalies. | • atlygį už jų asmeninės kompetencijos kūrimą;<br>• tobulėjimo galimybės;<br>• pripažinimas (apdovanojimai ir sertifikatai);<br>• nuolatinis grįžtamasis ryšys;<br>• svarbi komunikacija iš viršaus į apačią (atvirų durų politika);<br>• laisvalaikio atmosfera su aiškiai apibrėžtais priimtinais veiklos aspektais;<br>• didesnė kintama darbo užmokesčio dalis. |

Galima teigti, jog įmonių vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai, siekdami motyvuoti skirtingas kartas, skatinti jas produktyviau dirbti, judėti į priekį ir taip atnešti papildomą naudą įmonei, turi naudoti skirtingas motyvavimo priemones. Pavyzdžiui, Kūdikių bumo karta gali būti motyvuojama suteikiant daugiau nepriklausomybės ir įvairesnio darbo. X karta gali būti motyvuojama darbu, kuriame reikia daug bendrauti, tuo tarpu Y kartai gali būti didelis iššūkis, kai jų darbas yra veikiamas kitų darbuotojų darbo (Hernaus, Vokic, 2014, p. 630). Pinigai ir prestižas – tai pagrindinės Kūdikių bumo

kartos atstovų motyvavimo priemonės, bet visiškai nepatraukios Y kartai, kuri siekia lankstumo, laisvo aprangos kodo, tatuiruočių ir kūno auskarų priimtinumo, asmeninio kompiuterio kaip būtinos darbo priemonės (Jerome et al., 2014, p. 5). Taip pat Y kartai labai svarbu, kad būtų užtikrinta tiek išorinė (atsižvelgiant į rinką), tiek vidinė (atsižvelgiant į pareigybių darbo aspektus) atlygio lygybė (D'Netto, 2012, p. 5). Šios kartos motyvavimo priemonės: nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas darbe, įdomios, sudėtingos ir įvairialypės užduotys, socialiniai santykiai ir vadovo elgsena, darbo grafikų lankstumas, darbo ir laisvalaikio pusiausvyra (Kultalahti, Viitala, 2013, p. 108). Akivaizdu, jog dėl kiekvienos kartos vertybių sistemų skirtumų, susiformavo ir kiekvienos kartos motyvavimo prioritetų skirtumai (8 lentelė).

**8 lentelė. Svarbiausios kartų motyvavimo priemonės (NAS, 2014, p. 11)**

| | | AMŽIAUS GRUPĖ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **<35 m.** | | **36 – 55 m.** | | **>56 m.** | |
| *Kas svarbiausia?* | **1** | Atlyginimas | 78% | Atlyginimas | 69% | Saugumo jausmas darbe | 67% |
| | **2** | Nauda | 69% | Sveikatos apsauga / medicininės priemonės | 68% | Senatvės priemokos | 59% |
| | **3** | Sveikatos apsauga / medicininės priemonės | 68% | Senatvės priemokos | 68% | Nauda | 58% |
| | **4** | Darbo saugumas | 64% | Nauda | 68% | Sveikatos apsauga / medicininės priemonės | 57% |
| | **5** | Lankstumas (pusiausvyra tarp darbo ir laisvalaikio) | 63% | Darbo saugumas | 67% | Darbo reikšmingumas | 56% |

M. Wong, E. Gardiner, W. Lang ir L. Coulon (2008, p. 885) nuomone, skirtingos kartos yra motyvuojamos skirtingu laipsniu trijų veiksnių: priklausomybės, galios ir tobulėjimo. Pavyzdžiui, Kūdikių bumo ir X kartos darbuotojai yra labiau nei kitos kartos motyvuojami suteikiama galia ir galimybe paveikti bei naudoti valdžią prieš kitus. Tuo tarpu Y karta labiau nei kitos kartos motyvuojama greita karjera ir paaukštinimu. Siekiant išlaikyti motyvuotą jaunosios kartos darbo jėgą, organizacijos politika turi būti lankstesnė, kadangi Y karta yra labai susikoncentravusi į pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir profesinės karjeros (Jerome et al., 2014, p. 5). Be to, vadovai turi nepamiršti atgalinio ryšio, kuris yra ypatingai svarbus Y ir X kartos atstovams, jie pageidautų jį gauti bent kartą per savaitę, jeigu ne kasdien (NAS, 2014 p. 11).

Darbuotojai jau nebegalvoja, kad jų darbo saugumas priklauso nuo įmonės ir toks požiūrio pasikeitimas sukėlė psichologinio kontrakto tarp darbuotojo ir darbdavio permainas. Tokie pokyčiai turi įtakos darbuotojų lojalumui, jaunesniosios kartos darbuotojai labiau linkę keisti darbus (D'Amato, Herzfeldt, 2008, p. 930), jie yra mažiau įsipareigoję organizacijai ir netgi profesijai (Singh, Gupta, 2015, p. 17). Kartu su naujomis kartomis, ateinančiomis į darbo rinką, krenta darbo svarbos suvokimas. Toks pokytis yra susijęs su darbdavių lojalumo stoka savo darbuotojams. Darbuotojai nori būti laikomi svarbia ir vertinga organizacijos dalimi, kurioje jie dirba ne kaip vienkartinis turtas. Todėl darbdaviai turi ieškoti įtikinančių priemonių, kad pakeistų darbuotojų požiūrį į darbdavius. Darbuotojai labiau linkę likti tokiose darbo vietose, kuriose jie jaučiasi laimingi, vertinami, pripažįstami ir remiami (Tolbize, 2008, p.

14). Taigi, darbuotojų lojalumas priklauso nuo pačių darbdavių elgsenos: vertindami vyresniosios kartos patirtį, jaunesniosios kartos įnašą, suteikdami darbo ir laisvalaikio balansą, įmonės gebės ilgiau išlaikyti darbuotojus. Labai svarbu, jog įmonės žinotų, kokia pas juos yra darbo jėgos struktūra ir kokios vertybės yra kiekvienai kartai svarbios.

Kiekviena karta į darbovietę atsineša skirtingus prioritetus ir lūkesčius. Darbdaviai po truputį jau pradeda pažinti kiekvieną kartą ir suvokti, kas jas motyvuoja. Atliekant vidinius tyrimus, žmonių išteklių specialistai gali nustatyti kiekvienos kartos darbo ir laisvalaikio lūkesčius, kurie padeda formuoti darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo strategiją (Fraone et al., 2008, p. 2). Skirtingų kartų lūkesčių darbo vietose valdymas privertė žmonių išteklių departamentą suformuoti skirtingų motyvavimo priemonių paketą, tam kad optimizuoti kiekvienos kartos darbą (McGuire et al., 2007, p. 595).

Skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingas darbo perspektyvas, vertybes (socialinė atsakomybė ir savanorystė), motyvavimo priemones (atlygis, lankstumas, intelektiniai apdovanojimai) ir darbo stilius, kurie gali būti tikras iššūkis darbdaviams (Fraone et al., 2008, p. 4). Todėl, siekdamos efektyvaus ir produktyvaus darbuotojų darbo, įmonės turi identifikuoti kiekvienos kartos, kuri pas juos dirba, poreikius ir į juos atsižvelgdama suformuoti motyvavimo strategiją.

### 2.2.4. Darbo santykių formavimas, atsižvelgiant į skirtingų kartų poreikius

U. Backes-Geller ir S. Veen (2009) išskiria tai, jog darbe esant panašaus amžiaus darbuotojų grupei, jų tikslai taip pat yra panašūs, todėl gali kilti konfliktai dėl noro dominuoti. Tuo tarpu esant skirtingo amžiaus darbuotojų grupei, šių asmenų siekiai yra skirtingi, dėl to darbuotojai tarpusavyje lengviau pasidalina vaidmenimis. Tačiau skirtingos kartos turi skirtingus reikalavimus darbo vietai, tarpusavio santykiams, vadovavimo stiliui ir kitiems darbo aplinkos veiksniams, kurie taip pat turi įtakos jų darbo produktyvumui. Todėl įmonių vadovai turi nustatyti skirtingų kartų lūkesčius ir poreikius darbo aplinkai (Haynes, 2011, p. 98).

R. Čiutienės ir R. Railaitės (2013, p. 35) teigimu, „netinkamai įrengti darbo kambariai, nerami darbo aplinka, fiziškai nepatogi darbo vieta bei kiti aspektai gali neigiamai paveikti organizacijos darbuotojų darbingumo lygį“. Tokiu būdu, pirmiausiai, žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų pradėti nuo darbo vietų perprojektavimo, tam kad jas pritaikytų kiekvienai kartai, atsižvelgiant į jos vertybes. Pavyzdžiui, Kūdikių bumo kartos atstovai turi užimti pareigas, kuriose galėtų dirbti savarankiškai. X kartos atstovai, priešingai, mėgsta ir turėtų dirbti komandose. O Y kartai reikia kuo mažesnės sąveikos su kitais. Atsižvelgdamos į skirtingų kartų vertybes ir darbo stilius, organizacijos, siekdamos padidinti darbuotojų produktyvumo lygį, turi perprojektuoti ir kiekvienai kartai pritaikyti darbo vietas (Hernaus, Vokic, 2014, p. 630).

Steelcase (2009, p. 7) pabrėžia pagrindinius darbo aplinkos formavimo principus, kurie yra svarbūs kuriant intelektinę aplinką:

- **Mobilumas**. Darbo vietos turi tapti lanksčios ir universalios. Darbuotojai turi tūrėti darbo priemonių asortimentą, iš kurių galėtų išsirinkti jiems priimtinas ir reikiamas. Be to, turi būti nevaržomas bendravimas su kolegomis, atviros erdvės, susitikimų kambariai, uždaros grupės, neformalaus bendravimo vietos ir t.t.
- **Bendradarbiavimas**. Turi būti sukurta pusiausvyra tarp bendrų ir individualių erdvių. Numatytos darbo vietos kūrybiškumui ir bendravimui, susitikimų kambariai idėjų generavimui ir bendrų sprendimų priėmimui.
- **Technologijos**. Darbo krūvio ir darbo stiliaus analizė padeda atskleisti, kur technologijos gali suteikti didžiausią efektyvumą. Technologijos leidžia bei sujungia žmones ir idėjas. Išmanieji telefonai yra tik vienas iš paprasčiausių naujosios darbo kultūros elementų, kuris išlaisvina nuo laiko ir erdvės ribų.

Steelcase (2009, p. 7) teigimu, naujoji politika, kai darbas gali vykti bet kurioje vietoje, gali suformuoti pusiausvyrą tarp instrukcijų ir įkvėpimo, sąlygoti streso sumažėjimą, didesnį kūrybiškumą ir didesnę galią. Atsižvelgdamos į kartų skirtumus, įmonės turi keisti darbo aplinką. Nemaža dalis organizacijų pradėjo kultūros ir valdymo stiliaus perprojektavimą, kad būtų patrauklesnės jaunosios kartos atstovams ir lengviau pritrauktų talentus (Jerome et al., 2014, p. 2). Vadovai turi sukurti tokią aplinką, kuri leistų visoms kartoms egzistuoti kartu toje pačioje darbo vietoje (Haynes, 2011, p. 98). Kiekviena karta kelia skirtingus reikalavimus vadovui ir turi jai priimtiną vadovavimo stilių (Arsenault, 2004; Atamian, Simon, 2015; Murphy, 2007; Warner, Sandberg, 2010) (10 lentelė).

**10 lentelė. Vadovavimo stilius pagal kartas**

| | **Tradicinė karta** (1926–1945) | **Kūdikių bumo** (1946–1965) | **X karta** (1966–1985) | **Y karta** (1986–2005) |
|---|---|---|---|---|
| **Priimtinas vadovavimo stilius** | • autokratinis stilius (įsakymai ir kontrolė);<br>• svarbi struktūra ir nenuginčijami faktai;<br>• sprendimai turi būti paremti precedentais, logika ir drausme;<br>• sumažina riziką;<br>• nurodo aiškią kryptį;<br>• iškelia ilgalaikius tikslus;<br>• pateikia aiškius darbo lūkesčius;<br>• vadovai turi būti sąžiningi, pagarbūs ir nuoseklūs. | • turi viziją ir aiškią kryptį;<br>• susikoncentravę ties visuma, detales palieka kitiems;<br>• demokratiški ir nuoširdūs;<br>• malonūs ir rūpestingi;<br>• kolegiški ir nepasipūtę;<br>• maksimizuojantys galimybes;<br>• vadovai turi būti žmogiški. | • stipriai priklausomi nuo situacijos;<br>• minimizuojantys organizacinę politiką;<br>• atviri ir neformalūs;<br>• turi nustatyti laisvas gaires, kad skatintų verslumą;<br>• „visi lygūs“ požiūris;<br>• palaiko mokymo ir tobulėjimo galimybes;<br>• orientuoti į rezultatus;<br>• ramūs ir teisingi, sąžiningi, nuoširdūs, kompetentingi ir tiesūs, lankstūs;<br>• vadovai turi būti patikimi. | • išsilavinę ir žino savo asmeninius tikslus;<br>• kiek įmanoma daugiau suteikia laisvės ir nepriklausomybės;<br>• nustato aiškius, bet tuo pačiu sudėtingus tikslus;<br>• veikia plokščia atsakomybės struktūra;<br>• kūrybingi ir integralūs;<br>• pozityvūs, atviri, bendradarbiaujantys, organizuoti, gebantys motyvuoti;<br>• orientuoti į naujų galimybių realizavimą;<br>• vadovai turi turėti kompetencijos. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Negali pakęsti, kai vadovas** | • per daug atvirai reiškia savo emocijas;<br>• yra neryžtingi;<br>• nerimauja dėl priimtų nepopuliarių sprendimų;<br>• kalba nešvankybes ir naudoja žargoną;<br>• naudoja madingą vadovavimo stilių;<br>• yra neorganizuoti. | • nėra atviri;<br>• yra biurokratiški;<br>• yra autokratiški (galimas tik jo sprendimas);<br>• yra šiurkštūs;<br>• nerodo susidomėjimo;<br>• nesvarbi kokybė. | • naudoją mikro valdymą;<br>• nevaikšto į pasitarimus;<br>• yra orientuoti į procesą, ne į rezultatus;<br>• yra pasipūtę;<br>• yra biurokratiški;<br>• bendrauja intymiai. | • yra ciniški ir sarkastiški;<br>• elgiasi taip, kad jūs esate per jauni, kad būtumėte vertingi;<br>• yra maloningi;<br>• yra nenuoseklūs ir neorganizuoti;<br>• yra technologiškai nepatyrę. |

D. Bursch ir K. Kelly (2014, p. 14–15) nuomone, skirtingos kartos gali būti valdomos tinkamai bendraujant ir suformuojant tikslingus pranešimus, atsižvelgiant į kiekvienos kartos pageidavimus (pvz., X karta nori, kad informacija būtų pateikta neformaliai ir efektyviai, Y karta nori galimybės pateikti atsiliepimus ir gauti teigiamą paskatinimą), sukuriant komandas iš skirtingo amžiaus darbuotojų (jos išmoks vertinti ir pasitikėti vienas kitu), skatinant visų lygių vadovus naudoti lankstų vadovavimo stilių (kai kurios kartos nori, kad vadovai nesikištų, kitos nori kad aktyviai dalyvautų). Pavyzdžiui, idealus vadovas Y kartai yra lankstus ir įgalinantis. Jaunesni darbuotojai yra nepriklausomi ir nenori būti kontroliuojami kiekviename žingsnyje (Crampton, Hodge, 2009, p. 4). Jie siekia laisvės savo užduočių atlikimo ribose. Bet, tuo tarpu, tikisi nuolatinio atgalinio ryšio ir aukštos savo vadovų kompetencijos (D'Netto, 2012, p. 6).

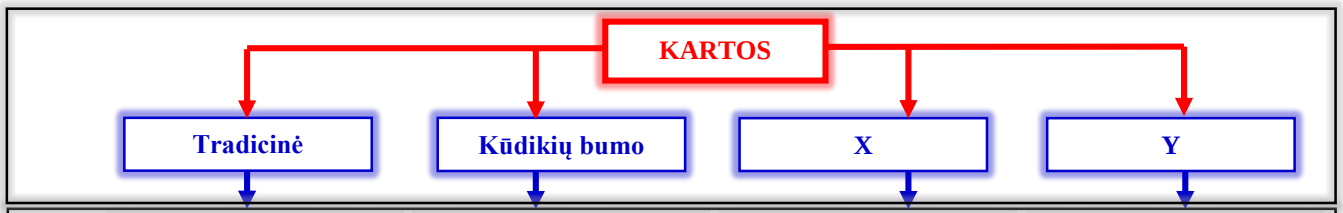
Vadovai turi suprasti kiekvienos kartos darbo stilių ir žinoti, kaip kiekvienai kartai reikia suteikti atgalinį ryšį (Fraone et al., 2008, p. 5). D. Bursch ir K. Kelly (2014, p. 14) nuomone, kad išspręsti konfliktus ir pagerinti produktyvumą, įmonės turi užtikrinti, kad darbuotojai tobulintų bendravimo įgūdžius:

1. *Sukurdami saugumo jausmą*. Pradėti pokalbį išreiškiant pagarbą žmogui su kuriuo kalbama ir išreikšti norą pasiekti abipusį tikslą.
2. *Pradėdami nuo faktų*. Pradėti pokalbį, pirmiausiai išsakant iškilusios problemos faktus.
3. *Nesikarščiuodami*. Reikia mokėti nuraminti ir leisti išsakyti savo nuomonę.
4. *Skatindami pokalbius*. Susirinkimai turi būti dalijamasi požiūriais.

Kiekviena karta yra skirtinga atsižvelgiant ir darbo santykius. Skirtingos kartos tikisi skirtingo vadovavimo stiliaus ir iškelia skirtingus reikalavimus vadovui. Tokiu būdu, negalima šios situacijos ignoruoti. Įmonės turi suprasti, ko kiekviena karta nori, taip pat turi darbuotojus supažindinti su visais kartų skirtumais, tam kad sumažintų konfliktus ir gerintų komunikaciją.

## 2.3. Kartų valdymo įmonėje modelis

Įvertinus mokslinėje literatūroje pateikiamas kartų charakteristikas, suformuotas kartų valdymo įmonėje modelis, kuriame išskirti principai ŽIV funkcijų kontekste. Šie principai yra nukreipti į kiekvieną kartą atskirai, siekiant skirtingų kartų interesų tenkinimo įmonėje (4 pav.).




| | Tradicinė | Kūdikių bumo | X | Y |
|---|---|---|---|---|
| **PRITRAUKIMAS** | Skelbimai laikraščiuose, radijuje, kitų įmonių darbuotojų atleidimų įvertinimas. | *Valstybinės darbo biržos paslaugos*, skelbimai / reklama profesiniuose žurnaluose, atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. | *Valstybinės darbo biržos paslaugos*, *internetiniai darbo skelbimų portalai*, įdarbinimo agentūrų paslaugos. | Universitetų karjeros centrų paslaugos, dalyvavimas karjeros dienų renginiuose, *internetiniai darbo skelbimų portalai*. |
| **UGDYMAS** | Pagrindinės tobulintinos sritys: *profesinių įgūdžių gilinimas*, *kompiuterinis raštingumas* ir *komandos formavimas*. Mokomasi darbo vietose, strateginėse sesijose, naudojant instruktavimą, nuotolinius ir imitacinius metodus, skaitant instrukcijas ir knygas. | Pagrindinės tobulintinos sritys: *profesinių įgūdžių gilinimas*, *lyderystė* ir *kompiuterinis raštingumas*. Mokomasi darbo vietose, strateginėse sesijose, naudojant instruktavimą, imitacinius ir nuotolinius metodus, skaitant instrukcijas ir knygas. | Pagrindinės tobulintinos sritys: *lyderystė*, *profesinių įgūdžių gilinimas* ir *komandos formavimas*. Mokomasi darbo vietose, naudojant instruktavimą, nuotolinius ir imitacinius metodus, strateginėse sesijose, skaitant instrukcijas ir knygas. | Pagrindinės tobulintinos sritys: *lyderystė*, problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas, *profesinių įgūdžių gilinimas*. Mokomasi darbo vietose, naudojant instruktavimą, nuotolinius ir imitacinius metodus, strategines sesijas, skaitant instrukcijas ir knygas. |
| **MOTYVAVIMAS** | Darbo užmokestis už darbą ir pastangas, apdovanojimai už lojalumą ir įsitraukimą, pagarba už patirtį ir indėlį, *galimybė mokyti kitus*. | Darbo užmokestis už pasiektus tikslus, *karjeros galimybės*, *pripažinimas*, *įvertinimas* ir įgalinimas, *galimybė mokyti kitus*. | Darbo užmokestis už savarankiškumą ir prisiimtą atsakomybę, *tobulėjimo galimybės*, darbas komandose ir suteikta darbo laisvė, įgalinimas, darbo ir šeimos pusiausvyra. | Darbo užmokestis už kompetencijas, iššūkiai darbe, *tobulėjimo* ir *karjeros galimybės*, *pripažinimas* ir *įvertinimas*, grįžtamasis ryšys. |
| **VADOVAVIMAS** | Vadovas *turi autoritetą*, nurodo kryptį, *iškelia tikslus*, apibrėžia aiškias taisyklės. Jis sąžiningas, pagarbus ir *ramus*, nuoseklus, ryžtingas, pasitikintis ir *formalus*, naudojantis autokratinį stilių. | Vadovas demokratiškas ir nuoširdus, turintis viziją ir kryptį, plačiai mąstantis. Jis žmogiškas: rūpestingas ir malonus, *pagarbus*, *atviras* ir *lankstus*, *bendradarbiaujantis* ir siekiantis maksimizuoti galimybes. | Vadovas orientuotas į rezultatus, *ramus*, *atviras* ir neformalus, *kompetentingas*, *suteikiantis laisvę*, palaikantis tobulėjimą. Jis patikimas: sąžiningas, teisingas ir *lankstus*, *pagarbus* ir nuoširdus. | Vadovas *kompetentingas*, *turintis autoritetą*, orientuotas į naujų galimybių realizavimą, *bendradarbiaujantis*, *suteikiantis laisvę*, bet *iškeliantis tikslus*. Jis pozityvus, kūrybingas ir *atviras*, *formalus*, *pagarbus*, nuoseklus. |

**4 pav. Kartų valdymo įmonėje modelis**

Panašūs principai tarp kartų modelyje išskirti – jie pabraukti ir pasviri. Visos keturios kartos panašios tik ugdymo srityje, nes nori pagilinti profesinius įgūdžius. Visi kiti ŽIV funkcijų principai yra skirtingi arba panašūs tik tarp kelių kartų. Modelis atskleidžia kartų skirtumus ir pagrindžia ŽIV strategijos, nukreiptos į skirtingų kartų interesų tenkinimą, būtinumą įmonėse.

Apibendrinant, galima teigti, jog šiuo metu darbo rinkoje galima aptikti netgi keturių kartų atstovus. Kiekviena karta į darbo vietą atsineša skirtingus lūkesčius, vertybes, pasaulėžiūrą ir darbo stilių. Skirtingų kartų supratimas ir jų motyvavimo priemonių atpažinimas, žmogiškųjų išteklių specialistams gali padėti plėtojant darbuotojų pritraukimo, išlaikymo, ugdymo strategijas, aktualias ir patrauklias kiekvienai kartai (Bursch, Kelly, 2014, p. 10). Įmonės turi atsižvelgti į kartų skirtumus, tam, kad sugebėtų pritraukti talentus, didintų produktyvumą, skatintų konkurencingumo augimą ir didintų savo vertę. Siekdama išvengti konfliktų darbo vietose ir skatindama įvairialypės darbo jėgos privalumus, įmonė turi pakeisti žmogiškųjų išteklių politiką ir filosofiją, užtikrinti efektyvios komunikacijos aplinką, įtraukti darbuotojus į bendrą sprendimo priėmimą ir plėtoti vidines mokymų programas, nukreiptas į kartų skirtumus (Glass, 2007, p. 101). Kartų skirtumų supratimas ir pripažinimas išlieka viena iš svarbiausių efektyvaus įvairialypės darbo jėgos valdymo būdų (Fraone et al., 2008, p. 6). Kuo anksčiau darbuotojai iš skirtingų kartų išmoks gerbti ir priimti vienas kitą, tuo lengviau bus jiems sutikti Z kartos darbuotojus naujoje darbo jėgos struktūroje (Angeline, 2011, p. 254). Be to, įmonės, pirmiausiai, turi išmokti gerbti savo darbuotojus, elgtis su jais sąžiningai, suteikti galimybes mokytis ir tobulėti bei aprūpinti įdomiu darbu.

# 3. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA

Šioje darbo dalyje pagrindžiami ir aprašomi tyrimo metodai ir tyrimo instrumentarijus, pristatoma tyrimo eiga, pateikiamas nagrinėjamos įmonės pristatymas ir išskiriamos respondentų socialinės demografinės charakteristikos.

## 3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti kartų valdymo įmonėje principus ŽIV funkcijų kontekste, siekiant patenkinti skirtingų kartų interesus.

Siekiant iškelto tikslo, šiam tyrimui atlikti yra keliami tokie **uždaviniai**:

1. ištirti skirtingų kartų lūkesčius atliepiančius ŽIV principus,
2. nustatyti, nagrinėjamoje įmonėje naudojamų kartų valdymo principų raišką ŽIV funkcijų kontekste,
3. suformuluoti ŽIV principus, integruojančius visų kartų lūkesčius.

Atlikti tyrimai (Schulze, 2003; Tidikis, 2003; Niglas, 2004) įrodo, jog apjungiant kokybinį ir kiekybinį tyrimus pavyksta išsamiau pažinti tiriamąjį objektą, nes tyrimų rezultatai papildo vienas kitą ir atskleidžia skirtingus tiriamojo objekto aspektus. Todėl magistro darbo tikslui pasiekti buvo pasirinktas mišrus tyrimas – atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas bei papildomai kokybinio tyrimo rezultatai pagrįsti, pasitelkus dokumentų analizės metodą.

Magistro darbe atliktas kiekybinis tyrimas leidžia nustatyti skirtingų kartų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymo principus, tačiau jis nesuteikia informacijos dėl kiekvienai kartai priimtinų principų panaudojimo darbovietėje. Todėl, sprendžiant paminėtą problemą, taikytas kokybinio tyrimo metodas, leidžiantis analizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą iš įmonės perspektyvos, t. y. ištirti, nagrinėjamoje įmonėje naudojamus ŽIV principus. Visgi, esminis tyrimas yra kiekybinis, o kokybinis tik papildo pagrindinio tyrimo rezultatus.

**Kiekybinio tyrimo tikslas** – įgyti žinojimą apie žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų priimtinumą iš skirtingų kartų perspektyvų.

**Kokybinio tyrimo tikslas** – įgyti žinojimą apie nagrinėjamoje įmonėje taikomų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų raišką iš įmonės perspektyvos.

Teorinėje magistro darbo dalyje (2.3 skyrelis) pagrįstas ir sudarytas hipotetinis kartų valdymo įmonėje modelis yra skirtas kiekybiniam tyrimui.

## 3.2. Tyrimo dizainas

**Kiekybinis tyrimas**. Jis buvo organizuojamas ir vykdomas taikant anketinės apklausos metodą, nes šis metodas leidžia tyrėjui atlikti nuomonių, požiūrio, elgesio tyrimus pasirinktoje populiacijoje ir atskleidžia bendras nuostatas bei tendencijas. Šis metodas yra pigus, nereikalaujantis didelių tyrėjo laiko

sąnaudų renkant duomenis, galima didelė imtis, nors dėl atsainaus respondentų požiūrio gali dalis anketų ir nesugrįžti arba grįžti ne su visais užpildytais klausimais.

Klausimynas sudarytas vadovaujantis K. Kardelio (2007) pateiktais klausimynų sudarymo reikalavimais, principais ir rekomendacijomis. Klausimyno pradžioje pristatytas tyrėjas, paaiškintas tyrimo tikslas, pateikta anketos pildymo instrukcija. Klausimyne (1 PRIEDAS) visi klausimai yra uždaro tipo, kad respondentams lengviau būtų pasirinkti ir tyrėjui būtų lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis. Klausimynas sudarytas iš kartų valdymo įmonėje modelio ir susideda iš penkių klausimų grupių. Pirmos grupės klausimu siekiama išsiaiškinti kartų naudojamus darbo paieškos metodus. Antros grupės klausimais siekiama išsiaiškinti, kokias kompetencijas ir kokiais metodais kartos norėtų ugdyti. Trečios grupės klausimais siekiama nustatyti, kokios motyvavimo priemonės kartoms yra priimtinos. Ketvirtos grupės klausimu siekiama identifikuoti kartų keliamus reikalavimus vadovams. Penktos grupės klausimai yra socialiniai demografiniai veiksniai. Klausimyno struktūra pateikiama 11-oje lentelėje.

**11 lentelė. Klausimyno struktūra**

| Tyrimo dimensija | Tyrimo subskalė | Klausimų formavimo šaltiniai | Klausimyno klausimai[1] | Teiginių skaičius |
|---|---|---|---|---|
| Darbuotojų pritraukimas | Darbo vietų paieškos metodai | Mokslinės literatūros analizė (teiginiai sudaryti magistro darbo autorės pagal suformuoto kartų valdymo įmonėje modelio teiginius) | 1.01-10 (K1) | 10 |
| Darbuotojų ugdymas | Ugdytinos kompetencijos | | 2.01-06 (K2) | 6 |
| | Kompetencijų ugdymo metodai | | 3.01-07 (K3) | 7 |
| Darbuotojų motyvavimas | Atlyginimo strategijos | | 4.01-07 (K4) | 7 |
| | Įsitraukimo didinimo veiksniai | | 5.01-12 (K5) | 12 |
| Vadovo vaidmuo | Vadovo asmenybės savybės | | 6.01-27 (K6) | 27 |
| Socialinės demografinės charakteristikos | • amžius<br>• lytis<br>• vadovaujančios pareigos | | - | 3 |

Klausimyne naudotos trys skalės (Kardelis, 2002, p. 95–96):

1. *nominalinė skalė*, kuri leidžia surinkti objektyvius duomenis apie respondentą (klausimyne naudojama lytis ir vadovaujančios pareigos);
2. *intervalinė skalė*, kuri leidžia išmatuoti ir palyginti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (klausimyne naudojami nelyginiai intervalai (mažiau nei 29 metai; 30–49 metai; 50–69 metai; daugiau nei 70 metų) respondento amžiui nustatyti);
3. *nuostatų skalė*, kurios esmė ta, kad respondento prašoma pasirinkti kiekvienam teiginiui vieną atsakymo variantą, o visi atsakymai išdėstyti griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka (klausimyne pasirinkta 6 balų vertinimo Likert skalė, kur 1 – „Visiškai sutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Nesu tikras (-a)“, 4 – „Iš dalies sutinku“, 5 – „Sutinku“, 6 – „Visiškai sutinku“).

**Kokybinis tyrimas**. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų raiškai (įmonės perspektyva) nustatyti pasirinktas kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Pagrindiniais pusiau struktūruoto interviu blokais pasirinktos kartų valdymo įmonėje modelio

[1] Atitikmuo klausimyno validavimo duomenyse – 5 pav.

sudedamosios dalys, kurių pagrindu ir buvo sudarytas instrumentas (12 lentelė). Pilka spalva pažymėti klausimai, kurie buvo sugalvoti interviu metu.

**12 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimai**

| Klausimų blokas | Klausimas |
|---|---|
| Darbuotojų pritraukimas | 1. Kokie darbuotojų paieškos metodai naudojami? Ar naudojatės Valstybinės darbo biržos paslaugomis? Ar bendradarbiaujate su universitetais? |
| Darbuotojų ugdymas | 2. Kokios kompetencijos dažniausiai ugdomos įmonėje (dalykinės, socialinės, metodinės)? Kieno iniciatyva?<br>3. Kokie kompetencijų ugdymo metodai naudojami įmonėje? |
| Darbuotojų motyvavimas | 4. Kokia atlyginimo politika naudojama įmonėje?<br>5. Kokia atlyginimo strategija naudojama įmonėje – orientuota į pasiekimus ar rezultatus?<br>6. Kaip įmonėje didinamas darbuotojų lojalumas ir įsitraukimas? |
| Vadovavimas | 7. Kokiomis kompetencijomis pasižymi dauguma įmonės vadovų (lyderystės, vadovavimo, tarpasmeniniais įgūdžiais, asmeninėmis savybėmis)? |

Bandomasis (pilotažinis) tyrimas nebuvo atliktas nei kiekybiniam, nei kokybiniams tyrimui, nes juos sudarant buvo užtikrinta klausimų kokybė.

## 3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimui atlikti pasirinkta įmonė AB „Volfas Engelman“. **Kiekybinio tyrimo imtis** yra netikimybinė, patogioji ir ją sudaro 231 respondentas, t. y. visi tyrimo metu nagrinėjamoje įmonėje dirbantys darbuotojai. **Kokybinio tyrimo imtis** yra ekspertų ir ją sudaro 1 respondentas, kuris vienintelis gali pasakyti kompetentingus teiginius apie tiriamąjį objektą, jo požymius ar funkcionavimą.

**Kiekybinis tyrimas**. Tyrimas buvo atliktas vasario – kovo mėn. Kiekybinio tyrimo pabaigoje surinkti 176 klausimynai, iš kurių 5 buvo sugadinti, tinkamų tyrimo tikslams buvo 171. Apklausos rezultatai apdoroti statistinės duomenų analizės būdu, naudojantis IBM SPSS programine įranga. Empirinio tyrimo tikslų įgyvendinimui panaudoti šie analizės metodai (2 PRIEDAS, 3 PRIEDAS):

1. *Klausimyno struktūrinio validumo patikrinimas*. „Faktorinės analizės užduotis – atsižvelgiant į tarpusavio koreliaciją, suskirstyti stebimus kintamuosius į grupes, kurias vienija koks nors tiesiogiai nestebimas faktorius. Pereidami nuo didelio skaičiaus kintamųjų prie faktorių mes koncentruojame informaciją, padarome ją labiau aprėpiamą“ (Pukėnas, 2009, p. 33). V. Čekanavičiaus ir G. Murausko (2002) teigimu, faktorinė analizė neturi prasmės nekoreliuotiems kintamiesiems. Todėl, pirmiausiai, reikia įsitikinti, ar stebimi kintamieji tarpusavyje koreliuoja. Tai padeda nustatyti Bartletto sferiškumo kriterijus, pagal kurį tikrinama hipotezė, jog visi stebimi kintamieji yra nekoreliuoti. Duomenų tinkamumą faktorinei analizei, įvertina Kaizerio-Mejerio-Olkino (KMO) matas. KMO yra empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginamasis indeksas. V. Janilionio, V. Morkevičiaus ir R. Raulecko (2008, p. 171) teigimu, KMO kriterijus tikrina, ar stebimus kintamuosius išvis įmanoma apibendrinti tam tikrų faktorių rinkiniu. Jeigu KMO yra mažesnis už 0,6, tuomet stebėtiems kintamiesiems faktorinė analizė yra netaikytina. Maža KMO reikšmė parodo, kad kintamųjų tarpusavio koreliacija negali būti paaiškinta kitais kintamaisiais. Kartų valdymo

įmonėje ŽIV funkcijų faktorinės analizės tinkamumas buvo įvertintas pagal KMO matą (5 pav.), kurio reikšmė lygi 0,804. Bartletto testo reikšmingumo lygmuo lygus 0,000, o tai reiškia, kad faktorinė analizė tinkama ŽIV funkcijų principų grupavimui.

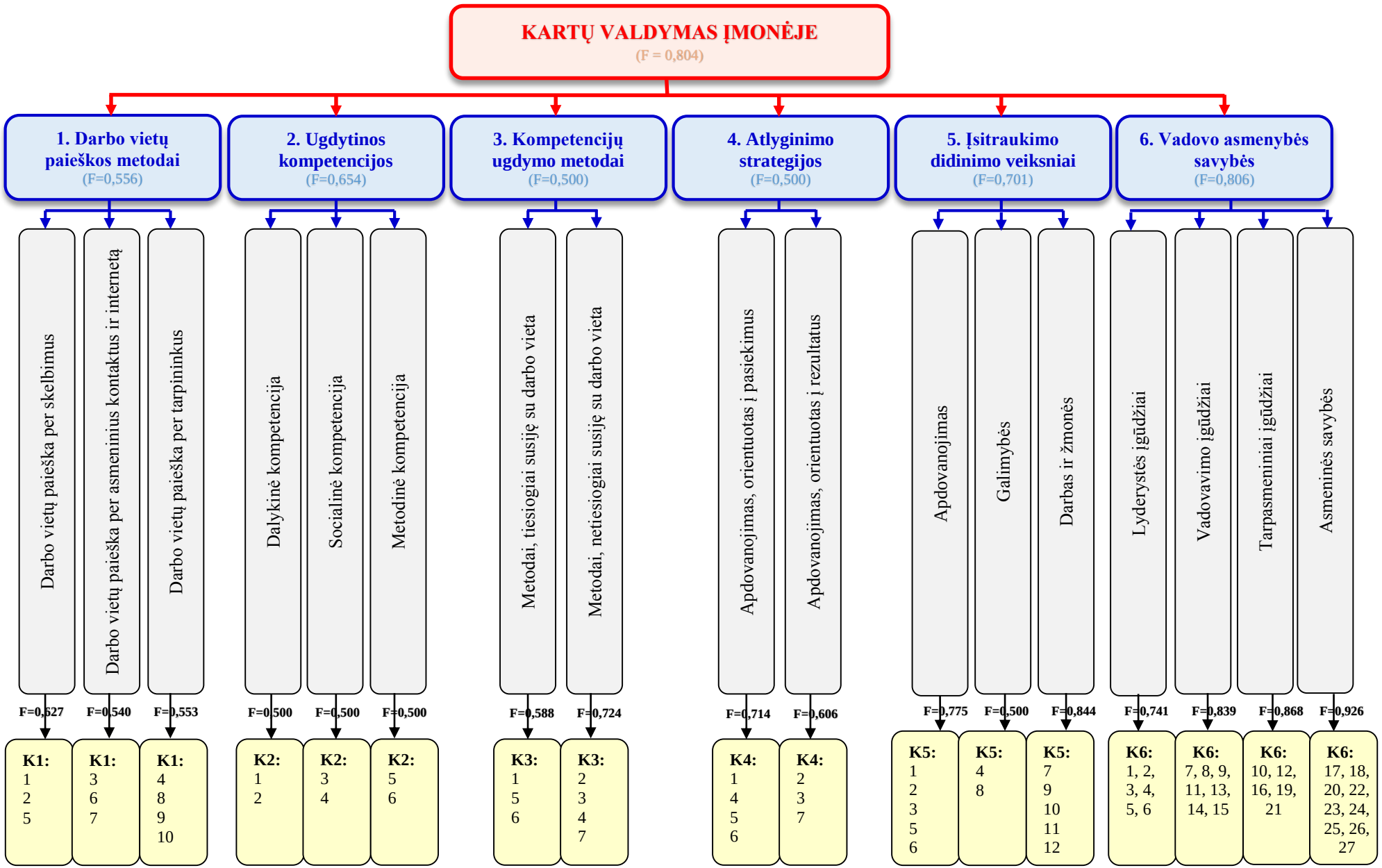
2. *Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo patikrinimas*. „Cronbacho alfa koeficientas remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Gerai sudarytam klausimynui Cronbacho alfa koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – už 0,6)“ (Pukėnas, 2009, p. 24). Kartų valdymo įmonėje klausimyno Cronbacho alfa koeficientas lygus 0,780.

3. *Klausimyno rezultatų palyginamumas*. V. Čekanavičiaus ir G. Murausko (2000) teigimu, Z įvertis yra naudojamas tada, kai klausimas yra vertinamas penkiabalėje arba didesnėje skalėje, o vertinamų teiginių yra du ir daugiau. Tokiu atveju nustatyti, kurie teiginiai yra vertinami geriau nei kiti, naudojami į standartinio normaliojo skirstinio Z skalę transformuoti duomenys. Teigiami Z įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį, o neigiami rodo nuokrypį į nepalankių vertinimų sritį. Remiantis šia metodika buvo lyginamos kartos tarpusavyje.

4. *Dviejų nepriklausomų imčių lyginimas*. „Mann – Whitney U testas plačiausiai taikomas dviejų nepriklausomų imčių neparametrinio palyginimo testas, kuris yra grindžiamas jungtinės imties analize. Daroma išvada, kad skirstiniai skiriasi, jeigu p-reikšmė mažesnė už 0,05 ir skirstiniai nesiskiria, jeigu p-reikšmė didesnė už 0,05 arba jai lygi“ (Pukėnas, 2004, p. 125).

**Kokybinis tyrimas**. Tyrimas buvo atliktas balandžio mėn. Pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas su AB „Volfas Engelman“ Personalo ir administracijos direktore Sandra Nezabitauskiene. Interviu duomenų analizė atlikta, išskiriant reikšmingus prasminius vienetus. Interviu metu papildomai buvo atlikta dokumentų analizė ir surinkta informacija:

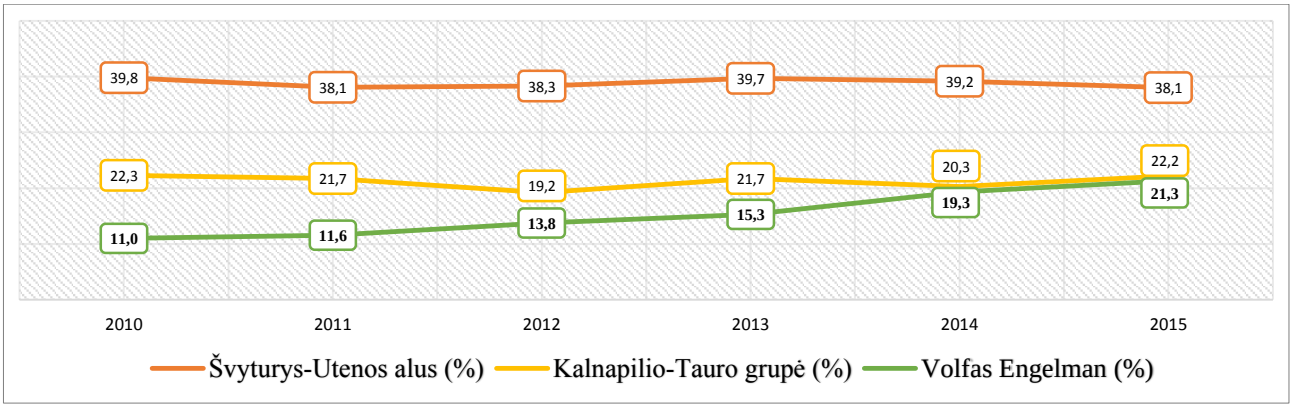
- kokios kartos, kokiais darbo paieškos metodais buvo priimtos 2015 metais,
- kokie mokymai buvo vykdomi 2015 metais,
- kokios kartos, kokias kompetencijas ugdė 2015 metais,
- kokios kartos, kokiais metodais ugdė kompetencijas 2015 metais,
- kokios kartos užima vadovaujančias pozicijas įmonėje.




**5 pav. Klausimyno validavimo parametrai**

## 3.4. Įmonės ir respondentų socialinių demografinių charakteristikų pristatymas

Anketinė apklausa atlikta AB „Volfas Engelman“ įmonėje, kuri yra viena iš trijų didžiausių alaus daryklų Lietuvoje ir vienintelė alaus darykla, kurios pavadinime įrašytos jos įkūrėjų pavardės (6 pav.).




**6 pav. Pagrindinių alaus gamintojų rinkos dalys (%)**

Didžiąją Lietuvos alaus rinkos dalį (~80%) turi nelietuviško kapitalo įmonės: AB „Švyturys – Utenos alus“, valdomas danų koncerno „Carlsberg“, AB „Kalnapilio – Tauro grupė“, valdoma danų kompanijos „The Royal Unibrew“ ir AB „Volfas Engelman“, valdoma suomių bendrovės „Olvi“. Stipriausias pozicijas alaus rinkoje turi ir jau daugybę metų išlaiko AB „Švyturio – Utenos alus“, tačiau AB „Volfas Engelman“ stiprina savo pozicijas ir didina užimamą rinkos dalį bei su kiekvienais metais mažina atotrūkį nuo antros pozicijos alaus rinkoje. AB „Volfas Engelman“ gamina ne tik alų, tačiau ir sidrą, alkoholinius kokteilius, girą ir nealkoholinius gėrimus. Kuriami gerai rinkoje žinomi prekės ženklų „Volfas Engelman“, „Fortas“, „Fizz“, „Beach“, „Smetoniška gira“,‘ „Dynami:t“, „Blue sheep“ gaminiai.

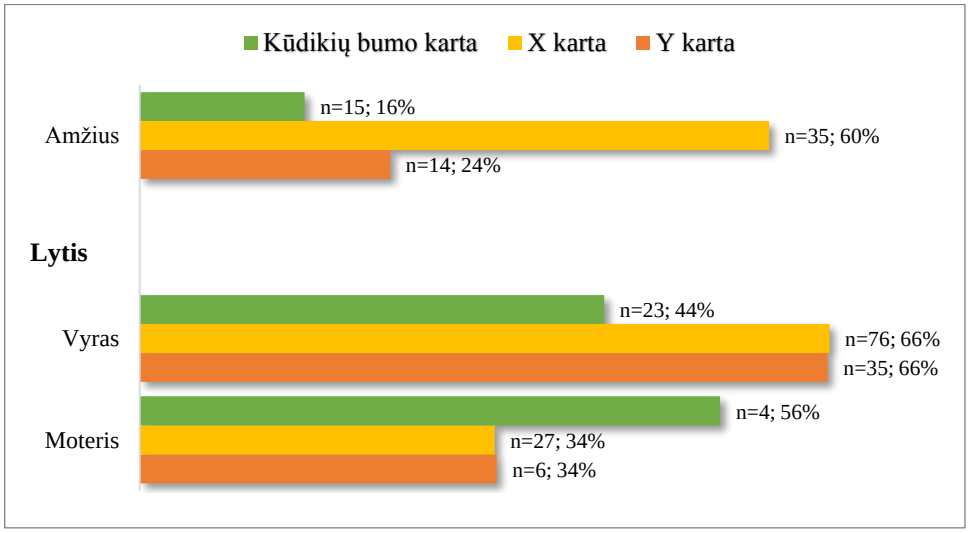



**7 pav. „Olvi“ grupės įmonių schema**

Kaip jau buvo minėta, AB „Volfas Engelman“ priklauso „Olvi“ įmonių grupei, kuri yra trečia pagal dydį alaus, sidro, alkoholinių kokteilių ir nealkoholinių gėrimų gamintoja Suomijoje (7 pav.).

Bendrovė glaudžiai bendradarbiauja su kitomis „Olvi“ koncernui priklausančiomis įmonėmis: Baltarusijoje − „Lidskoe pivo“, Latvijoje − „Cesu alus“, Estijoje − „A. le. Coq“, yra Lietuvos aludarių gildijos narys, priklauso Lietuvos maisto eksportuotojų asociacijai.

Anketinės apklausos metu respondentų socialinės demografinės charakteristikos buvo tiriamos kaip kontroliniai kintamieji. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos pateikiamos 8-ame paveiksle.




**8 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų socialinės demografinės charakteristikos**

Kaip matyti iš 8 paveiksle pateiktų rezultatų, respondentų pasiskirstymas pagal kartas nėra tolygus – daugiausiai tyrime dalyvavo X kartos atstovų 60%, Y kartos atstovų – 24% ir likę 16% respondentų priskiriami Kūdikių bumo kartai. Vyrų, dalyvavusių tyrime ir priklausančių X ir Y kartoms, yra daugiau negu moterų. Tuo tarpu, Kūdikių bumo kartoje yra atvirkščiai – moterų, dalyvavusių tyrime, yra daugiau negu vyrų.

# 4. KARTŲ VALDYMO ĮMONĖJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

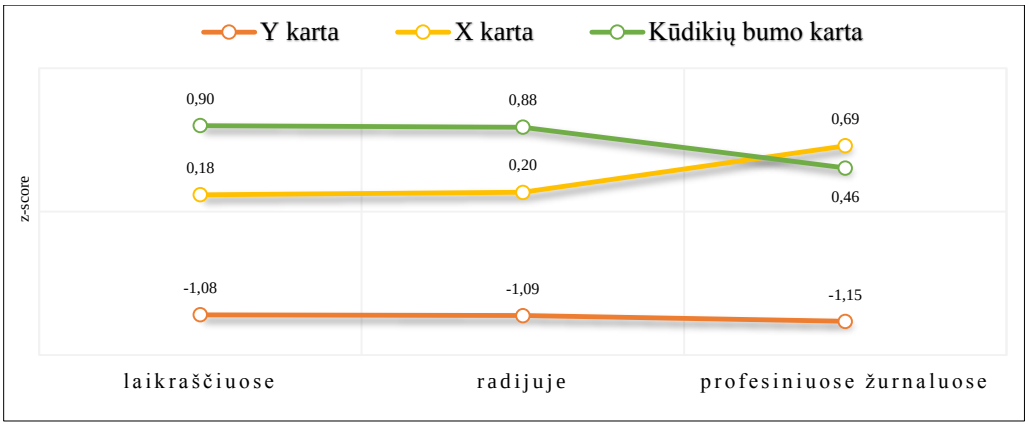
Šioje darbo dalyje pateikti empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacija, pagrįstas jų patikimumas. Atlikta apibendrinanti tyrimo rezultatų diskusija, išskirti tyrimo apribojimai, pateiktos tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais suformuluoti siūlymai, susiję su nagrinėjamos problemos sprendimu.

## 4.1. ŽIV funkcijų priimtinumo vertinimas iš skirtingų kartų perspektyvų

Kiekybinio tyrimo rezultatai analizuoti pagal klausimyno struktūrą ir apimą skirtingų kartų darbuotojų pritraukimą, ugdymą, motyvavimą ir vadovavimą jiems.

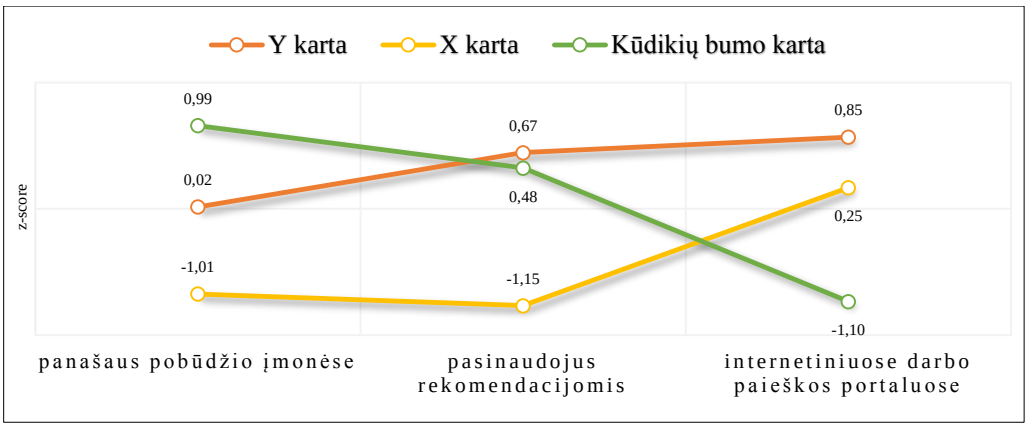
### 4.1.1. Darbuotojų pritraukimas kartų kontekste

Egzistuoja nemažai darbo paieškos būdų, todėl įmonė, ieškodama naujo darbuotojo, informaciją skelbia įvairiais kanalais, kad pritrauktų kuo daugiau potencialių kandidatų. Anketinėje apklausoje dėmesys buvo skiriamas išoriniams darbuotojų paieškos metodams. 1-ame klausime buvo išskirti 10 darbo paieškos būdų, kuriuos visus galima suskirstyti į tris grupes: darbo vietų paieška per skelbimus, asmeninius kontaktus ir internetą bei tarpininkus. Naudojantis Z-įverčio metodika atliktas respondentų atsakymų palyginimas tarp skirtingų kartų.



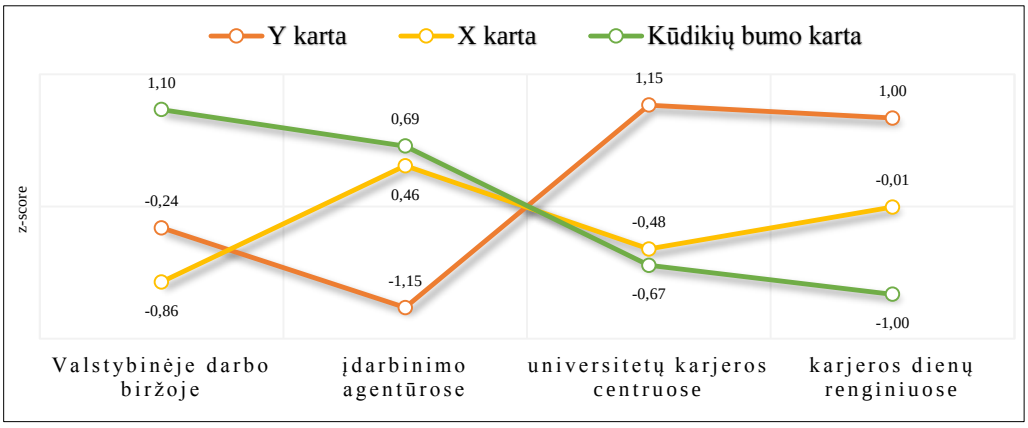

**9 pav. Darbo vietų paieška per skelbimus kartų kontekste**

Net ir šiais laikais ne visos įmonės reklamuojasi interneto platybėse ir ne visos jos turi savo interneto svetaines. Todėl darbuotojų paieška vis dar vykdoma per skelbimus laikraščiuose, profesiniuose žurnaluose ir radijuje (9 pav.). Šie darbo paieškos metodai yra svarbūs X ir Kūdikių bumo kartų respondentams, kurie yra tarpusavyje panašūs, ieškodami darbo per skelbimus, tarp šių kartų statistiškai reikšmingų vertinimo skirtumų neišryškėjo. Tuo tarpu Y kartai šis darbo paieškos būdas nėra patrauktus ir ji jo nenaudoja. Statistiškai reikšmingai išsiskyrė Y karta su X karta paieškoje per skelbimus laikraščiuose ($p=0,010$) ir su Kūdikių bumo karta paieškoje per skelbimus laikraščiuose ($p=0,000$) ir radijuje ($p=0,031$).



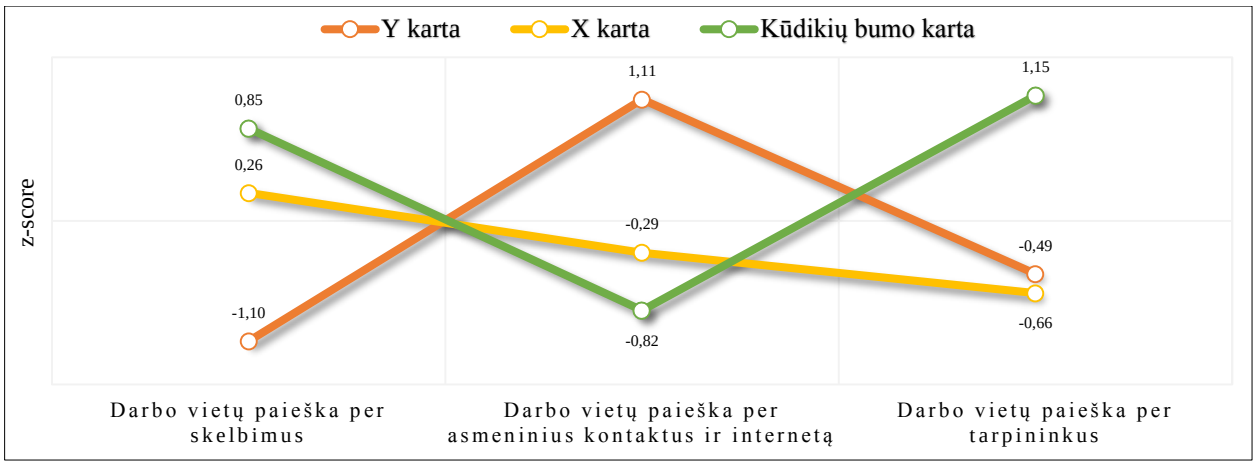

**10 pav. Darbo vietų paieška per asmeninius kontaktus ir internetą kartų kontekste**

Profesiniai ir asmeniniai ryšiai gali ne tik suteikti informacijos apie laisvas darbo vietas, bet ir parekomenduoti ieškant darbo. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tiek Y kartos, tiek Kūdikių bumo kartos atstovai mielai jomis pasinaudoja (10 pav.). Būtina pažymėti, kad Kūdikių bumo karta nemėgsta radikalių pokyčių, todėl net ir ieškodama naujo darbo mėgsta pasidairyti į panašaus pobūdžio įmones. Vis labiau populiarėja internetiniai darbo skelbimų portalai, kuriuose galima matyti, kokių darbuotojų ieško darbdaviai, kokie keliami jiems reikalavimai, net užsiregistruoti ir palikti savo gyvenimo aprašymą duomenų bazėje, kur potencialūs darbdaviai galėtų rasti. X ir Y kartos atstovai prisitaiko prie vykstančių technologinių pokyčių ir darbo ieško naudodamiesi internetiniais darbo paieškos portalais. Statistiškai reikšmingai skiriasi darbo paieška internetiniuose portaluose tarp Y ir Kūdikių bumo (p=0,001) bei X ir Kūdikių bumo (p=0,002) kartos atstovų.



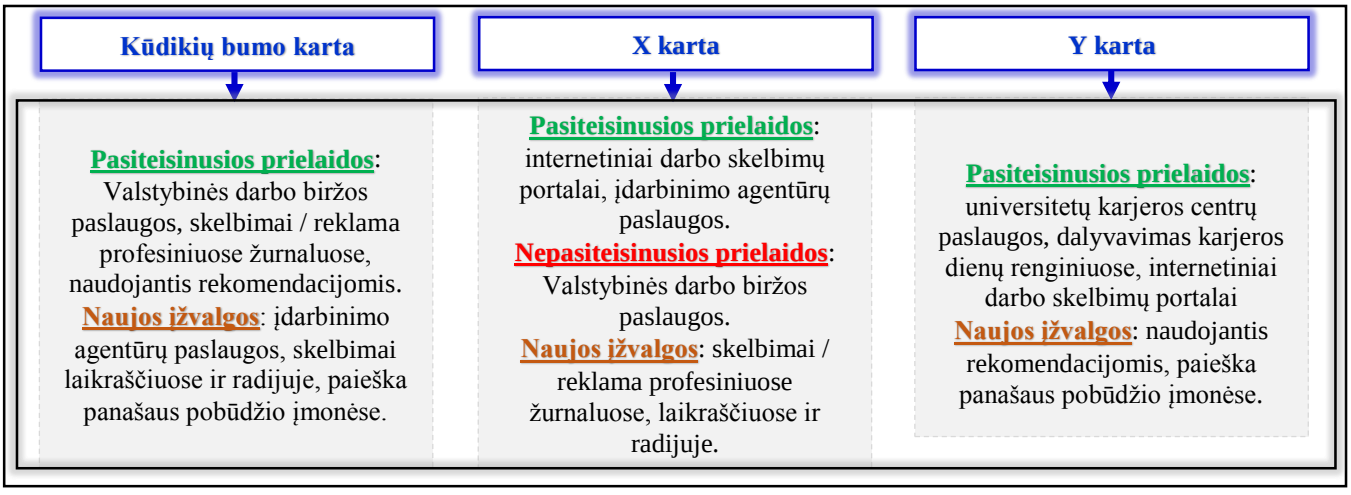

**11 pav. Darbo vietų paieška per tarpininkus kartų kontekste**

Darbo galima ieškoti ir naudojantis tarpininkų paslaugomis (11 pav.). Kūdikių bumo kartos respondentai darbo ieško Valstybinėje darbo biržoje, X kartos respondentai naudojasi įdarbinimo agentūrų paslaugomis, o jauniausieji Y kartos respondentai lankosi universitetų karjeros centruose ir jų organizuojamuose karjeros dienų renginiuose. Atlikus Mann-Whitney U testą nustatyta, jog statistiškai reikšmingas skirtumas yra tarp Y ir X kartų (p=0,021) darbo paieškoje, pasinaudojus įdarbinimo agentūrų paslaugomis, bei tarp X ir Kūdikių bumo kartų (p=0,002), naudojantis Valstybinės darbo biržos paslaugomis.




**12 pav. Darbo vietų paieškos metodų svarba kartų kontekste**

Apjungus klausimyne pateiktus darbo paieškos metodus į grupes (12 pav.), matome, jog kiekviena karta naudoja skirtingus paieškos metodus. Kūdikių bumo kartos atstovai darbo ieško naudodamiesi skelbimais ir tarpininkų paslaugomis, X karta taip pat naudojasi skelbimais, bet papildomai dar darbo ieško ir internetiniuose portaluose. Tuo tarpu jauniausiosios Y kartos respondentai darbo ieško naudodami asmeninius kontaktus ir, žinoma, internetą. Išryškėjo statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai darbo vietų paieškoje per skelbimus tarp Y ir X kartų (p=0,037) ir tarp Y ir Kūdikių bumo kartų (p=0,018).



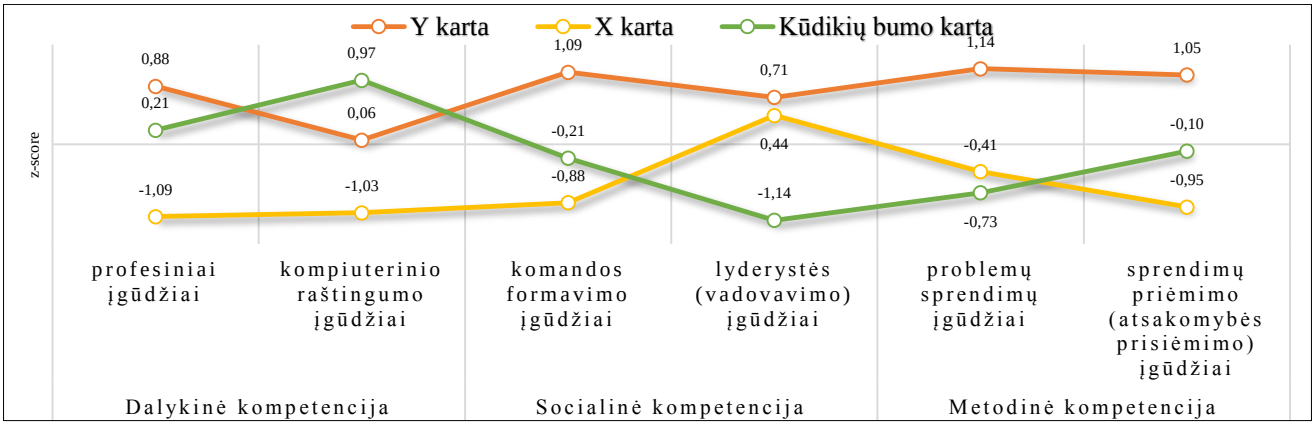

**13 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies pritraukimas patikslinimas**

Apibendrinus empiriniu tyrimu gautus rezultatus (13 pav.), galima teigti, jog įmonė negali taikyti vieno darbuotojų pritraukimo metodo, siekdama skirtingų kartų įvairovės darbovietėje, taip įgyjant konkurencinį pranašumą dėl kiekvienos kartos turimų privalumų. Skirtingoms kartoms priimtini skirtingi darbo paieškos būdai, todėl įmonės turi įvertinti, kokios kartos darbuotojo reikia apibrėžtai pozicijai ir jos ieškoti tai kartai tinkančiais darbo paieškos metodais.

### 4.1.2. Darbuotojų ugdymas kartų kontekste

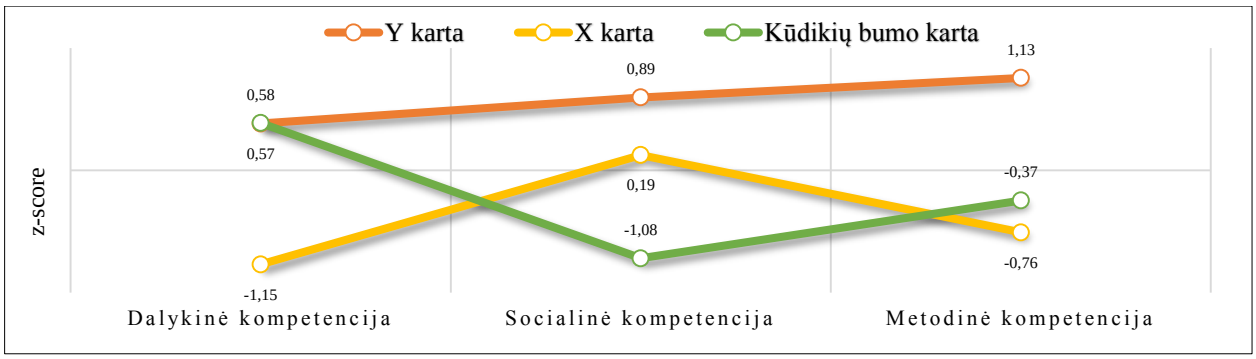
Ilgą laiką įmonės didžiausią dėmesį skyrė technologijoms ir jų tobulinimui, kurie buvo laikomi pagrindiniais darbo našumo didinimo veiksniais, tačiau situacija pasikeitė ir šiandieninėmis sąlygomis

svarbiausiu veiksniu tampa žmogiškasis kapitalas, su savo žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais ir patirtimi. Nes darbuotojų kompetencijų visuma sudaro organizacijos kompetencijų pagrindą, kuris pasižymi unikaliais ir išskirtiniais gebėjimais veikti bei gali kurti įmonės konkurencinį pranašumą, skatinti jos plėtrą, inovacijas. 2-ame anketinės apklausos klausime buvo išskirtos 6 ugdytinos kompetencijos (14 pav.), kurios kitų autorių tyrimuose buvo išskirtos kaip svarbiausios kiekvienai kartai. Visos šios kompetencijos gali būti apjungtos į tris grupes: dalykines, socialines ir metodines kompetencijas.




**14 pav. Ugdytinų kompetencijų svarba kartų kontekste**

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog labiausiai tobulėti nori Y kartos respondentai, kurie norėtų ugdyti visas anketinėje apklausoje pateiktas kompetencijas. Žinoma, mažiausią svarbą jie skiria kompiuteriniam raštingumui, kadangi užaugo kompiuterizacijos įkarštyje ir turi pakankamai gerus kompiuterinio raštingumo įgūdžius. Tuo tarpu labiausiai pasitikintys savimi ir savo turima kompetencija yra X kartos respondentai, kurie norėtų ugdyti tik lyderystės įgūdžius, visos kitos kompetencijos jiems nėra labai svarbios ir aktualios. Kūdikių bumo kartos respondentai norėtų ugdyti profesinius ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp Y ir X kartų atstovų profesinių (p=0,008) ir sprendimų priėmimo (atsakomybės prisiėmimo) (p=0,008) įgūdžių, tarp Y ir Kūdikių bumo – lyderystės (vadovavimo) (p=0,002) ir problemų sprendimo (p=0,042) įgūdžių, tarp X ir Kūdikių bumo – lyderystės (vadovavimo) (p=0,002) įgūdžių.

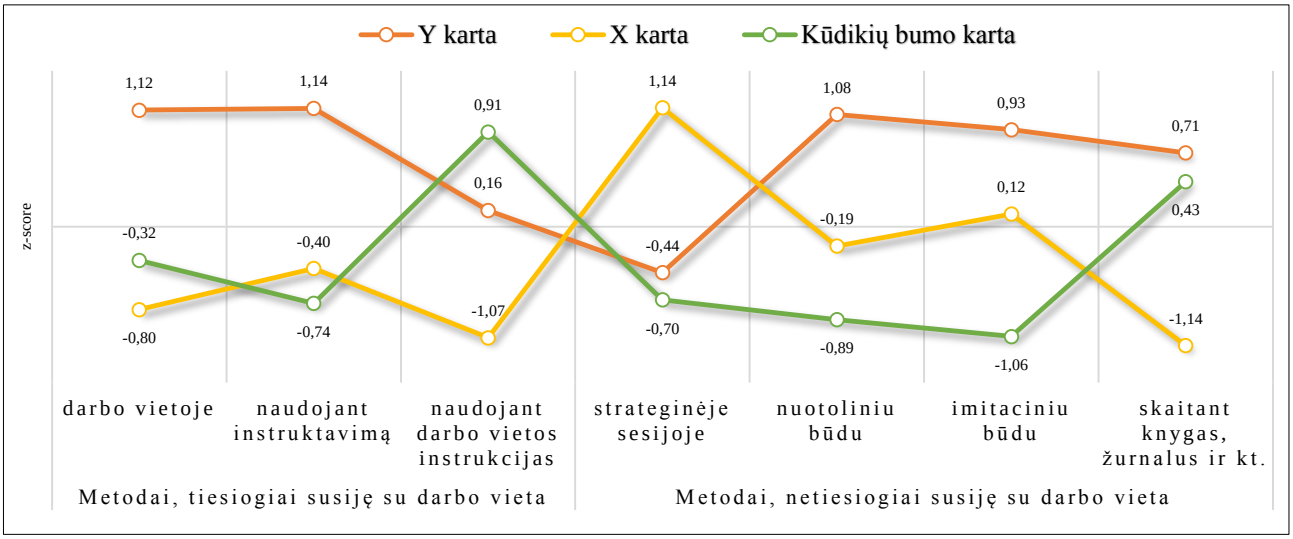



**15 pav. Apjungtų ugdytinų kompetencijų grupių svarba kartų kontekste**

Anketinėje apklausoje išskirtus įgūdžius galima apjungti į dalykines, kurios apima gebėjimą suvokti bei išspręsti dalykines ir profesines problemas, socialines, kurios apima gebėjimą bendrauti,

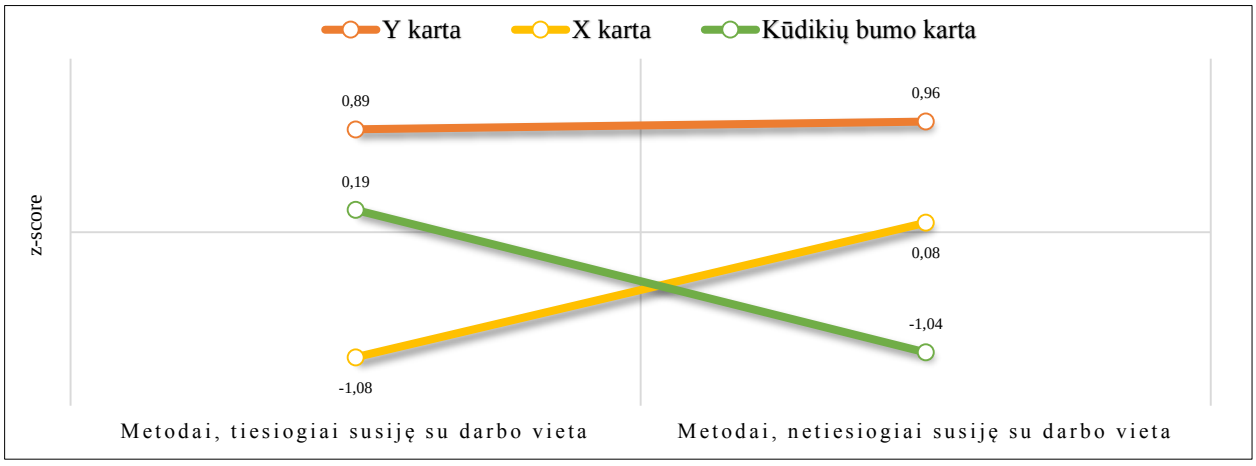
suvokti ir įtakoti kitų elgseną, ir metodines, kurios apima gebėjimą valdyti darbo eigą, kompetencijas. Iš 15 pav. matome, jog Y kartos respondentai labiausiai nori ugdyti metodinę kompetenciją, X kartos respondentai – socialinę, o Kūdikių bumo kartos respondentai – dalykinę. Antrojo anketinės apklausos klausimo rezultatai, taip pat pagrindžia esančius skirtumus tarp kartų, į kuriuos būtinai turi atsižvelgti darbdaviai, rengdami darbuotojų ugdymo planus. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp Y ir X kartų dalykinėje (p=0,049) ir metodinėje (p=0,020), tarp Y ir Kūdikių bumo kartų socialinėje (p=0,020) ir metodinėje (p=0,027), tarp X ir Kūdikių bumo kartų socialinėje (p=0,041) kompetencijoje.

Anketinės apklausos 3-ame klausime buvo išskirti 7 mokymosi metodai (16 pav.).




**16 pav. Kompetencijų ugdymo metodų svarba kartų kontekste**

Iš 18 paveikslo matome, jog kiekviena karta turi jai priimtinus kompetencijų ugdymo metodus. Y kartos respondentams nepriimtiniausias kompetencijų ugdymo metodas yra strateginė sesija, kai tuo tarpu X kartai tai pats priimtiniausias metodas. Kūdikių bumo kartos respondentams patinka mokytis, naudojant darbo vietos instrukcijas ir skaitant knygas, žurnalus ir kt. Statistiškai reikšmingai išsiskyrė Y ir X kartų respondentų noras mokytis darbo vietoje (p=0,039), X ir Kūdikių bumo kartų respondentų noras mokytis, naudojant darbo vietos instrukcijas (p=0,011).




**17 pav. Sugrupuotų kompetencijų ugdymo metodų svarba kartų kontekste**

Apibendrinant kompetencijų ugdymo metodus (17 pav.), galima teigti, jog Y karta labiausiai nori tobulėti ir pasiruošusi ugdyti kompetencijas įvairiausiais metodais. Tuo tarpu Kūdikių bumo kartos atstovams priimtini yra metodai, tiesiogiai susiję su darbo vieta, o X kartos respondentams – metodai, netiesiogiai susiję su darbo vieta. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik tarp Y ir X kartų metoduose, tiesiogiai susijusiuose su darbo vieta (p=0,030).

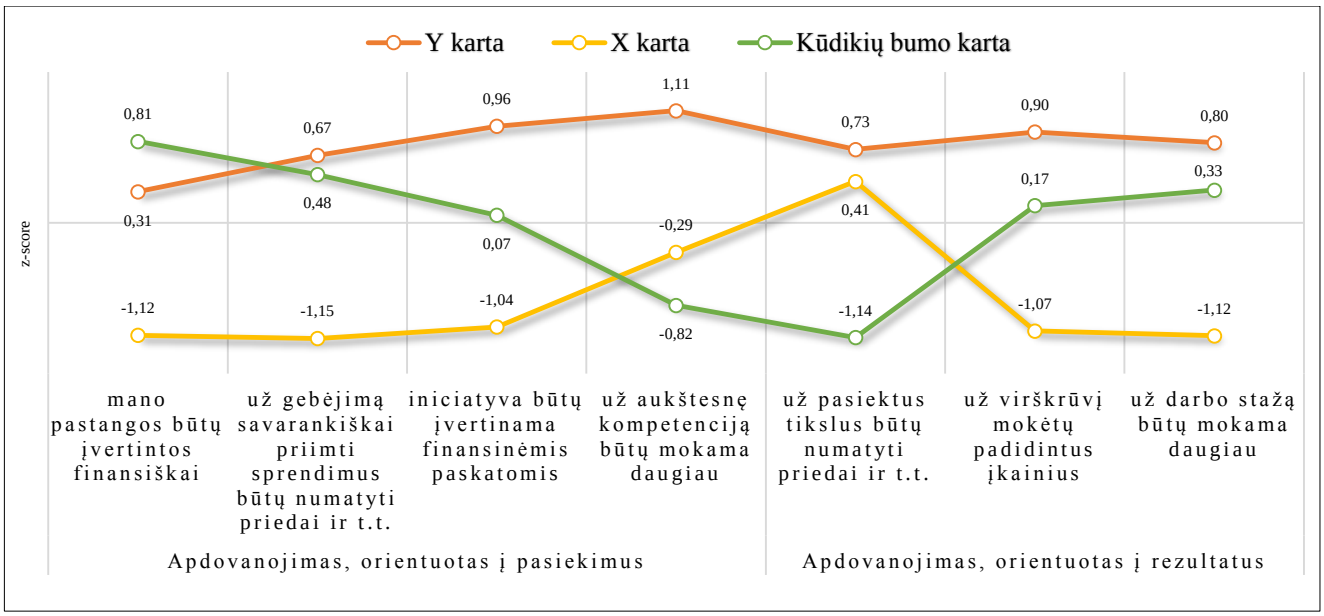



**18 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies ugdymas patikslinimas**

Kartų skirtumai atsiskleidė ir kompetencijų ugdymo kontekste (18 pav.). Skirtingų kartų respondentai išskyrė skirtingas ugdytinas kompetencijas ir skirtingus ugdymo metodus. Įmonės, siekdamos savo strateginių tikslų, turi užtikrinti efektyvų darbuotojų kompetencijų vystymą ir tai net turi tapti įmonės kultūros dalimi. Kad būtų patenkinti kiekvienos kartos interesai ir lūkesčiai, įmonėse turi būti suformuota aiški strategija skirtingų kartų kontekste, t. y. žmogiškųjų išteklių specialistai turi žinoti kiekvienai kartai priimtinus kompetencijų vystymo metodus ir juos taikyti, ugdytinas kompetencijas nustatyti objektyviai: bendru susitarimu, kad nekiltų nesutarimų ar pasipiktinimo iš darbuotojų pusės.

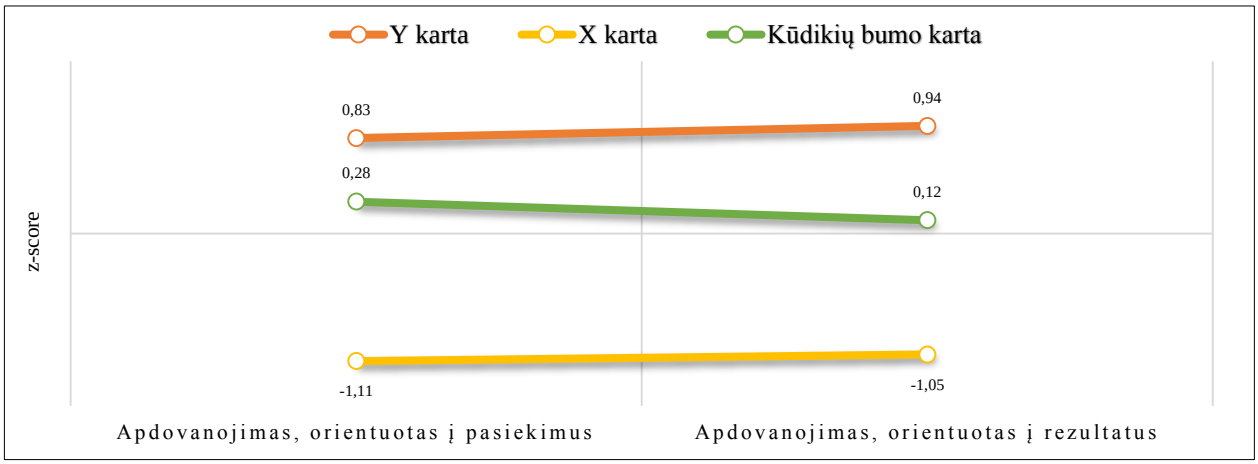
### 4.1.3. Darbuotojų motyvavimas kartų kontekste

Efektyvus atlygis – tai yra ne tik darbo užmokesčio didinimas, bet ir teisingų atlygio programų, atitinkančių įmonės strateginę kryptį ir unikalią darbo kultūrą, suradimas. Anketinės apklausos 4-ame klausime buvo išskirtos 7-ios apdovanojimo priemonės (19 pav.), siekiant identifikuoti, kuriai kartai kurios priemonės yra priimtiniausios.




**19 pav. Atlyginimo strategijų dedamųjų svarba kartų kontekste**

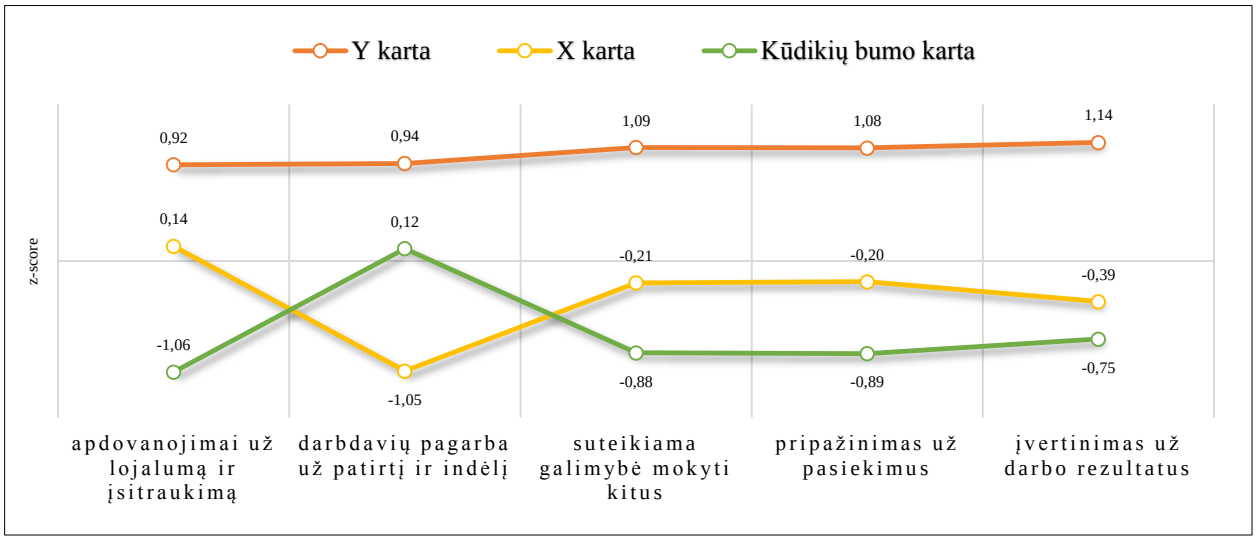
Y kartos respondentai išsiskiria iš kitų kartų, nes jie norėtų, kad visos jų pastangos, gebėjimai, veikla būtų įvertinama finansiškai. Tuo tarpu X karta pasiryžusi dirbti, stengtis, bet jai turi būti atsilyginta finansiškai tik pasiekus iškeltus tikslus. Kūdikių bumo kartos respondentai nėra suinteresuoti, jog būtų mokama daugiau už aukštesnę kompetenciją ir pasiektus tikslus, jiems svarbiausia, kad jų pastangos būtų įvertintos finansiškai. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp Y ir X kartų dėl darbo stažo (p=0,039) apmokėjimo.




**20 pav. Atlyginimo strategijų svarba kartų kontekste**

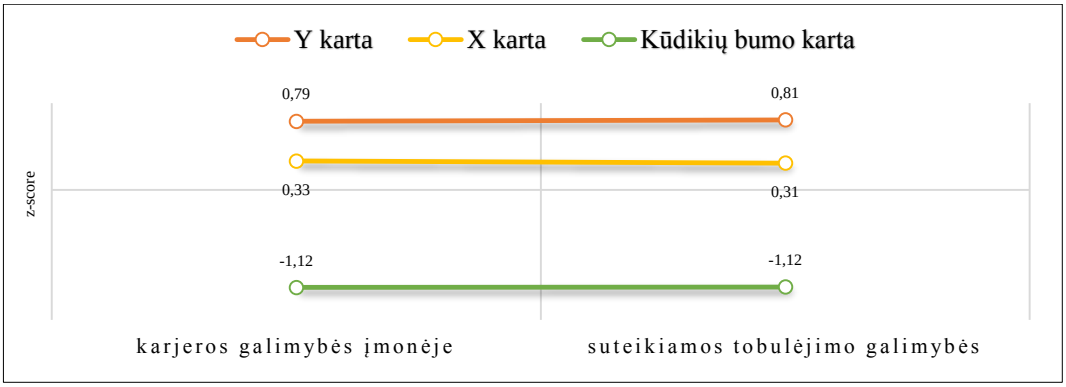
Apdovanojimas, orientuotas į pasiekimus, apima pageidautinos elgsenos įvertinimą, o apdovanojimas, orientuotas į rezultatus, apima specifinių tikslų pasiekimą. Y ir Kūdikių bumo kartos respondentams yra priimtinos abi atlyginimo sistemos (20 pav.), nors Kūdikių bumo atstovai didesnį prioritetą skiria pasiekimams. Tuo tarpu X kartai nei viena strategija nėra patraukli. Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp Y ir X kartų apdovanojime, orientuotame į rezultatus (p=0,047). Įmonėms nėra sudėtinga finansiškai motyvuoti Y ir Kūdikių bumo kartos atstovus, tačiau sunkumų jai gali sudaryti X karta ir jos lūkesčiai.

Kartoms svarbūs įsitraukimo didinimo veiksniai buvo tiriami 5-ame anketinės apklausos klausime. Klausime pateiktus veiksnius galime apjungti į tris grupes: apdovanojimas, galimybės, darbas ir žmonės.



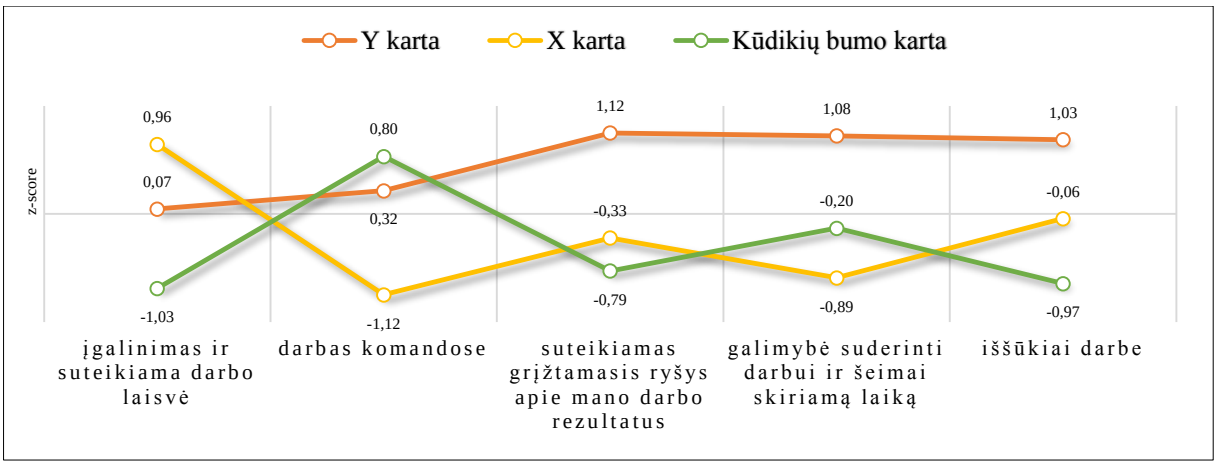

**21 pav. Apdovanojimo veiksnio svarba kartų kontekste**

Viena iš įsitraukimo dedamųjų yra apdovanojimas, kuris apima nefinansines naudas, pripažinimą, įvertinimą (21 pav.). Visi apdovanojimo veiksniai yra labai svarbūs Y kartos respondentams. Tuo tarpu X kartai svarbu, kad jie būtų apdovanojami už lojalumą ir įsitraukimą, o Kūdikių bumo kartos respondentai nori būti gerbiami darbdavių už patirtį ir indėlį. Statistiškai reikšmingi skirtumai egzistuoja tarp Y ir Kūdikių bumo kartų pripažinime už pasiekimus (p=0.013), tarp Y ir X kartų pripažinime už pasiekimus (p=0,012) ir įvertinime už darbo rezultatus (p=0,019).



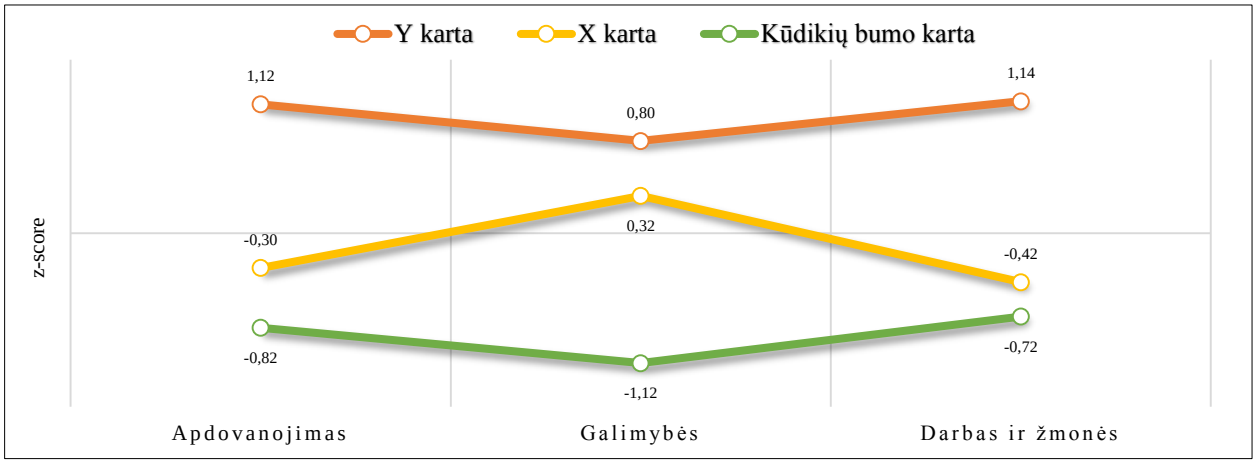

**22 pav. Galimybių veiksnio svarba kartų kontekste**

Įmonės suteikiamos karjeros ir tobulėjimo galimybės skirtingų kartų vertinamos skirtingai (22 pav.). Jos yra labai svarbios Y ir X kartų respondentams. Todėl, norint didinti šių kartų įsitraukimą, reikia juos siųsti į jiems priimtinus mokymus, investuoti į jų tobulėjimą, tenkinti karjeros lūkesčius. Tuo tarpu Kūdikių bumo kartos atstovams nei karjera, nei tobulėjimas nėra aktualūs. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp Y ir Kūdikių bumo bei tarp X ir Kūdikių bumo kartų atstovų karjeros (p=0,000 / p=0,000) ir tobulėjimo (p=0,003 / p=0,007) galimybių kriterijų.



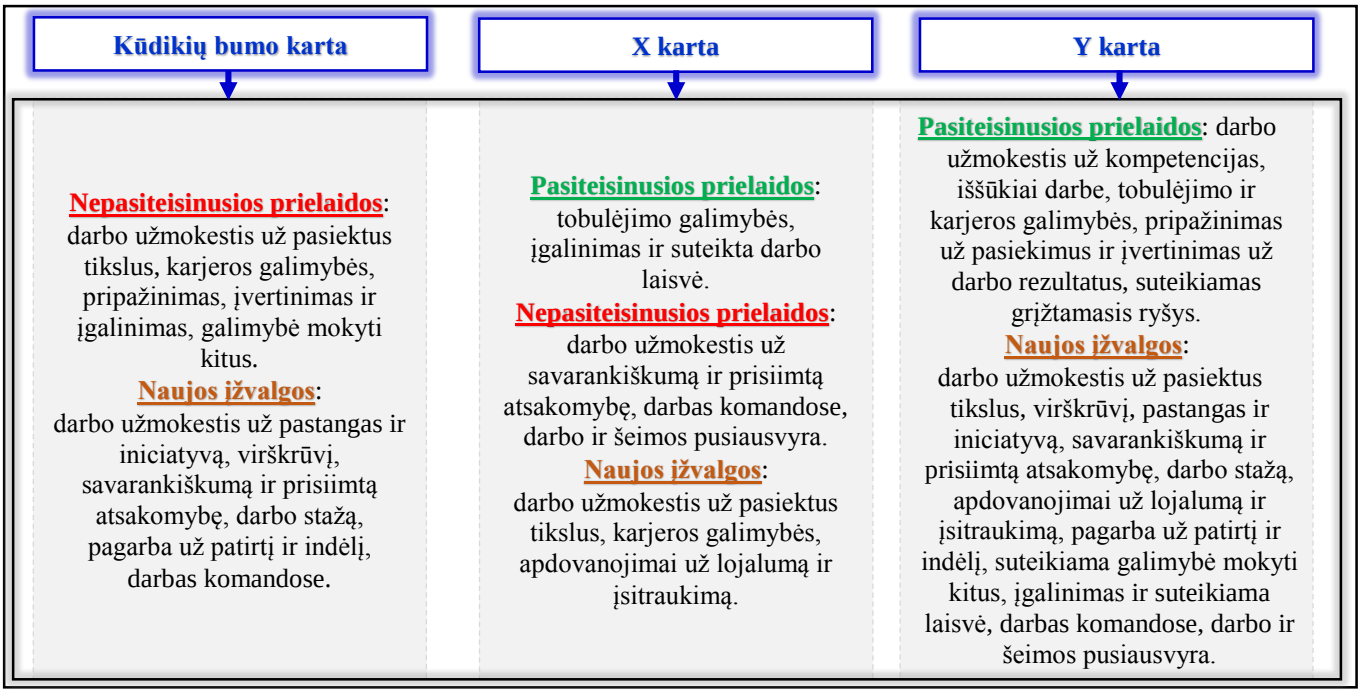

**23 pav. Darbo ir žmonių veiksnio svarba kartų kontekste**

Skirtingos kartos turi skirtingą darbo filosofiją, jie skirtingai elgiasi, atlieka užduotis ir bendrauja (23 pav.). Kūdikių bumo kartos respondentams svarbus darbas komandose, tuo tarpu X kartos respondentai nori būti įgalinti ir, kad jiems būtų suteikta darbo laisvė. Visgi, daugiausiai įgeidžių turi Y kartos respondentai, kuriems ypatingai svarbus grįžtamasis ryšys ir galimybė suderinti darbui ir šeimai skiriamą laiką. Statistiškai reikšmingai skiriasi Y ir X kartų požiūris į galimybę suderinti darbui ir šeimai skiriamą laiką (p=0,036), X ir Kūdikių bumo kartų požiūris į įgalinimą ir suteikiamą darbo laisvę (p=0,024).




**24 pav. Įsitraukimo didinimo veiksnių svarba kartų kontekste**

Anketinėje apklausoje išskirtos įsitraukimo varomosios jėgos (24 pav.) turi skirtingą įtaką kartoms. Kūdikių bumo kartos respondentams išvardinti įsitraukimo veiksniais nėra patrauklūs, tačiau žinodami šios kartos asmenines savybes ir jų baimę pokyčiams, siekį stabilumo, galima teigti, jog ji ir taip yra lojali. X karta didžiausią prioritetą skiria suteikiamoms galimybėms įmonėje. Lengviausia įmonėms yra su Y kartos atstovais, kadangi visi įsitraukimo didinimo veiksniai šiai kartai yra patrauklūs. Visgi, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp Y ir Kūdikių bumo bei tarp X ir Kūdikių bumo kartų požiūryje į galimybes (p=0,000 / p=0,000).

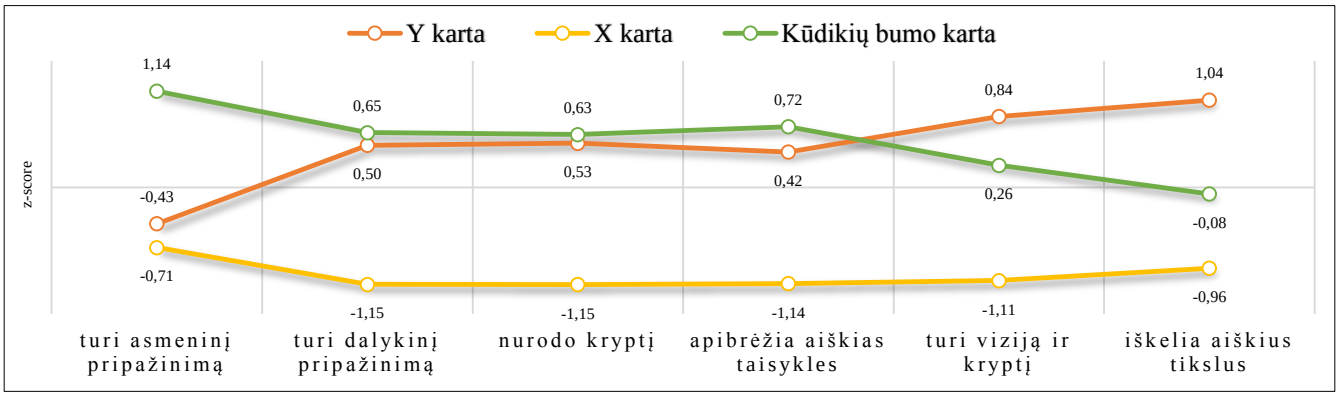



**25 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies motyvavimas patikslinimas**

Motyvavimo priemonės nevienodai veikia skirtingų kartų darbuotojus (25 pav.). O tai yra labai svarbu įmonei, norint išlaikyti talentingiausius kiekvienos kartos specialistus, siekiant užtikrinti produktyvumą, stengiantis didinti konkurencinį pranašumą bei sukuriant teigiamą klimatą įmonėje, kurioje galėtų harmonijoje dirbti visos kartos kartu. Egzistuoja daugybė įvairiausių motyvavimo priemonių, tačiau kiekviena įmonė ir kiekvienas vadovas turi sukurti savitą darbuotojų motyvavimo sistemą, įvertindamas darbo jėgos sudėtį pagal kartas. Todėl darbdaviai turėtų periodiškai analizuoti savo įmonėse dirbančių kartų lūkesčius, tam kad gebėtų pasiūlyti patrauklias motyvavimo priemones, nes jos turi įtakos darbuotojų motyvacijai ir jų elgsenai.

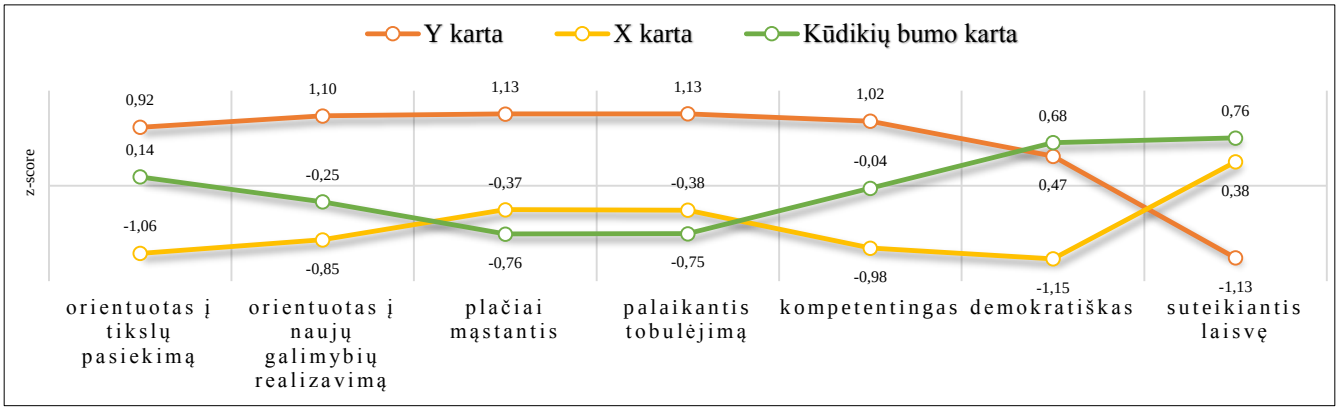
### 4.1.4. Vadovo vaidmuo kartų kontekste

Vadovai turi gebėti sutelkti savo pavaldinius sėkmingam tikslų įgyvendinimui. Skirtingos kartos išskiria vis kitokius aspektus, todėl apklausos 6-ame klausime buvo net 27-ios gerą vadovą apibūdinančios kompetencijos. Visas pateiktas kompetencijas galima apjungti į keturias grupes: lyderystės, vadovavimo, tarpasmeniniai įgūdžiai ir asmenybės savybės.



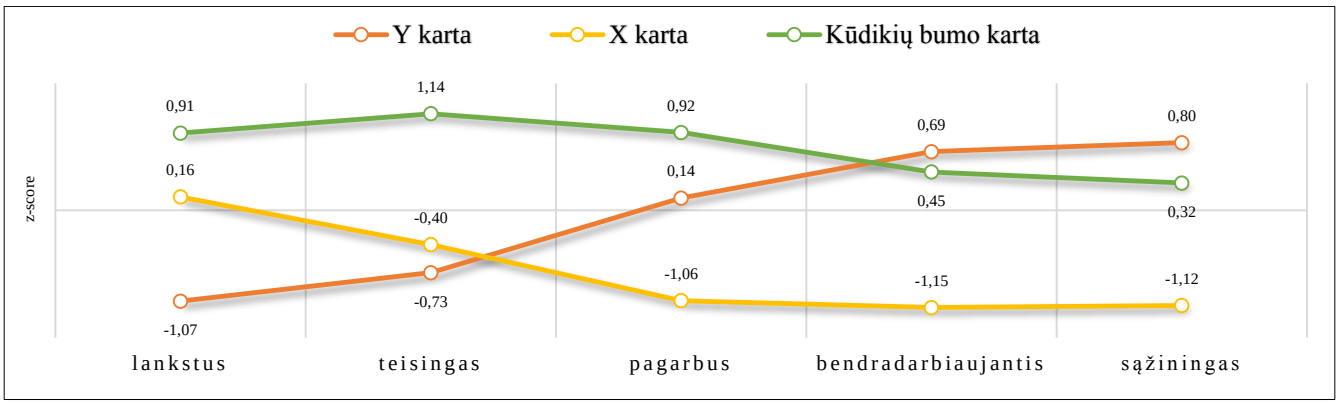

**26 pav. Vadovo lyderystės įgūdžiai kartų kontekste**

Vadovo lyderystės įgūdžiai siejami su gebėjimu kryptingai veikti tiek asmeniškai pačiam, tiek sutelkiant aplinkinius tikslų siekimui. Kūdikių bumo kartos respondentų nuomone (26 pav.), vadovas turi tūrėti tiek asmeninį, tiek dalykinį pripažinimą, viziją ir kryptį, būtinai ją nurodyti pavaldiniams ir apibrėžti aiškias taisykles, kad darbuotojai žinotų. Y kartos respondentų nuomone, vadovui nereikalingas asmeninis pripažinimas, tačiau jis turi mokėti iškelti aiškius tikslus. X kartos respondentai tyrime išsiskyrė, anot jų, nei vienas lyderystės įgūdis nėra būtinas atributas vadovui. Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp Y ir X kartų dalykinio pripažinimo (p=0,023), krypties nurodymo (p=0,013), aiškių tikslų iškėlimo (p=0,039) įgūdžiuose.



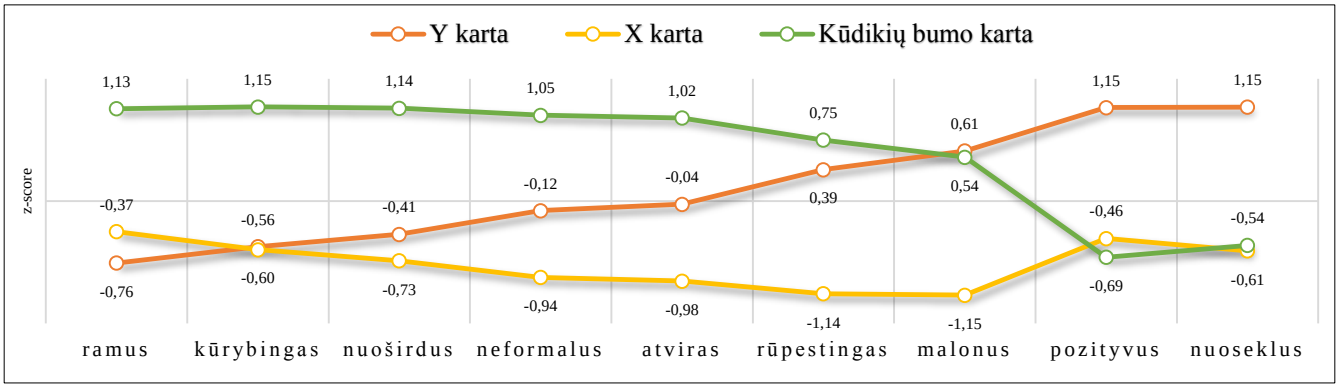

**27 pav. Vadovo vadovavimo įgūdžiai kartų kontekste**

Vadovavimo įgūdžiai sąlygoja įmonės tikslų ir ekonomikos principų, turinčių poveikį įmonei, supratimą. Ši kompetencija labai svarbi kuriant įmonės strategiją, kadangi ji yra susijusi su supratimu, kur yra įmonė ir kur ji turėtų eiti. Y kartos respondentų nuomone (27 pav.), vadovas turi būti orientuotas į tikslų pasiekimą ir naujų galimybių realizavimą, palaikyti tobulėjimą ir plačiai mąstyti, jis turi būti kompetentingas, demokratiškas ir jokiais būdais neturi suteikti laisvės. Tuo tarpu X kartos respondentams, vadovo vadovavimo įgūdžiuose svarbiausias tik šis aspektas – vadovas turi suteikti laisvę. Kūdikių bumo kartos respondentai gerą vadovą apibūdina, kaip suteikiantį laisvę, demokratišką ir orientuotą į tikslų pasiekimą. Matome, jog daugiausiai reikalavimų vadovavimo įgūdžiuose vadovui turi jauniausioji karta, kuriai nereikalinga laisvė. Statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp Y ir X kartų vadovo orientacijoje į naujų galimybių realizavimą (p=0,031).



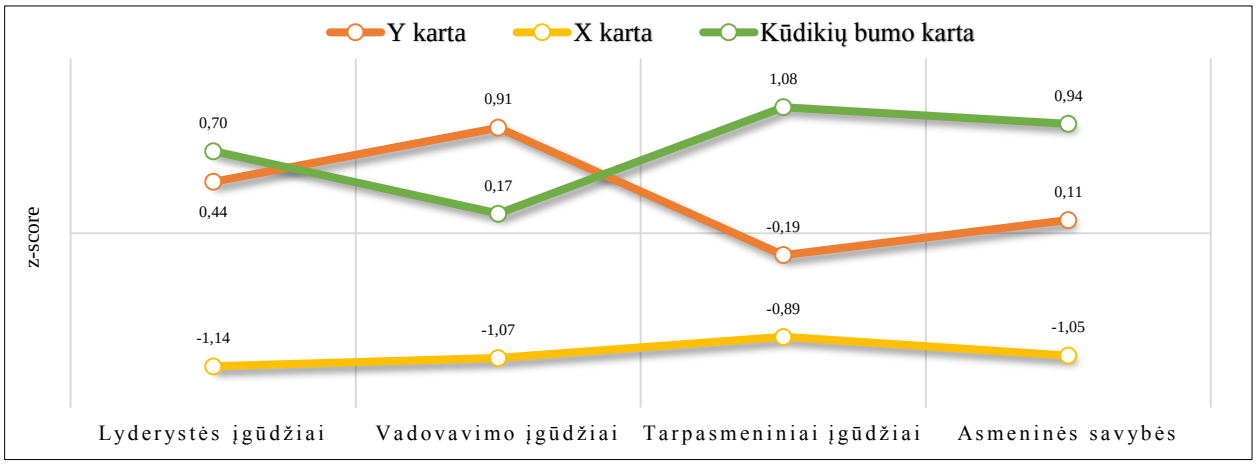

**28 pav. Vadovo tarpasmeniniai įgūdžiai kartų kontekste**

Tarpasmeniniai įgūdžiai būtini dirbant socialinėje sąveikoje su kitais žmonėmis. Jie leidžia vadovui veiksmingai dirbti su pavaldiniais, kolegomis. Būtent šie įgūdžiai leidžia kartu dirbantiems žmonėms pasiekti bendrus tikslus, atsižvelgti į juos, priimant sprendimus, jautriai reaguoti į kitų žmonių poreikius ir sukurti pasitikėjimo atmosferą. Vadovo tarpasmeniniams įgūdžiams daugiausiai reikalavimų kelia Kūdikių bumo kartos respondentai (28 pav.), tuo tarpu mažiausiai – X karta, anot kurios, svarbiausia, kad vadovas būtų lankstus. Y kartos respondentai vadovo tarpasmeniniuose įgūdžiuose svarbiausiais aspektais išskiria jo gebėjimą bendradarbiauti, būti sąžiningu ir pagarbiu. Tarpasmeniniuose įgūdžiuose įvertinimas tarp kartų statistiškai nereikšmingas.



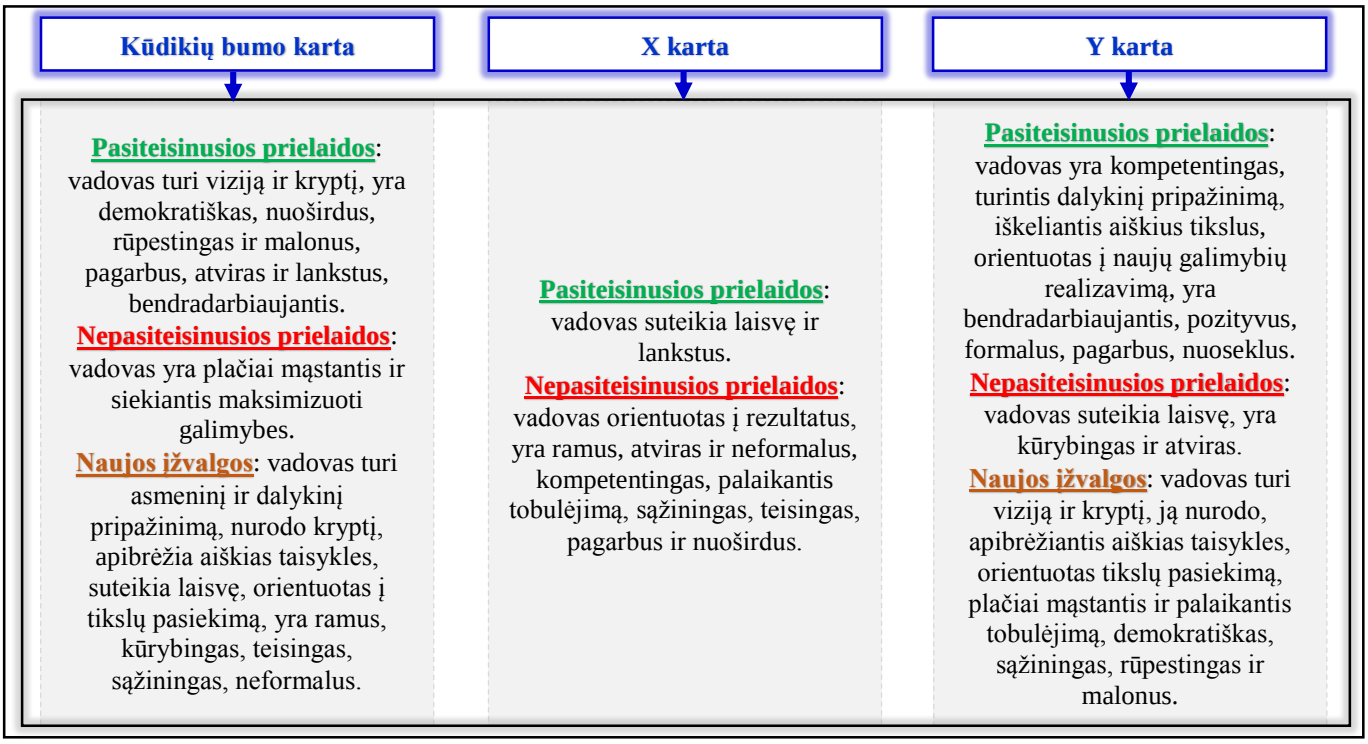

**29 pav. Vadovo asmeninės savybės kartų kontekste**

Asmeninės savybės siejamos su asmenybės temperamentu ir charakteriu, nuostatomis, savęs suvokimu, vertybėmis. Kaip ir tarpasmeniniams įgūdžiams, taip ir vadovo asmeninėms savybėms daugiausiai reikalavimų turi Kūdikių bumo kartos atstovai (29 pav.). X kartos respondentai neišskyrė jokių aktualių vadovo asmenybės savybių. Būtina pažymėti, jog Y kartai labai svarbu, kad vadovas būtų pozityvus ir nuoseklus, tuo tarpu Kūdikių bumo kartos respondentams, šios savybės nėra svarbios. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp Y ir X kartų vadovo asmeninėje savybėje: malonus (p=0,003), tarp X ir Kūdikių bumo kartų vadovo asmeninėse savybėse: nuoširdus (p=0,023), neformalus (p=0,044) ir malonus (p=0,018).




**30 pav. Vadovo asmenybės savybių svarba kartų kontekste**

Daugiausiai reikalavimų vadovo asmenybės savybėms (30 pav.) turi Kūdikių bumo kartos respondentai, tuo tarpu X kartai vadovo turimi įgūdžiai nėra tokie svarbūs. Būtina pabrėžti, jog Kūdikių bumo kartai svarbesni „minkštieji“ – socialiniai vadovo įgūdžiai, tuo tarpu Y kartai svarbesni „kietieji“ – profesiniai įgūdžiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai egzistuoja lyderystės įgūdžiuose tarp Y ir X kartų (p=0,045) ir tarp X ir Kūdikių bumo kartų (p=0,040). Y ir Kūdikių bumo kartos respondentai pakankamai panašiai įsivaizduoja idealų vadovą, tarp jų nėra statistiškai reikšmingų skirtumų.




**31 pav. Kartų valdymo modelio sudedamosios dalies vadovavimas patikslinimas**

Empirinio tyrimo rezultatai (31 pav.) X kartą atskleidė, kaip mažiausiai turinčia lūkesčių vadovui ir teorinis modelio sudedamoji dalis buvo patikslinta eliminuojant nemažą kiekį užsienio autorių atliktuose tyrimuose išskirtų savybių. Tuo tarpu Kūdikių bumo ir Y kartos reikalavimai vadovui yra ganėtinai aukšti. Įmonių vadovai turi atsižvelgti į šiuos kartų skirtumus ir jų išskirtus lūkesčius jiems bei skirtingai elgtis. Įmonių vadovai turi suformuoti aplinką, kurioje harmonijoje galėtų dirbti visos kartos kartu ir būtų patenkinti kiekvienos kartos interesai. Siekiant sėkmingai ir efektyviai suvaldyti įvairialypę darbo jėgą, būtina suprasti ir pažinti kiekvieną kartą, identifikuoti kiekvienos kartos reikalavimus vadovams ir juos įgyvendinti, o tai leistų pagerinti organizacijoms veiklos rodiklius ir padidinti konkurencinį pranašumą.

## 4.2. ŽIV funkcijų raiška iš įmonės perspektyvos

Kiekybinis tyrimas padėjo atskleisti skirtingų kartų požiūrį į principus žmonių išteklių valdymo funkcijose. Tačiau siekiant išsiaiškinti, ar visi kartoms svarbūs principai yra naudojami jų darbdavio, buvo naudotas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu metodas su AB „Volfas Engelman“

įmonės personalo ir administracijos direktore Sandra Nezabitauskiene. Papildomai interviu gauti duomenys pagrįsti įmonės dokumentų analize.

### 4.2.1. ŽIV funkcijų raiška AB „Volfas Engelman“ įmonėje

Darbuotojų paieškos metodas AB „Volfas Engelman“ įmonėje parenkamas priklausomai „*nuo ieškomos pozicijos ir laikotarpio (įvertinus sezonas ar ne sezonas). Jeigu vykdoma vieša atranka, pirmiausiai, paskelbiame apie konkursą vidiniame intranete*“ (Sandra Nezabitauskienė). Įmonėje naudojamas vidinio apsirūpinimo žmonių ištekliais būdas sudaro galimybes įmonės darbuotojams užimti aukštesnes pozicijas, skatina juos tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje, be to, prisideda prie darbuotojų motyvacijos ir lojalumo didinimo. Be to, „*labai dažnai, sužinoję apie laisvas pozicijas, darbuotojai rekomenduoja savo pažįstamus, sezono metu atveda savo vaikus*“ (Sandra Nezabitauskienė). Matome, jog įmonėje svarbų vaidmenį vaidina išorinio apsirūpinimo žmonių ištekliais būdo – asmeninių kontaktų – naudojimas. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerus kandidatus, nes jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti savo gero vardo darbdavio akyse. Visgi, populiariausias darbuotojų paieškos metodas, kai „*skelbimai skelbiami spaudoje, įvairiuose darbo paieškos puslapiuose (cv.lt, cvonline.lt ir kituose portaluose). <..> Labai retai naudojamės Lietuvos Valstybinės darbo biržos paslaugomis. Tačiau kai sunkiai sekasi patiems rasti paprastų darbuotojų, kreipiamės ir į juos. <..> Kiekvienais metais dalyvaujame KTU organizuojamose karjeros dienose, vykstančiose Žalgirio arenoje. Jų metu gauname įvairių profesijų studentų gyvenimo aprašymų, trumpai pasikalbame su potencialiais kandidatais. <..> Kartais įmonėje, ypač aukštų vadovų pozicijoms, vykdomos slaptos atrankos, tada naudojamės galvų medžiotojų paslaugomis*“ (Sandra Nezabitauskienė). Įmonėje didžiausias dėmesys skiriamas tiesioginei darbo vietų pasiūlai bei tam tikrais atvejais naudojamasi tarpininkų paslaugomis.

Kita magistro darbe nagrinėta ŽIV funkcija – darbuotojų ugdymas. AB „Volfas Engelman“ įmonėje kasmet „*po metinių pokalbių sudaromi ugdymo planai pagal kiekvieną skyrių ir nustatoma į kokius mokymus, seminarus, konferencijas bus siunčiami darbuotojai. <..> Ugdomos labai įvairios kompetencijos: dažniausiai darbuotojo iniciatyva ugdomos socialinės kompetencijos, o tuo tarpu darbdavio iniciatyva – dalykinės ir metodinės kompetencijos*“ (Sandra Nezabitauskienė). Darbuotojai labiau nori ugdyti savo gebėjimus bendrauti, suvokti kitų elgseną ir gebėti įtakoti kitus. Darbdavys labiau nori, kad darbuotojai gebėtų išspręsti kylančias dalykines ir profesines problemas, suvaldytų darbo eigą ir kiltų kuo mažiau problemų bei darbo veikla būtų kuo sklandesnė. Kompetencijos ugdomos pasitelkus įvairius mokymų metodus, kuriuos galima suskirstyti į dvi grupes. AB „Volfas Engelman“ įmonėje „*vykdomi dviejų tipų mokymai: išoriniai, kai siunčiame darbuotoją ar net darbuotojų grupę tikslinei kompetencijai ugdyti, ir vidiniai, kai mūsų darbuotojai veda mokymus apibrėžtoms kompetencijoms ugdyti*“ (Sandra Nezabitauskienė). Matome, jog, pirmiausiai, įmonėje išskiriamos ugdytinos kompetencijos, o tada jau parenkami ugdymo metodai.

AB „Volfas Engelman“ įmonėje įsitraukimas didinamas labai įvairiomis priemonėmis. Pirmiausiai, „*du kartus per metus organizuojamos šventės, kuriose dalyvauja visi įmonės darbuotojai: žiemos metu vyksta naujametinis balius, o rudenio pradžioje – sezono uždarymo sporto šventė. Per naujametinį balių vyksta geriausių darbuotojų rinkimai, kuriuos laimėjus gaunami padėkos raštai ir dovanos. Kasmet skelbiami teminiai darbuotojų nuotraukų ir vaikų piešinių konkursai. Taip pat įmonė apmoka iki 50 % laisvalaikio ir aukštojo mokslo išlaidų. Kasmet skyriai gali organizuoti komandines keliones, kurių išlaidas įmonė padengia. Dovanojamos dovanos gimtadienio, darbo sukakties proga, švenčių proga darbuotojams skiriama po dėžę alaus. Nuolatos dalinami bilietai į remiamus renginius, spektaklius*“ (Sandra Nezabitauskienė). Matome, jog darbuotojų įsitraukimas skatinamas netiesioginėmis materialinėmis ir nematerialinėmis priemonėmis. Darbo užmokestis yra viena geriausiai žinomų ir plačiausiai naudojamų motyvavimo priemonių, kurios pagrindinis tikslas atlyginti darbuotojams už jų darbą, atsižvelgiant į jų vertę įmonėje bei pagalbą, įgyvendinant įmonės strateginius tikslus. Visų AB „Volfas Engelman“ darbuotojų „*darbo užmokestis susideda iš pastovaus ir kintamo darbo užmokesčio, tarp pareigybių skiriasi tik šių dalių procentinis pasiskirstymas. Atlyginimo sistema bravore suformuota remiantis pareigybės indėliu, veikla ir rezultatu. <..> Atlyginimo strategija yra kompleksinė, orientacija į rezultatus ar pasiekimus irgi priklauso nuo pareigybių. <..> Atlyginimai yra peržiūrimi kiekvienais metais, įvertinami įmonės rezultatai, situacija rinkoje ir paties darbuotojo indėlis bei veikla*“ (Sandra Nezabitauskienė). Svarbu pažymėti, jog bravore atliekamų konkurencingumo darbo rinkoje vertinimų tikslas – peržiūrėti pareigybių lygius, skirtus darbuotojų atlygio palyginimui su rinka, bei įvertinti įmonės konkurencingumą darbo rinkoje – palyginti įmonės darbo užmokesčio dydžius su Lietuvos rinka. Įmonės vadovai siekia užtikrinti ne tik vidinę, bet ir išorinę lygybę tarp pareigybių bei, siūlydami aukštesnius nei rinkos atlyginimus, išlaikyti talentus.

Įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo organizavimo stiliaus ir metodų, o tam daugiausiai įtakos turi vadovai ir jų kompetencija. „*Ganėtinai sudėtinga išskirti, kurią nors kompetenciją kaip pagrindinę visos įmonės vadovų, kadangi kiekvienas jų yra unikalus ir turintis savo stipriąją pusę. <..> Šie komandos narių skirtumai ir yra viena iš įmonės stiprybių, prisidedančių prie verslo sėkmės*“ (Sandra Nezabitauskienė). Vadovo elgesio maniera su pavaldiniais suformuoja jų norą gerai dirbti, įgyvendinti iškeltus įmonės tikslus, užtikrina pokyčius bei judėjimą įmonėje. Svarbu, kad vadovas gebėtų įkvėpti savo pavaldinius aukštiems pasiekimams. Siekiant stiprinti vadovų kompetencijas, „*jie nuolatos siunčiami į mokymus, vykdomi 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimai*“ (Sandra Nezabitauskienė). Šis tyrimas suteikia išsamų pavaldinių, kolegų, tam tikrais atvejais ir klientų bei tiekėjų grįžtamąjį ryšį apie vadovų veiklą ir asmenybės bruožus.

Kokybinis tyrimas leido nustatyti AB „Volfas Engelman“ taikomus žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų principus, kuriuos būtina palyginti su kiekybinio tyrimo rezultatais, kad būtų galima įvertinti kartų interesų įgyvendinamumą.

### 4.2.2. AB „Volfas Engelman“ įmonės ŽIV dokumentų analizės rezultatai

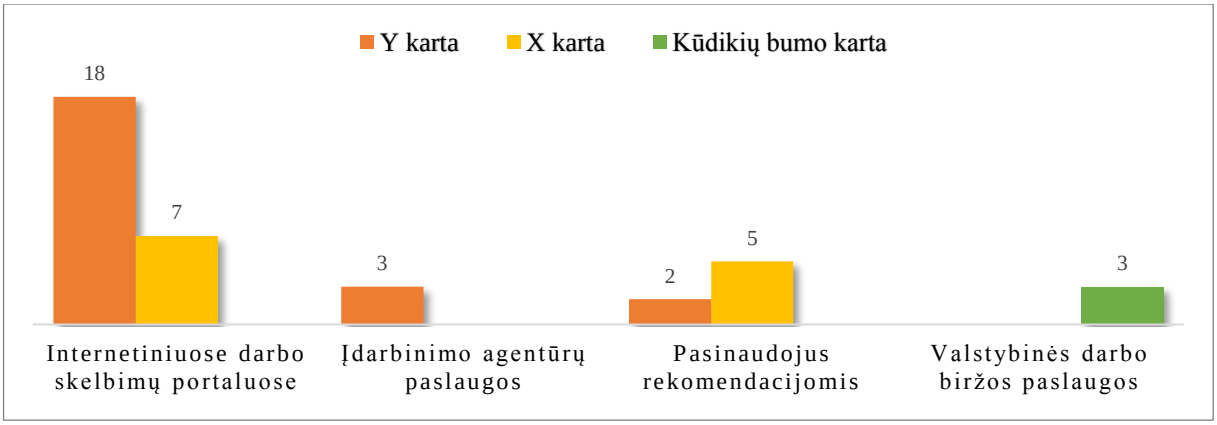
Pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys pagrįsti naudojant AB „Volfas Engelman“ dokumentų analizę.

Remiantis nagrinėjamos įmonės ISO Personalo valdymo procedūra ir įmonėje naudojama pareigybių kompleksiškumo vertinimo metodika, galima išskirti skirtingoms pareigybėms vykdomų atrankų bruožus (13 lentelė).

**13 lentelė. AB „Volfas Engelman“ darbuotojų atrankos bruožai**

| | Vadovai | Specialistai | Operacinis personalas |
|---|---|---|---|
| ***Pareigybės funkcijos*** | Veiklos planų kontrolė, ekonominių bei žmogiškųjų išteklių valdymas.<br>• Rezultatų siekia tinkamai vadovaudamas pavaldiniams.<br>• Darbas apima tikslų kėlimą, veiklos planavimą ir verslo žinių bei bendravimo įgūdžių taikymą.<br>• Siekia užtikrinti rezultatų pasiekimą ir verslo plėtrą. | Specifinė profesinė kompetencija.<br>• Rezultatų siekia taikydamas technines/teorines žinias.<br>• Darbas susijęs su vertinimu ir reikalauja išmanyti metodus, teorijas ar principus.<br>• Siekia proceso rezultatų, plečia organizacijos žinių kapitalą ar įgyvendiną pokyčius. | Praktinė įgyvendinančioji arba palaikomoji veikla.<br>• Rezultatų siekia taikydamas praktinius įgūdžius.<br>• Dažniausiai darbas yra konkrečiai apibrėžtas.<br>• Siekia darbo vietai nustatytų rezultatų. |
| ***Atrankos bruožai*** | • Konfidenciali.<br>• Kruopščiai suplanuota.<br>• Ilgai trunkanti.<br>• Taikomi atrankos testai.<br>• Pasitelkiama personalo atrankos įmonė. | • Iš vidaus ir/ar išorės kandidatų.<br>• Vieša atranka.<br>• Vidutinės trukmės.<br>• Taikomi atrankos testai.<br>• Atranką vykdo įmonės personalo skyrius. | • Iš vidaus ir / ar išorės kandidatų.<br>• Vieša atranka.<br>• Trumpalaikė.<br>• Reikalavimų atitikimas.<br>• Atranką vykdo įmonės personalo skyrius. |

Kiekviena pareigybė turi išskirtus atrankos bruožus, bet paieškos metodas yra laisvai pasirenkamas nepriklausomai nuo pareigybės, todėl per 2015 metus, pasitelkus keturis apsirūpinimo žmonių ištekliais būdus, į AB „Volfas Engelman“ įmonę buvo priimti 38 darbuotojai (32 pav.).




**32 pav. Darbo vietų paieškos metodų naudojimas AB „Volfas Engelman“ įmonėje**

Pagrindinis darbo vietų paieškos metodas, naudotas nagrinėjamoje įmonėje, buvo internetiniai darbo skelbimų portalai, kurių dėka buvo priimti 25 darbuotojai. Antroje vietoje pagal naudojimo dažnumą buvo asmeniniai kontaktai ir rekomendacijos. Naudojant šį metodą buvo priimti 7 darbuotojai. Įdarbinimo agentūrų ir Valstybinės darbo biržos paslaugomis įmonė naudojosi rečiausiai. Daugiausiai

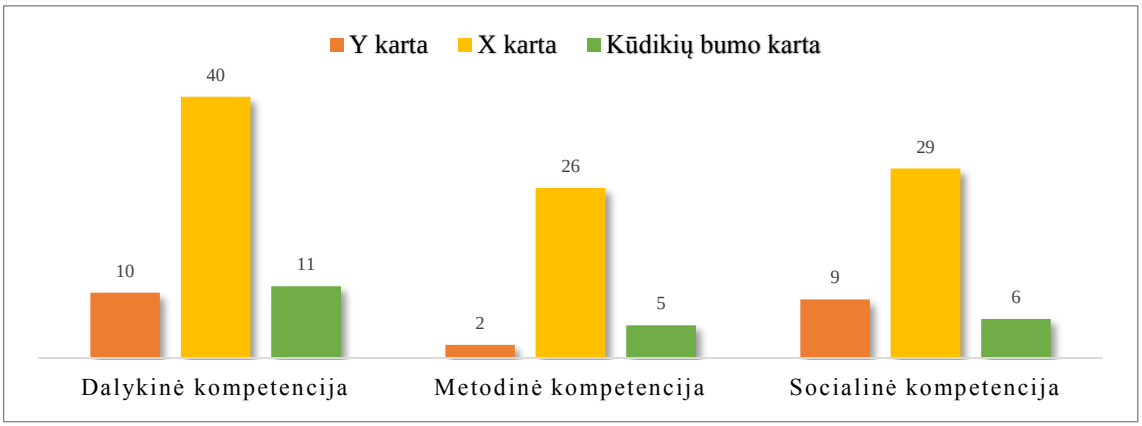
įmonė priėmė Y kartos darbuotojų – net 23, mažiausiai Kūdikių bumo kartos darbuotojų – tik 3. Taip pat buvo priimta 12 X kartos darbuotojų.

Darbuotojų turimos kompetencijos turi svarbią įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui, jos finansiniams veiklos rezultatams, apibrėžtos strategijos įgyvendinimui bei įmonės įvaizdžiui. Todėl labai svarbus dėmesys turi būti skiriamas kompetencijų valdymui. Mokymams kasmet AB „Volfas Engelman“ įmonė skiria nuo 40 iki 60 tūkst. €. Metinių pokalbių metu nustatomos kompetencijų ugdymo kryptys, kurių pageidauja darbuotojai ar apibrėžia vadovai. Pagal tai kasmet sudaromi mokymosi planai, su juose dalyvausiančių darbuotojų skaičiumi (14 lentelė). Svarbu pažymėti, jog taip pat mokymams įmonė yra gavusi Europos sąjungos paramą.

**14 lentelė. Įgyvendintas AB „Volfas Engelman“ 2015 metų mokymosi planas**

| IŠORINIAI MOKYMAI | Darbuotojų skaičius | VIDINIAI MOKYMAI | Darbuotojų skaičius |
|---|---|---|---|
| EU finansuojami mokymai | 80 | Alaus akademija | 68 |
| Vadovų mokymai | 2 | LEAN: Kaize metodo mokymai | 139 |
| CEO mokymai | 1 | LEAN: 5S metodo mokymai | 61 |
| Konferencijos | 13 | LEAN: SMED metodo mokymai | 22 |
| Studijos | 7 | LEAN: PDCA metodo mokymai | 9 |
| Olvi akademija | 10 | | |
| Gamybos vadovų mokymai | 3 | | |
| Maisto saugos ir ženklinimo mokymai | 1 | | |
| Derybų mokymai | 3 | | |
| Viešojo kalbėjimas mokymai | 18 | | |

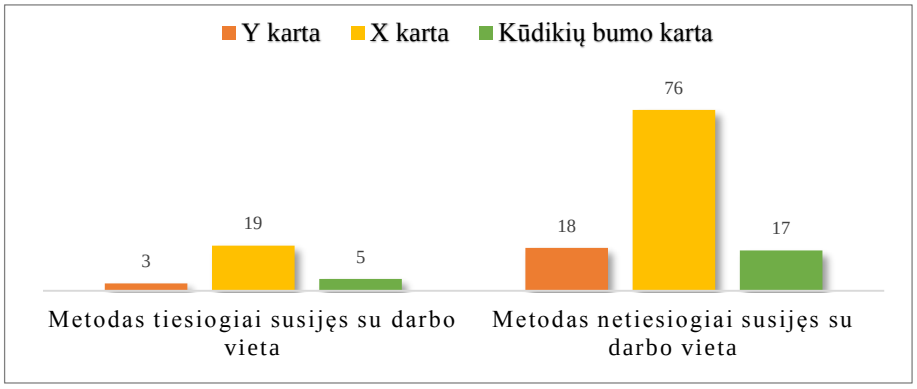
Kaip interviu metu buvo minėta, įmonės darbuotojų kompetencijos ugdomos ne tik pasitelkus išorės konsultantus, bet ir įmonės darbuotojus vidiniams mokymams. Vidiniai mokymai pagal įmonės strategiją yra privalomi visiems darbuotojams, todėl jie toliau magistro darbe nebus nagrinėjami.




**33 pav. AB „Volfas Engelman“ darbuotojų ugdytinos kompetencijos**

2015 metais AB „Volfas Engelman“ įmonės darbuotojai ugdė visų trijų grupių kompetencijas (33 pav.). Didžiausias skaičius darbuotojų ugdė savo dalykines kompetencijas, po to metodines ir mažiausiai socialines. Nemaža dalis darbuotojų ugdė po kelias savo kompetencijas, tai nėra eliminuota iš duomenų. Daugiausiai į mokymus buvo siųsta X kartos darbuotojų, kurie pagrinde ugdė savo dalykines kompetencijas. Y kartos darbuotojai vienodai buvo siunčiami dalykinei ir socialiniai kompetencijai

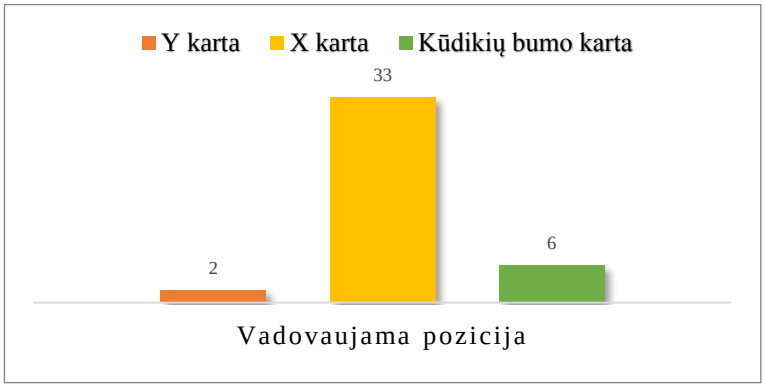
ugdyti. Tuo tarpu Kūdikių bumo kartos atstovai daugiausiai ugdė dalykinę kompetenciją ir panašiai metodinę bei socialinę. Matome, jog didžiausias dėmesys skiriamas X kartos darbuotojams, nes jie šiuo metu sudaro didžiausią dalį įmonės darbuotojų.




**34 pav. AB „Volfas Engelman“ darbuotojų kompetencijų ugdymui naudoti metodai**

AB „Volfas Engelman“ įmonėje 2015 metais dažniausiai naudoti kompetencijų ugdymo metodai, kurie buvo netiesiogiai susiję su darbo vieta (34 pav.). Didžiausia kiekvienos kartos dalis būtent ir buvo ugdoma šiuo metodu.

Vienas iš įmonės personalo politikos tikslų yra turėti kompetentingą vadovų komandą. Dėl to įmonė skatina nuolatinį profesinį ir asmeninį tobulėjimą bei kolegišką patirties pasidalinimą. AB „Volfas Engelman“ įmonėje vadovaujančias pozicijas užima 41 darbuotojas (35 pav.).




**35 pav. AB „Volfas Engelman“ vadovų pasiskirstymas pagal kartas**

Kadangi didžiausią dalį šiandieninėje darbo jėgoje sudaro X karta, tai visiškai normalu, jog daugiausiai vadovų įmonėje yra būtent šios kartos: 6 vadovai yra iš Kūdikių bumo kartos, net 33 vadovai iš X kartos ir jau net 2 vadovai yra iš Y kartos atstovų.

Apibendrinant, galima teigti, jog įmonėje nevykdoma diferenciacija pagal kartas ir jų prioritetus, naudojami visoms kartoms vienodi ŽIV funkcijų principai. Žinoma, įmonei taip yra paprasčiau, tačiau tuo pačiu galima tai prarasti kiekvienos kartos talentus, dėl jų interesų neįgyvendinimo.

## 4.3. Kartų valdymo įmonėje principų ŽIV funkcijų kontekste palyginimas iš skirtingų kartų ir įmonės perspektyvų

Pagrindinis darbuotojų atrankos tikslas surasti tam tikrai darbo vietai labiausiai tinkantį kandidatą. Ši žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija yra labai svarbi šiandieniniuose globalizacijos procesuose, nes talentingų darbuotojų pritraukimas prisideda prie įmonių konkurencinio pranašumo. Todėl darbuotojų paieška gali būti vykdoma labai įvairiais būdais. Tačiau AB „Volfas Engelman“ įmonėje dažniausiai naudojamas darbo vietų paieškos metodas yra internetiniai darbo skelbimų portalai. Kai tuo tarpu, remiantis anketinės apklausos rezultatais, šis metodas gali padėti surasti tik X ir Y kartos atstovus. Todėl įmonei reiktų dažniau naudotis tarpininkų paslaugomis – Valstybinės darbo biržos, įdarbinimo agentūrų ir universitetų karjeros centrais. Be to, papildomai įmonė galėtų patalpinti darbo skelbimus į laikraščius, profesinius žurnalus. Darbuotojų pritraukimo praplėtimas šiais metodais, ženkliai neišaugintų įmonės patiriamų kaštų, o jo nauda būtų akivaizdi – jie prisidėtų prie visų darbo rinkoje esančių kartų pritraukimo užtikrinimo ir įmonė galėtų pasinaudoti kiekvienos kartos stiprybėmis, didindama savo konkurencinį pranašumą.

Aplinkos pokyčiai gana spartūs ir tai skatina žmogiškųjų išteklių ugdymo reikšmės nuolatinį augimą. Įmonės gali ugdyti įvairias darbuotojams trūkstamas kompetencijas, siekdamos optimaliai panaudoti kiekvieno darbuotojo turimus įgūdžius ir potencialą įmonės veiklai gerinti. AB „Volfas Engelman“ įmonėje ugdomos socialinės, dalykinės ir metodinės kompetencijos. Ugdomų kompetencijų poreikis nėra įvertinamas pagal kartas, o jis labiau priklauso nuo įmonės politikos ir strategijos. Dažniausiai įmonėje ugdomos dalykinės darbuotojų kompetencijos, taip pat metodinės ir mažiausiai dėmesio skiriama socialinėms kompetencijoms. Atsižvelgiant į interviu duomenis, tokie prioritetai dažniausiai yra sudėliojami vadovų. Įvertinus anketinės apklausos rezultatus, dabartinė situacija įmonėje yra priimtina Kūdikių bumo atstovams, kurie labiausiai nori ugdyti dalykines kompetencijas, nors jų yra mažuma įmonėje. Tuo tarpu didžiausia dalis nagrinėjamos įmonės darbuotojų sudaro X kartos atstovai ir jų prioritetas – socialinių kompetencijų ugdymas, kuriam įmonė skiria mažiausią dėmesį. Y karta dar tik įsitvirtina darbo rinkoje ir jos palyginus nėra daug nagrinėjamoje įmonėje, tačiau jos poreikiai kompetencijų ugdyme taip pat nėra įgyvendinami nagrinėjamoje įmonėje: jai svarbus metodinių kompetencijų ugdymas, tačiau ji kur kas dažniau buvo siunčiama ugdyti dalykines ir socialines kompetencijas. Atliekant dokumentų analizę kompetencijų ugdymo srityje, pastebėta, jog įmonė dažnai sudaro darbuotojų grupes iš skirtingų kartų ir juos visus kartu siunčia į tuos pačius mokymus, neatsižvelgiant į kiekvienos kartos poreikius. Manyčiau, jog tikslinga būtų mažinti išorės konsultantų samdymą, o kur kas naudingiau būtų kiekvienos kartos atstovus siųsti atskirai į mokymus, jų pageidaujamų kompetencijų ugdymui. Žinoma, visiškai tenkinti tik kartos lūkesčių nesiūloma ir tam tikrais atvejais, laikantis įmonės strategijos, galima organizuoti ir bendrus mokymus.

Darbuotojų potencialo ugdymas prisideda prie įmonių gerovės. Todėl įmonės naudoja labai įvairius kompetencijų ugdymo metodus. Kiekybinis tyrimas atskleidė, jog X karta prioritetą skiria kompetencijų ugdymo metodams, netiesiogiai susijusiems su darbo vieta. Atsižvelgiant į dokumentų analizę, šie metodai dažniausiai ir naudojami įmonėje. Nors dažniausiai ugdomos dalykinės kompetencijos, kurios yra svarbios Kūdikių bumo kartos atstovams, tačiau įmonės pasirinktas ir dažniausiai naudojamas metodas, jiems nėra patrauklus ir kompetencijas jie norėtų ugdyti metodais, tiesiogiai susijusiais su darbo vieta. Y karta, kaip jau buvo minėta anksčiau, išskyrė metodinių kompetencijų ugdymą kaip prioritetą, tačiau jai nėra svarbu kokiais metodais bus ugdomos šios kompetencijos. AB „Volfas Engelman“ reiktų ir šios žmonių išteklių valdymo funkcijos principuose atsižvelgti į kartų skirtumus bei Kūdikių bumo kompetencijas ugdyti metodais, tiesiogiai susijusiais su darbo vieta, o X kartos kompetencijas – metodais, netiesiogiai susijusiais su darbo vieta, o Y kartos kompetencijas galima ugdyti apjungiant abu metodus.

Darbuotojų įsitraukimo svarba yra akivaizdi ir turinti įtakos įmonės veiklos rezultatams. Įsitraukę darbuotojai dirba efektyviau, produktyviau, yra lojalūs bei pasišventę savo įmonei. Svarbi įmonės ir jos vadovų užduotis – pasiekti, kad darbuotojai atliktų jiems paskirtus darbus kaip galima optimaliau ir geriau. Tam būtina motyvavimo politika, siekiant išlaikyti gerus specialistus, sumažinti darbuotojų kaitą ir padidinti darbo našumą. AB „Volfas Engelman“ naudojama atlyginimo politika ir strategija yra priimtina visoms kartoms, tačiau įmonėje ji priklauso nuo pareigybių, bet ne tas pareigybes užimančio darbuotojo kartos. Manyčiau, būtų tikslinga įvertinti, kokias pareigybės, kokios kartos dažniausiai užima ir tada peržiūrėti jų atlygio strategiją, kad labiau patenkinti ir atsižvelgti į kiekvieną kartą ir taip užsitikrinant jų palaikymą. Vertinant anketinės apklausos metu atskleistus įsitraukimo didinimo veiksnius, būtina pabrėžti, jog nagrinėjamoje įmonėje yra labai platus nefinansinių motyvavimo priemonių spektras, kuris patenkina visų kartų keliamus lūkesčius, ir taip didina kartų įsitraukimą. Tačiau, dėl darbo jėgos sudėties kitimo, būtina nuolatos vykdyti tyrimus įmonėje, domėtis dėl motyvavimo veiksnių prioritetų. Darbuotojų apklausos gali padėti sudaryti darbo jėgos segmentus pagal kartas ir nustatyti, ko kiekviena įmonėje dirbanti karta tikisi ir nori, tam kad liktų susidomėjusi ir produktyvi. Remiantis tokių tyrimų rezultatais, tikslinga pakoreguoti motyvavimo politiką, eliminuojant nebepatrauklias priemones ir įtraukiant naujus, ypač jaunesnes kartas motyvuojančius veiksnius.

Tik efektyvus vadovavimas užtikrina verslo sėkmę, leidžia įgyvendinti įmonės misiją bei pasiekti užsibrėžtą viziją. Be tikro lyderio įmonės judės labai lėtai, bus sustingusios ir net gali pamesti savo kelią. Todėl svarbus vaidmuo įmonės veikloje atitenka vadovams. Skirtingos kartos kelia skirtingus reikalavimus vadovui, todėl jo vaidmens kartų kontekste apibrėžimas yra labai svarbus. Įvertinus AB „Volfas Engelman“ dokumentų analizės bei anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, jog X karta kelia mažiausiai reikalavimų vadovams, nes šios kartos atstovai dažniausiai užima vadovaujančias pozicijas bei jie puikiai suvokia, koks svarbus vaidmuo tenka vadovui. Kūdikių bumo kartos

darbuotojams svarbūs socialiniai vadovo įgūdžiai, jiems svarbi vadovo elgsena su jais. Tuo tarpu Y kartos darbuotojams svarbūs vadovo profesiniai įgūdžiai, nes jie nori iš jo mokytis. Visgi, matome, jog kiekviena karta yra skirtinga, todėl vadovai turi atsižvelgti į šiuos skirtumus. Puiki priemonė nagrinėtoje įmonėje naudojami metiniai pokalbiai ir vykdomi 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimai, kurių metu galima išsakyti savo lūkesčius ir nuomonę. Be to, siūloma siųsti vadovus į konferencijas, seminarus, kuriuose kalbama apie kartų skirtumus.

Apibendrinant, galima teigti, kad šiuo metu AB „Volfas Engelman“ ŽIV funkcijos vykdomos atsižvelgiant į įmonės strategiją ir beveik visiškai nekreipiant dėmesio į darbo jėgos struktūrą. Siekdama būti patraukliu darbdaviu ir pritraukti visų kartų talentus, įmonė būtinai turi koreguoti naudojamus principus ŽIV funkcijų kontekste ir atsižvelgti į skirtingas kartas bei jų keliamus reikalavimus. Nes šiandieninėmis globalizacijos sąlygomis, svarbiausiu veiksnius, prisidedančiu prie konkurencinio pranašumo užtikrinimo, yra laikomas žmogiškasis kapitalas.

## 4.4. Kartų valdymo įmonėje modelio tobulinimo kryptys

Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą, pakoreguotas hipotetinis kartų valdymo įmonėje modelis (36 pav.). Remiantis šiuo modeliu įmonės gali geriau suvokti kartų interesų skirtumus. Modelyje pateikiami tyrime patvirtinti žmonių išteklių valdymo funkcijų principai kiekvienos kartos perspektyvoje. Kuo daugiau kartos žmonių dirbs toje pačioje įmonėje, tuo stipriau jie formuos poreikius darbdaviui ir tuo daugiau reikės atsižvelgti į jų interesus. Todėl įmonėse būtina analizuoti darbo jėgos struktūrą ir pagal tai naudoti modelyje išskirtus ŽIV funkcijų principus.

Galimos kartų valdymo įmonėje modelio tobulinimo kryptys:

1. Tikslinga praplėsti kiekybinio tyrimo imtį, išlaikant santykinai vienodą pasiskirstymą tarp kartų, kad būtų galima padaryti reprezentatyvesnes išvadas dėl kiekvienos kartos. Siūloma įtraukti daugiau Kūdikių bumo ir Y kartos respondentų.
2. Tikslinga praplėsti kiekybinio tyrimo imtį, įtraukiant kitų įmonių darbuotojus. Taip būtų galima išvengti subjektyvumo dėl prisirišimo prie vykdomos AB „Volfas Engelman“ žmonių išteklių valdymo strategijos.
3. Toliau vystant tyrimą siūloma praplėsti žmonių išteklių valdymo funkcijų principus, t. y. vykdyti gilesnį ir daug detalesnį tyrimą.
4. Toliau vystant tyrimą siūloma įtraukiant Z kartos atstovų interesus žmonių išteklių valdymo funkcijų principuose.
5. Tikslinga peržiūrėti skirstymą į kartas pagal metus, atsižvelgiant į Lietuvos istoriją ir politiniams, socialiniams, kultūriniams, ekonominiams, technologiniams įvykius.

| | | Kūdikių bumo karta | X karta | Y karta |
|---|---|---|---|---|
| PRITRAUKIMAS | **Darbo paieška:** | | | |
| | per skelbimus laikraščiuose | × | × | - |
| | per skelbimus radijuje | × | × | - |
| | per skelbimus / reklamą profesiniuose žurnaluose | × | × | - |
| | naudojantis Valstybinės darbo biržos paslaugomis | × | - | - |
| | naudojantis įdarbinimo agentūrų paslaugomis | × | × | - |
| | naudojantis universitetų karjeros centrų paslaugomis | - | - | × |
| | dalyvaujant karjeros dienų renginiuose | - | - | × |
| | panašaus pobūdžio įmonėse | × | - | × |
| | naudojantis rekomendacijomis | × | - | × |
| | internetiniuose darbo skelbimų portaluose | - | × | × |
| UGDYMAS | **Pagrindinės tobulintinos sritys:** | | | |
| | profesiniai įgūdžiai | × | - | × |
| | kompiuterinio raštingumo įgūdžiai | × | - | × |
| | komandos formavimo įgūdžiai | - | - | × |
| | lyderystės (vadovavimo) įgūdžiai | - | × | × |
| | problemų sprendimų įgūdžiai | - | - | × |
| | sprendimų priėmimo (atsakomybės prisiėmimo) įgūdžiai | - | - | × |
| | **Pagrindiniai ugdymo metodai:** | | | |
| | mokymasis darbo vietoje | - | - | × |
| | mokymasis naudojant instruktavimą | - | - | × |
| | mokymasis naudojant darbo vietos instrukcijas | × | - | × |
| | mokymasis strateginėje sesijoje | - | × | - |
| | mokymasis nuotoliniu būdu | - | - | × |
| | mokymasis imitaciniu būdu | - | × | × |
| | mokymasis skaitant knygas, žurnalus ir kt. | × | - | × |
| MOTYVAVIMAS | **Atlygio veiksniai:** | | | |
| | finansinis pastangų įvertinimas | × | - | × |
| | priedai už gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus | × | - | × |
| | finansinės paskatos už iniciatyvą | × | - | × |
| | daugiau mokama už aukštesnę kompetenciją | - | - | × |
| | mokami padidinti įkainiai už virškrūvį | × | - | × |
| | numatyti priedai už pasiektus tikslus | - | × | × |
| | mokama daugiau už darbo stažą | × | - | × |
| | **Motyvuoja:** | | | |
| | apdovanojimai už lojalumą ir įsitraukimą | - | × | × |
| | darbdavių pagarba už patirtį ir indėlį | × | - | × |
| | suteikiama galimybė mokyti kitus | - | - | × |
| | pripažinimas už pasiekimus | - | - | × |
| | įvertinimas už darbo rezultatus | - | - | × |
| | karjeros galimybės įmonėje | - | × | × |
| | suteikiamos tobulėjimo galimybės | - | × | × |
| | įgalinimas ir suteikiama darbo laisvė | - | × | × |
| | darbas komandose | × | - | × |
| | suteikiamas grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus | - | - | × |
| | galimybė suderinti darbui ir šeimai skiriamą laiką | - | - | × |
| | iššūkiai darbe | - | - | × |
| VADOVAVIMAS | **Vadovas:** | | | |
| | turi dalykinį pripažinimą | × | - | × |
| | turi asmeninį pripažinimą | × | - | - |
| | turi viziją ir kryptį | × | - | × |
| | nurodo kryptį | × | - | × |
| | iškelia aiškius tikslus | - | - | × |
| | apibrėžia aiškias taisykles | × | - | × |
| | orientuotas į tikslų pasiekimą | × | - | × |
| | orientuotas į naujų galimybių realizavimą | - | - | × |
| | demokratiškas | × | - | × |
| | suteikiantis laisvę | × | × | - |
| | plačiai mąstantis | - | - | × |
| | palaikantis tobulėjimą | - | - | × |
| | kompetentingas | - | - | × |
| | teisingas | × | - | - |
| | lankstus | × | × | - |
| | bendradarbiaujantis | × | - | × |
| | pagarbus | × | - | × |
| | sąžiningas | × | - | × |
| | kūrybingas | × | - | - |
| | nuoseklus | - | - | × |
| | nuoširdus | × | - | - |
| | atviras | × | - | - |
| | ramus | × | - | - |
| | rūpestingas | × | - | × |
| | neformalus | × | - | - |
| | pozityvus | - | - | × |
| | malonus | × | - | × |

**36 pav. Patikslintas kartų valdymo įmonėje modelis**

# IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Karta apibrėžiama kaip žmonių grupė, kuriuos sieja gimimo data ir esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais, kurie suformavo panašias vertybių sistemas, požiūrį ir gyvenimo patirtį bei tuo pačiu lemia kartų skirtumus. Nežiūrint į skirtingų autorių nevienodas kartų takoskyras, o atsižvelgiant į W. Strauss ir N. Howe teoriją, jog nauja karta susiformuoja kas 20 metų, ir vadovaujantis J. Markert straipsniu, magistro darbe sudaryti vienodos trukmės periodai ir išskiriamos šios kartos:

- **Tradicinės kartos** (1926–1945) atstovai yra atkaklūs, lojalūs, konservatyvūs ir nemėgstantys rizikuoti, drausmingi ir gerbiantys taisykles, sunkiai dirbantys.
- **Kūdikių bumo kartos** (1946–1965) atstovai yra karjeristai, orientuoti į tikslą, gerbiantys autoritetą, mėgstantys konkuruoti, dievinantys stabilumą, labai lojalūs.
- **X kartos** (1966–1985) atstovai vertina nuolatinį tobulėjimą, orientuoti į rezultatą, pasitikintys savimi, yra atsidavę, nepriklausomi, nebijantys darbo, siekiantys šeimos ir darbo balanso.
- **Y kartos** (1986–2005) atstovai yra kompetentingi, socialiai atsakingi, trokštantys subalansuoto gyvenimo, nepriklausomi, atviri naujovėms, veiklūs, turintys daug idėjų ir tikslų.
- **Z kartos** (2006–2025) atstovai nemėgsta ilgų pamokslų ir griežtų taisyklių, jie gebės planuoti, greitai priimti sprendimus, numatyti strategijas, prisitaikyti, tačiau vengs rizikos.

2. Kartos turi skirtingas vertybes, skiriasi jų pasaulėžiūra, lūkesčiai ir elgsena, todėl ir darbdaviai turi su kiekviena karta elgtis skirtingai bei formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, nukreiptą į skirtingų kartų interesų tenkinimą. Apibendrinus kiekvienos kartos interesus, galima išskirti keturias žmonių išteklių valdymo funkcijas, kuriose atskleidžiami kartų skirtumai:

- **Darbuotojų verbavimą** – kiekviena karta yra nusistačiusi savo darbo paieškos būdų prioritetus.
- **Darbuotojų mokymą ir ugdymą** – kiekviena karta turi skirtingus mokymosi stilius ir poreikius.
- **Darbuotojų motyvavimą ir išlaikymą** – kiekviena karta turi suformavusi jiems svarbias ir patrauklias motyvavimo priemones.
- **Darbuotojų santykius** – kiekviena karta kelia skirtingus reikalavimus vadovui.

3. Įvertinus mokslinėje literatūroje pateikiamas kartų charakteristikas, suformuotas kartų valdymo įmonėje modelis, kuriame išskirti žmonių išteklių valdymo funkcijų principai. Modelis parodo kiekvienos kartos interesus atliepiančius žmonių išteklių valdymo principus ir sudaro prielaidas bendrų žmonių išteklių valdymo principų, orientuotų į kiekvienos kartų interesų tenkinimą, nustatymui.

4. Ištyrus skirtingų kartų lūkesčius, atliepiančius žmonių išteklių valdymo funkcijų principus, ir įvertinus nagrinėjamoje įmonėje naudojamų kartų valdymo principų raišką, nustatyta, jog:

- Skirtingoms kartoms priimtini skirtingi **darbo paieškos būdai**, todėl įmonės turi įvertinti, kokios kartos darbuotojo reikia apibrėžtai pozicijai ir jos ieškoti tai kartai tinkančiais darbo paieškos metodais. AB „Volfas Engelman“ įmonėje dažniausiai naudojami internetiniai darbo skelbimų

portalai, kurie padeda pritraukti X ir Y kartų atstovus. Visgi, įmonei tikslinga būtų praplėsti naudojamus darbuotojų paieškos būdus, kad galėtų pritraukti ir Kūdikių bumo kartos atstovus.

- Skirtingos kartos išskiria skirtingus **ugdytinų kompetencijų** prioritetus ir jos mėgsta skirtingus ugdymo metodus. Todėl, įmonės, siekdamos maksimalaus efekto iš mokymų, turi sudaryti ugdymo planus atsižvelgdamos į kartų skirtumus. AB „Volfas Engelman“ įmonėje ugdytinos kompetencijos nustatomos atsižvelgiant į įmonės strategiją, todėl ne visų kartų lūkesčiai yra patenkinami bei naudojami metodai ne visoms kartoms priimtini.
- **Motyvavimo priemonės** nevienodai veikia skirtingų kartų darbuotojus. Todėl kiekviena įmonė turi sukurti savitą darbuotojų motyvavimo sistemą, įvertindama darbo jėgos sudėtį pagal kartas. Tikslinga periodiškai vykdyti apklausas ir analizuoti įmonėje dirbančių kartų lūkesčius motyvavimo priemones. AB „Volfas Engelman“ įmonėje naudojama atlygio politika ir strategija yra priimtina visoms kartoms.
- Skirtingos kartos kelia skirtingus **reikalavimus vadovams**. Todėl, siekiant sėkmingai ir efektyviai suvaldyti įvairialypę darbo jėgą, vadovai turi gerai pažinti kiekvieną kartą ir suprasti kiekvienos kartos keliamus reikalavimus. Tam, kad sugebėtų suformuoti aplinką, kurioje visos kartos galėtų dirbti harmonijoje. AB „Volfas Engelman“ įmonėje nuolatos vykdomi metiniai vadovo ir darbuotojo pokalbiai, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimai, kurie leidžia identifikuoti kartų lūkesčius tinkamam vadovavimui.

5. Suformuluoti žmonių išteklių valdymo funkcijų principai, integruojantys visų kartų interesus, išskiriami kartų valdymo modelyje. Šis modelis gali padėti įmonėms tapti patraukliu darbdaviu skirtingų kartų akimis ir pritraukti kiekvienos kartos talentus, kurių stiprybės prisidėtų prie konkurencinio pranašumo didinimo. Tolimesniuose tyrimuose, tikslinga modelį papildyti Z kartos interesais, kad darbdaviai galėtų pasiruošti naujos kartos atėjimui į darbo rinką.

# LITERATŪRA


1. Ajilon professional staffing. (2013). Recruiting, retaining & inspiring a multigenerational workforce. Retrieved from http://www.ajilon.com/Documents/downloads/APS_wp_multigen.pdf.
2. Akpinar, A. T., & Akdemir, A. (1999). Intellectual capital. Retrieved from http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf
3. Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5 (2), 249–255.
4. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 124–141.
5. Atamian, R. B., & Simon, T. (2015). GenZ & the Workplace of 2054 – No Longer Science Fiction. *FYI In – Depth: Buck Consultants*, 38 (02), 1–6.
6. Backes-Geller, U., & Veen, S. (2009). The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance. Retrieved from http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_1/Track%201_W5_1415_Mohrenweiser.pdf.
7. Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30 (7/8), 278–288.
8. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63–76.
9. Bursch, D., & Kelly, K. (2014). Managing the Multigenerational Workplace. Retrieved from http://www.kenan-flagler.unc.edu/~/media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf.
10. Bussin, M., & Rooy, J. (2013). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 12 (1), 1–11.
11. Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615.
12. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 7, 51–65.
13. Cowan, M. (2014). Generation Z: the new kids on the block have arrived. Retrieved from http://www.cornwall.gov.uk/media/8938343/Generation-Z.pdf.
14. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7 (4), 1–6.
15. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). Statistika ir jos taikymai 1. Vilnius: TEV.
16. Čekanavičius, V., Murauskas G. (2002). Statistika ir jos taikymai 2. Vilnius: TEV.

17. Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 27–40.
18. D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 929–953.
19. Deal, J. J. (2007). Generational Differences: We all want the same basic things at any age. Retrieved from http://www.secretan.com/images/LE_0607a.pdf.
20. D'Netto, B. (2012). Generation Y: Human Resource Management Implications. Retrieved from http://www.wbiconpro.com/452-Brian.pdf.
21. Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E (2008). Exploring four generations' beliefs about Career. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 907–928.
22. Eastman, J. K., & Liu, J. (2012). The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 29 (2), 93–102.
23. Fletcher, F., Roberts, C., Gibson, C., Gibson, D., Cooke, D. R., Eldridge, L., Hoffman, W., & Mundyp, R. (2009). Generational cohorts and their attitudes toward work related issues in central Kentucky. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1484350.
24. Fraone, J. S., Hartmann, D., & McNally, K. (2008). The Multi-Generational Workforce: Management Implications and Strategies for Collaboration. Retrieved from https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/MultiGen_EBS.pdf.
25. Gamerschlag, R. (2013). Value relevance of human capital information. *Journal of intellectual capital*, 14 (2), 325–345.
26. Gižienė, V., Simanavičienė, Ž. (2015). Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija. *Business systems and Economics*, 2 (1), 116–133.
27. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98–103.
28. Grund, C., & Westergaard-Nielsen, N. (2006). Age structure of the workforce and firm performance. *International Journal of Manpower*, 29 (5), 410–422.
29. Gruzdienė, E. (2012). Darbo paieškos vadovas. Gauta iš http://www.euroguidance.lt/uploads/files/Leidiniai/Darbo%20paieskos%20vadovas_new_po%20viena%20psl.pdf
30. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2), 98–108.
31. Harris, L. (2000). A theory of intellectual capital. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 22–37.

32. Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), 615–641.
33. Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. New York: Vintage Books.
34. Howell, R. (2012). Market segmentation: the importance of age cohorts. Retrieved from http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2012/Howell.pdf.
35. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), 31–58.
36. Janilionis, V., Morkevičius, V., Rauleckas, R. (2008). Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA. Gauta iš www.lidata.eu/files/mokymai/stat/Statistika_galutine_redakcija.pdf.
37. Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5 (1), 1–12.
38. Joy, A., & Haynes, B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (4), 216–232.
39. Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? *Foresight*, 5 (4), 41–49.
40. Juščius, V., Adaškevičiūtė, E. (2010). Žmogiškojo kapitalo vaidmuo formuojant Lietuvos įmonių konkurencinį pranašumą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 45, 33–46.
41. Kapil, Y., & Roy A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social relevance & concern*, 2 (1), 10–14.
42. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Gauta iš https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai.
43. Kavida, V., & Sivakoumar, N. (2009). Intellectual capital: a strategic management perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 7 (5&6), 55–69.
44. Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 101–114.
45. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19 (1), 65–76.
46. Kuprytė, J., & Salatkienė, A. (2011). Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus. Gauta iš http://www.sopa.lt/uploads/3/Ivairoves%20mokymu%20programa.pdf.
47. Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work . New York: Collins Business.
48. Ling Lim, H. (2014). The Emergent Gen Y Workforce: Implications for Labour Nationalization Policies in the UAE and Saudi Arabia. *Business Theory and Practice*, 2 (2), 267–285.

49. Lyons, S. (2003) An Exploration of Generational Values in Life and at Work. Retrieved from https://curve.carleton.ca/system/files/etd/c3cc861c-e720-47a1-a33f-e8d570474474/etd_pdf/a7c568598ba00df4561fdcf79e18a131/lyons-anexplorationofgenerationalvaluesinlifeand.pdf.
50. Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. W., & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples. *Career Development International*, 17 (4), 333–357.
51. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (3), 233–246.
52. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33 (2), 143–160.
53. Mackevičius, J., Jarmalaitė, J. (2011). Nematerialieji ištekliai kaip apskaitos objektas: samprata, pripažinimas ir klasifikavimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, 6 (2), 302–318.
54. Macky, K., Gardner, D., & Forsyth S. (2008). Generational differences at work: introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 857–861.
55. Markert, J. (2004). Demographics of Age: Generational and Cohort Confusion. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 26 (2), 11–25.
56. Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). Managing the Generational Mix. Amherst, MA: HRD Press.
57. McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 31 (8), 592–608.
58. Murphy, S. A. (2007). Leading a Multigenerational Workforce. Retrieved from http://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf.
59. Narijauskaitė, I., Stonytė, M. (2012). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*, 1 (5), 133–137.
60. NAS Recruitment. (2014). Recruiting & Managing the Generations. Retrieved from http://www.nasrecruitment.com/uploads/files/recruiting-managing-the-generations-04-2014-90.pdf.
61. Niglas, K. (2004). The combined used of qualitative and quantitative methods in educational research. Retrieved from http://www.tlulib.ee/files/arts/24/niglaf737ff0eb699f90626303a2ef1fa930f.pdf.
62. Niethammer, L. (2003). Generation und Geist: eine Station auf Karl Mannheims Weg zur Wissenssoziologie. *Neue Perspektiven der Wissenssoziologie*, 209–234.

63. Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). Educating the Net Gen. Retrieved from https://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf.
64. Odom, R. F. S., & Dooley, L. M. (2009). Training the different generations: the differences in training and development strategies among generations. Retrieved from http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2009/07/5-21-refereed-paper.pdf.
65. Pajarskaitė, M. (2015) X, Y, Z kartos. Gauta iš http://www.psichologijatau.lt/x-y-z-kartos/.
66. Pukėnas, K. (2004). Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Gauta iš http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokuumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokyipyr_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf.
67. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Gauta iš http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokuumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokyipyr_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf.
68. Pulic, A. (2004). Intellectual capital – does it create or destroy value? *Measuring business excellence*, 8 (1), 62–68.
69. Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational Differences. Retrieved from http://www.aect.org/edtech/edition3/er5849x_c025.fm.pdf.
70. Rocca, M., Rocca, T., & Cariola, A. (2008). Corporate governance, intellectual capital and value creation. *The ICFAI university journal of corporate governance*, 7 (3), 7–30.
71. Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning review*, 24 (2), 10–16.
72. Schewe, C. D., & Meredith, G. (2005). Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4 (1), 51–63.
73. Schulze, S. (2003). Views on the combination of quantitative and qualitative research approaches. Retrieved from http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/bld/progressio/docs/schulze.pdf.
74. Sills, M. (2014). E-recruitment: A comparison with traditional recruitment and the influences of social media. Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80428/Sills_Maureen.pdf?sequence=1.
75. Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment – a study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6), 1–36.
76. Sladek, S., & Grabinger, A. (2014). Gen Z: the first generation of the 21st Century has arrived. Retrieved from http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ_Final.pdf

77. Stankevičienė, A., Korsakienė, R., Liučvaitienė, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (4), 276–284.
78. Statistikos departamentas (2014). Bendrasis gimstamumo rodiklis. Gauta iš http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=9ae2e698-f7df-4535-9385-ec878852035e.
79. Statistikos departamentas (2015). Darbo jėga pagal amžiaus grupes. Gauta iš http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=9d6ed8f4-6d6b-4e7a-9131-ee826d273916.
80. Steelcase. (2009). Who are the Generations at work? 4 different generations, 4 attitudes and 4 ways of working. Retrieved from http://www.blueprintinteriors.com/assets/Uploads/War-of-talents-complete.pdf.
81. Strauss, W., & Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* (p. 538). New York: Harper Perennial.
82. Tapscott, D. (1998). Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation. New York: McGraw-Hill.
83. Targamadzė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., & Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (Z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji? Retrieved from http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015+Naujoji+Z+karta.pdf/34dab319-bb9b-4041-8365-5f88e2b8db52.
84. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Gauta iš http://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija#scribd.
85. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Retrieved from http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
86. Usoff, C. A., Thibodeau, J. C., & Burnaby, P. (2002). The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems. *Managerial auditing journal*, 17, 9–15.
87. Wadee, Z. (2013). Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge. Retrieved from http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/talking-about-my-generation-exploring-the-benefits-engagement-challenge.pdf.
88. Warner, J., & Sandberg, A. (2010). Generational Leadership. Retrieved from http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf.
89. Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1–17.

90. Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2010). Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes. *Journal of Applied Business and Economics*, 11 (2), 1–17.
91. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 878–890.
92. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at Work: Managing the Class of Veterans, Boomers, X-ers, and Nexters in Your Workplace. New York: Amacon.
93. Žaptoriaus, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18 (4), 105–117.

# 1 PRIEDAS

## Klausimynas

***Mieli Volfas Engelman bravoro darbuotojai,***

**Jūsų kolegė** ir **Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė** Julija Jakimuk rengia magistro darbą tema „Kartų valdymas įmonėje“. Magistrantės mokslinė vadovė – prof. Asta Savanevičienė.

Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, kiek efektyvus žmonių išteklių (personalo) valdymas Jūsų įmonėje. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrime dalyvavusio darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.
Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu *julija.jakimuk@volfasengelman.lt*

**PILDYMO INSTRUKCIJA**

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba nesutikti. Prie *kiekvieno* iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Jums labiausiai tinkantį atsakymą pažymėkite ✖
Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

**ŽYMĖJIMO PAVYZDYS**

| **Pažymėkite, Jūsų manymu, geram vadovui tinkančius teiginius** | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nesu tikras (-a) | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Geras vadovas yra demokratiškas. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ✖ |

1. **Jeigu Jūs ieškotumėte darbo, kokiu būdu tai darytumėte?** (įvertinkite kiekvieną teiginį)

| | *Ieškočiau darbo:* | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nesu tikras (-a) | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 | per skelbimus laikraščiuose | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.02 | per skelbimus radijuje | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.03 | panašaus pobūdžio įmonėse | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.04 | Valstybinėje darbo biržoje | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.05 | per skelbimus / reklamą profesiniuose žurnaluose | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.06 | pasinaudojęs (-usi) rekomendacijomis (draugų, kolegų ir kt.) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.07 | internetiniuose darbo paieškos portaluose (cv.lt ir kt.) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.08 | pasinaudojęs (-usi) įdarbinimo agentūrų paslaugomis | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.09 | universitetų karjeros centruose | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 1.10 | dalyvaudamas (-a) karjeros dienų renginiuose | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

2. **Pažymėkite, kokias kompetencijas Jūs šiuo metu norėtumėte patobulinti.** (įvertinkite kiekvieną teiginį)

| | *Aš norėčiau pagilinti:* | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nesu tikras (-a) | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.01 | turimus profesinius įgūdžius | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2.02 | turimus kompiuterinio raštingumo įgūdžius | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2.03 | komandos formavimo įgūdžius | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2.04 | lyderystės (vadovavimo) įgūdžius | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2.05 | problemų sprendimų įgūdžius | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2.06 | sprendimų priėmimo (atsakomybės prisiėmimo) įgūdžius | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

3. **Pažymėkite, kiek kiekvienas iš žemiau išvardintų mokymosi metodų Jums yra priimtinas.** (įvertinkite kiekvieną teiginį)

| | *Man patinka mokytis:* | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nesu tikras (-a) | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.01 | darbo vietoje (rotacija, darbo praturtinimas ir praplėtimas, darbo vietos keitimas) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3.02 | strateginėje sesijoje (konsultantas parenka temą ir vadovauja jos plėtotei užduodamas klausimus ir skatindamas dalyvius pasisakyti) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3.03 | nuotoliniu būdu (mokymasis su mokomaisiais įrašais) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.04 | imitaciniu būdu (besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrus įrengimais, tačiau ne darbo vietoje) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3.05 | naudojant instruktavimą (konsultacijos su vadovu, kolegomis) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3.06 | naudojant darbo vietos instrukcijas | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3.07 | skaitant knygas, žurnalus ir kt. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

4. **Pažymėkite, kiek, Jūsų manymu, yra svarbus kiekvienas žemiau išvardintas veiksnys.** (įvertinkite kiekvieną teiginį)

| | *Aš dirbčiau dar geriau, jei* | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nesu tikras (-a) | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.01 | mano pastangos būtų įvertintos finansiškai | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4.02 | už viršKrūvį mokėtų padidintus įkainius | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4.03 | už pasiektus tikslus būtų numatyti priedai ir t.t. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4.04 | už gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus būtų numatyti priedai ir t.t. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4.05 | iniciatyva būtų įvertinama finansinėmis paskatomis | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4.06 | už aukštesnę kompetenciją (turimas žinias, įgūdžius ir gebėjimus) būtų mokama daugiau | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4.07 | už darbo stažą būtų mokama daugiau | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

5. **Pažymėkite, kiek kiekviena žemiau išvardinta motyvavimo priemonė Jums yra svarbi**. (įvertinkite kiekvieną teiginį)

| | *Mane motyvuoja:* | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nesu tikras (-a) | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.01 | apdovanojimai už lojalumą ir įsitraukimą | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.02 | darbdavių pagarba už patirtį ir indėlį | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.03 | suteikiama galimybė mokyti kitus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.04 | karjeros galimybės įmonėje | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.05 | pripažinimas už pasiekimus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.06 | įvertinimas už darbo rezultatus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.07 | įgalinimas ir suteikiama darbo laisvė | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.08 | suteikiamos tobulėjimo galimybės | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.09 | darbas komandose | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.10 | suteikiamas grįžtamasis ryšys apie mano darbo rezultatus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.11 | galimybė suderinti darbui ir šeimai skiriamą laiką | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5.12 | iššūkiai darbe | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

6. **Pažymėkite, Jūsų manymu, geram vadovui tinkančius teiginius.** (įvertinkite kiekvieną teiginį)

| | *Geras vadovas:* | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nesu tikras (-a) | Iš dalies sutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.01 | turi dalykinį pripažinimą | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.02 | turi asmeninį pripažinimą | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.03 | turi viziją ir kryptį | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.04 | nurodo kryptį | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.05 | iškelia aiškius tikslus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.06 | apibrėžia aiškias taisykles | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.07 | yra orientuotas į tikslų pasiekimą | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.08 | yra orientuotas į naujų galimybių realizavimą | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.09 | yra demokratiškas | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.10 | yra teisingas | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.11 | yra suteikiantis laisvę | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.12 | yra lankstus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.13 | yra plačiai mąstantis | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.14 | yra palaikantis tobulėjimą | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.15 | yra kompetentingas | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.16 | yra bendradarbiaujantis | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.17 | yra kūrybingas | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.18 | yra nuoseklus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.19 | yra pagarbus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.20 | yra nuoširdus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.21 | yra sąžiningas | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.22 | yra atviras | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.23 | yra ramus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.24 | yra rūpestingas | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.25 | yra neformalus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.26 | yra pozityvus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6.27 | yra malonus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**Jūsų amžius:**

- iki 29
- 30 – 49
- 50 – 69
- virš 70

**Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**Ar užimate vadovaujamas pareigas?**

- Taip
- Ne

**Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą!**

## 2 PRIEDAS

### Klausimyne pateiktų dedamųjų validavimo parametrai

| Skalė | Subskalė | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Darbo vietų paieškos metodai** | | | | | | | | | |
| *Darbo vietų paieška per skelbimus* | Ieškočiau darbo per skelbimus laikraščiuose | ,889 | ,791 | ,747 | ,505 | ,373 | ,683 | 67,4 | ,627 |
| | Ieškočiau darbo per skelbimus radijuje | ,853 | ,727 | | | | | | |
| | Ieškočiau darbo per skelbimus / reklamą profesiniuose žurnaluose | ,711 | ,505 | | | | | | |
| *Darbo vietų paieška per asmeninius kontaktus ir internetą* | Ieškočiau darbo pasinaudojęs (-usi) rekomendacijomis | ,805 | ,647 | ,503 | ,228 | ,099 | ,316 | 48,9 | ,540 |
| | Ieškočiau darbo panašaus pobūdžio įmonėse | ,673 | ,453 | | | | | | |
| | Ieškočiau darbo internetiniuose darbo paieškos portaluose | ,606 | ,368 | | | | | | |
| *Darbo vietų paieška per tarpininkus* | Ieškočiau darbo universitetų karjeros centruose | ,900 | ,811 | ,595 | ,282 | ,160 | ,793 | 49,1 | ,553 |
| | Ieškočiau darbo dalyvaudamas (-a) karjeros dienų renginiuose | ,899 | ,809 | | | | | | |
| | Ieškočiau darbo Valstybinėje darbo biržoje | ,416 | ,173 | | | | | | |
| | Ieškočiau darbo pasinaudojęs (-usi) įdarbinimo agentūrų paslaugomis | ,415 | ,172 | | | | | | |
| **Ugdytinos kompetencijos** | | | | | | | | | |
| *Dalykinė kompetencija* | Aš norėčiau pagilinti turimus profesinius įgūdžius | ,824 | ,679 | ,523 | ,357 | ,357 | ,357 | 67,9 | ,500 |
| | Aš norėčiau pagilinti turimus kompiuterinio raštingumo įgūdžius | ,824 | ,679 | | | | | | |
| *Socialinė kompetencija* | Aš norėčiau pagilinti komandos formavimo įgūdžius | ,894 | ,799 | ,746 | ,598 | ,598 | ,598 | 79,9 | ,500 |
| | Aš norėčiau pagilinti lyderystės (vadovavimo) įgūdžius | ,894 | ,799 | | | | | | |
| *Metodinė kompetencija* | Aš norėčiau pagilinti problemų sprendimų įgūdžius | ,921 | ,848 | ,820 | ,696 | ,696 | ,696 | 84,8 | ,500 |
| | Aš norėčiau pagilinti sprendimų priėmimo (atsakomybės prisiėmimo) įgūdžius | ,921 | ,848 | | | | | | |
| **Kompetencijų ugdymo metodai** | | | | | | | | | |
| *Metodai, tiesiogiai susiję su darbo vieta* | Man patinka mokytis naudojant darbo vietos instrukcijas | ,777 | ,604 | ,508 | ,262 | ,186 | ,348 | 51,0 | ,588 |
| | Man patinka mokytis naudojant instruktavimą | ,731 | ,534 | | | | | | |
| | Man patinka mokytis darbo vietoje | ,625 | ,391 | | | | | | |
| *Metodai, netiesiogiai susiję su darbo vieta* | Man patinka mokytis imitaciniu būdu | ,775 | ,600 | ,714 | ,384 | ,328 | ,518 | 53,9 | ,724 |
| | Man patinka mokytis nuotoliniu būdu | ,768 | ,590 | | | | | | |
| | Man patinka mokytis skaitant knygas, žurnalus ir kt. | ,698 | ,487 | | | | | | |
| | Man patinka mokytis strateginėje sesijoje | ,692 | ,478 | | | | | | |
| **Atlyginimo strategijos** | | | | | | | | | |
| *Apdovanojimas, orientuotas į pasiekimus* | Aš dirbčiau dar geriau, jei iniciatyva būtų įvertinama finansinėmis paskatomis | ,884 | ,782 | ,791 | ,481 | ,375 | ,763 | 61,6 | ,714 |
| | Aš dirbčiau dar geriau, jei už gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus būtų numatyti priedai ir t.t. | ,847 | ,717 | | | | | | |
| | Aš dirbčiau dar geriau, jei už aukštesnę kompetenciją būtų mokama daugiau | ,720 | ,518 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aš dirbčiau dar geriau, jei mano pastangos būtų įvertintos finansiškai | ,670 | ,448 | | | | | | |
| *Apdovanojimas, orientuotas į rezultatus* | Aš dirbčiau dar geriau, jei už viršKrūvį mokėtų padidintus įkainius | ,911 | ,829 | ,730 | ,534 | ,362 | ,667 | 69,2 | ,606 |
| | Aš dirbčiau dar geriau, jei už pasiektus tikslus būtų numatyti priedai ir t.t. | ,820 | ,672 | | | | | | |
| | Aš dirbčiau dar geriau, jei už darbo stažą būtų mokama daugiau | ,759 | ,576 | | | | | | |
| **Įsitraukimo didinimo veiksniai** | | | | | | | | | |
| *Apdovanojimas* | Mane motyvuoja pripažinimas už pasiekimus | ,857 | ,734 | ,804 | ,464 | ,207 | ,684 | 57,7 | ,775 |
| | Mane motyvuoja apdovanojimai už lojalumą ir įsitraukimą | ,817 | ,668 | | | | | | |
| | Mane motyvuoja darbdavių pagarba už patirtį ir indėlį | ,744 | ,554 | | | | | | |
| | Mane motyvuoja įvertinimas už darbo rezultatus | ,743 | ,551 | | | | | | |
| | Mane motyvuoja suteikiama galimybė mokyti kitus | ,612 | ,375 | | | | | | |
| *Galimybės* | Mane motyvuoja karjeros galimybės įmonėje | ,884 | ,782 | ,721 | ,564 | ,564 | ,564 | 78,2 | ,500 |
| | Mane motyvuoja suteikiamos tobulėjimo galimybės | ,884 | ,782 | | | | | | |
| *Darbas ir žmonės* | Mane motyvuoja suteikiamas grįžtamasis ryšys apie mano darbo rezultatus | ,847 | ,718 | ,842 | ,518 | ,393 | ,704 | 61,6 | ,844 |
| | Mane motyvuoja darbas komandose | ,839 | ,704 | | | | | | |
| | Mane motyvuoja įgalinimas ir suteikiama darbo laisvė | ,763 | ,581 | | | | | | |
| | Mane motyvuoja iššūkiai darbe | ,756 | ,572 | | | | | | |
| | Mane motyvuoja galimybė suderinti darbui ir šeimai skiriamą laiką | ,712 | ,506 | | | | | | |
| **Vadovo asmenybės savybės** | | | | | | | | | |
| *Lyderystės įgūdžiai* | Geras vadovas turi dalykinį pripažinimą | ,777 | ,604 | ,814 | ,433 | ,208 | ,619 | 52,9 | ,741 |
| | Geras vadovas nurodo kryptį | ,774 | ,599 | | | | | | |
| | Geras vadovas iškelia aiškius tikslus | ,729 | ,532 | | | | | | |
| | Geras vadovas turi viziją ir kryptį | ,714 | ,509 | | | | | | |
| | Geras vadovas turi asmeninį pripažinimą | ,711 | ,505 | | | | | | |
| | Geras vadovas apibrėžia aiškias taisykles | ,652 | ,425 | | | | | | |
| *Vadovavimo įgūdžiai* | Geras vadovas yra palaikantis tobulėjimą | ,868 | ,754 | ,844 | ,467 | ,214 | ,745 | 55,4 | ,839 |
| | Geras vadovas yra plačiai mąstantis | ,829 | ,687 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra kompetentingas | ,802 | ,643 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra orientuotas į naujų galimybių realizavimą | ,786 | ,618 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra orientuotas į tikslų pasiekimą | ,720 | ,519 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra demokratiškas | ,620 | ,385 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra suteikiantis laisvę | ,523 | ,274 | | | | | | |
| *Tarpasmeniniai įgūdžiai* | Geras vadovas yra sąžiningas | ,842 | ,709 | ,875 | ,586 | ,536 | ,652 | 66,9 | ,868 |
| | Geras vadovas yra bendradarbiaujantis | ,839 | ,704 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra pagarbus | ,820 | ,673 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra lankstus | ,796 | ,634 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra teisingas | ,792 | ,627 | | | | | | |
| *Asmeninės savybės* | Geras vadovas yra rūpestingas | ,862 | ,743 | ,904 | ,505 | ,217 | ,708 | 57,3 | ,926 |
| | Geras vadovas yra nuoširdus | ,818 | ,669 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra atviras | ,807 | ,651 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra malonus | ,803 | ,644 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra kūrybingas | ,786 | ,617 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra neformalus | ,782 | ,612 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra ramus | ,726 | ,527 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra nuoseklus | ,716 | ,513 | | | | | | |
| | Geras vadovas yra pozityvus | ,423 | ,179 | | | | | | |

| Skalė | Subskalė | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Darbo vietų paieškos metodai* | Darbo vietų paieška per skelbimus | ,845 | ,714 | ,587 | ,321 | ,163 | ,463 | 55,3 | ,556 |
| | Darbo vietų paieška per tarpininkus | ,748 | ,559 | | | | | | |
| | Darbo vietų paieška per asmeninius kontaktus ir internetą | ,620 | ,385 | | | | | | |
| *Ugdytinos kompetencijos* | Metodinė kompetencija | ,849 | ,721 | ,719 | ,461 | ,373 | ,552 | 64,2 | ,654 |
| | Socialinė kompetencija | ,806 | ,650 | | | | | | |
| | Dalykinė kompetencija | ,745 | ,555 | | | | | | |
| *Kompetencijų ugdymo metodai* | Metodai, tiesiogiai susiję su darbo vieta | ,798 | ,636 | ,513 | ,273 | ,273 | ,273 | 63,7 | ,500 |
| | Metodai, netiesiogiai susiję su darbo vieta | ,798 | ,636 | | | | | | |
| *Atlyginimo strategijos* | Apdovanojimas, orientuotas į pasiekimus | ,946 | ,895 | ,882 | ,789 | ,789 | ,789 | 89,5 | ,500 |
| | Apdovanojimas, orientuotas į rezultatus | ,946 | ,895 | | | | | | |
| *Įsitraukimo didinimo veiksniai* | Darbas ir žmonės | ,876 | ,768 | ,811 | ,589 | ,538 | ,668 | 72,6 | ,701 |
| | Apdovanojimas | ,867 | ,752 | | | | | | |
| | Galimybės | ,812 | ,659 | | | | | | |
| *Vadovo asmenybės savybės* | Tarpasmeniniai įgūdžiai | ,915 | ,837 | ,883 | ,653 | ,530 | ,768 | 74,1 | ,806 |
| | Vadovavimo įgūdžiai | ,883 | ,780 | | | | | | |
| | Asmeninės savybės | ,830 | ,689 | | | | | | |
| | Lyderystės įgūdžiai | ,812 | ,660 | | | | | | |

| Skalė | Subskalė | L | i/tt | α | r (mean) | r (min) | r (max) | % | KMO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Kartų valdymas įmonėje* | Vadovo asmenybės savybės | ,786 | ,617 | ,780 | ,372 | ,180 | ,562 | 48,3 | ,804 |
| | Įsitraukimo didinimo veiksniai | ,759 | ,577 | | | | | | |
| | Ugdytinos kompetencijos | ,752 | ,565 | | | | | | |
| | Kompetencijų ugdymo metodai | ,710 | ,504 | | | | | | |
| | Atlyginimo strategijos | ,617 | ,381 | | | | | | |
| | Darbo paieškos metodai | ,507 | ,257 | | | | | | |

# 3 PRIEDAS

## Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp kartų

| | Y ir X | | Y ir Kūdikių bumo | | X ir Kūdikių bumo | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mann-Whitney U | Asymp. Sig. (2-tailed) | Mann-Whitney U | Asymp. Sig. (2-tailed) | Mann-Whitney U | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| Ieškočiau darbo per skelbimus laikraščiuose | 1539,000 | ,010 | 278,500 | ,000 | 1160,500 | ,180 |
| Ieškočiau darbo per skelbimus radijuje | 1857,000 | ,233 | 390,000 | ,031 | 1198,000 | ,249 |
| Ieškočiau darbo panašaus pobūdžio įmonėse | 2043,000 | ,751 | 513,500 | ,597 | 1339,500 | ,758 |
| Ieškočiau darbo Valstybinėje darbo biržoje | 1854,000 | ,247 | 408,000 | ,063 | 858,000 | ,002 |
| Ieškočiau darbo per skelbimus / reklamą profesiniuose žurnaluose | 1873,000 | ,280 | 515,000 | ,622 | 1330,000 | ,722 |
| Ieškočiau darbo pasinaudojęs (-usi) rekomendacijomis | 1955,000 | ,457 | 547,000 | ,929 | 1310,000 | ,621 |
| Ieškočiau darbo internetiniuose darbo paieškos portaluose | 1952,500 | ,386 | 314,000 | ,001 | 914,000 | ,002 |
| Ieškočiau darbo pasinaudojęs (-usi) įdarbinimo agentūrų paslaugomis | 1599,500 | ,021 | 401,500 | ,052 | 1384,500 | ,972 |
| Ieškočiau darbo universitetų karjeros centruose | 1851,500 | ,240 | 476,500 | ,322 | 1390,000 | ,998 |
| Ieškočiau darbo dalyvaudamas (-a) karjeros dienų renginiuose | 2016,500 | ,667 | 500,500 | ,496 | 1314,000 | ,652 |
| Darbo vietų paieška per skelbimus | 1642,500 | ,037 | 366,000 | ,018 | 1267,000 | ,477 |
| Darbo vietų paieška per asmeninius kontaktus ir internetą | 2089,500 | ,921 | 455,500 | ,211 | 1183,500 | ,229 |
| Darbo vietų paieška per tarpininkus | 2081,500 | ,894 | 482,500 | ,371 | 1175,500 | ,216 |
| Aš norėčiau pagilinti turimus profesinius įgūdžius | 1557,000 | ,008 | 463,500 | ,195 | 1213,500 | ,271 |
| Aš norėčiau pagilinti turimus kompiuterinio raštingumo įgūdžius | 1991,500 | ,580 | 501,000 | ,486 | 1196,500 | ,244 |
| Aš norėčiau pagilinti komandos formavimo įgūdžius | 1909,500 | ,346 | 472,500 | ,273 | 1337,500 | ,746 |
| Aš norėčiau pagilinti lyderystės (vadovavimo) įgūdžius | 2089,000 | ,917 | 322,500 | ,002 | 877,500 | ,002 |
| Aš norėčiau pagilinti problemų sprendimų įgūdžius | 1871,500 | ,254 | 402,000 | ,042 | 1191,000 | ,222 |
| Aš norėčiau pagilinti sprendimų priėmimo (atsakomybės prisiėmimo) įgūdžius | 1546,500 | ,008 | 423,000 | ,074 | 1298,500 | ,578 |
| Dalykinė kompetencija | 1675,000 | ,049 | 550,000 | ,963 | 1088,000 | ,076 |
| Socialinė kompetencija | 2002,000 | ,622 | 373,500 | ,020 | 1039,500 | ,041 |
| Metodinė kompetencija | 1601,500 | ,020 | 384,500 | ,027 | 1344,500 | ,787 |
| Man patinka mokytis darbo vietoje | 1667,000 | ,039 | 425,500 | ,091 | 1382,000 | ,959 |
| Man patinka mokytis strateginėje sesijoje | 1806,500 | ,162 | 551,000 | ,974 | 1193,000 | ,242 |
| Man patinka mokytis nuotoliniu būdu | 1894,500 | ,324 | 439,500 | ,135 | 1243,500 | ,384 |
| Man patinka mokytis imitaciniu būdu | 1913,000 | ,366 | 403,000 | ,053 | 1148,000 | ,153 |
| Man patinka mokytis naudojant instruktavimą | 1871,500 | ,259 | 445,500 | ,146 | 1286,000 | ,520 |
| Man patinka mokytis naudojant darbo vietos instrukcijas | 1759,000 | ,104 | 484,500 | ,368 | 965,000 | ,011 |
| Man patinka mokytis skaitant knygas, žurnalus ir kt. | 1989,000 | ,574 | 531,000 | ,772 | 1252,000 | ,412 |
| Metodai, tiesiogiai susiję su darbo vieta | 1625,500 | ,030 | 498,500 | ,485 | 1178,500 | ,218 |
| Metodai, netiesiogiai susiję su darbo vieta | 1929,000 | ,417 | 475,500 | ,326 | 1292,500 | ,572 |
| Aš dirbčiau dar geriau, jei mano pastangos būtų įvertintos finansiškai | 1990,500 | ,559 | 530,000 | ,743 | 1255,500 | ,398 |
| Aš dirbčiau dar geriau, jei už virškrūvį mokėtų padidintus įkainius | 1721,500 | ,057 | 481,000 | ,299 | 1291,000 | ,535 |
| Aš dirbčiau dar geriau, jei už pasiektus tikslus būtų numatyti priedai ir t.t. | 2028,500 | ,667 | 493,000 | ,389 | 1191,000 | ,184 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Aš dirbčiau dar geriau, jei už gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus būtų numatyti priedai ir t.t. | 1743,000 | ,086 | 515,500 | ,609 | 1229,000 | ,329 |
| Aš dirbčiau dar geriau, jei iniciatyva būtų įvertinama finansinėmis paskatomis | 1976,500 | ,525 | 509,000 | ,551 | 1372,500 | ,913 |
| Aš dirbčiau dar geriau, jei už aukštesnę kompetenciją būtų mokama daugiau | 2019,500 | ,658 | 470,000 | ,257 | 1239,000 | ,347 |
| Aš dirbčiau dar geriau, jei už darbo stažą būtų mokama daugiau | 1662,000 | ,039 | 505,000 | ,523 | 1192,500 | ,242 |
| Apdovanojimas, orientuotas į pasiekimus | 1809,000 | ,176 | 513,000 | ,604 | 1304,000 | ,616 |
| Apdovanojimas, orientuotas į rezultatus | 1671,000 | ,047 | 470,000 | ,282 | 1279,000 | ,516 |
| Mane motyvuoja apdovanojimai už lojalumą ir įsitraukimą | 2026,500 | ,684 | 458,000 | ,199 | 1219,500 | ,296 |
| Mane motyvuoja darbdavių pagarba už patirtį ir indėlį | 1891,000 | ,284 | 528,500 | ,729 | 1306,500 | ,596 |
| Mane motyvuoja suteikiama galimybė mokyti kitus | 1817,500 | ,175 | 444,500 | ,156 | 1298,500 | ,582 |
| Mane motyvuoja karjeros galimybės įmonėje | 1795,500 | ,118 | 247,500 | ,000 | 806,500 | ,000 |
| Mane motyvuoja pripažinimas už pasiekimus | 1601,000 | ,013 | 367,000 | ,012 | 1224,000 | ,291 |
| Mane motyvuoja įvertinimas už darbo rezultatus | 1783,500 | ,106 | 384,500 | ,019 | 1180,500 | ,178 |
| Mane motyvuoja įgalinimas ir suteikiama darbo laisvė | 1836,500 | ,191 | 476,500 | ,291 | 1022,500 | ,024 |
| Mane motyvuoja suteikiamos tobulėjimo galimybės | 1976,000 | ,498 | 339,500 | ,003 | 964,000 | ,007 |
| Mane motyvuoja darbas komandose | 1882,500 | ,279 | 533,500 | ,791 | 1182,000 | ,200 |
| Mane motyvuoja suteikiamas grįžtamasis ryšys apie mano darbo rezultatus | 1841,500 | ,197 | 447,000 | ,146 | 1305,000 | ,600 |
| Mane motyvuoja galimybė suderinti darbui ir šeimai skiriamą laiką | 1676,000 | ,036 | 442,500 | ,120 | 1345,500 | ,782 |
| Mane motyvuoja iššūkiai darbe | 2013,000 | ,641 | 503,500 | ,512 | 1324,000 | ,686 |
| Apdovanojimas | 1722,000 | ,083 | 402,500 | ,057 | 1249,500 | ,415 |
| Galimybės | 1831,000 | ,193 | 245,000 | ,000 | 776,500 | ,000 |
| Darbas ir žmonės | 1859,000 | ,261 | 450,000 | ,192 | 1300,500 | ,604 |
| Geras vadovas turi dalykinį pripažinimą | 1647,500 | ,023 | 544,000 | ,893 | 1100,000 | ,065 |
| Geras vadovas turi asmeninį pripažinimą | 2029,000 | ,694 | 466,000 | ,238 | 1113,000 | ,086 |
| Geras vadovas turi viziją ir kryptį | 2084,000 | ,889 | 547,500 | ,931 | 1387,000 | ,982 |
| Geras vadovas nurodo kryptį | 1607,000 | ,013 | 542,500 | ,878 | 1089,500 | ,052 |
| Geras vadovas iškelia aiškius tikslus | 1706,000 | ,039 | 455,500 | ,143 | 1353,000 | ,808 |
| Geras vadovas apibrėžia aiškias taisykles | 1741,000 | ,081 | 525,000 | ,697 | 1175,500 | ,185 |
| Geras vadovas yra orientuotas į tikslų pasiekimą | 2053,000 | ,772 | 538,500 | ,834 | 1390,000 | ,997 |
| Geras vadovas yra orientuotas į naujų galimybių realizavimą | 1673,500 | ,031 | 453,000 | ,155 | 1354,500 | ,820 |
| Geras vadovas yra demokratiškas | 1777,000 | ,111 | 527,000 | ,716 | 1229,000 | ,318 |
| Geras vadovas yra teisingas | 2052,000 | ,765 | 491,500 | ,375 | 1269,000 | ,425 |
| Geras vadovas yra suteikiantis laisvę | 1831,000 | ,190 | 467,500 | ,257 | 1358,500 | ,845 |
| Geras vadovas yra lankstus | 1887,500 | ,280 | 477,000 | ,297 | 1348,500 | ,792 |
| Geras vadovas yra plačiai mąstantis | 2091,000 | ,919 | 501,000 | ,453 | 1282,000 | ,488 |
| Geras vadovas yra palaikantis tobulėjimą | 1926,500 | ,353 | 454,500 | ,157 | 1273,500 | ,450 |
| Geras vadovas yra kompetentingas | 1918,500 | ,322 | 510,000 | ,520 | 1369,500 | ,890 |
| Geras vadovas yra bendradarbiaujantis | 1935,000 | ,378 | 536,500 | ,806 | 1312,500 | ,614 |
| Geras vadovas yra kūrybingas | 2066,000 | ,828 | 466,000 | ,237 | 1204,000 | ,249 |
| Geras vadovas yra nuoseklus | 1964,500 | ,479 | 505,000 | ,508 | 1367,000 | ,882 |
| Geras vadovas yra pagarbus | 2033,500 | ,701 | 521,000 | ,650 | 1254,500 | ,385 |
| Geras vadovas yra nuoširdus | 2014,000 | ,646 | 436,500 | ,116 | 1020,000 | ,023 |
| Geras vadovas yra sąžiningas | 1970,000 | ,481 | 534,000 | ,780 | 1344,000 | ,764 |
| Geras vadovas yra atviras | 1991,000 | ,575 | 552,500 | ,989 | 1305,500 | ,606 |
| Geras vadovas yra ramus | 2066,000 | ,833 | 525,500 | ,713 | 1280,000 | ,504 |
| Geras vadovas yra rūpestingas | 1774,500 | ,115 | 550,500 | ,968 | 1143,000 | ,131 |
| Geras vadovas yra neformalus | 1851,000 | ,232 | 489,000 | ,401 | 1052,000 | ,044 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Geras vadovas yra pozityvus | 1861,000 | ,216 | 473,500 | ,260 | 1356,000 | ,826 |
| Geras vadovas yra malonus | 1498,000 | ,003 | 545,500 | ,912 | 1006,500 | ,018 |
| Lyderystės įgūdžiai | 1661,500 | ,045 | 526,500 | ,732 | 1035,000 | ,040 |
| Vadovavimo įgūdžiai | 1923,500 | ,402 | 516,500 | ,639 | 1354,000 | ,833 |
| Tarpasmeniniai įgūdžiai | 2105,000 | ,977 | 503,500 | ,523 | 1250,500 | ,413 |
| Asmeninės savybės | 1924,000 | ,405 | 501,500 | ,511 | 1111,000 | ,108 |