



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Akvilė Sidabrienė

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO
VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO
VEIKSNIAI**

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGAVL-5 gr. Akvilė Sidabrienė
2016 – 12 – 19

Vadovė

prof. Rūta Čiutienė
2016 – 12 –

Recenzentė

prof. dr. Jurga Duobienė
2016 – 12 –

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Akvilė Sidabrienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksniai“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Akvilės Sidabrienės** baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksniai“ 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 mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Sidabrienė, Akvilė. The Collaboration Factors of Different Generations' Employees. Master's Final Thesis in Enterprises Management Program / supervisor prof.dr. Rūta Čiutienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: collaboration, different generation

Kaunas, 2015. 78 p.

SUMMARY

Organizations seek to remain strong and competitive. Everyday, organizations have to face a variety of challenges. Today, intergenerational workforce management is a common problem. The question is how to achieve the best results, as different generations can achieve those results together, and how to promote collaboration between them. In business organizations we can meet different generation employees which are often quite different due to the different expectations, needs and interests at work but they also have to achieve common goals and results. Collaborative management theory suggests that the best results can be achieved only through cooperation and collaborative work. This does not only make human relationships better, but it also improves the performance of the company.

Problem. Nowadays, work takes up the largest part of a person's life. The rapidly changing market encourage changes in standards (e.g., a senior must teach a junior) that is still relevant in our society and due to the change, a new model (that is not accepted by everybody) is being formed - active cooperation between the different generations of employees. The given literature extensively analyzes the differences between different generation employees but it is not analyzed how to help different generations of employees work together. Thus, the question is how to promote collaboration between the different generations?

Object of research: factors that encourage employees of different generations to cooperate.

Research aim: to investigate the factors that motivate employees of different generations to cooperate.

Research objectives:

1. to analyze the differences of different generation employees;
2. to analyze the concept of collaboration and identify the factors that affect employees to collaborate;
3. to develop a theoretical model that shows how different generations of employees collaborate;

4. to develop a methodology and to carry out an empirical investigation about the collaborations of different generations.

Research methods: analysis of scientific literature, survey, statistical analysis of data.

Results of the study:

The results revealed promotion options of different generations of employees:

- ✓ Analysing the cooperation factors on the personal level, the main factor that encourages the representatives of generation X - communication with colleagues not only during working hours.
- ✓ Analysing the cooperation factors on the scale of the organization shows that communication with other departments staff is more encouraging for the X and Y generations.
- ✓ Analysing the cooperation factors on the scale of a team shows that a person's ability to perform different types of work encourages the representatives of generation X.

In conclusion, it can be said that the combination of things that equally satisfy the baby boomers and generations X and Y can make solid teams and thus reach high aims of the organization.

.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	10
IVADAS	11
1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMATIKA IR IŠŠŪKIAI.....	12
2. TEORINIAI SKIRTINGŲ KARTŲ IR BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ SPRENDIMAI	17
2.1. Skirtingų kartų darbuotojų analizė	17
2.1.1. Skirtingų kartų darbuotojų samprata, klasifikacija	17
2.1.2. Skirtingų kartų darbuotojų lūkesčiai ir interesai	10
2.2. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo teorinis modelis	25
2.2.1. Bendradarbiavimo samprata	25
2.2.2. Bendradarbiavimo veiksniai	26
2.2.3. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo valdymo teorinis modelis..	34
3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	36
3.1. Tyrimo metodika	36
3.2. Tyrimo organizavimas	36
4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	37
4.1. Kiekybinio tyrimo eiga ir rezultatai	40
4.2. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo didinimo galimybės	72
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	74
LITERATŪRA	76
PRIEDAI	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Bendradarbiavimo lygmenys
- 2 pav. Bendradarbiavimo lygmenys
- 3 pav. Respondentų amžius
- 4 pav. Respondentų lytis
- 5 pav. Respondentų išsilavinimas
- 6 pav. Respondentų pareigos
- 7 pav. Komandos narių įgūdžių svarba
- 8 pav. Kolegų įgūdžių vertinimas
- 9 pav. Vadovo įgūdžių svarba
- 10 pav. Vadovo įgūdžių vertinimas organizacijose
- 11 pav. Darbuotojų darbo atlikimas
- 12 pav. Kolegų darbo atlikimas organizacijose
- 13 pav. Komandos narių požiūris į darbą
- 14 pav. Kolegų požiūris į darbą
- 15 pav. Respondentų požiūris į darbą (1)
- 16 pav. Respondentų požiūris į darbą organizacijoje (2)
- 17 pav. Respondentų požiūris į darbą (3)
- 18 pav. Respondentų požiūris į darbą organizacijoje (4)
- 19 pav. Respondentų požiūris į darbą (5)
- 20 pav. Piniginių premijų vertinimas
- 21 pav. Piniginių premijų vertinimas organizacijoje
- 22 pav. Nepiniginių premijų vertinimas
- 23 pav. Nepiniginių premijų vertinimas organizacijose
- 24 pav. Grįžtamojo ryšio poreikis
- 25 pav. Grįžtamojo ryšio suteikimas organizacijose
- 26 pav. Komandos narių požiūris į rezultatą
- 27 pav. Komandos narių požiūris į rezultatą įmonėse
- 28 pav. Darbo aplinka
- 29 pav. Darbo aplinka organizacijoje
- 30 pav. Asmeninių santykių įtaka
- 31 pav. Asmeninių santykių įtaka organizacijoje
- 32 pav. Konfliktų išvengimas

33 pav. Konfliktų išvengimas organizacijoje

34 pav. Lyderio svarba komandoje

35 pav. Lyderio svarba organizacijoje

36 pav. Vadovo bendravimas

37 pav. Vadovo bendravimas organizacijoje

38 pav. Vadovo būdas (1)

39 pav. Vadovo būdas (2)

40 pav. Vadovo būdas (3)

41 pav. Vadovo būdas (4)

42 pav. Vadovo būdas (5)

43 pav. Vadovo būdas (6)

44 pav. Pasitikėjimo aplinka

45 pav. Pasitikėjimo aplinka organizacijoje

46 pav. Pagarbos aplinka

47 pav. Pagarbos aplinka organizacijoje

48 pav. Bendravimas su skyrių darbuotojais

49 pav. Bendravimas su skyrių darbuotojais įmonėse

50 pav. Darbuotojų įgūdžiai

51 pav. Darbuotojų įgūdžiai organizacijose

52 pav. Pavaldumo ryšiai

53 pav. Pavaldumo ryšiai organizacijose

54 pav. Struktūrizuoti procesai

55 pav. Struktūrizuoti procesai organizacijoje

56 pav. Grupių vaidmenys

57 pav. Grupių vaidmenys organizacijoje

58 pav. Išteklių paskirstymas

59 pav. Išteklių paskirstymas organizacijoje

60 pav. Atsakingas darbo planavimas

61 pav. Atsakingas darbo planavimas organizacijoje

62 pav. Komandos narių pastovumas

63 pav. Komandos narių pastovumas organizacijoje

64 pav. Komandos narių sąžiningumas

65 pav. Komandos narių sąžiningumas organizacijose

66 pav. Vadovo sąžiningumas

67 pav. Vadovo sąžiningumas organizacijose

- 68 pav. Komandos narių atvirumas
- 69 pav. Komandos narių atvirumas organizacijose
- 70 pav. Vadovo atvirumas
- 71 pav. Vadovo atvirumas organizacijose
- 72 pav. Komandos narių pagarba
- 73 pav. Komandos narių pagarba organizacijose
- 74 pav. Kompromisai
- 75 pav. Kompromisai organizacijose
- 76 pav. Bendravimas ne darbo metu
- 77 pav. Bendravimas ne darbo metu organizacijose
- 78 pav. Susirinkimų organizavimas
- 79 pav. Susirinkimų organizavimas įmonėse
- 80 pav. Susirinkimų efektyvumas
- 81 pav. Susirinkimų efektyvumas įmonėse
- 82 pav. Įsakymų būdingumas
- 83 pav. Įsakymų būdingumas organizacijose
- 84 pav. Informacijos dalijimasis
- 85 pav. Informacijos dalijimasis organizacijose
- 86 pav. Laiko resursų svarba
- 87 pav. Laiko resursų svarba organizacijose
- 88 pav. Komandos narių darbo svarba
- 89 pav. Komandos narių darbo svarba organizacijose
- 91 pav. Skirtingų specifikų svarba
- 92 pav. Skirtingų specifikų svarba organizacijose
- 93 pav. Komandų svarba
- 94 pav. Komandų svarba organizacijose
- 95 pav. Darbuotojų kaitos nauda
- 96 pav. Finansinių išteklių svarba
- 97 pav. Finansinių išteklių organizacijose
- 98 pav. Darbo užmokesčio pasitenkinimo svarba
- 99 pav. Darbo užmokesčio pasitenkinimo svarba organizacijose

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Skirtingų kartų skirstymas
- 2 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai
- 3 lentelė. Bendradarbiavimo veiksniai pagal skirtingus autorius
- 4 lentelė. Asmeninio, organizacinio, komandinio lygmenų veiksniai
- 5 lentelė. Skirtingų kartų skirstymas
- 6 lentelė. Skirtingų kartų skirstymas ir paplitimas
- 7 lentelė. Skirtingų kartų ir darbo jėgos skirstymas
- 8 lentelė. Skirtingų kartų skirtumai
- 9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksnių modelis
- 10 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo sritis
- 11 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksnių modelis

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos siekia išlikti stipriomis bei konkurencingomis. Organizacijos kasdien susiduria su įvairiais iššūkiais. Šiandien vis aktualesnėmis tampa skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemos. Kyla klausimai, kaip pasiekti geriausių rezultatų, kaip skirtingos kartos gali siekti tų rezultatų kartu ir kaip skatinti jų bendradarbiavimą. Verslo organizacijose galima sutikti kelias darbuotojų kartas, kurios dažnai yra visiškai skirtingos dėl skirtingų lūkesčių, poreikių ir interesų darbe, tačiau kartu turi siekti bendrų tikslų ir rezultatų. Bendradarbiavimu grįstu valdymo teorija teigia, jog geriausių rezultatų galima pasiekti tik bendradarbiaujant, o bendradarbiavimu grįstas darbas ne tik skatina žmonių santykius, bet ir gerina įmonės rezultatus (Aslam, Habib, Siddique & Khann, 2012).

Dažnai bendradarbiavimo sąvoka suprantama skirtingai ir painiojama su kooperacija, komunikacija ar tiesiog žinių dalijimusi tarpusavyje. Skirtingų kartų atstovai ne vienodai dalijasi savo darbo patirtimis, žiniomis, turi skirtingus įsitikinimus apie darbo etiką, lojalumą ir gerai atlikto darbo supratimą. Aslam'as, Habib'as Sidik'as, Kan'as (2012) teigia, kad esant bent trimis skirtingoms kartoms kartu darbo vietoje yra sunku suderinti ir priversti bendradarbiauti skirtingus darbuotojus, tačiau Jonshon ir Jonshon'as (2010) pastebi, kad visos kartos vis dėl to gali dirbti kartu ir pasiekti gerų rezultatų, tačiau būtina suprasti skirtingų kartų konfliktus, kurie skiria, o ne sujungia darbuotojus bendram tikslui. Pastebima, kad skirtingų kartų darbuotojai vertina skirtingus dalykus darbe, todėl tikėtina, kad norą bendradarbiauti skatina ir skirtingi veiksniai.

Problema. Šiandien visuomenėje darbas užima didžiausią gyvenimo dalį. Sparčiai besikeičiančios rinkos sąlygos skatina keisti dar aktualią visuomenėje normą (vyresnieji moko jaunesnius) ir formuojasi naujas ne visiems priimtinas modelis – aktyvus bendradarbiavimas tarp skirtingų kartų darbuotojų. Literatūroje plačiai analizuojami skirtingų kartų skirtumai, tačiau plačiai nesiaiškinama, kaip skirtingų kartų darbuotojams padėti bendradarbiauti, tad kyla klausimas, kas skatina skirtingų kartų bendradarbiavimą?

Darbo objektas: veiksniai, skatinantys skirtingų kartų darbuotojus bendradarbiauti.

Darbo tikslas: ištirti veiksnius, skatinančius skirtingų kartų darbuotojus bendradarbiauti.

Uždaviniai:

5. išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų skirtumus;
6. išanalizuoti bendradarbiavimo koncepciją bei identifikuoti veiksnius, turinčius įtaką darbuotojų bendradarbiavimui.
7. parengti teorinį skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo modelį;
8. parengti tyrimo metodologiją ir atlikti skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo empirinį tyrimą. .

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMATIKA IR IŠŠŪKIAI

Pastaruoju metu tiek vadybos mokslo atstovai, tiek ir verslo organizacijos praktikai nuolat diskutuoja, kaip pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Bendradarbiavimas yra viena iš efektyviai veikiančių komandų prielaidų, tačiau visuomenės senėjimas lemia tai, kad darbo vietose susitinka skirtingų kartų darbuotojai. Bendradarbiavimas padeda sumažinti darbo sudėtingumo lygį bei tinkamai paskirstyti finansinius, fizinius ir žmogiškuosius išteklius. Nors bendradarbiavimas yra vienas iš modernaus verslo veiksmų, tačiau šiandien vos kelios įmonės supranta kaip valdyti įmonę ir kolektyvą jo pagrindu. Augant žmonių kompetencijoms, mokslui bei ekonomikai atsirado poreikis dirbti ne tik sau ir su savimi, bet ir dalintis savo žiniomis bei siekti bendrų tikslų kartu su kolegomis.

Analizuojant skirtingų kartų bendradarbiavimo klausimą visų pirma svarbiausia yra apibrėžti, kas tai yra skirtingos kartos. Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai skirtingai apibūdina jų atsiradimo laikotarpį. DelCamp'as, Hagert'as, Hani's ir Knipel'as (2011) analizuodami skirtingų kartų valdymo ypatumus teigia, kad „karta“ tai žmonių grupė, kuri dalijasi patirtais išgyvenimais tuo pačiu laikotarpiu. Jonhson ir Jonhson'as (2010) teigia, kad tai žmonės, kurie gimė ir gyveno tuo pačiu laikmečiu, „McCrindle research“ (2006) ir kiti autoriai skirtingai apibrėžia „kartos“ sąvokos apibrėžimo esmę, tačiau atlikdami skirtingus tyrimus vieningai nustato vertybių sistemas, kurios buvo paveiktos asmeninių, ekonominių problemų. Analizuojant skirtingų autorių, tokių kaip DelCamp'o ir kt. (2011), Jonhson ir Jonhson'o (2010), „McCrindle research“ (2006), Cortington'o (2008), Kuperschmidt'o (2008), Levickaitės (2010) teiginius, kas yra „karta“ bus siekiama išsiaiškinti šios sąvokos esmę. Kadangi praktikoje egzistuoja kartos sąvoka, mokslinėje literatūroje yra išskiriamos ir jų skirtingos rūšys, kurios yra skirstomos pagal žmonių gimimo laikmetį.

Kartų teorijos pradininkai Howe'as ir Strauss'as nustatė šešias skirtingas kartas, kurios yra buvusios pasaulyje: prarastoji karta, didžioji karta, tylioji karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, tačiau Macky's, Gardner'is ir Forsuth'as (2008), Levickaitė (2010) teigia, kad yra ir septintoji karta - Z, kuri bent jau darbinėje veikloje šiuo metu kol kas nėra aiškiai pasireiškus. Tai rodo, kad autoriai vieningai nesutaria dėl tikslaus kartų skaičiaus, todėl analizuojant mokslinę literatūrą bus siekiama ištirti kiek yra skirtingų kartų bei kokios vis dar egzistuoja darbo aplinkoje.

Analizuojant mokslinę literatūrą taip pat pastebėta, kad autoriai vykdydami savo tyrimus remiasi skirtingu kartų skirstymu. Stanišauskienė (2015) analizuodama karjeros sprendimus, lemiančius veiksmų dinamiką kartų kaitos kontekste, rėmėsi kiek kitokiu kartų skirstymu negu kiti autoriai. Pagrindinis skirtumas nuo kitų skirstymų, tai pasirenkami kartos gimimo metai. „McCrindle research“

(2006) ir Reynold'as (2005) remiasi dar kitokiu negu Stanišauskienė. Skirtingų kartų laikotarpių skirtumai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Skirtingų autorių kartų skirstymas

	Stanišauskienė (2015)	McCrindle research (2006)	Reynolds (2005)
Tylioji karta	1920 – 1945	Iki 1946	1925 – 1942
Kūdikių bumo karta	1946 – 1964	1946 – 1964	1943 iki 1960 – 64
X karta	1965 – 1981	1965 – 1979	1961 – 64 iki 1981
Y karta	1982 – 2003	1980 – 1994	1982 –1993
Z karta	2004 – 2023	1995 – 2009	Nenurodo

Minimi autoriai skirtingų kartų laikmečius nurodo nevienodai, jų skirtumo skalė apie 2-3 metus. Nors mokslinėje literatūroje nėra patvirtintas tikslus skirtingų kartų skirstymas, tačiau autoriai teisingi dėl to, kad skirtingos kartos pasaulyje egzistuoja bei jų skirtumus nurodo labai panašius. Darbo pagrindas – trys kartos, kurios šiuo metu dažniausiai sutinkamos darbo aplinkoje, tai **Kūdikių bumo kartos atstovai**, kurių amžius šiandien gali būti nuo 56 iki 73, **X kartos atstovai**, kurių amžius gali būti nuo 36 iki 55 bei **Y kartos atstovai**, kurių amžius siekia nuo 16 iki 35 metų amžiaus.

Pasak autorių, šis laikotarpis yra pirmasis istorijoje kai skirtingos kartos dirba kartu. Kiekviena karta turi skirtingus įsitikinimus, lūkesčius, vertybes, mokymosi stilių ir pageidavimus, o tai sukelia skirtingus darbo įpročius. Nors skirtingų kartų darbuotojų valdymas nėra lengva užduotis, tačiau šiandien tai yra verslo pasaulio realybė. Beekman'as (2011) savo straipsnyje „Užpildyti kartų spragą“ teigia, kad išanalizavus skirtingų kartų skirtumus galima atrasti begales idėjų, kurios padės visoms šioms kartos dirbti kartu. Visos kartos išaugo skirtingu laikmečiu, todėl jų, kaip darbuotojų, lūkesčiai ir interesai gali skirtis. Kwon'as, Ahn'as, Lee ir Kim'as (2015), Enelowm'as ir Kursmark'as (2007), Stanišauskienė (2015) savo tyrimuose nustatė, kad Kūdikių bumo kartos atstovai yra visiškai kitokie negu prieš juos buvusių kartų atstovai, jie trokšta pripažinimo, juos motyvuoja piniginiai apdovanojimai, o savo karjeroje siekia augančios atsakomybės. Yo ir Miller'is (2005) nustatė, kad skirtingai negu jaunesni darbuotojai, jie linkę turėti stabilią darbo aplinką, o žymus pokyčiai jų nedomina. Jorgensen'as (2003), Hamilton'as ir Hamilton'as (2006) nesutaria dėl pagrindinių vertybių, kurios būdingos šios kartos atstovams. Pirmasis autorius labiau gilina į moralines vertybes, kurios skatina šios kartos žmones judėti pirmyn, o antrasis vis dėl to labiau linksta į finansines paskatas. Tai rodo, kad dauguma autorių suprasdami šios kartos skirtumus neišskiria pagrindinių.

X kartos atstovai dar sudėtingesni asmenys. Pasak autorių Masibigiri'į ir Nienaber'ą (2011), Kane'ą (2014) ši karta užaugo drebančios ekonomikos laikais, o kylančios skyrybos šeimoje buvo norma. Paveikti tokių įvykių, jie užaugo lengviau priimančios stresines situacijas, tačiau mažiau lojalūs organizacijoms. Bristow'as, Amyx'as, Castleberry'is ir Cochran'as (2011), Stanišauskienė (2015), Čiutienė ir Railaitė (2013), Steijn'as ir de Rujter'is (2010) analizuodami šios kartos ypatumus nustatė,

kad šios kartos žmonės yra labiau ciniški nei optimistiški, o juos motyvuoja nepriklausomybė bei savirealizacija. Ši karta yra paveikta technologijų atsiradimų, todėl jų požiūris į darbą, jo vietą taip pat pasikeitė.

Crapton'as ir Hodge'as (2011) bei kiti autoriai išskiria dar naujesnę ir kitokią kartą – Y. Autoriai teigia, kad ši karta skirtingai negu X karta yra mažiau nuožmi dėl savo nepriklausomybės, jie tiki, kad gyvenime yra daugiau visko nei tik darbas. Perdergast'as (2010) analizuodamas Y kartos atstovus, kaip turistus, nustatė, kad ši karta nors ir yra ypatinga savo požiūriu, optimizmu, tačiau užaugę technologijų apsuptoje aplinkoje ir nuolat saugomi tėvų yra praradę bendravimo įgūdžius. Meier'is ir Crocker'is (2010) teigia, kad norint sudominti šią kartą, jiems reikia pasiūlyti tinkamą darbui darbo atmosferą, kuri būtų kultūringa ir pritaikyta jų laisvalaikio poreikiams. Angeline'a (2011) teigia, kad jiems labiau rūpi gyvenimo ir darbo balansas, jie yra optimistiški ir kūrybiški, todėl geba dirbti įvairiose komandose. Tai rodo, kad autoriai vieningai nesutaria, ar vis dėl to ši karta yra atsiskyrėlė, kuri nenori ir nesugeba bendrauti ar vis dėl to geba dirbti komandose ir siekti bendrų tikslų kartu su komandos nariais.

Pagrindinė problema analizuojant darbą skirtingų kartų darbuotojų veikloje – bendradarbiavimas. Autoriai nurodo įvairius skirtumus, kurie gali kliudyti dirbti kartu vienos ar kitos kartos atstovams. Autoriai Austin'as ir Seitani'di's (2012), Antikainen'as, Maakipaa's ir Ahonen'as (2010), Stulgienė ir Čiutienė (2014), Bedwell'as, Wildman'as, Diazgranados'as, Salazar'as, Kramer'is ir Salas'as (2012) analizavo bendradarbiavimo sampratos reikšmę ir ją nurodydavo vis kitaip. Vieni teigia, kad tai procesas, kuriuo siekiama organizacijos tikslų, kiti, kad tai procesas, kuriuo siejami asmeniniai tikslai.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad autoriai nesutaria dėl bendradarbiavimo modelių ir juos nurodo skirtingai. Bendradarbiavimo modeliai pagal autorius pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai

Autorius	Bendradarbiavimo modelis
Raišienė (2014)	Tinklinis modelis
	Kooperacijos modelis
	Partnerystės modelis
	Koalicijos modelis
Burgis (2014)	Vertikalusis bendradarbiavimo modelis
	Horizontalusis bendradarbiavimo modelis
Bower, Klimke, Dollner (2010)	Sinchroninis bendradarbiavimo modelis
	Asinchroninis bendradarbiavimo modelis

Raišienės (2014) išskirtame tinkliniame modelyje bendradarbiavimas vyksta tinkle tarp komandos narių, kai santykiai ir komunikavimo ryšiai užtikrina komandos narių bendradarbiavimą (Prosevičienė, 2010). Kooperacijos modelis jungia bendras komandos narių žinias ir pastangas, siejami bendri tikslai (Antanaitienė ir Anužis, 2014). Partnerystės modelis apima tai, kad tik abipusiu

pasitikėjimu galima pasiekti bendrus komandos tikslus. Koalicijos bendradarbiavimo modelis užsienio literatūroje siejamas su partneryste. Burgis (2014) išskyrė kitokius bendradarbiavimo modelius.

Esant vertikaliam bendradarbiavimo modeliui vienodo lygmens darbuotojai pasidalija darbus siekiant bendrų tikslų, o horizontalusis bendradarbiavimo modelis kalba apie tai, kad darbai pasidalija ir partneriai, taip siekiant geresnių rezultatų.

Sinchroninis bendradarbiavimo modelis yra apie tai, kad bendradarbiavimas vyksta realiu laiku – čia ir dabar, o asinchroninis bendradarbiavimas nusitęsia iki tam tikro laiko, kol bus pasiektas rezultatas.

Esant neaiškiam bendradarbiavimo skirstymui sunku nustatyti ir veiksnius, kurie gali daryti įtaką darbuotojams. Autoriai nurodo skirtingus veiksnius, kurie pasak autorių daro įtaką darbuotojams.

3 lentelė. Bendradarbiavimo veiksniai pagal skirtingus autorius

Autorius	Veiksniai
Patel, Pettitt & Wilson (2012)	Įgūdžiai, psichologiniai veiksniai, gerovė, pasitikėjimas, konfliktai, patirtis, tikslai, stimulus, suvaržymai
Antikainen, Makipaa & Ahonen (2010)	Įdomūs tikslai, aiškūs tikslai ir koncepsija; atvira ir konstruktyvi aplinka; požiūris; jausmas, kad kuri naują produktą/paslaugą; linksmybės, laimėjimai, bendradarbiavimo pojūtis, bendruomeniškumas
Walters & Napiers (2002)	Palaikymas iš pagalbininko; Susipažinimas; Bendravimas; Pasitikėjimo kūrimas; Tapimas organizuotu.
Kairienė (2010)	Darbuotojų tarpusavio bendravimas; darbuotojų raidos ypatumai
Bridges, Davidson, Odegard, Maki & Tomkowiak (2011)	Atsakomybė, atskaitomybė, koordinavimas, bendravimas, atkaklumas, savarankiškumas, apibūsinimas pasitikėjimas ir pagarba

Norint suburti komandą ir kad ji siektų bendrų tikslų svarbu atsižvelgti į kiekvienos komandos narių požiūrį į darbą bei kokie veiksniai skatina darbuotojus bendradarbiauti. Ne tik veiksniai yra svarbūs norint suprasti bendradarbiavimo principus, bet ir bendradarbiavimo lygiai. Kiekvienas autorius analizuodamas bendradarbiavimo ypatumus skirtingai nurodo bendradarbiavimo lygius/lygmenis. Maurušaitienė, Karaliūnaitė, Pantelejeva ir Šiožienė (2011) analizuodamos bendradarbiavimo ypatumus mokytojų sferoje išskyrė bendradarbiavimo lygmenis, kurie aiškiau parodo veiksmų galią siekiant bendradarbiavimo. Autorės išskyrė asmeninį, tarpasmeninį, institucinį, politinį ir tarptautinį bendradarbiavimo lygmenis. Miller'is (2015) išskyrė kiek paprastesnį bendradarbiavimo lygių vaizdą, kurio esmė parodyti, kad bendradarbiavimas gali būti pirmojo lygmens – asmeninis, antrojo lygmens – sąveikos pagrindu pagrįstas, trečiojo lygmens – kooperacijos bei ketvirtąjo lygmens – bendradarbiavimo. Ketvirtasis bendradarbiavimo lygmuo yra stipriausias, nes tikslai, užduotys bei grupės yra tvirčiausios ir bendriausios. Čiutienė, Venckuvienė ir Dadurkienė (2016), Stulgienė ir Čiutienė (2014), Patel'is ir kt. (2012) išskyrė tris bendradarbiavimo lygmenis:

bendradarbiavimas asmeniniame lygmenyje, bendradarbiavimas organizaciniame bei komandos lygmenyje. Autoriai šiems lygmenims priskiria ir veiksnius, kurie nurodyti 4 lentelėje.

4 lentelė. Asmeninio, organizacinio, komandinio lygmenų veiksniai

AUTORIAI	BENDRADARBIAVIMO LYGMENYS		
	Bendradarbiavimas asmeniniame lygmenyje	Bendradarbiavimas organizaciniame lygmenyje	Bendradarbiavimas komandos lygmenyje
Čiutienė ir kt (2016)		Organizacinė kultūra ; struktūra, procesai, dalyvavimas komandos narių procesuose	
Stulgienė ir Čiutienė (2014)			Pasitikėjimas, bendravimas, aplinka, ištekliai
Patel, Pettitt & Wilson (2012)	Ilgūdžiai, psichologiniai veiksniai, gerovė		Vaidmenys, santykiai, bendras supratimas, žinios, bendri pagrindai, grupių procesai, struktūra,

Apibendrinant bendradarbiavimo lygių problemos analizę galima teigti, kad skirtingi autoriai skirtinguose bendradarbiavimo lygmenyse skirtingai nurodo veiksnius. Plačiau analizuojant bus vis dėlto siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojams. Lydmenys geriausiai padės įvertinti skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo ypatumus, nes mokslinėje literatūroje nerandama informacijos, kokie veiksniai daro įtaką būtent skirtingoms kartoms, siekiant bendro darbo kartu.

2. TEORINIAI SKIRTINGŲ KARTŲ IR BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ SPRENDIMAI

2.1 Skirtingų kartų darbuotojų analizė

2.1.1. Skirtingų kartų darbuotojų samprata, klasifikacija

Sąvoka „karta“ yra apibrėžiama kaip žmonių kompanija, kuri dalijasi unikaliais savo gyvenimo įvykiais. Gyvenimo patirtys tiesiogiai veikia kiekvienos kartos narius taip darant įtaką vertybių ir įsitikinimų formavimuisi, teigia DelCampo‘as ir kt. (2011).

Pasak Jonhson‘as ir Jonhson‘as (2010) „karta“ tai yra žmonių grupė, kuri gimė ir gyveno tuo pačiu metu, turėjo panašias žinias ir patirtį. Laikmetis darė įtaką jų mintims, požiūriui, vertybėms, įsitikinimams ir elgsenai.

Kaip nurodo „McCrindle research“ (2006) istoriškai „karta“ yra apibrėžiama, kaip vidutinis intervalas tarp tėvų ir jų palikuonių gimimo.

Paprastai, kartos teorija paaiškina, kaip laikotarpis, kuriame gimė individas paveikė jo požiūrį į pasaulį. Cortington‘as (2008) teigia, kad vertybių sistema yra formuojama įvykių, šeimos, draugų, bendruomenių bei laikotarpio, kuriuo gimė žmogus. Kartų teorijos pradininkai Howe‘as ir Strauss‘as bei kiti autoriai teigia, kad pasaulyje yra kelios skirtingos kartos. Kupperschmidt‘as (2008) teigia, kad pagrindinės keturios kartos yra veteranai, Kūdikių bumų laikmečio atstovai, karta X ir karta Y (cit. iš Angeline‘a, 2011). Šiandien gyvenime egzistuoja ir penktoji karta - Z teigia Levickaitė (2010). Patys pradininkai teigia, kad naujos kartos pasirodo kas du dešimtmečius, todėl remiantis įvairiais autoriais skirtingų kartų skirstymas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Skirtingų kartų skirstymas

Kartos pavadinimas	Trukmė
Prarastoji karta	1883-1900
Didžioji karta	1901-1924
Tylioji karta	1925-1942
Kūdikių bumų karta	1943-1960
Karta X	1961-1981
Karta Y arba Tūkstantmečio karta	1982-2000
Karta Z arba Interneto karta	Nuo 2001

Mokslinėje literatūroje pastebima, kad autoriai nesutaria dėl kartų skirstymo, todėl jų skirstymą pateikia skirtingai. Stanišauskienė (2015) teigia, kad tylioji karta yra gimusi nuo 1920 iki 1942 m. Kūdikių bumų kartos atstovus įvardija gimusius nuo 1945 iki 1964 metų, o X kartos atstovus nuo

1965 iki 1982 m. Y karta pagal autorę yra gimusi nuo 1982 iki 2003 metų. „McCrindle research“ teigia, kad kartos yra veikiamos tiek demografinių, tiek socialinių veiksnių, todėl pateikia skirstymą remiantis gimimo laiku (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Skirtingų kartų skirstymas ir paplitimas („McCrindle research“, 2006)

Kartos pavadinimas	Gimimo data	Paplitimas (%)
Statybininkai (<i>ang. Builders</i>)	Iki 1946	17,00
Bumo žmonės (<i>angl. Boomers</i>)	1946-1964	26,00
X karta (<i>angl. Generation X</i>)	1965-1979	21,50
Y karta (<i>angl. Generation Y</i>)	1980-1994	20,50
Z karta (<i>angl. Generation Z</i>)	1995-2009	15,00

Ateina kartų perėjimas – senesni „statybininkai“ ir „veteranai“ palieka darbo vietas ir karta X ir Y ateina į jų vietas, o tai gali būti nauja banga darbovietėms (Reynolds, 2005). Dabar rinkoje yra keturios kartos, todėl 7 lentelėje pateiktas skirtingų kartų skirstymas bei pasiskirstymas darbo rinkoje.

7 lentelė. Skirtingų kartų ir darbo jėgos skirstymas (Reynolds, 2005)

Kartos pavadinimas	Gimimo data	Darbo jėgos paplitimas
Veteranai	1925-1942	5
Kūdikių bumų atstovai	1943 iki 1960-64	43
Karta X	1961-64 iki 1981	42
Karta Y	1982-1993	10

Pagal pateiktus duomenis, matoma, kad skirtingi autoriai skirtingų kartų laikmečius nurodo nevienodai, tačiau dėl vieno dalyko sutaria vienareikšmiškai. Pagal autorius trys kartos: Kūdikių bumų kartos atstovai, karta X ir Y užima didžiausią dalį darbo aplinkoje. Remiantis platesniu kartų skirstymu (1 lentelė) galima teigti, kad prarastosios, didžiosios kartų atstovų darbo rinkoje jau seniai nėra, veteranai ar dar vadinami tyliosios kartos atstovai, kuriems 2016 metais yra 74 – eri metai dar gali būti sutinkami darbo rinkoje. Z kartos atstovai, kurie deda tik pasiruošimo žingsnius į darbo rinką, taip pat gali būti sutinkami tarp darbuotojų. Remiantis tuo, kad Kūdikių bumų atstovai, X ir Y kartos atstovai yra pagrindas darbo rinkos, todėl šiame darbe bus analizuojamos būtent šių kartų poreikiai ir interesai.

Kaip matoma, mokslinėje literatūroje yra įvairių kartų skirstymų pagal metus, šiame darbe bus analizuojamas pagrindinės trys kartos, kurios šiuo metu darbo rinkoje užima didžiausią dalį visų esančių darbuotojų. Šio darbo 5 lentelėje nurodytas skirtingų kartų skirstymas bus naudojamas ir tolimesnėje analizėje.

2.1.2. Skirtingų kartų darbuotojų lūkesčiai ir interesai

Pasak Beekman'ą (2011) Kūdikių bumų kartos atstovai yra dauguma šiuo metu. Autorius teigia, kad skirtingai negu tradicinės kartos atstovai, Kūdikių bumų karta užaugo „sveikos“ ekonomikos laikais ir yra optimistiškesni tiek gyvenime, tiek darbe. Kūdikių bumų kartos atstovai mato savo darbą kaip asmeninių interesų išraišką ir pilnai atliktą darbą. Taip pat tai yra būdas finansuoti savo asmeninius interesus bei pomėgius. Šios kartos atstovai taip pat teikia pirmenybę dirbi bendradarbiaujančioje ir į komandą orientuotoje aplinkoje. Bendraujant su šios kartos atstovais patariama kartais laikytis neformalaus bendravimo stiliaus. Darbo priešpiečiai ar kavos pertraukėlės yra veiksmingos siekiant palaikyti gerus santykius su jais. Kūdikių bumų karta trokšta pripažinimo, o juos motyvuoja asmeninis dėmesys, premijos bei piniginiai apdovanojimai. Minimoms kartos atstovai turi kitokius gyvenimo būdo įpročius nei ankstesnės kartos, taip pat jie labiau išsilavinę bei siekia turėti didesnes pajamas (Kwon ir kt., 2015).

Kūdikių bumų atstovai gali būti kelių rūšių: jaunieji kūdikių kartos atstovai ir vyresni negu 45 – eri, kurie paprastai yra pradiniam karjeros lygyje ir siekia augančios atsakomybės (Enelow, Kursmark, 2007). Jaunesnieji kartos atstovai yra darboholikai, kurie yra veržlūs ir konkurencingi, taip pat orientuoti į rezultatą (Stanišauskienė, 2015). Bendrai šios kartos poreikis, tai stabilumas darbe, jiems darbo vieta yra brangi, todėl ją saugo. Autorė teigia, kad šios kartos atstovai nėra linkę konsultuotis su jaunesniais, taip pat nenori išeiti į pensiją ir perleisti savo pozicijų jaunesniems. Chun'as, Yo ir Miller'is (2005) antrina minėtai autorei ir teigia, kad skirtingai negu jaunesnių kartų atstovai, yra linkę dirbti daug bei turėti stabilią darbo aplinką. Čiutienė ir Railaitė (2013) tai pat teigia, kad darbas šios kartos atstovams pagrindinis dalykas, kuris leidžia jiems įrodyti savo vertę. Kūdikių bumų kartos atstovai linkę labiau bendradarbiauti nei kitų kartų atstovai, o jų interesas – būti įvertintiems. Nors jie pasižymi gerais bendravimo įgūdžiais bei stipria darbo etika, tačiau jie siekia įvairių galimybių darbe, kaip laisvas darbo grafikas, papildomos sveikatos paslaugos ar kitokios socialinės garantijos. Tai rodo, kad šie žmonės ne tik nori gauti stabilų atlygį už savo darbą, bet ir papildomų galimybių už savo darbą. Jorgensen'as, (2003) teigia, kad Kūdikių bumų kartos atstovai savo laiku užimdavo aukštesnes pareigas negu kiti. Darbuotojai būdavo ištikimi savo organizacijoms, todėl laikėsi tokių charakteristikų:

- ✓ Vertinti komandinį darbą ir diskusiją grupėse;
- ✓ Matyti darbą per proceso orientyro prizmę;
- ✓ Vertinti kompanijos įsipareigojimus ir ištikimybę;
- ✓ Tikėti, kad kažką paaugojant galima pasiekti sėkmės;
- ✓ Siekti ilgo termino darbo;

Tai rodo, kad šios kartos atstovų poreikis buvo būti įvertintiems nepaisant to, kiek jie turėjo paaukoti, norint pasiekti sėkmės. Kitaip negu kiti autoriai, kurie kalba apie Kūdikių bumų kartos atstovus kaip apie ištikimiausius ir darboholikus, Gibson'as, Greenwood'as, ir Murphy's Jr. (2009) išskyrė vertybes, kurių žmonės siekia ir kas jiems svarbiausia, tai sveikata, pasitikėjimas, komfortabilus gyvenimas, laisvė, išmintis. Tai rodo, kad ilgos darbo valandos turi tam tikrą tikslą, kurio siekia žmonės. Williams'as, Page'as (2011) teigia, kad Kūdikių bumų kartos atstovų poreikis – individualizmas. Jie apibūdina save kaip karjeristus ir darboholikus, nors kai kurie senyvo amžiaus žmonės išeina į pensiją, šios kartos atstovai išeina į „aktyviąją pensiją“. Hamilton'as, Hamilton (2006) teigia, kad tai viena sėkmingiausių kartų, nes jie užaugo su prigimties teisės tikėjimu. Šios kartos atstovai yra pagarsėję naujomis idėjomis 1960-1970 metais, kaip žmonių teisės, feministiniai judėjimai. Būdami tokie aktyvūs daug dėmesio skyrė darbui bei savo gerovei, tad galima daryti išvadą, kad šios kartos atstovų pagrindiniai interesai bei poreikiai buvo šie:

- ✓ Ilgos darbo valandos vardan geresnių finansinių sąlygų gyvenime;
- ✓ Piniginių premijų siekimas;
- ✓ Nepiniginių premijų siekimas;
- ✓ Darbas orientuotas į rezultatus;
- ✓ Bendradarbiavimo poreikis siekiant kuo geresnių rezultatų.

Kiek kitokie yra X kartos žmonės, kurie yra gimę laikotarpiu 1961-1981 metais. Naujos technologijos ir socialinių mokslų atradimai pakeitė žmonių požiūrį į darbą, aplinką. Šios kartos atstovai kitaip negu Kūdikių bumų atstovai yra pasitikintys savimi, tačiau praranda pasitikėjimą, ištikimybę darbu. Šios kartos žmonės yra žmogiškasis kapitalas, kurie yra daug žinantys, turi įgūdžių, patirties ir užtikrina gerai atliktą darbą (Masibigiri, Nienaber, 2011). X kartos žmonės paveikė augantis skyrybų skaičius šeimose, kylančios skyrybos buvo norma, o ekonomika drebėjo (Kane, 2014). Vis daugiau moterų pradėdavo dirbti, o jų vaikai tapdavo savarankiški bei kuo mažiau priklausomi. Darbo aplinkoje šios kartos atstovams rūpi laisvė ir atsakomybė. Jie nemėgsta būti valdomi, demonstruodami nuolatinę paniką autoritetams ir nustatytoms darbo valandoms. Šios kartos žmonės įkvepia tai, kad jie gali atlikti darbą taip, kaip jiems yra patogiau. X kartos mentalitetas atspindi perėjimą nuo gamybos ekonomikos prie paslaugų ekonomikos. Tai pirmoji žmonių kartą, kuri užaugo kartu su kompiuteriais, technologija apipynė jų gyvenimus. Pasak autoriaus Kane'o (2014) kai advokatų kontorose ir verslo teisinėse tarnybose buvo įdiegtos naujosios technologijos, X kartos žmonės sugebėjo priimti naujoves, išmokyti ir adaptuoti. Šios kartos žmonės norint atlikti savo darbus patogiau naudotis telefonais, kompiuteriais, elektroniniais paštais ar kitomis technologijomis darbo vietoje.

Dauguma X kartos žmonių užaugo sunkios ekonomikos laikais 1980 metais ir matė kaip jų darboholikai tėvai prarasdavo sunkiai uždirbtas darbo vietas, todėl šios kartos žmonės yra mažiau

prisirišę prie vienos darbovietės ir gali keisti darbus dažniau nei ankstesnė karta. Jie gerai priima naujoves ir yra tolerantiški alternatyviam gyvenimo stiliui.

Skirtingai negu Kūdikių bumo karta, šios kartos žmonės dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena, tam kad dirbtų. Jie priima linksmybes darbo vietoje, esant sunkumams gali ir pažaisti, todėl naujos kartos atstovai dažnai įtraukia humorą ir žaidimus į darbinę veiklą. Tai rodo, kad šios kartos žmonės yra visiškai kitokie negu Kūdikių bumo kartos atstovai, jie nedirba ilgų valandų tam, kad gautų premijas bei nesekina savęs stresinėmis situacijomis. Bristow'as ir kt. (2011), Stanišauskienė (2015), Čiutienė ir Railaitė (2013) taip pat teigia, kad šios kartos atstovai nėra lojalūs vienai organizacijai, o darbus gali keisti kur kas dažniau negu Kūdikių bumo atstovai. Hansen'as, Leuty's (2012) teigia, kad nors Kūdikių bumo kartos atstovai atrodė optimistiški, tai X kartos žmonės yra apibūdinami kaip ciniški ir skeptiški. Šios kartos atstovus ugdė televizija ir tobulėjančios technologijos, kurios leido labiau žmonėms tyrinėti pasaulio įvykius ir pop kultūrą nei ankstesnėms kartoms. Autoriai pritaria Kane'o išsakytomis mintims ir antrina, kad ši karta buvo pirmoji ir didžioji, kai jų abu tėvai galėjo dirbti kartu, o tais sukėlė daug skyrybų per kurias vaikai tapo savarankiški. Galbūt dėl šių savybių, šios kartos žmonės įgavo naujų savybių, kurios pakeitė požiūrį į darbą. X kartos atstovai atrado tokias savybes kaip nepriklausomybė, o darbe juos motyvuoja atsiliepimai apie jų darbą, iššūkiai ir vystymosi galimybės. Lyginant X kartos ir Kūdikių bumo kartos atstovus Jurkiewicz'as (2000) teigia, kad Kūdikių bumo kartos žmonės išklasifikavo „šansas išmokti naujus dalykus“ ir „laisvė nuo spaudimo darbe ir ne darbe“ aukščiau negu tai padarė X kartos atstovai, tačiau jie išreitingavo aukščiau „laisvė nuo priežiūros“. Tai rodo, kad 70 – 90-ųjų metų žmonės kaip ir buvo pripratę vaikystėje, taip ir norėjo darbe – kuo mažiau priklausomybės nuo kitų. Pasak Steijn'o ir de Ruijter'io (2010) X kartos atstovams labiau rūpi savirealizacija darbinėje aplinkoje. Ekonominis saugumas yra vis mažiau svarbus jiems, todėl nemato problemos įsidarbinti kitoje organizacijoje.

Jei būtų atsižvelgiama į kiekvieną X kartos darbuotoją būtų išvengiama jų lojalumo nebuvimo, o su skirtingų poreikių turinčių skirtingų kartų atstovų būtų galima pasiekti gerų rezultatų.

Dar viena, visai neseniai įėjusi į darbinę aplinką karta Y. Ši karta gimė 1982-2000 metais ir buvo visiškai kitokia negu prieš tai buvusios kartos.

Crampton'as ir Hodge'as (2011) teigia, kad tai viena labiausiai išsimokslinusių kartų. Šios kartos atstovai daug keliavo, o technologijos buvo labai modernios. Jie gyveno technologijų pasaulyje: internetas, DVD grotuvai, telefonai ir kt. Ši karta buvo ne tik mažiau orientuota į rezultatą, o ir sunkiai susikaupdavo. Karta X turi moralę ir pilietiškumo jausmą, o uždirbti daug pinigų nėra jų pagrindinis tikslas. Jiems svarbus jų indėlis į visuomenės ir savo kaip tėvų vaidmenį. Y karta yra panaši į X kartą tuo, kad abi kartos yra nepriklausomos, gyvena technologijų apsuptyje, yra verslios ir darbščios bei klesti dėl lankstumo. Vienas iš skirtumų tarp šių artimų kartų – Y karta yra mažiau nuožmesnė dėl savo nepriklausomybės negu karta X. Šios kartos žmonės tiki, kad gyvenime yra daugiau negu tik

darbas. Y karta dar kitaip gali būti vadinama „kodėl aš“. Nors ši grupė yra technologiškai išsivysčiusi, tačiau turi bendravimo įgūdžių trūkumą, todėl gali būti sudėtinga bendrauti. Ši karta nepasižymi kantrybe, o nori visko dabar ir čia. Taip pat jie dažnai gali prarasti susidomėjimą viena ar kita veikla, todėl juos sunku mokyti ir išlaikyti jų dėmesį. Ši karta netoleruoja neefektyvių susirinkimų, ji geriau pasirenka bendravimą kitomis priemonėmis, tokiomis kaip elektroniniai paštai, telefonai ir kt.

Norint bendrauti ir gerinti įmonės efektyvumą svarbų patenkinti kartų poreikius. Y kartos atstovai savo darbe siekia gauti grįžtamąjį ryšį, o idealus vadovas pagal šią kartą yra lankstus ir autoritetingas. Jauni darbuotojai yra nepriklausomi, todėl jiems nepatinka būti valdomiems iki smulkmenų.

Pendergast'as (2010) išskiria septynis Y kartą charakterizuojančius bruožus:

- ✓ Ypatingi – Y kartos atstovai laiko save ypatingais dėl jų skaitmeninių galimybių ir mažesnių šeimų.
- ✓ Apsaugoti – šios kartos atstovai buvo apsaugoti tėvų ir platesnių bendruomenių.
- ✓ Pasitikintys – jie priėmė nežinomybę ir patyrė ekonominę sėkmę, taigi taip įgijo pasitikėjimą ir optimizmą.
- ✓ Orientuoti į komandą – ankstesnės patirtys paveikė kartą orientuotis į komandos veiklas labiau negu ankstesnės kartos.
- ✓ Siekiantys – tai labiausiai išsimokslinusi karta kokia tik yra buvusi. Dėl mokslo ir sėkmės jie pasiekė savo tikslų.
- ✓ Tradiciniai – šios kartos atstovai siekia balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Galima teigti, kad veiksniai, kurie darė įtaką ankstesnėms kartoms skirtingai veikia šią kartą. Savo gyvenime jie siekia skirtingų dalykų, o ir supanti aplinka yra kitokia.

Meier'is, Crocker'is (2010) išskiria veiksnius, kurie daro įtaką jų darbo interesams. Autoriai pirmiausia išskiria darbo atmosferą, kuri turi būti kultūringa ir pritaikyta darbui. Taip pat šiai kartai svarbu suteikti autonomiją, kartos atstovai nori laisvės priimti sprendimus. Grįžtamasis ryšys apie jų darbą taip pat vienas iš svarbiausių veiksnių norint motyvuoti šiuos darbuotojus. Šios kartos atstovai siekia galimybių mokytis ir praktikuotis. Y kartos atstovų nesudomins darbas jeigu jis nebus įdomus. Jie nori, kas darbas būtų orientuotas į tam tikrų užduočių sprendimus. Taip pat šiai kartai aktualūs ir lyderystės klausimai, susiję su valdymo stiliais ir jų veiksmingumu. Darbo vieta turi būti geografiškai patogi jiems, o mobilumas suteiktų galimybę keliauti. Atlyginimas taip pat vienas aktualus klausimas, nors ši karta dirba ne tik dėl pinigų, tačiau jiems svarbūs atlyginimo klausimai. Galima daryti išvadą, kad patenkinus šiuos Y kartos poreikius ir interesus būtų galima pasiekti gerų rezultatų darbo aplinkoje, siekiant organizacijos tikslų.

Daugelyje darbo sričių Y karta apibūdinama kaip radikaliai kitokia negu ankstesnės kartos teigia Solnet'as, Kralj'as, Kandampully's (2012). Šios kartos atstovai gyvena impulsyviai – pirma gyvena, po

to dirba, todėl tai gali daryti įtaką jų požiūriui į darbą ir interesams. Angeline'a (2011) teigia, kad šie asmenys yra optimistiški, kūrybiški, ieško gyvenimo ir darbo balanso, mobilūs, geba dirbti komandose, siekia mokytis bei nori būti įvertinti. Tai rodo, kad suteikus tinkamas darbo sąlygas, kurios patenkintų tokius jų lūkesčius, jie savo darbu ir žiniomis patenkintų organizacijos lūkesčius bei padidintų efektyvumą. Nors jie gali būti jauni darbuotojai, tačiau jiems rūpi socialinės problemos, kurios supa juos. Jie taip pat tikisi, kad organizacijos, kurioms jie priklauso, prisidės prie socialinių projektų ar problemų sprendimo būdų, todėl šiandien dažnai matome, kaip jauni verslininkai ir darbuotojai prisideda prie geranoriškų darbų taip bendradarbiaudami ir su vyresniaisiais. Jie priima lyčių, rasių, amžiaus įvairovę, nes nori, kad pasaulis būtų geresnė vieta gyventi visiems, tai rodo, kad ši karta gali bendrauti su įvairaus amžiaus ar tautybės žmonėmis. Autorė teigia, kad šios kartos interesas dirbti vienu metu įvairiose komandose, tad galima daryti išvadą, kad Y karta sugeba bendrauti su įvairiais žmonėmis. Kai vadovai gerbia Y kartos nuomonę, jie tampa labiau pasitikintys, optimistiški ir entuziastingai siekia sužinoti daugiau (Hill, Stephens, 2003). Šios kartos atstovai siekia, kad vadovai išgirstų jų idėjas, suteiktų grįžtamąjį ryšį ir atlygį už jų pasiekimus. Y kartos atstovai tikisi, kad vadovai pažins juos pagal vardą, supras jų poreikius, lūkesčius ir rūpinsis jų gerove.

Siekiant suprasti visas kartas Crampton'as ir Hodge'as (2011) teigia, kad reikėtų nepamiršti kelių dalykų, kurie padės suprasti kiekvieno interesus bei kuo šios kartos yra panašios:

- ✓ Visos kartos turi panašių vertybių.
- ✓ Kiekvienas nori pagarbos;
- ✓ Vadovai turi būti sąžiningi su jais;
- ✓ Žmonės nori lyderių, kurie būtų patikimi ir sąžiningi;
- ✓ Vidaus politika yra bet kokio amžiaus problema;
- ✓ Lojalumas priklauso nuo konteksto, o ne nuo kartos;
- ✓ Paprasčiau gauti jauną darbuotoją negu išlaikyti seną;
- ✓ Visi nori mokytis;

Skirtingų kartų skirtumai ir panašumai nurodyti 8 lentelėje.

8 lentelė. Skirtingų kartų skirtumai

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Gimimo data	1943-1960	1961-1981	1982-2000
Istorinis laikmetis	Metai po karo; televizijos ir roko grupių atsiradimas	Šaltojo karo metai; ES įkūrimas	Naujųjų technologijų atsiradimo laikas
Asmeninės savybės	Optimistai	Pasitikintys savimi, ciniški, skeptiški bei mėgstantys kritikuoti.	Morališki, pilietiški, kūrybiški, sunkiai susikaupiantys
Požiūris į darbą	Darboholikai	Mėgsta laisvą darbo laiką, nėra lojalūs vienai organizacijai	Savirealizacijos galimybės
Motyvacija	Aukštas postas, prestižinis darbas, premijos, asmeninis dėmesys	Laisvas laikas, humoras darbe,	Matomas jų indėli į visuomenę, grįžtamasis ryšys, geografiškai tinkama darbo vieta, patogi darbo vieta
Bendravimas	Nori tiesioginio bendravimo su kitais	Bendravimas telefonais, el. paštais	Nori technologijomis pagrįsto bendravimo: el.paštas, SMS

Atsižvelgiant į darbuotojų skirtumus, poreikius ir interesus būtina laviruoti tam, kad šios kartos sugebėtų dirbti kartu. Svarbiausia yra išsiaiškinti, kokie pagrindiniai veiksniai skatina skirtingų kartų darbuotojus dirbti vardan bendro tikslo.

2.2. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo teorinis modelis

2.2.1. Bendradarbiavimo samprata

Daugelis autorių bendradarbiavimo koncepciją apibrėžia skirtingai, vieni teigia, kad tai yra santykiai tarp dviejų ar daugiau šalių, siekiančių bendrų tikslų, kiti kad tai darbo metodas. Austin'as ir Seitanidi's (2012) keldami klausimą „Kaip bendradarbiavimas tarp ne pelno siekiančių organizacijų ir verslo gali kurti ekonominę, socialinę vertę visuomenei, organizacijai ir individui?“ nustatė, kad bendradarbiavimas yra vertės kūrimas tiek organizacijoms, tiek individams. Antikainen'as ir kt. (2010) teigia, kad bendradarbiavimas tai būdas didinti kūrybiškumą ir efektyvumą inovacijose. Stulgienė ir Čiutienė (2014) teigia, kad bendradarbiavimas tai yra daugiau negu komandos darbas, nei darbas kartu, o tai yra filosofija. Šie apibrėžimai įrodo, kad įvairiose darbo srityse bendradarbiavimas suprantamas skirtingai, galima daryti išvadą, kad vadovai ir darbuotojai remiasi bendradarbiavimu, siekdami pasiekti organizacijos tikslų. Per šią veiklą organizacijos siekia sustiprinti savo gebėjimus dirbti kartu bei siekia pagerinti konkurencinį pranašumą.

Bedwell'as ir kt. (2012) teigia kad, bendradarbiavimas yra besivystantis procesas, kai socialiniai subjektai aktyviai ir abipusiškai užsiima bendra veikla, kuria siekiama pasiekti bent vieną bendrą tikslą. Tai rodo, kad nesvarbu, ar tai būtų klientų, verslo partnerių ar darbuotojų bendradarbiavimas, besivystantis procesas padeda pasiekti bendrų tikslų. Autoriai išskiria apibūdinimus, kurie apibūdina bendradarbiavimą:

- ✓ Bendradarbiavimas yra besikeičiantis procesas;
- ✓ Bendradarbiavimui reikia dviejų ar daugiau socialinių subjektų;
- ✓ Bendradarbiavimas yra abipusis;
- ✓ Bendradarbiavimas reikalauja dalyvavimo bendroje veikloje;
- ✓ Bendradarbiavimu siekiama pasiekti bendrus tikslus.

Barfield'as (2016) analizuodamas bendradarbiavimo sampratą edukacijos procesuose, teigia, kad nesvarbu, kokia yra bendradarbiavimo forma, tačiau bendradarbiavimas apima kartu sprendžiant iškilusias problemas, dalijantis atsakomybę bei galimybę pasiekti daugiau dirbant komandoje.

Mokslinėje literatūroje nemažai bendradarbiavimo apibrėžimų vieni autoriai išskiria ir jo modelius. Raišienė (2014) išskiria šiuos modelius: **tinklinis, kooperacijos, partnerystės, koalicijos ir integracinis.**

Tinklinis bendradarbiavimo modelis, tai sudėtingas procesas, kuris reikalauja derinti skirtingus interesus, nuomones bei lūkesčius ir suprasti, kad tokia sąveika yra būtina ir gali duoti naudos visiems jos dalyviams (Puškorius, 2014).

Kooperacijos bendradarbiavimo metodas suprantamas, kaip individų pastangų sutelkimas, siekiant bendro tikslo.

Partnerytės bendradarbiavimo modelis siejamas su pasitikėjimu ir vizija (Smaliukienė, 2015). Tai rodo, kad bendradarbiaujant tokiu metodu dvi šalys turi pasitikėti vienas kitu ir turėti bendrą tikslą.

Užsienio literatūroje **koalicinio bendradarbiavimo** sąvokai randamas sinonimas - partnerystė, todėl dažnai šie reiškiniai laikomi panašiais.

Integracinis bendradarbiavimas apibrėžiamas, kaip itin sudėtingas procesas, kuris skirtas tik ilgalaikėje perspektyvoje pasiekti bendrus tikslus, dalijantis specifinėmis žiniomis bei atsakomybe (Raišienė, 2014).

Burgis (2014) išskiria kiek kitokį bendradarbiavimo skirstymą: **vertikalus ir horizontalus**. Šie bendradarbiavimo modeliai orientuoti į organizacinio bendradarbiavimo modelį. Pasak autoriaus, vertikalusis bendradarbiavimas tai, kai bendradarbiaujančios organizacijos užima skirtingas tiekimo grandinės pakopas, o horizontalusis bendradarbiavimas, tai kai susivienijimus sudaro partneriai, kurie sutelkdami savo jėgas ir išteklius siekia įgyvendinti tas pačias verslo funkcijas. Walsh'as, Lee ir Nagaoka (2016) vertikalųjį bendradarbiavimą analizuoja kaip nevienalytį – bendradarbiavimas su išorine aplinka, siekiant pasiekti užsibrėžtų tikslų (galime teigti, kad tai bendradarbiavimas su klientais). Ankersmit'as ir kt. (2014) analizuodami bendradarbiavimą oro linijų pramonės srityje teigia, kad horizontalus bendradarbiavimas apima įmones (darbuotojus), kurie veikia tame pačiame grandinės lygyje, bet paprastai skirtingose grandinėse. Autoriai aiškina, kad toks bendradarbiavimas pasireiškia dalijantis gebėjimais planuoti, tvarkyti įvairias teikiamas paslaugas. Anand'as ir Bahinipati's (2012) horizontalųjį bendradarbiavimą analizuoja kaip darbuotojų (tiekėjų) suderinamumą norint pasiekti bendrų tikslų, t.y. skirtingi darbuotojai gali būti suderinami tam tikrai užduočiai norint pasiekti gerų rezultatų.

Bower'is (2011), Klimke ir Döllner'is (2010) išskiria **sinchroninį ir asinchroninį** bendradarbiavimą. Sinchroninį bendradarbiavimą autoriai išskiria kaip bendravimą realiu laiku – internetiniai susitikimai, momentiniai pranešimai, o asinchroninis priešingai. Sąveika gali būti kitu laiku – įkėlus dokumentus laukiant atsakymo ir kt.

Apibendrinant bendradarbiavimo sąvokos analizę, galima teigti, kad pasak autorių tai yra sudėtingas procesas darbo veikloje, tačiau sutaria dėl to, kad tai komandos darbas siekiant organizacijos tikslų taip sustiprinant savo gebėjimus.

2.2.2. Bendradarbiavimo veiksniai

Mokslinėje literatūroje randamos kelios bendradarbiavimo sampratos ir formos, tačiau išlieka pagrindinis klausimas, kokie yra bendradarbiavimą skatinantys veiksniai.

Patel'is ir kt. (2012) nurodo pagrindinius veiksnius, kurie skatina produktyviai bendradarbiauti darbo aplinkoje su kitais:

- ✓ Įgūdžiai (Darbuotojai atsineša savo darbo įgūdžius ir patirtį bendradarbiavimui. Įgūdžių lygis gali būti matuojamas kaip ir motyvacijos, nes ne visada darbuotojas gali pasirodyti savo tikruosius įgūdžius)

- ✓ Psichologiniai veiksniai (Šis faktorius yra svarbus, nes nuo šių veiksnių gali priklausyti bendradarbiavimo sėkmė ar nesėkmė. Į psichologinį faktorių įeina poreikiai, suvokimas, nuotaikos, motyvacija, požiūris, vertybės, įsitikinimai, lūkesčiai, pageidavimai, asmenybė, ambicijos ir pasitikėjimas)

- ✓ Gerovė (Fizinė ir psichologinė gerovė gali prisidėti prie bendro darbo sėkmės, nes darbuotojai, kurie patiria daugiau teigiamų emocijų gali būti labiau linkę į bendradarbiavimą ir atvirkščiai.

- ✓ Pasitikėjimas (Geri bendradarbiavimo santykiai yra abipusio pasitikėjimo pagrindas. Žmonės yra linkę pasitikėti tais, kurie yra panašūs į juos (pvz. amžius, profesinis išsilavinimas ir kt.) Pasitikėjimo faktorius leidžia žmonėms užsiimti bendra veikla, taip pasiekiant bendrų tikslų.

- ✓ Konfliktai (Konfliktus gali sukelti neatitikimas tarp bendradarbiaujančių asmenų. Dažni konfliktai gali sukelti nesėkmę bendradarbiavimui)

- ✓ Patirtis (Bendro darbo patirtis bei praeities darbo patirtys gali būti sėkmingo bendradarbiavimo pagrindas)

- ✓ Tikslai (Aiškūs tiek organizacijos, tiek darbuotojų tikslai leidžia nustatyti bendradarbiavimo strategiją, kuri padeda pasiekti bendrus tikslus.

- ✓ Stimulas, paskatos (Kiekvienas darbuotojas turi būti motyvuotas dirbti komandoje, jei grupė žmonių vadinama „komanda“ dirbtų atskirai, jų veiksmingumas bendradarbiauti sumažės)

- ✓ Suvaržymai (Apribojimai bendradarbiaujant gali skirti darbuotojus, o ne vienyti bendram tikslui, pvz.: galimybė keisti darbo procesą, sumažinti finansiniai ištekliai)

- ✓ Valdymas (Vadovų parama susijusi su darbuotojų pasitenkinimu skatina bendradarbiavimo procesus)

- ✓ Laikas (Bendradarbiavimo veiksniai ir jų sąveika laikui bėgant keisis, todėl laikui bėgant būtų galima gerinti bendradarbiavimo procesus)

Autoriai nurodo gana plačius galimus veiksnius bendradarbiavimo skatinimui.

Antkainen'as ir kt. (2010) tyrinėdami bendradarbiavimo veiksnius išskyrė kiek kitokius:

- ✓ Įdomūs tikslai, aiškūs tikslai ir koncepcija;
- ✓ Atvira ir konstruktyvi aplinka;
- ✓ Naujas požiūris;
- ✓ Jausmas, kad kuri naują produktą/paslaugą;

- ✓ Linksmybės;
- ✓ Laimėjimai: konkurencija ir nauda iš dalyvavimo;
- ✓ Bendradarbiavimo pojūtis;
- ✓ Bendruomeniškumo jausmas ir panašumas.

Walters'as ir Napiers'as (2002) išskyrė penkis bendradarbiavimo veiksmų modelius, siekiant sėkmingo bendradarbiavimo komandose.

1. **Palaikymas iš pagalbininko;**
2. **Susipažinimas;**
3. **Bendravimas;**
4. **Pasitikėjimo kūrimas;**
5. **Tapimas organizuotu.**

Pasaka autorių Tseng'o, Wang'o, Ku ir Sun'o (2010) palaikymas iš instruktorių suteikia drąsos, orientavimosi, informacijos ir išteklių komandos nariams kai yra statomas "bendradarbiavimo tiltas" per narių skirtumus ir veikia kaip teisėjas, kai dalyviai negali išspręsti konfliktų

Susipažinimo etape komandos nariai galėtų dalytis asmenine ir kultūrine informacija, tokia kaip asmeniniai įsitikinimai, biografijos faktai, pomėgiai, šeimyninis gyvenimas, darbo įgūdžiai ir viltys iš komandos. Dalijimasis asmenine ir kultūrine informacija su kitais leidžia komandos nariams kurti bendravimo ryšius

Aiškūs bendravimas yra visų komandų pamatas, kurios nėra aiškos dėl savo komandos tikslų, o nesant bendravimui gali atsirasti nesutarimai įgyvendinant procesų tikslus

Komandos nariai pasitikėdami vienas kitu jaučia, kad dirba siekiant bendro tikslo ir daro geriausiai, ką gali siekdami užsitarnauti komandos pasitikėjimą. Pasitikėjimas tarp komandos narių gali būti kuriamas dalijantis mintimis, išvadomis ir kitų narių pritarimu, palaikymu.

Penktasis modelis kalba apie tai, kad pradžioje nustatant komandos susitarimus galima padėti išvengti komandos konfliktų ir paskatinti dalyvius gerbti jų bendradarbiavimą. Išsirenkant gabų komandos lyderį galima kurti unikalius eigos modelius taip taupant laiką ir mažinant kultūrinius įsitikinimus tarp narių (Tseng, Wang, Ku, Sun, 2010). Komandos dalyviai veikdami bent vienu iš šių veiksmų sukurtų palankią aplinką darbui.

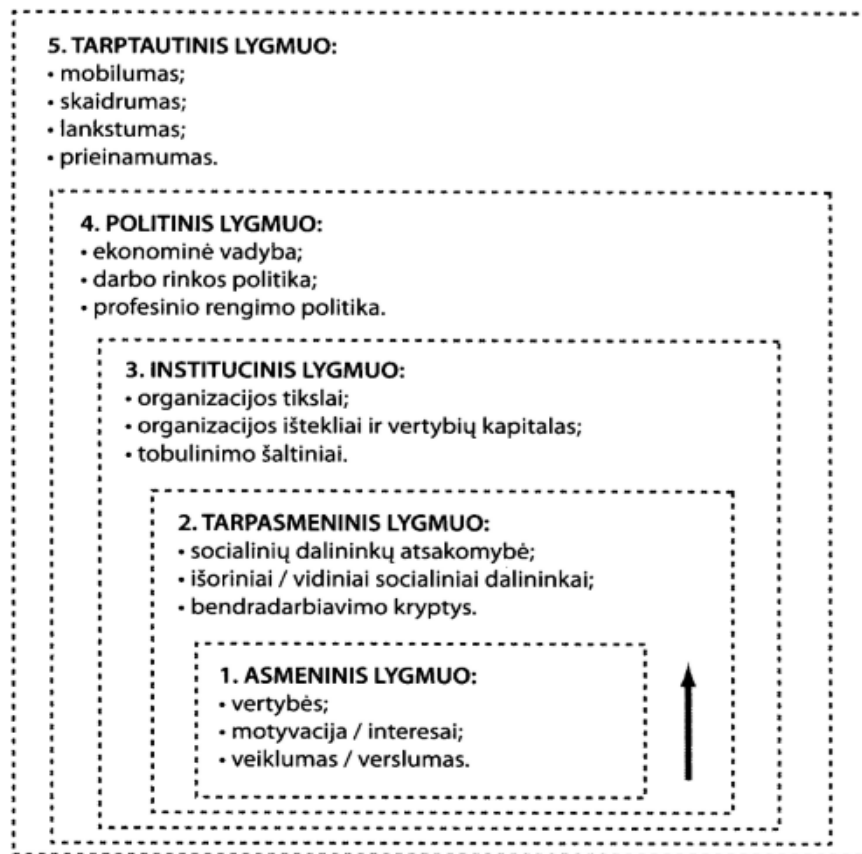
Kairienė (2010) analizuodama komandos narių bendradarbiavimą teikiant ankstyvąją pagalbą vaikams, nustatė tyrimo duomenimis, kad bendradarbiavimo komandos pagrindas yra **specialistų (darbuotojų) tarpusavio bendravimas** į kurį įeina jų darbo prioritetai bei bendradarbiavimo sąlygos, taip pat vienas iš svarbiausių veiksmų – **darbuotojų raidos ypatumai** į kuriuos įeina darbuotojų tarpusavio santykiai, pokyčių poreikis ir inicijavimas. Autorės tyrimas atskleidė, kad pagrindinis veiksnys sukuriantis bendradarbiavimo pagrindą – pagarbūs tarpasmeniniai santykiai. Miltienė, Venclovaitė (2012) tirdamos pedagogų bendradarbiavimą inkliuzinio ugdymo kontekste teigia, kad

bendradarbiavimas neįsivaizduojamas be pedagogų (šiuo atveju darbuotojų) lygiavertiškumo, skirtingos kompetencijos pripažinimo bei be noro ir pasirengimo mokytis vieniems iš kitų. Remiantis autorių tyrimu galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai darantys įtaką bendradarbiavimui tai: aiškus tikslų identifikavimas, funkcijų pasiskirstymas, bendros veiklos planavimas ir problemų sprendimas, atsakomybė už bendrus veiklos rezultatus.

Bridges'as, Davidson'as, Odegard'as, Maki ir Tomkowiak'as (2011) analizuodami bendradarbiavimą edukacijos srityje, nustatė, kad elementai (veiksniai), kurie įtakoja komandos dalyvius yra keli, tai atsakomybė, atskaitomybė, koordinavimas, bendravimas, atkaklumas, savarankiškumas bei abipusis pasitikėjimas ir pagarba. Bendradarbiavimo sąveika maišo kultūrinius skirtumus, o dalijantis įgūdžiais ir žiniomis pasiekiamas bendras rezultatas.

Kiekvienas darbuotojas yra skirtingas savo požiūriu ir vertybėmis, todėl norint tinkamai sukomplektuoti komandą reikia suprasti jų požiūrį į bendradarbiavimą. Norgen'as (2009) atlikdama bendradarbiavimo didinimo galimybių tyrimą nustatė, kad nors mokslinėje literatūroje ir nemažai bendradarbiavimo apibrėžimų, tačiau jie nėra sinonimai, tai parodo bendradarbiavimo esmę. Autorė išskiria kelias galimas bendradarbiavimo formas, tokias kaip noras bendradarbiauti, organizacinis lojalumas, organizacinis įsipareigojimas, prosocialinis organizacinis elgesys, organizacinis pilietiškumas, kontekstinė veikla ir organizacinis solidarumas. Noras bendradarbiauti apibrėžiamas kaip tiesioginis poreikis pasiekti bendrų tiek darbuotojų, tiek organizacijos tikslų. Organizacinis lojalumas asmeninių interesų paaukojimas vardan organizacijos tikslų. Organizacinis įsipareigojimas apibrėžiamas kaip darbuotojų jausmas, kuris neleidžia palikti jiems organizacijos dėl to, kad bijo prarasti tai, ką turi. Tai kitokia bendradarbiavimo forma negu realus noras bendradarbiauti turint tikslų. Prosocialinis elgesys rodo, kad bendradarbiavimas apibūdinamas kaip pagalba, dalijimasis ar aukojimas. Tai teigiama bendradarbiavimo forma orientuota į konkretų objektą. Organizacinis pilietiškumas apibūdinamas dvejopai, tai darbuotojo pareigos jausmas privalomai kažką atlikti ir altruizmas. Ši bendradarbiavimo forma rodo, kad tai nepareigybinis elgesys. Kontekstinės veiklos bendradarbiavimo forma tai nuolatinis entuziazmas ir papildomos pastangos bendradarbiauti su kitais, o organizacinis solidarumas apibūdinamas kaip darbuotojų noras – bendradarbiauti ar ne.

Maurušaitienė, Karaliūnaitė, Pantelejeva, Šiožienė (2011) analizuodamos profesinio rengimo socialinių dalininkų sampratą bei bendradarbiavimo lygmenis, teigia, kad bendradarbiavimo formos bei siekiami rezultatai gali skirtis, todėl bendradarbiavimas gali būti skirstomas į lygmenis. Bendradarbiavimo lygmenys pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Bendradarbiavimo lygmenys (Maurušaitienė, Karaliūnaitė, Pantelejeva, Šiožienė, 2011)

Autorės teigia, kad asmeninis bendradarbiavimo lygmuo yra pradžia. Šiame lygmenyje vertybės yra svarbiausios, nes jos padeda susitarti dėl bendradarbiavimo kultūros. Asmeniniame bendradarbiavimo lygmenyje pasireiškia komandos narių motyvacija, siekiai ir interesai. Siekiant išsiaiškinti šio bendradarbiavimo lygmens pasireiškimą komandoje svarbu įvertinti, kokias vertybes turi komandos nariai, kokias vertybes jie vertina, kokia jų motyvacija ir interesai bei ar yra veiklūs ir verslūs.

Antrasis bendradarbiavimo lygmuo – tarpasmeninis. Tarpasmeninis bendradarbiavimo lygmuo išauga iš asmeninio bendradarbiavimo lygmens. Šis lygmuo pasireiškia tuo, kad bendradarbiaujantys asmenys turi bendrą kryptį bei yra suinteresuoti bendra veikla.

Trečiasis bendradarbiavimo lygmuo – institucinis. Šiame lygmenyje svarbu, kad vadovas ir kiti bendradarbiaujantys asmenys būtų perėję asmeninį ir tarpasmeninį lygmenis tam, kad būtų sėkmingai vykdoma veikla. Instituciniame lygmenyje atsiskleidžia bendrai organizacijos tikslai. Šiame lygmenyje svarbu peržiūrėti bendradarbiaujančiųjų asmenų vaidmenis ir atsakomybę.

Ketvirtasis lygmuo – politinis. Ketvirtasis lygmuo atskleidžia bendradarbiavimo kryptis veiklos kūrimo procese, kurių rezultatai didintų jų patrauklumą ne tik šalies, bet ir tarptautiniu mastu.

Penktasis bendradarbiavimo lygmuo – tarptautinis. Šio bendradarbiavimo lygio atstovai skatina tarptautinę veiklą.

Miller'is (2015) atskleidžia kiek paprastesnį bendradarbiavimo lygių vaizdą (žr. 2 pav)

BENDRADARBIAVIMO LYGMENYS	ASMENINIS  1. Tikslai – asmeniniai 2. Užduotys – asmeninės 3. Grupės - nėra 4. Mainai - dalijimasis 5. Pavyzdys – savo žinių dalijimasis	 SĄVEIKAUTI 1. Tikslai – asmeniniai 2. Užduotys – asmeninės 3. Grupės – laikinos poros 4. Mainai – silpna pagalba 5. Pavyzdys – poros dalijimasis
	KOOPERUOTIS  1. Tikslai – bendri 2. Užduotys – asmeninės 3. Grupės – laikinos grupės 4. Mainai – silpna pagalba/vaidmenys 5. Pavyzdys – sudedamasis paveikslukas	BENDRADARBIAVIMAS  1. Tikslai – bendri 2. Užduotys – bendri 3. Grupės – laikinos grupės 4. Mainai – bendra nuosavybė 5. Pavyzdys – paremti projekto

2 pav. Bendradarbiavimo lygmenys (parengta pagal Miller, 2015)

Kaip nurodoma 2 paveiksle, pirmojo lygmens bendradarbiavimas prilygsta asmeniniam. Tiek tikslai, tiek užduotys yra asmeninės, o tam tikrų grupių, kurios gali pasiekti vienokį ar kitokį rezultatą – nėra. Antrojo ir trečiojo bendradarbiavimo lygmenys gana panašūs, užsienio literatūroje jie vadinami vienodai – *cooperation*, tačiau pagrindinis šių lygmenų skirtumas – tikslai. Antrajame bendradarbiavimo lygmenyje tikslai yra asmeniniai, o trečiajame lygmenyje – bendri. Ketvirtasis bendradarbiavimo lygmuo yra stipriausias, nes tikslai ir užduotys yra bendri, visi komandos nariai siekia bendro tikslo.

Čiutienė, Venckuvienė ir Dadurkienė (2016) teigia, kad bendradarbiavimo lygmenys yra trys, tai **individualus**, **komandinis** bei **organizacinis**. Savo straipsnyje analizuodamos komandinio bendradarbiavimo ypatumus, kuriant naują produktą, nustatė, kad **bendradarbiavimo organizaciniame lygmenyje** veiksniai yra šie:

- ✓ Organizacinė kultūra;
- ✓ Struktūra;

- ✓ Procesai;
- ✓ Dalyvavimas komandos narių procesuose.

Pasak autorių, organizacinė kultūra lemia lyderystės suvokimą, kuris savo ruožtu, sukelia aktyvų komandos narių elgesį. Organizacinės kultūros vystymas yra viena iš valdymo galimybių, kuri leidžia suformuoti abipusį pasitikėjimą ir pagarbą vienas kitam aplinkoje, kurioje darbuotojai vertina komandos narystę, skatina ir motyvuoja komandas pasirodyti kuo geriau. Valdymo palaikymas, aiškūs susitarimai ir standartai yra pagrindiniai dalykai, kurie motyvuoja komandos narius bendradarbiavimui.

Praktikoje komandos nariai turi bendradarbiauti su skirtingų padalinių darbuotojais, įvairiomis skirtingomis komandomis ar tiekimo partneriais, todėl organizacinės struktūros veikla yra taip pat vienas iš svarbių veiksnių bendradarbiavime. Autorės teigia, kad lanksčios, skaidrios ir interaktyvios organizacinės hierarchinės struktūros komandos narius motyvuoja siekti rezultatų bendradarbiaujant su įvairiomis funkcinėmis grupėmis.

Kalbant apie procesus bei komandos narių dalyvavimą juose, autorės teigia, kad gerai struktūrizuoti procesai su aiškiais aprašytais veiklomis bei vaidmenimis kiekvienai funkciniai grupei, dalyvaujant komandos nariams, yra sėkmingo bendradarbiavimo pagrindas. Nuosekli ir suderinta technologija, optimaliai įvertinti ištekliai ir grafikai, eliminuojamos nereikalingos veiklos ir atsakingai planuojami darbai ne tik sukurtų prielaidas sėkmingam bendradarbiavimui, bet ir sumažintų klaidų tikimybę, sukurtų geresnę atsakomybės supratimą bei gerai valdomą darbą. Atsižvelgiant į šiuos procesus, galima teigti, kad būtų stiprinami ne tik bendradarbiavimo aspektai, bet ir greičiau pasiekiami komandos tikslai.

Stulgienė ir Čiutienė (2014) analizuodamos projektų **bendradarbiavimą komandų lygmenyje** nustatė, kad pagrindiniai veiksniai lemiantys bendradarbiavimą yra:

- ✓ Pasitikėjimas
- ✓ Bendravimas
- ✓ Aplinka
- ✓ Ištekliai

Autorės analizuodamos veiksnius, nustatė, kad pasitikėjimo veiksnį lemia individų charakteristikos, abipusė pagarba, gebėjimas rasti kompromisus. Pasitikėjimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, siekiant sėkmingo bendradarbiavimo. Šis veiksnys yra ypatingai svarbus didelės rizikos projektų kūrime, nes gali turėti įtakos organizacijos išlikimui.

Pasak autorių, siekiant projekto sėkmės (siekiant komandos rezultatų) prastas bendravimas taip pat gali turėti įtakos darbo rizikos dydžiui. Kritinės informacijos nepasidalijimas, neaiškūs įsakymai gali turėti įtakos prastam bendravimui. Bendravimo veiksnį lemia neformalūs santykiai bei atviri ir pasikartojantys santykiai (susitikimai), kurių dėka pastebimi komandos narių ypatumai. Komandos

susitikimai yra kritinis aspektas komandos veikloje ir efektyviausias bendravimas su visais komandos nariais.

Pasak autorių aplinkai daro įtaką darbo aplinka, kultūrinė aplinka, valdymo įgūdžiai, tikslų suderinamumas, o ištekliais daro įtaką – laikas, žmogiškieji ištekliai bei finansiniai resursai. Būtina atkreipti dėmesį, puoselėjant komandos bendradarbiavimo aplinką gali atsirasti kliūčių tokių, kaip papildomas laikas, suvokimo praradimas, pasitikėjimo savimi ar kitų sprendimų pasitikėjimo praradimas ir kt., tačiau šias kliūtis galima įveikti atvira ir abipuse pagarba komandos viduje.

Patel'is ir kt. (2012) skirtingai negu ankstesnės autorės, analizuodamos bendradarbiavimo komandos lygmenyje veiksnius, išskyrė kitokius. Autoriai teigia, kad veiksniai, darantys įtaką bendradarbiavimui komandos lygmenyje yra šie:

- ✓ Vaidmenys – komandos nariai turi specifinių atsakomybių ir pozicijų ar vaidmenų organizacijoje, todėl vaidmenų pasiskirstymas gali būti komandos pagrindas.

- ✓ Santykiai – bendradarbiavimo procesas gali padidėti, kai komandos narių santykiai yra geri. Efektyvus bendradarbiavimas palengvina darbą komandų, kurios yra motyvuotos ir veikiančios geroje darbo aplinkoje. Geri komandos santykiai gali sumažinti koordinavimo poreikius, pavyzdžiui geras bendravimas leidžia prognozuoti komandos narių elgesį.

- ✓ Bendras supratimas, žinios – užduočių ir veiklų suvokimas leidžia koordinuoti gerą užduočių atlikimą.

- ✓ Bendri pagrindai – bendri pagrindai nurodo, kiek komandos nariai turi bendros kultūros. Žodynas, vertybės, interesai ir bendras supratimas apie darbo praktiką ir elgesio taisykles leidžia dalytis informacija.

- ✓ Grupių procesai –darbas grupėse gali sukelti stabilumo stoką komandose, todėl gerinant grupių darbo procesus būtina to išvengti.

- ✓ Struktūra – komandos nariai gali skirtis amžiumi, lytimi, tautybe, kilme, išsilavinimu, patirtimi, pareigomis ir kt. Šie skirtingi atributai leidžia komandos nariams lengviau prisitaikyti prie užduočių, panaudojant savo individualias žinias, taip pagerinant darbo efektyvumą.

Autoriai teigia, kad bendradarbiavimas komandos lygmenyje turi tam tikrą organizacinę funkciją ir gali prididėti prie organizacinių tikslų. Dažniausiai komandos yra sudarytos iš asmenų, kurie užsiima panašiomis užduotimis, todėl šio lygmens bendradarbiavimas pagreitina organizacijos tikslų siekimą.

Nors bendradarbiavimas iš esmės yra socialinė veikla, todėl būtina sąveika tarp dviejų ar daugiau asmenų. Patel'is ir kt. (2012) taip pat išskiria ir **bendradarbiavimo individualaus lygmenyje** veiksnius:

- ✓ Įgūdžiai – individai atsineša savo įgūdžius, žinias ir patirtis į bendradarbiavimo procesą, todėl šio veiksnio ypatybės yra labai svarbios darbinėje veikloje.

- ✓ Psichologiniai veiksniai – individų psichologinės charakteristikos ir suderinamumo lygis gali daryti įtaką bendradarbiavimo poveikiui. Psichologiniai veiksniai gali turėti įtakos siekiamų rezultatų sėkmei ar nesėkmei.
- ✓ Gerovė – pasitenkinimas gali būti sustiprinamas bendru darbu: dalyvaujant priimant sprendimus, grįžtamasis ryšys apie įvykdytas užduotis, tarpasmeninis bendradarbiavimas, karjeros plėtros galimybės. Suteikiant vis daugiau laisvės ir mažinant kontrolės reikalavimus gali būti pasiekiami geri darbo rezultatai.

Apibendrinant teorinę bendradarbiavimo veiksnių analizę, galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojų veiksnius reikia analizuoti kompleksiskai trijuose lygmenyse: bendradarbiavimas asmeniniame lygmenyje, bendradarbiavimas organizaciniame lygmenyje ir bendradarbiavimas komandos lygmenyje, skirtinguose lygmenyse veikia skirtingi veiksniai. Šių veiksnių žinojimas leidžia parinkti tinkamas priemones bendradarbiavimui skatinti ir pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

2.2.3. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo valdymo teorinis modelis

Atlikus skirtingų kartų ir bendradarbiavimo koncepcijos teorinę analizę buvo parengtas skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksnių modelis. Modelis apima tris lygmenis: individo, organizacijos ir komandos.

Individo lygmuo apima įgūdžių, psichologijos ir gerovės veiksnius, analizuojant šių veiksnių svarbą skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavime bus siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką. Organizacinis lygmuo apima organizacinės kultūros, struktūros, procesų bei dalyvavimo komandos narių procesuose svarbą. Komandos lygmuo apima pasitikėjimo, bendravimo, aplinkos bei išteklių svarbą bendradarbiavime.

9 lentelėje pavaizduotas teorinis bendradarbiavimo veiksnių modelis, kuris apklausos duomenimis leis įvertinti kiekvieno lygmens svarbą skirtinguose darbuotojuose bei kokie veiksniai ypatingai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui.

9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksnių modelis

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE:			
- Įgūdžiai			
- Psichologiniai veiksniai			
- Gerovė			
BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE:			
- Organizacinė kultūra			

- Organizacinė struktūra			
- Procesai			
BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE:			
- Pasitikėjimas			
- Bendravimas			
- Išteklių			

Taigi, tyrimu bus siekiama išsiaiškinti, skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo raišką bei kokie veiksniai daro įtaką šių žmonių bendradarbiavimui.

Toliau aptariama empirinio tyrimo metodologija

3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodika

Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksnų tyrimas yra skirtas įvertinti veiksnus, darančius įtaką kūdikių bumo kartos bei X ir Y kartų darbuotojų bendradarbiavimui. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra empiriniame tyrime pagrindinis dėmesys bus kreipiamas į trijų lygmenų bendradarbiavimą ir jų veiksnų grupes (žr. 9 lentelę).

Empirinio tyrimo objektas: veiksniai, darantys įtaką darbuotojų bendradarbiavimui.

Empirinio tyrimo tikslas: remiantis sukurtu skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksnų modeliu, ištirti skirtingų bendradarbiavimo lygmenų įtaką skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui.

Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą, darbe naudotas **kiekybinis tyrimo metodas** – anketinė dirbančiųjų apklausa.

Anketinė apklausa pasirinkta dėl šių priežasčių:

- ✓ Galima surinkti didelį skaičių anketų bei respondentai gali užpildyti ją pagal savo tempą;
- ✓ Respondentai gali užpildyti anketą anonimiškai, gali rašyti savo nuomonę ir mintis laisvai;
- ✓ Atliekant anketinę apklausą galima tiksliau nustatyti problemos reikšmingumą.

Anketinės apklausos struktūra. Tyrimo instrumentas – anketa, kuri sudaryta iš 102 teiginių ir keturių klausimų apie respondentą. Anketos 52 teiginiai yra skirti įvertinti jų svarbą pagal respondentus, o likę 50 teiginių buvo skirti įvertinti situaciją respondentų organizacijose. Anketinės apklausos tyrimo sritis pateikta 10 lentelėje.

10 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo sritis

Teiginių svarba pagal respondentus	1-52
Situacija organizacijose	53-102
Respondentų socialinė-demografinė charakteristika	103-106

Tyrimas atliktas trimis etapais: literatūros analizė, kiekybinis tyrimas bei rezultatų analizė ir išvadų pateikimas.

Tyrimo imtis. Apie bendradarbiavimo tyrimų paplitimą nėra informacijos, todėl statistinį imties dydis paskaičiuojamas pagal Kardelį (2005) formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

n – statistinis imties dydis;
N – tiriama visuma dydis
Δ - leistinas netikslumas

Duomenys bus vertinami esant 95% patikimumui ir 5% netikslumui, tiriamųjų visuma nustatyta – 100. Panaudojant formulę n apskaičiuojama:

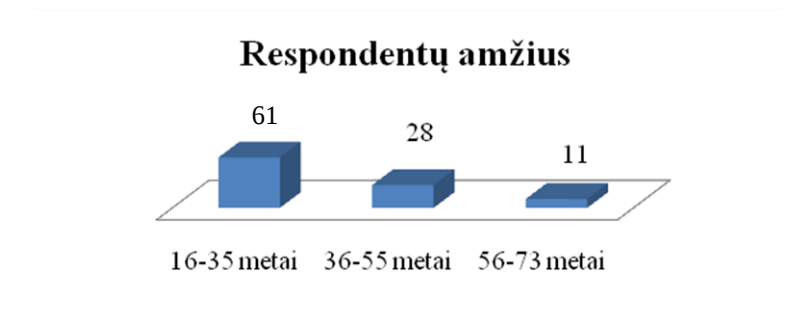
$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{100}} = 40 \quad (2)$$

Tai rodo, kad siekiant 95% tikslumo būtina apklausti bent 40 respondentų. Platinant anketą ir planuojant tyrimą buvo atsižvelgta į potencialių respondentų anonimiškumą ir konfidencialumą. Visi respondentai buvo patikinti dėl privatumo ir konfidencialumo. Tyrimo metu, pateikiant anketą respondentams buvo išsakyti tyrimo tikslai bei rezultatų panaudojimas. Respondentai tyrime dalyvavo savo noru.

3.2. Tyrimo organizavimas

Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksmų tyrimas organizuotas 2016 m. lapkričio mėn. Anketa buvo patalpinta interneto svetainėje – www.manoapklausa.lt. Svarbiausias tiriamųjų atrankos kriterijus buvo – dirbantys organizacijose. Kadangi tyrime buvo klausimų, kuriais privaloma buvo įvertinti situaciją organizacijoje, todėl darbinė patirtis turėjo būti. Iš viso buvo išplatinta apie 500 anketų įvairaus amžiaus bei įvairios darbinės patirties respondentams. Pasibaigus anketų pildymo laikotarpiui gauta 101 užpildyta anketa.

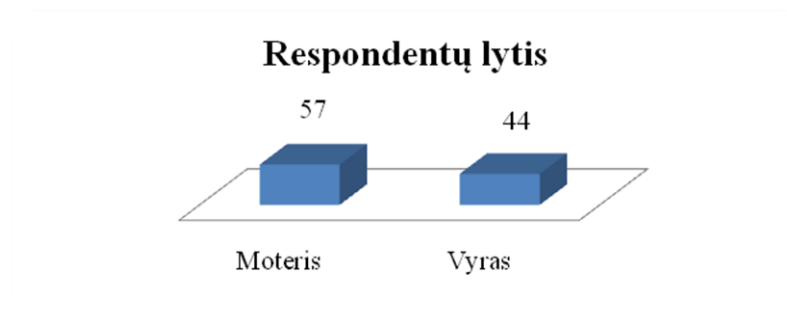
Pateikiamas tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal socialinius – demografinius rodiklius.



3 pav. Respondentų amžius

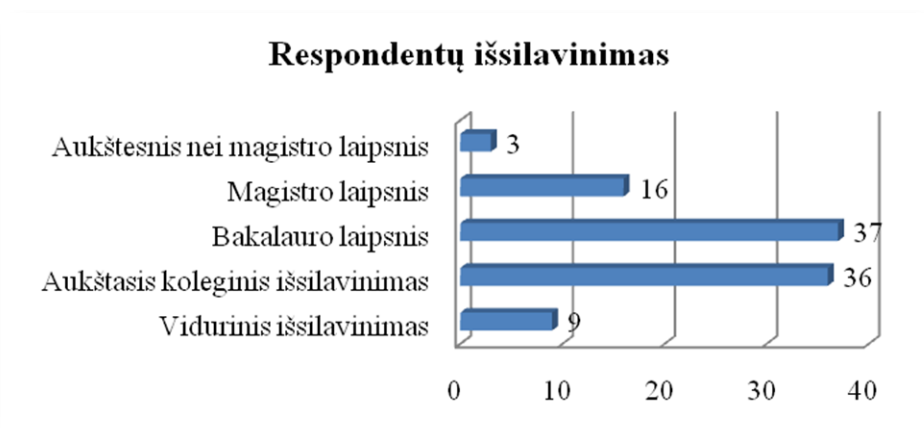
3 paveikslas parodo, kad didžiausią dalį apklaustųjų sudaro Y kartos atstovai, kurių amžius nuo 16 iki 35 metų, jie sudaro 61% visų respondentų. Kiek mažiau visų apklaustųjų sudaro X kartos asmenys, kurių amžius nuo 36 iki 55 metų, jie sudaro 28% visų apklaustųjų. Mažiausią dalį respondentų sudarė Kūdikių bumo kartos atstovai, kurių amžius nuo 56 iki 73 metų, jie sudaro 11% visų respondentų. Galima teigti, kad didžiąją dalį darbuotojų šiandien sudaro Y kartos asmenys.

4 paveiksle pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Iš viso apklaustųjų daugumą sudarė moterys – 57%, o vyrai – 44%.



4 pav. Respondentų lytis

5 paveiksle pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį koleginį laipsnį arba bakalauro laipsnį. 16% respondentų turi magistro laipsnį, 3% respondentų turi aukštesnį nei magistro laipsnį, o 9% turi vidurinį išsilavinimą. Kadangi daugiau negu pusė apklaustųjų turi aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, galima teigti, kad tyrime dalyvavę respondentai yra pakankamai išsilavinę.



5 pav. Respondentų išsilavinimas

6 paveiksle pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje, kadangi anketoje šis klausimas buvo atviras – respondentai turėjo įrašyti savo pareigas, todėl jos bus suskirstytos į 4 daugiausiai atsakymų sulaukusias pareigas.



6 pav. Respondentų pareigos

Pagal gautus duomenis, galima teigti, kad didžiausia dalis respondentų turi kvalifikuotus darbus, mažiau kvalifikacijos reikalaujamo darbo dirba 10% tyrimo respondentų, 5% tyrimo respondentų užima vadovaujamasias pareigas, o likę 7% nenorėjo atskleisti savo pareigų. Iš šių rezultatų galima teigti, kad tyrimo respondentai yra gerai išsilavinę asmenys bei dirba kvalifikuotus darbus organizacijose.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad pagal socialinius – demografinius rezultatus didesnioji tyrime dalyvavusių respondentų dalį sudaro moterys, kurios yra jauno amžiaus, turinčios aukštąjį išsilavinimą bei užimančios kvalifikuotas pareigas organizacijoje.

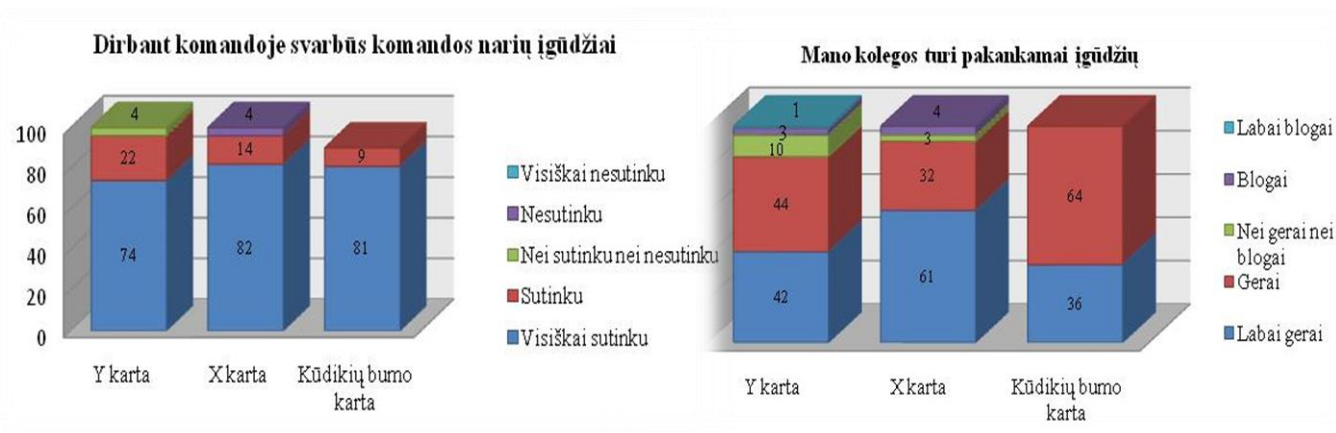
Sekančio tyrimo dalyje bus aptarti empirinio tyrimo rezultatai.

4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Kiekybinio tyrimo eiga ir rezultatai

Tyrimas atliktas remiantis trimis bendradarbiavimo lygmenimis: bendradarbiavimas asmeniniame lygmenyje, bendradarbiavimas organizaciniame lygmenyje bei bendradarbiavimas komandos lygmenyje. Respondentai buvo analizuojami pagal pateiktus teiginius siekiant išsiaiškinti kaip įvardyti teiginiai yra svarbūs jiems ir kaip šie veiksniai pasireiškia jų organizacijose. Analizuojant veiksnų svarbą respondentams teiginius buvo galima vertinti nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku, o teiginių pasireiškimą organizacijoje buvo galima vertinti nuo labai gerai pasireiškia organizacijoje iki labai negerai.

Bendradarbiavimas asmeniniame lygmenyje parodo, kokios asmenų savybės labiausiai skatina bendradarbiauti. Analizuojant šio lygmens pasireiškimą pirmiausia respondentų buvo prašoma įvertinti įgūdžių svarbą.



7 pav. Komandos narių įgūdžių svarba

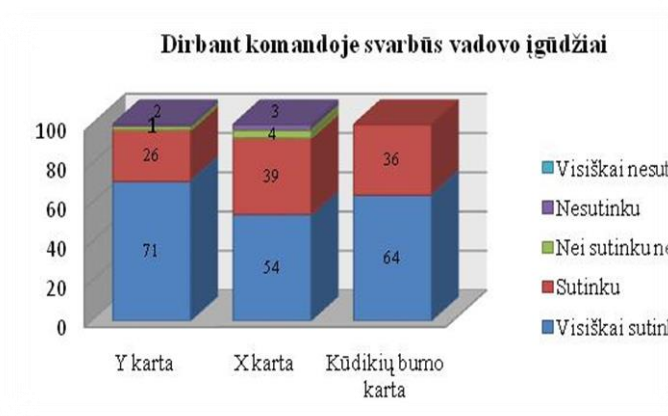
8 pav. Kolegų įgūdžių vertinimas

Teiginį „Dirbant komandoje svarbūs komandos narių įgūdžiai“ Y kartos, X kartos ir Kūdikių bumo kartos atstovai įvertino gana panašiai. 74% Y kartos atstovų šį teiginį įvertino kaip labai svarbų norint dirbti komandoje, 22% Y kartos respondentų taip pat šį teiginį įvertino kaip vieną iš svarbiausių, 4% nebuvo apsisprendę dėl šio teiginio svarbos. X kartos atstovai šį teiginį vertino labai panašiai: 82% respondentų visiškai sutinka, kad komandos narių įgūdžiai yra svarbūs dirbant komandoje, 14% respondentų taip pat sutinka, kad įgūdžiai yra svarbūs, o 4% neturėjo tikslaus atsakymo. Kūdikių bumo kartos atstovai taip pat šį teiginį vertino palankiai ir sutinka, kad įgūdžiai dirbant komandoje yra

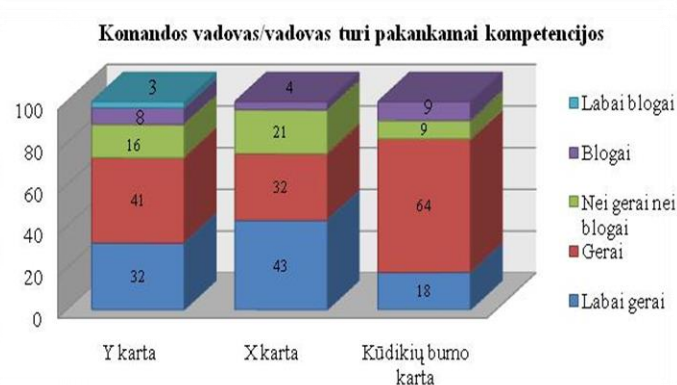
svarbūs. Taip pat įvertinta ar vis dėl to komandos nariai turi pakankamai įgūdžių. 8 paveiksle pateikiami tyrimo rezultatai.

Analizuojant gautus duomenis galima teigti, kad didžioji dalis respondentų vertina savo kolegas, kaip turinčius pakankamai įgūdžių. 42% Y kartos atstovų vertina šią situaciją organizacijose kaip labai gerą, 44% respondentų kaip gerą, 10% respondentų neturėjo aiškaus vertinimo, 3% respondentų vis dėl to vertino savo kolegas kaip neturinčius pakankamai įgūdžių, o 1% respondentų šią situaciją vertina kaip labai blogą. X kartos atstovų taip pat didžioji dalis vertino, kad kolegos turi pakankamai įgūdžių, 4% vertino šią situaciją kaip blogą. Kūdikių bumo kartos atstovai šią situaciją vertino kaip teigiamą ir nurodė, kad jų kolegos turi pakankamai įgūdžių.

Respondentai taip pat turėjo įvertinti vadovo įgūdžių svarbą jiems ir kaip tai pasireiškia jų organizacijoje. 9 paveiksle pavaizduoti tyrimo rezultatai.



9 pav. Vadovo įgūdžių svarba



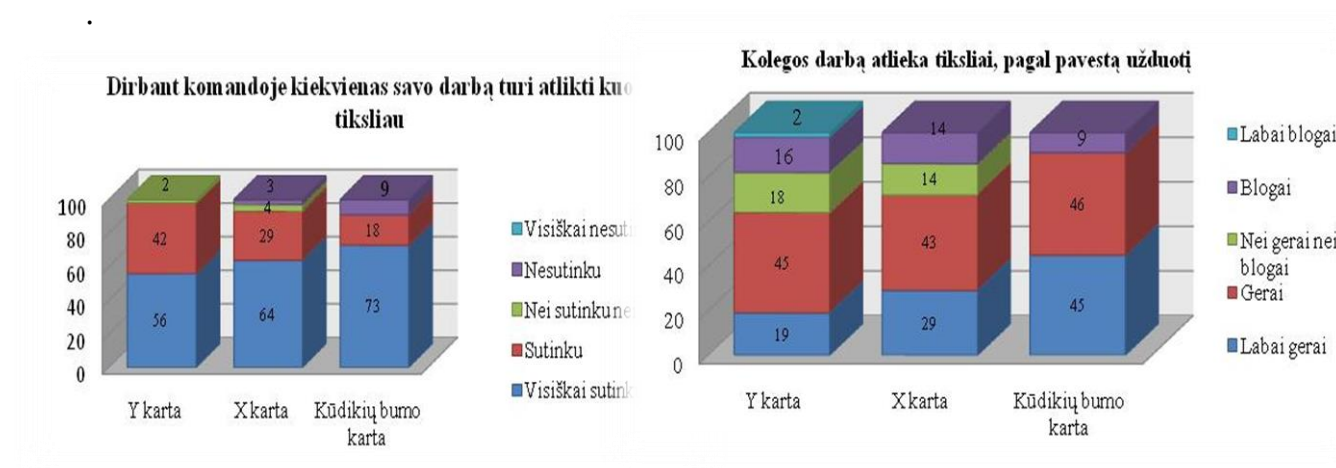
10 pav. Vadovo įgūdžių vertinimas organizacijose

Visos kartos atstovai teigia, kad vadovo įgūdžiai yra svarbūs dirbant komandoje. Galima teigti, kad respondentai nori, kad tiek kolegos, tiek vadovas turėtų pakankamai įgūdžių dirbant komandoje. Kiek kitokie rezultatai yra vertinant vadovo įgūdžius organizacijose. 10 paveiksle pavaizduoti tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai rodo, kad nors didžioji dalis respondentų vertina, kad vadovas turi pakankamai kompetencijas, tačiau 16% Y kartos atstovų neturėjo tikslaus vertinimo į šį teiginį, o 8% respondentų vertina šią situaciją kaip blogą, 3% respondentų kaip labai blogą. 21% X kartos respondentų tiksliai neįvertino šios situacijos, o 4% respondentų šią situaciją vertina kaip blogą. 9% Kūdikių bumo kartos atstovai tiksliai neįvertino šios situacijos, o 9% respondentų vertina šią situaciją kaip blogą.

Apibendrinant bendradarbiavimo veiksnių lygmens vieną iš veiksnių – įgūdžius, galima teigti, kad Y, X ir Kūdikių bumo kartos atstovai vertina, kad komandos nariai ir vadovas turi pakankamai įgūdžių, o tai rodo, kad vienas iš veiksnių skatinančių dirbti skirtingų kartų atstovus išvien.

Asmeninio bendradarbiavimo lygmens antroje dalyje buvo analizuojami psichologiniai veiksniai. Analizuojant šiuos veiksnius buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai skatina skirtingų kartų darbuotojus bendradarbiavimui.

Dirbant komandoje yra svarbu kiekvieno darbuotojo darbo atlikimas. Respondentams pateikus teiginį: „Dirbant komandoje kiekvienas savo darbą turi atlikti kuo tiksliau“ didžioji dalis respondentų sutinka, kad dirbant kartu yra svarbu, kad kiekvienas savo paskirtą darbą atliktų kuo tiksliau. Vertinant situaciją organizacijose respondentų atsakymai kiek įvairesni

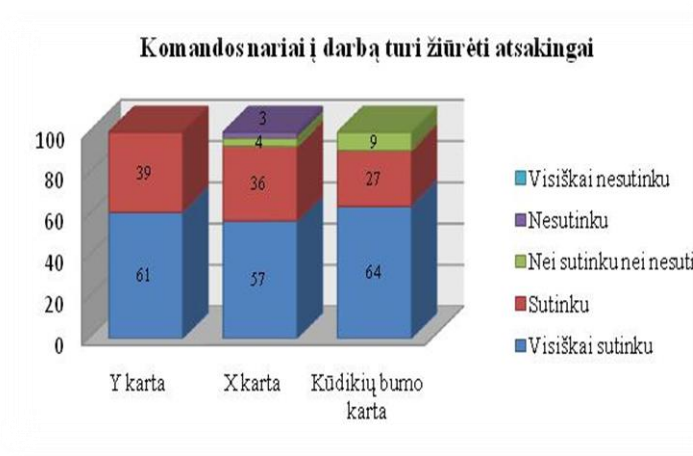


11 pav. Darbuotojų darbo atlikimas

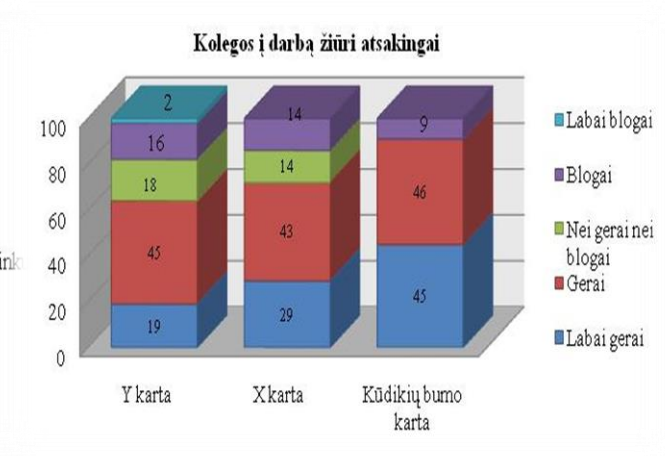
12 pav. Kolegų darbo atlikimas organizacijose

Nors didžioji dalis respondentų savo kolegas vertina kaip tiksliai atliekančius pavestas užduotis, tačiau yra ir tokių, kurie mano, kad kolegos neatlieka užduočių tiksliai. 16% Y kartos respondentų mano, kad ši situaciją jų organizacijoje yra bloga. 14% X kartos respondentų taip pat vertina šią situaciją kaip blogą, 9% Kūdikių bumo kartos atstovai šią situaciją taip pat organizacijoje vertina kaip blogą. Rezultatai rodo, kad nors dauguma savo kolegas vertina kaip tiksliai atliekančius užduotis, tačiau yra ir tokių kolegų, kurie savo darbo neatlieka tiksliai.

Atsakomybė taip pat vienas iš svarbių veiksnių skatinant darbuotojus bendradarbiauti. Respondentams pateikus teiginį: „Komandos nariai į darbą turi žiūrėti atsakingai“ vertinimo rezultatai iš liko panašūs, kaip ir ankstesnių teiginių. 13 paveiksle pateikti rezultatai.



13 pav. Komandos narių požiūris į darbą

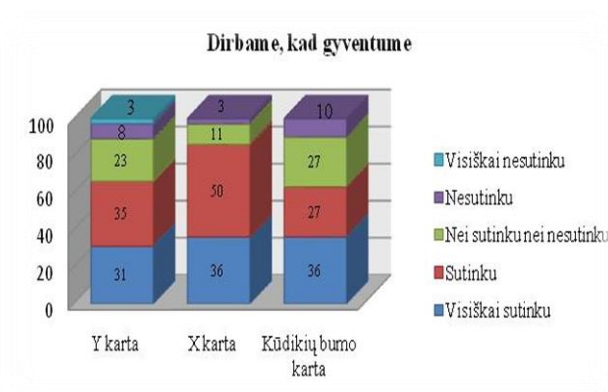


14 pav. Kolegų požiūris į darbą

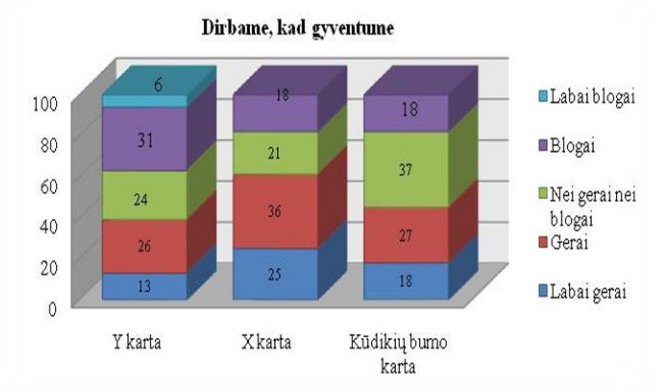
Pateikti rezultatai rodo, kad 61% Y kartos atstovų, 57% X kartos atstovų ir 64% Kūdikių bumo kartos atstovų visiškai sutinka su tuo, kad komandos nariai į darbą turi žiūrėti atsakingai. Galima daryti išvadą, kad respondentai tiki, kad nuo komandos narių atsakomybės priklauso ir komandos darbo sėkmė.

Vertinant šią situaciją respondentų organizacijoje tyrimo rezultatai kiek kitokie. Tyrimo rezultatai rodo, kad 19% Y kartos atstovų, 29% X kartos ir 45% Kūdikių bumo karto respondentų kolegas savo organizacijose vertina kaip atsakingus, tačiau 16% Y kartos atstovų, 14% X kartos atstovų ir 9% Kūdikių bumo kartos atstovų tokią situaciją vertina kaip blogą ir mano, kad jų koligos nežiūri į darbą atsakingai. Rezultatai rodo, kūdikių bumo kartos atstovai savo kolegas vertina kaip labiausiai atsakingus dėl požiūrio į darbą.

Tyrimo taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, koks respondentų požiūris į darbą. Teiginio „Dirbame, kad gyventume“ rezultatai pateikiami 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų požiūris į darbą (1)

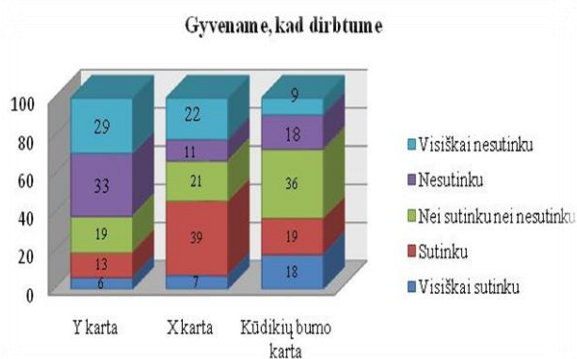


16 pav. Respondentų požiūris į darbą organizacijoje (2)

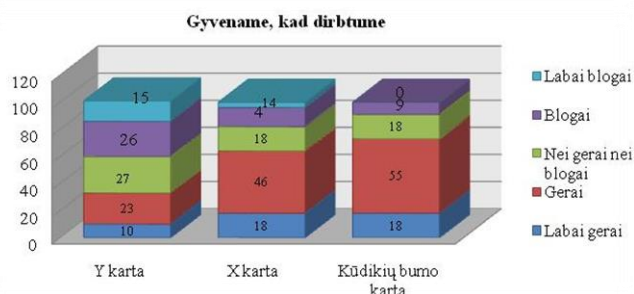
Analizuojant požiūrį į darbą daugiau negu 50% Y, X ir Kūdikių bumo kartos atstovų sutinka, kad dirbame, jog gyventume, tačiau 8% Y kartos atstovų, 3% X kartos atstovų ir 10% Kūdikių bumo kartos atstovų nesutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad nors dauguma respondentų sutinka, kad dirbame tam, kad gyventume, tačiau Kūdikių bumo kartos atstovai iš visų labiausiai nesutinka su šiuo teiginiu. Šios situacijos vertinimas organizacijoje atskleidžia kitokius rezultatus negu respondentų lūkesčiai.

Iš visų kartos atstovų 25% X kartos atstovų pasisakė, kad jų organizacijoje ši situacija yra labai gerai. Prasčiausiai šią situaciją vertino Y kartos atstovai. 31% šios kartos atstovų šią situaciją vertino kaip blogą. Remiantis šiais tyrimo rezultatais galima teigti, kad organizacijose neskatinamas toks požiūris į darbą.

Analogiškai analizuojamas ir kitoks požiūris į darbą – „Gyvename, kad dirbtume“.



17 pav. Respondentų požiūris į darbą (3)



18 pav. Respondentų požiūris į darbą organizacijoje (4)

Labiausiai su šiuo teiginiu sutinka X kartos atstovai – 39% šios kartos atstovų vertindami šį teiginį pažymėjo „Sutinku“ langelį. Vertinant šį teiginį labiausiai atsiskleidė X kartos atstovai dėl savo darboholizmo bruožų. Labiausiai su šiuo teiginiu nesutiko Y karta – 33%. Žinant Y kartos poreikį būti nepriklausomiems, nenuostabu, kad jie visiškai nenori būti priklausomi nuo darbo. Kūdikių bumo karta nebuvo vieninga ir nepasirinko konkrečiai vieno atsakymo. Šis teiginys buvo vertinamas ir pagal situaciją organizacijose (18 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, kad Kūdikių bumo kartos atstovai šią situaciją vertina kaip gerą, o tai rodo, kad ši situacija labiausiai pasireiškia jų organizacijose. X kartos atstovai taip pat šią situaciją įvertino kaip gerą, o tai rodo, kad jiems taip pat pasireiškia ši situacija organizacijose. Y kartos atstovai įvertino šią situaciją kaip blogą, o tai rodo, kad jiems rečiausiai pasireiškia tokia situacija. Galima daryti išvadą, Kūdikių bumo ir X kartos atstovai būdami labiau priklausomi nuo darbo, darbą priima kaip savo gyvenimo dalį, o Y karta būdama labiau nepriklausoma, nesiekia, kad darbas taptų jų gyvenimo dalimi.

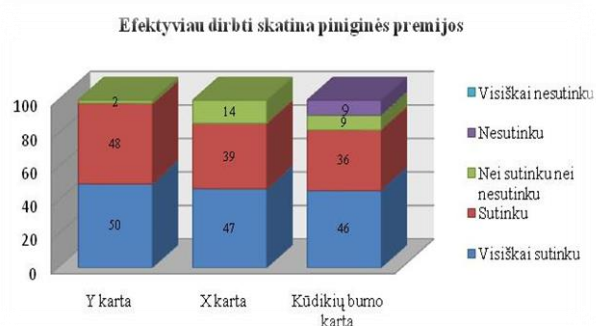
Siekiant labiau išsiaiškinti respondentų požiūrį į darbą, buvo pateiktas teiginys „Darbas yra svarbu, tačiau jis turi netrukdyti asmeniniam gyvenimui“. Rezultatai pateikti 19 paveiksle.



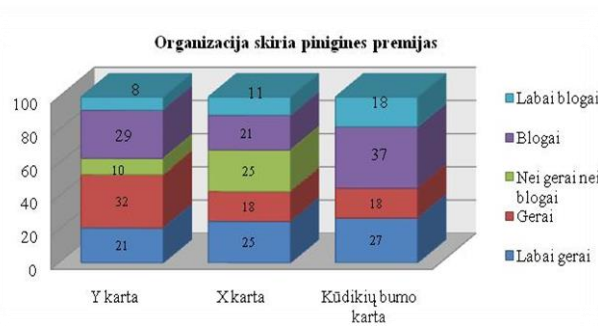
19 pav. Respondentų požiūris į darbą (5)

Tyrimo rezultatai rodo, kad visų kartų atstovai sutinka, kad darbas neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui. Labiausiai šiam teiginiui pritaria Kūdikų bumo kartos atstovai. Visi jų kartos respondentai pasisakė kaip visiškai sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu.

Šių dienų verslo pasaulyje viena iš motyvacijos priemonių – premijos. Nors anksčiau organizacijos skirdavo tik pinigines premijas, galvodami, kad jų darbuotojus skatina dirbti tik materialinė gerovė, šiandien organizacijos skiria ir nepiniginės premijas. Respondentams pateiktus teiginius apie premijas buvo siekiama išsiaiškinti, kokios kartos atstovus, kas labiau skatina dirbti.



20 pav. Piniginių premijų vertinimas

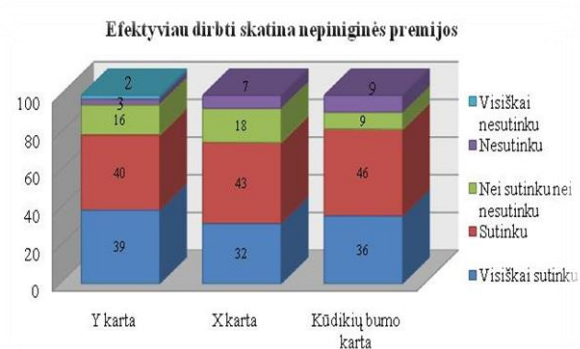


21 pav. Piniginių premijų vertinimas organizacijoje

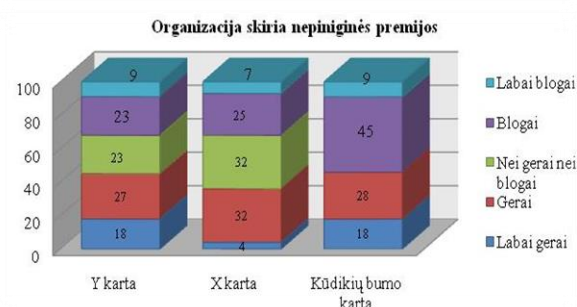
20 paveikslo rezultatai rodo, kad labiausiai Y kartos atstovus skatina dirbti pinigines premijos. Iš jų net 50% jų kartos atstovų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. X kartos atstovų dauguma taip pat sutinka su šiuo teiginiu, o 9% Kūdikų bumo kartos atstovų nesutinka. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad siekiant skatinti visų kartų bendradarbiavimą, viena iš skatinamųjų priemonių gali būti pinigines premijos.

Analizuojant šį teiginį organizacijose, rezultatai gaunami, kiek kitokie (21 pav.). Atsakymai yra įvairūs ir sunku vienareikšmiškai pasakyti, ar organizacijos skiria pinigines premijas ar neskiria. Analizuojant Y kartos atstovų atsakymus 32% šios kartos respondentų įvertino šią situaciją kaip gerą, o tai rodo, kad organizacijos skiria pinigines premijas, tačiau 29% šios kartos atstovai šią situaciją įvertino kaip blogą. 25% X kartos atstovų įvertino šią situaciją kaip labai gerą, o 25% šios kartos atstovai neturėjo tikslaus vertinimo šiam teiginiui. Galima daryti išvadą, kad vienos organizacijos skiria pinigines premijas, o kitos savo organizacijoje tokių skatinimo priemonių netaiko. Kūdikių bumo kartos atstovai šią situaciją vertina kaip blogą, o tai rodo, kad jiems trūksta piniginių premijų.

Panaši situacija yra ir vertinant nepiniginių premijų svarbą.



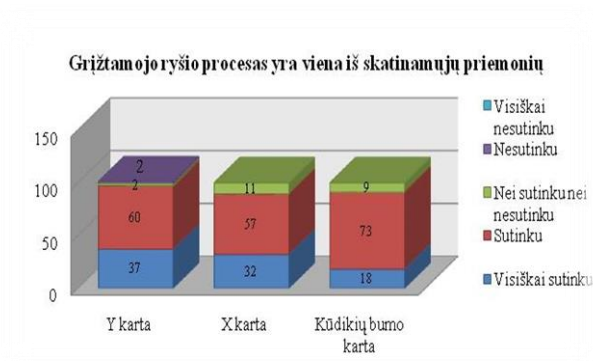
22 pav. Nepiniginių premijų vertinimas



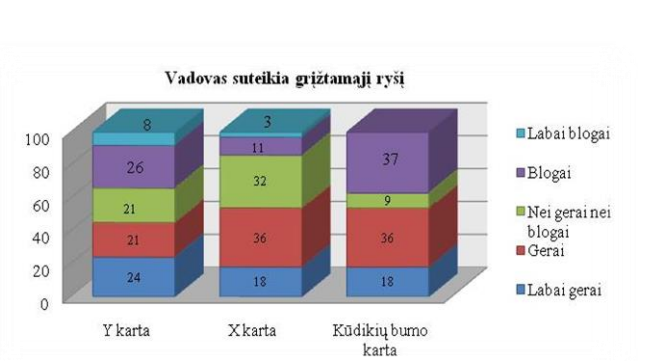
23 pav. Nepiniginių premijų vertinimas organizacijose

22 paveikslo tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai su šiuo teiginiu sutinka Y kartos atstovai – 39%. Kūdikių bumo kartos atstovų – 36% taip pat pasisako už nepiniginių premijų skatinimą. Tai rodo, kad visų kartų atstovams rūpi ne tik piniginės premijos, bet ir nepiniginės. 23 paveiksle pateiktas nepiniginių premijų vertinimas organizacijose. Rezultatai kiek kitokie negu lyginant su tuo, ko darbuotojai tikisi iš savo organizacijų. Kūdikių bumo kartos atstovai blogiausiai vertina šią situaciją. Tai rodo, kad organizacijos vyresniems darbuotojams neskiria gerų žodžių, paskatinimų. Jaunesni darbuotojai šią situaciją vertina šiek tiek geriau. 32% X kartos atstovų ir 27% Y kartos atstovų šią situaciją vertina kaip gerą. Esant tokiai padėčiai organizacijose tikėtina, kad skirtingų kartų komandoms sunku dirbti kartu dėl to, kad vieni už atliktą gerą darbą yra skatinami geromis emocijomis, o kiti ne.

Siekiant skirtingų kartų darbuotojų sėkmingo darbo kartu, svarbu atkreipti dėmesį ir į grįžamojo ryšio poreikį.



24 pav. Grįžtamojo ryšio poreikis

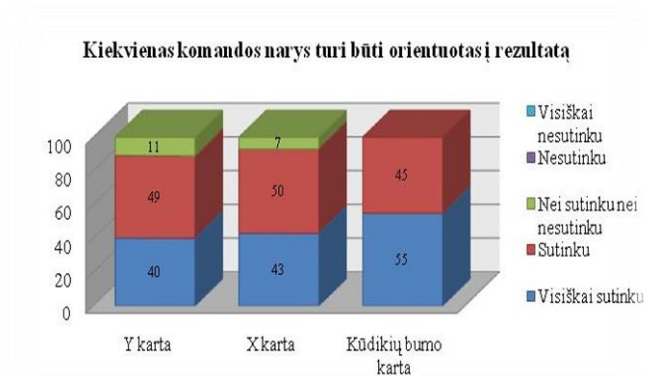


25 pav. Grįžtamojo ryšio suteikimas organizacijoje

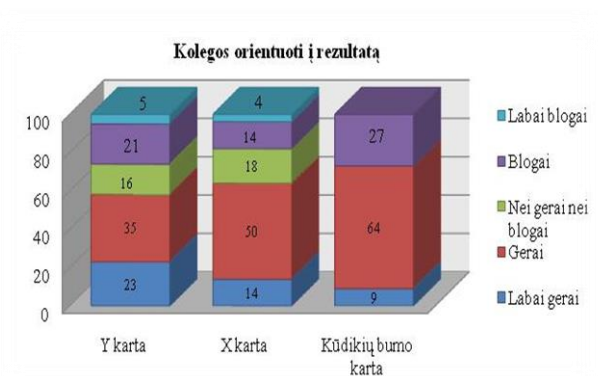
Respondentams pateikus teiginį apie grįžtamąjį ryšį (24 pav.) rezultatai pasiskirstė taip: 37% Y kartos respondentų visiškai sutinka, kad grįžtamasis ryšys yra viena iš skatinamųjų priemonių, 32% X kartos atstovų taip pat pritaria šiam teiginiui. 18% Kūdikų bumo kartos atstovų taip pat visiškai pritaria, kad grįžtamojo ryšio procesas yra viena iš skatinamųjų priemonių. Rezultatai atskleidė, kad visoms kartoms reikia grįžtamojo ryšio ir, kad tai skatintų juos geresniam darbui.

Analizuojant grįžtamojo ryšio pasireiškimą organizacijose, rezultatai, kiek kitokie (25 pav.). Nors 24 paveiksle parodyti rezultatai įrodė, kad visos kartos pritaria tam, kad grįžtamasis ryšys yra viena iš skatinamųjų priemonių, tačiau reali situacija kiek kitokia. 26% Y kartos respondentų ir 37% Kūdikų bumo kartos respondentų situaciją, kad vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį organizacijoje vertina blogai, tai rodo, kad jų organizacijose grįžtamasis ryšys nėra suteikiamas, o tai gali sukelti ir nesusipratimų. Tačiau 36% X kartos atstovų ir 36% Kūdikų bumo kartos atstovų šią situaciją vertina gerai. Galima teigti, kad vienose organizacijose grįžtamasis ryšys nėra priimtas kaip viena iš skatinamųjų priemonių, o kitose ši motyvacijos priemonė jau yra atrasta.

Dar vienas teiginys, kuris gali padėti nustatyti psichologinių veiksnių svarbą respondentuose, tai požiūris į rezultatą. Respondentams buvo pateiktas teiginys „Kiekvienas komandos narys turi būti orientuotas į rezultatą“. Rezultatai pateikiami 26 paveiksle.



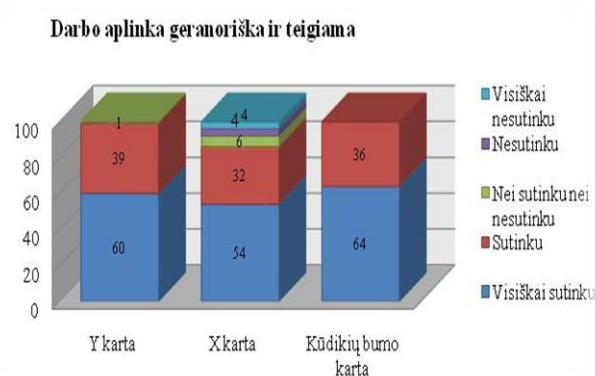
26 pav. Komandos narių požiūris į rezultatą



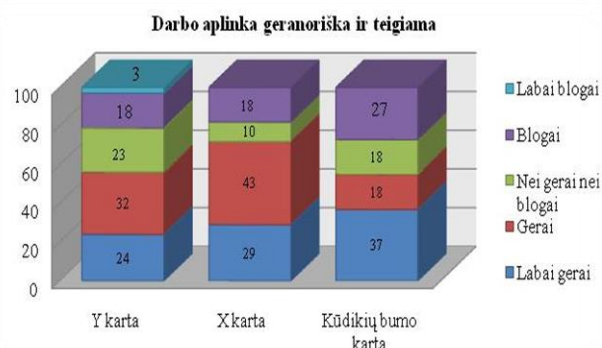
27 pav. Komandos narių požiūris į rezultatą įmonėse

26 paveikslo duomenys rodo, kad visų kartų atstovai visiškai sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu, o tai rodo, kad siekiant sklandaus bendradarbiavimo su skirtingų kartų darbuotojais tai gali būti viena iš pagalbinių priemonių skatinti jų darbą kartu. Realybė organizacijose kiek kitokia. Nors didžioji dalis skirtingų kartų respondentų atsakė, kad situacija yra gera, tačiau 21% Y kartos atstovų, 14% X kartos ir 27% Kūdikių bumo kartos atstovų šią situaciją vertina blogai, o tai trukdo sklandžiam darbui. Siekiant produktyvaus darbo kartu, būtina visus darbuotojus motyvuoti bei kad jie būtų orientuoti į rezultatą.

Stengiantis kuo labiau suprasti respondentus jiems buvo pateikti teiginiai apie gerovę organizacijoje. Pirmiausia buvo siekiama suprasti, kokia darbo aplinka jiems patinka (28 pav.).



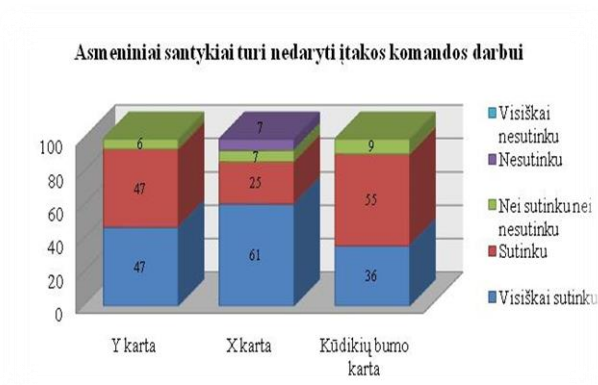
28 pav. Darbo aplinka



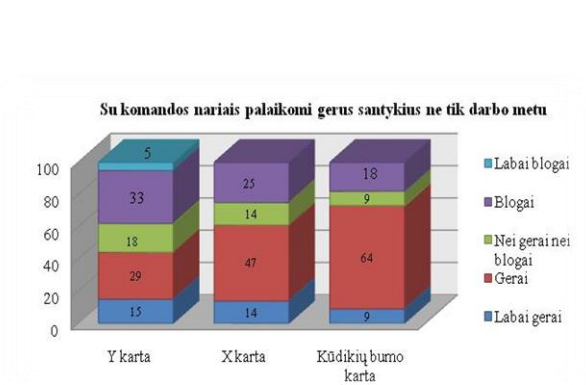
29 pav. Darbo aplinka organizacijoje

Rezultatai rodo, kad 60% Y kartos atstovų, 54% X kartos atstovų ir 64% Kūdikių bumo kartos atstovų visiškai sutinka, kad darbo aplinka turi būti geranoriška ir teigiama. Tai rodo, kad kartų atstovai nori dirbti draugiškoje aplinkoje, o taip būtų siekiami geri kolegų santykiai. Tą patį teiginį analizuojant organizacijoje, atsakymų rezultatai gauti įvairesni. Atsakymų rezultatai rodo, kad nors respondentai nori, kad jų darbo aplinka būtų geranoriška ir teigiama, tačiau realybė kitokia. Nors daugiau negu 50% visų kartų atstovų įvertino darbo aplinką, kaip geranorišką, tačiau kiti ją įvertino kaip blogą arba neturėjo vertinimo šiam teiginiui. Blogiausiai darbo aplinką įvertino Kūdikių bumo kartos atstovai – 27% jų kartos respondentų darbo aplinką organizacijoje įvertino kaip blogą. Galima daryti išvadą, kad jaunėjančiuose kolektyvuose ši karta dažnai tampa nesuprasta, o tai gali daryti įtakos darbo aplinkai.

Respondentų taip pat buvo domimasi apie asmeninių santykių įtaką darbui.



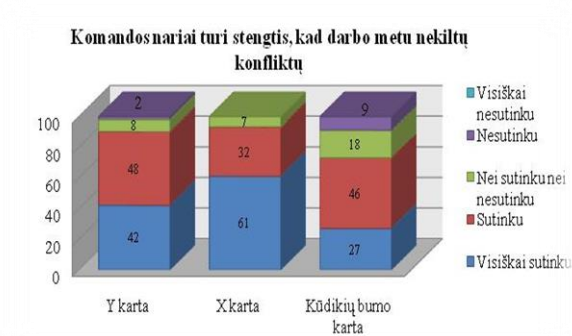
30 pav. Asmeninių santykių įtaka



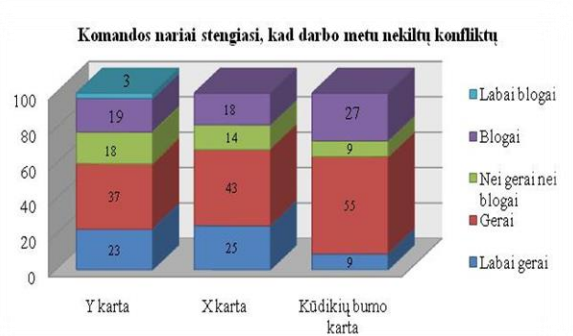
31 pav. Asmeninių santykių įtaka organizacijoje

Šį teiginį trijų kartų atstovai įvertino panašiai. Labiausiai šiam teiginiui pritaria – X kartos atstovai. Rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai darbo aplinkoje nenori asmeninių santykių, kurie trukdyti bendram darbui, tačiau situacija organizacijoje kitokia. 31 paveikslo rezultatai rodo, kad labiausiai santykių su komandos nariais ne darbo metu nepalaiko Y kartos atstovai – jų 33% šią situaciją įvertino kaip blogą. Mokslinėje literatūroje minima, kad šios kartos atstovai nėra linkę į bendravimą, o tyrimo rezultatai tą ir patvirtino. Šią situaciją, kaip gerą, geriausiai įvertino Kūdikių bumo kartos atstovai, tai rodo, kad šios kartos atstovai nors ir sutinka, kad darbe neturi būti asmeninių santykių, tačiau darbe to išvengti sunku.

Pagrindinis gerovės užtikrinimas organizacijoje – konfliktai. Kai organizacijoje, komandoje atsiranda nesutarimai ir pykčiai išlaikyti geros komandos pamatus būna labai sunku. Respondentams buvo pateiktas teiginys apie konfliktus. Rezultatai pateikti 32 ir 33 paveiksluose.



32 pav. Konfliktų išvengimas



33 pav. Konfliktų išvengimas organizacijoje

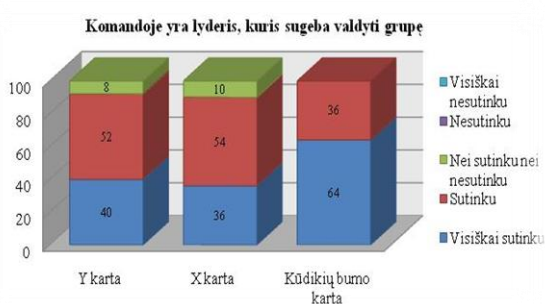
Rezultatai rodo, kad didelė dalis visų kartų respondentų sutinka su tuo, kad komandos nariai turi stengtis dėl konfliktų išvengimo. 9% Kūdikių kartos atstovų nemano, kad tik komandos nariai turi imtis iniciatyvos dėl konfliktų išvengimo, tai rodo, kad jie nori ir palaikymo iš kitur, pavyzdžiui vadovybės. 33 paveikslo rezultatai rodo, kad organizacijose būna įvairių situacijų. 23% Y kartos respondentų teigia, kad komandos nariai stengiasi, kad darbo metu nekiltų konfliktų. 37% vertina

situaciją gerai, iš to galima spręsti, kad Y karta stengiasi, kad darbo metu nekiltų konfliktų. 19% šios kartos atstovų vertina šią situaciją blogai. Iš to galima spręsti, kad komandose būna įvairių darbuotojų, kurie gali nebūti suinteresuoti komandos darna. X karta, pagal gautus duomenis, labiau suinteresuota komandos darna ir labiau stengiasi išvengti konfliktų darbo aplinkoje. Kūdikių bumo kartos atstovai mažiau suinteresuoti konfliktų mažinimu. 27% Kūdikių bumo kartos atstovų teigia, kad komandos nariai nesistengia, kad darbo metu nekiltų konfliktų. Galima daryti išvadą, kad šios kartos atstovai yra vyresnio amžiaus žmonės, kurie dažniausiai turi savo nuomonę ir vangiai derinasi prie kitų darbuotojų.

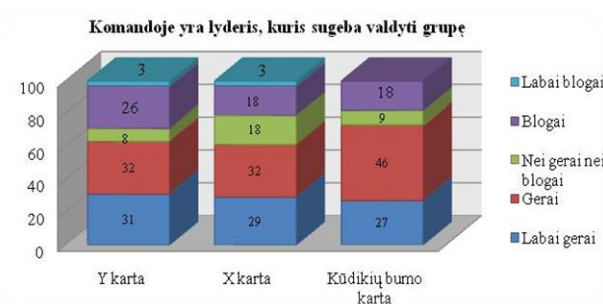
Analizuojant bendradarbiavimo asmeniniame lygmenyje ypatumus galima teigti, kad yra didelė atskirtis tarp to, ką vertina darbuotojai ir kokia padėtis yra organizacijose. Apibendrinant galima teigti, kad šiame lygyje X, Y ir Kūdikių bumo kartos atstovų atsakymai buvo gana panašūs, o tai rodo, kad juos dirbti kartu skatina panašūs dalykai.

Toliau bus analizuojami **bendradarbiavimo organizacijos lygmenyje veiksniai**. Šis lygmuo yra naudingas tuo, kad per organizacijos kultūros, struktūros ir procesų prizmę, padės įvertinti veiksniai, kurie skatina skirtingų kartų atstovus dirbti kartu organizacijoje.

Analizuojant organizacinės kultūros ypatumus respondentams buvo pateiktas teiginys – „Komandoje yra lyderis, kuris sugeba valdyti grupę“. Šiuo teiginiu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentams svarbu, kai komandą sudaro ne tik darbuotojai, bet ir vadovas – lyderis, kuris sugebėtų valdyti komandos darbą. 34 paveikslo atsakymai rodo, kad turėti komandos lyderį svarbiausia kūdikių bumo kartos atstovams, tačiau verta paminėti, kad ir kitų kartų atstovai sutinka, kad svarbu, jog komandoje būtų lyderis, kuris gebėtų valdyti grupę.



34 pav. Lyderio svarba komandoje

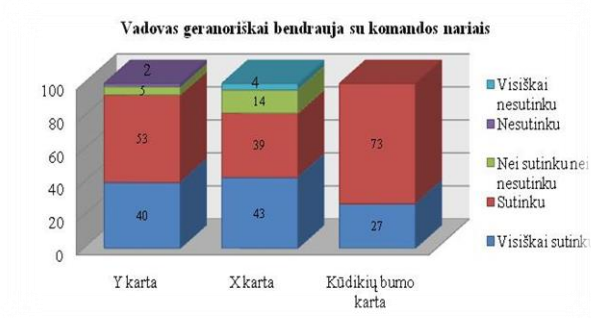


35 pav. Lyderio svarba organizacijoje

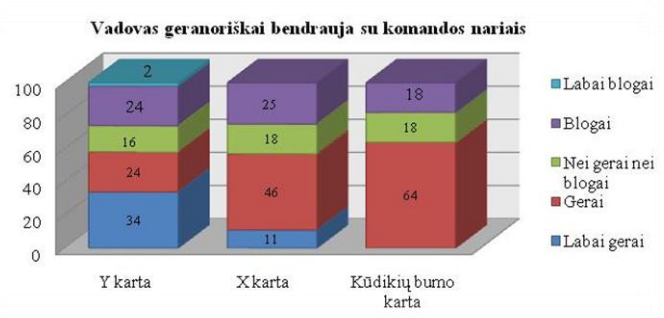
35 paveikslo rezultatai rodo, kad organizacijoje prasčiausiai situaciją vertina Y kartos atstovai – 26% pasirinko atsakymą blogai. X kartos atstovai vertino situaciją įvairiai. Daugiau negu 50% respondentų vertina situaciją labai gerai arba gerai, o tai rodo, kad organizacijoje yra lyderių, kurie sugeba valdyti grupę, tačiau 18% įvertino situaciją kaip blogą. Geriausiai situaciją vertina Kūdikių bumo kartos atstovai – daugiau negu 60% respondentų situaciją vertina labai gerai arba gerai. Galima

daryti išvadą, kad Kūdikių bumo kartos atstovams labiausiai reikia lyderio, kuris gebėtų valdyti komandą ir jos darbus.

Plačiau analizuojant organizacinės kultūros ypatumus, respondentams buvo pateiktas teiginys – „Vadovas geranoriškai bendrauja su komandos nariais“. Šiuo teigiu buvo siekiama išsiaiškinti, kad darbuotojams reikia, kad vadovas geranoriškai bendrautų su komandos nariais, ar vis dėl to jiems pakanka, kuo mažiau bendravimo su vadovu.



36 pav. Vadovo bendravimas

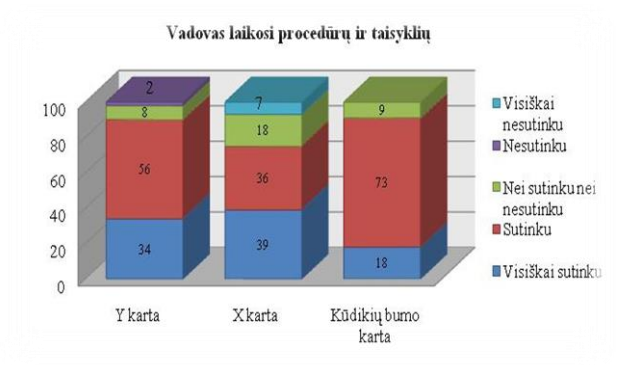


37 pav. Vadovo bendravimas organizacijoje

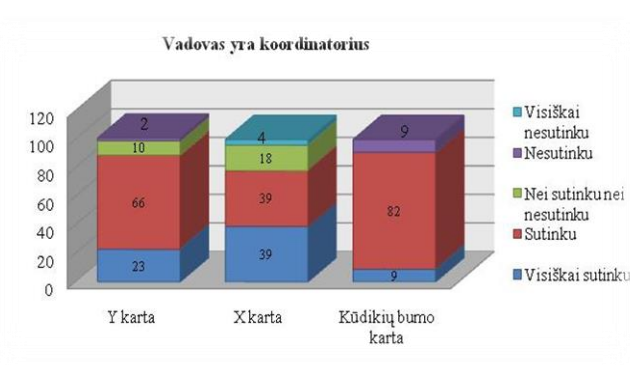
Labiausiai su šiuo teiginiu sutinka Kūdikių bumo kartos atstovai. Visi šios kartos respondentai arba visiškai sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojams reikia geranoriško vadovo bendravimo su visais komandos nariais. X kartos atstovai įvairia vertina šį teiginį. Nors daugiau negu 50% respondentų visiškai sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu, bet 14% neturi vertinimo šiam teiginiui. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad šios kartos atstovai nėra lojalūs vienai organizacijai, o tai gali daryti įtakos poreikiui, nes nebūdami ištikimi vienai organizacijai, neturi poreikio ir bendravimui su vadovu. Y kartos atstovai taip pat pasisako už geranorišką vadovo bendravimą su komandos nariais.

35 paveikslo duomenys kitokie negu 34 paveiksle pateikti. Rezultatai rodo, kad geranoriškiausiai vadovas bendrauja su Kūdikių bumo kartos atstovais – jie šią situaciją įvertino daugiau negu 60%. Prasčiausiai situaciją įvertino X ir Y kartų atstovai. Tikėtina, kad su X kartos atstovais vadovai mažiau geranoriškai bendrauja dėl lojalumo nebūvimo, o su Y kartos atstovais dėl jauno amžiaus. Vadovai bendraudami su Y kartos atstovais dažnai reikalauja iš jų rezultatų, o tokio bendravimo stiliaus šios kartos atstovai gali nesuprasti.

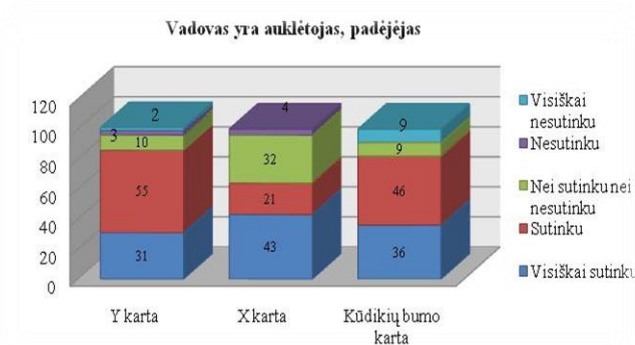
Taip pat analizuojant organizacinės struktūros ypatumus svarbu suprasti, kokio stiliaus vadovas skatintų dirbti skirtingas kartas kartu. Respondentams buvo pateikti trys komandos vadovo tipai: vadovas laikosi procedūrų ir taisyklių, vadovas yra koordinatorius, vadovas yra auklėtojas, padėjėjas.



38 pav. Vadovo būdas (1)



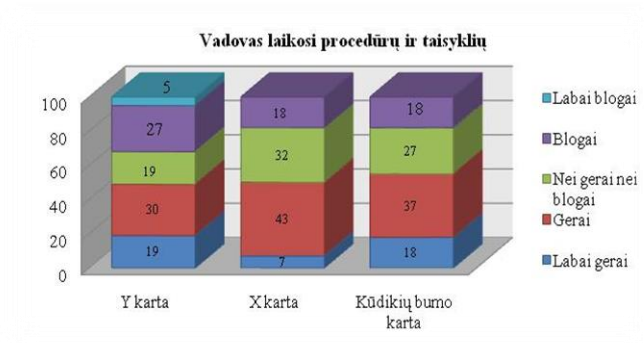
39 pav. Vadovo būdas (2)



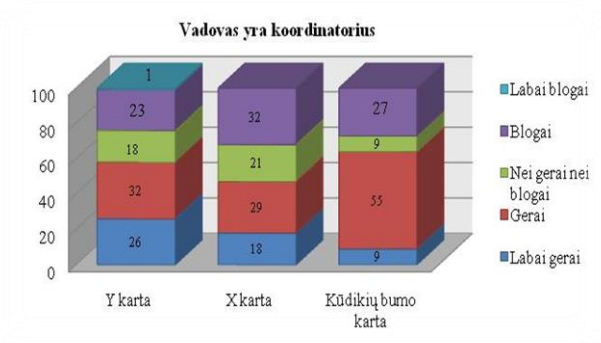
40 pav. Vadovo būdas (3)

Iš gautų duomenų galima spręsti, kad 40 paveiksle pavaizduoti atsakymai, geriausiai parodo, su koku vadovu norėtų dirbti visos trys kartos. Nors daugelis skirtingų kartų darbuotojų sutinka, kad vadovas turi būti toks, kuris laikosi procedūrų ir taisyklių, tačiau 31% Y kartos atstovų, 43% X kartos atstovų ir 36% Kūdikių bumo kartos atstovų visiškai sutinka, kad vadovas turi būti auklėtojas, padėjėjas. Galima daryti išvadą, kad šių dienų organizacijose, nepaisant amžiaus darbuotojai nori, kad vadovas būtų auklėtojas ir padėjėjas. Šiandien niekas nėra orientuotas į griežtą, savo taisyklių besilaikantį vadovą.

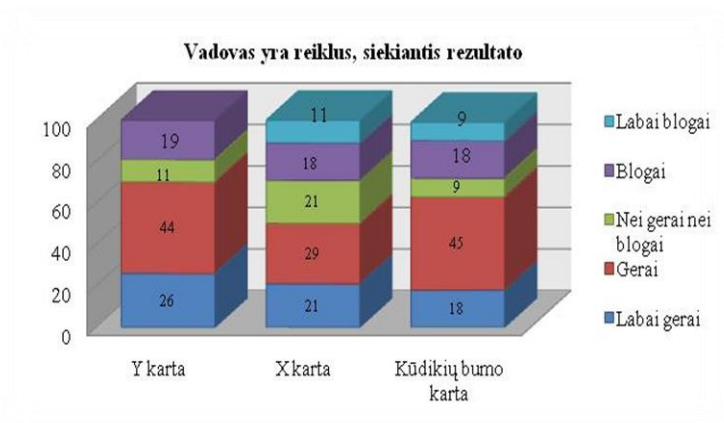
Tie patys teiginiai buvo pateikti siekiant įvertinti organizacijų situaciją.



41 pav. Vadovo būdas (4)



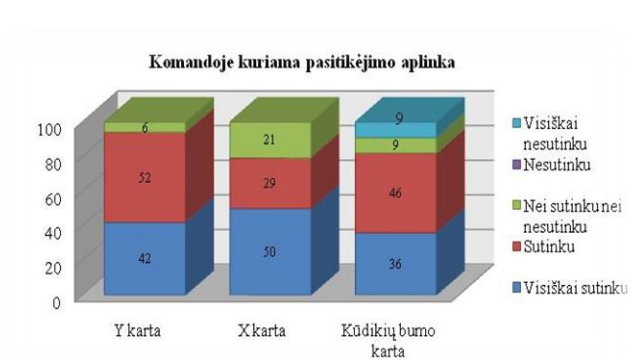
42 pav. Vadovo būdas (5)



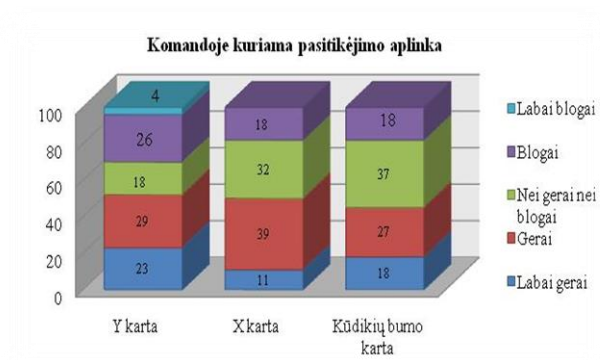
43 pav. Vadovo būdas (6)

Iš gautų atsakymų galima daryti išvadą, kad organizacijoje visų kartų atstovai nemato vadovo kaip koordinatoriaus, tačiau vadovas labiau atsiskleidžia, kaip reiklus, siekiantis rezultato. Lyginant atsakymus tarp to, kas tenkintų darbuotojus ir kokia situacija yra organizacijoje, galima daryti išvadą, kad pakreipus vadovavimo kryptį į labiau darbuotojams suprantamesnę, didėtų skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo galimybės.

Analizuojant organizacinės kultūros ypatumus svarbu paminėti pasitikėjimą ir pagarbą. Be šių veiksnių neįmanomas joks bendras darbas organizacijoje. Respondentams buvo pateiktas teiginys – „Komandoje kuriama pasitikėjimo aplinka“. Šiuo teiginiu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentams reikalingas pasitikėjimas komandoje bei ar jis yra ir organizacijose.



44 pav. Pasitikėjimo aplinka

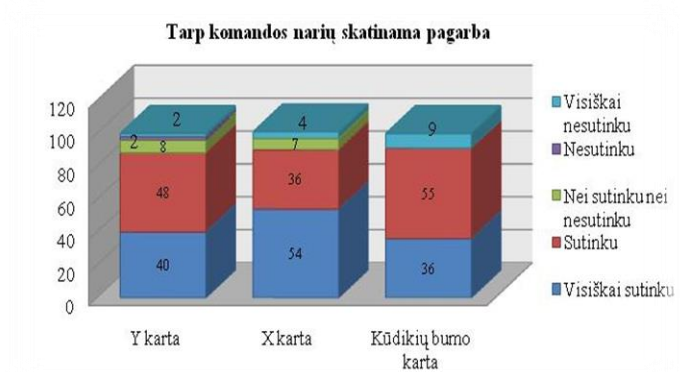


45 pav. Pasitikėjimo aplinka organizacijoje

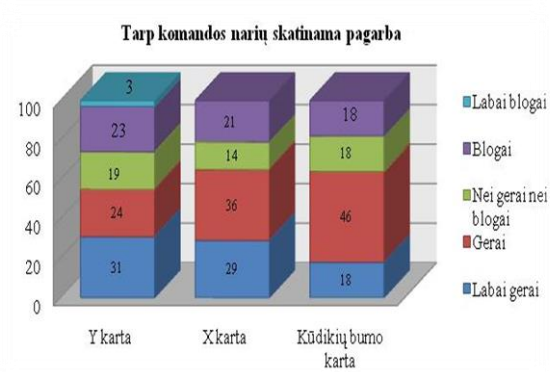
Iš gautų atsakymų galima daryti išvadą, kad darbuotojams būtina pasitikėjimo aplinka. 44 paveikslo duomenys rodo, kad 42% Y kartos atstovų, 50% X kartos atstovų ir 36% Kūdikų bumo kartos atstovai visiškai sutinka, kad komandoje turi būti kuriama pasitikėjimo aplinka. 45 paveikslo duomenys vaizduoja situaciją organizacijose. Visų kartų atstovai situaciją vertina vidutiniškai. Nors

didžioji dalis skirtingų kartų respondentų situaciją vertina labai gerai arba gerai, tačiau yra ir tokių, kurie situaciją vertino labai blogai. Labiausiai neapsisprendę buvo Kūdikių bumų kartos atstovai, kurie tikėtina organizacijoje yra užsidarę, todėl nepasitiki nei kitais, nei to reikalauja iš kitų.

Analizuojant pagarbos veiksnį situaciją gana panaši. Rezultatai pavaizduoti 46 ir 47 paveiksluose.



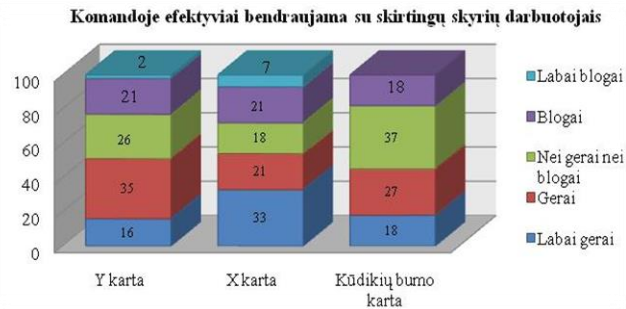
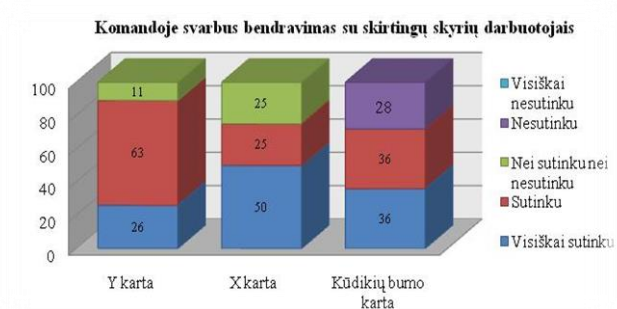
46 pav. Pagarbos aplinka



47 pav. Pagarbos aplinka organizacijoje

Iš 46 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, kad visų kartų atstovams reikalinga pagarba dirbant komandoje, tačiau 2% Y kartos atstovų, 4% X kartos atstovų ir 9% Kūdikių bumų kartos atstovų nesutinka, kad dirbant komandoje reikalinga pagarba. Iš rezultatų galima daryti išvadą, kad kiti darbuotojai nenori reikšti pagarbos savo kolegoms, o dėl to labai tikėtina ir kyla konfliktai tarp darbuotojų organizacijose. 47 paveikslas atskleidžia situaciją organizacijose. Galima teigti, kad situacija vidutiniška, nes daugiau respondentų vertina situaciją kaip gerą, o ne kaip blogą. Žinant, kad organizacijose būna įvairių darbuotojų, savo požiūriu, poreikiais, tai gali atsirasti ir pagarbos stygiaus tarp darbuotojų.

Bendradarbiavimo organizacijos lygmenyje taip pat analizuojama ir organizacinė struktūra. Organizacinės struktūros analizės atskleidžia, kokie veiksniai skatina bendradarbiavimą dirbant su skirtingų skyrių darbuotojais. 48 ir 49 paveiksluose pavaizduota teiginio – “Komandoje svarbus bendravimas su skirtingų skyrių darbuotojais” rezultatai.

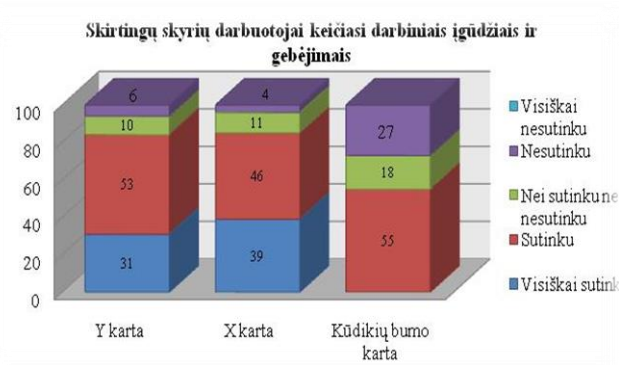


48 pav. Bendravimas su skyrių darbuotojais **49 pav.** Bendravimas su skyrių darbuotojais įmonėse

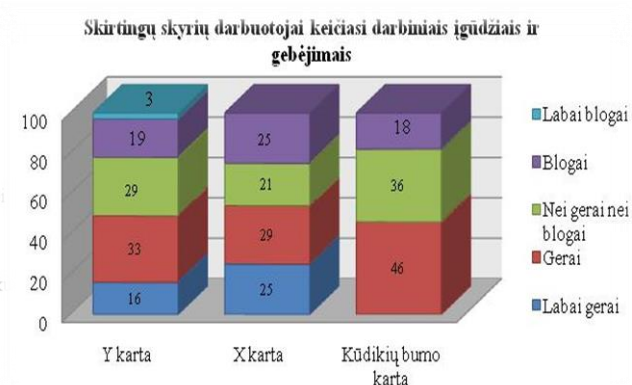
Gauti rezultatai rodo, kad labiausiai su šiuo teiginiu sutinka Y kartos atstovai – 26% visiškai sutinka, o 63% sutinka. Kiek mažiau 50% X kartos atstovų visiškai sutinka su šiuo teiginiu, o 25% sutinka. Kiek įvairesni rezultatai atsiskleidžia ties Kūdikių bumo kartos atstovais. 36% Kūdikių bumo kartos atstovų visiškai sutinka, kad komandoje svarbus bendravimas su skirtingų skyrių darbuotojais, tačiau 28% teigia, kad bendravimas su kitais darbuotojais nėra svarbus.

Y kartos atstovai organizacijoje šią sąvoką vertina įvairiai. 16% Y kartos respondentų labai gerai vertina šią situaciją, 35% šią situaciją vertina gerai, 21% blogai vertina tokia situaciją organizacijoje, o 2% labai blogai. X kartos atstovai minimą situaciją vertina šiek tiek geriau - 33% labai gerai, o 21% gerai. Kūdikių bumo kartos atstovai šią situaciją vertina prasčiausiai – 18% labai gerai, o 27% gerai, tačiau 37% neturėjo aiškaus vertinimo. Tai rodo, kad Kūdikių bumo kartos atstovai nesiekia bendravimo su skirtingų skyrių darbuotojais, o taip jiems sunku vertinto šio proceso pasireiškimą.

Respondentams taip pat buvo pateiktas teiginys – „Skirtingų skyrių darbuotojai keičiasi darbiniais įgūdžiais ir gebėjimais“. Rezultatai pateikti 50 ir 51 paveiksluose.



50 pav. Darbuotojų įgūdžiai



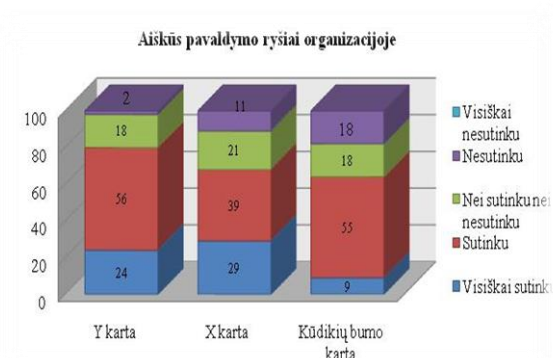
51 pav. Darbuotojų įgūdžiai organizacijose

Rezultatai rodo, kad labiausiai su šiuo teiginiu sutinka Y kartos atstovai – 31% visiškai sutinka, o 53% sutinka. Panašiai su šiuo teiginiu sutinka ir X kartos atstovai – 39% visiškai sutinka, o 46% sutinka. Kiek kitokie atsakymai gauti iš Kūdikių bumo kartos atstovų. Nors 53% sutinka, kad keistis darbiniais įgūdžiais ir gebėjimais su skirtingų skyrių darbuotojais vertinga, tačiau 27% nesutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad šios kartos atstovai labiausiai iš trijų nėra linkusi keistis darbiniais įgūdžiais ir gebėjimais.

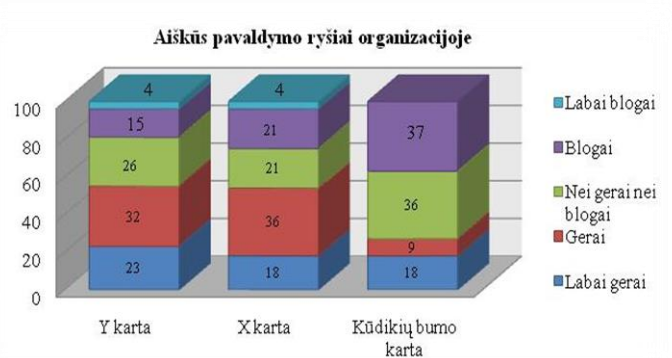
Vertinant organizacijos situaciją, galima teigti, kad prasčiausiai situaciją įvertino Kūdikių bumo kartos atstovai – nors 46% šią situaciją įvertino kaip gerą, tačiau 36% tikslaus vertinimo neturėjo, o 18% respondentų situaciją įvertino kaip blogą. Labai panašiai situaciją įvertino X ir Y kartos atstovai,

tai rodo, kad šių kartų organizacijose būdinga keistis darbiniais įgūdžiais ir gebėjimais su skirtingų skyrių darbuotojais.

Organizacijoje vienas iš svarbių dalykų – pavaldumo ryšiai. Jie daro įtaką ne tik vadovų ir darbuotojų bendravimui, bet ir tarp pačių darbuotojų. Respondentams buvo pateiktas teiginys „Aiškūs pavaldumo ryšiai“. Šiuo teiginiu buvo siekiama išsiaiškinti ar darbuotojams reikalingi pavaldumo ryšiai bei ar jie yra organizacijose. Rezultatai pateikti 52 ir 53 paveiksluose.



52 pav. Pavaldumo ryšiai

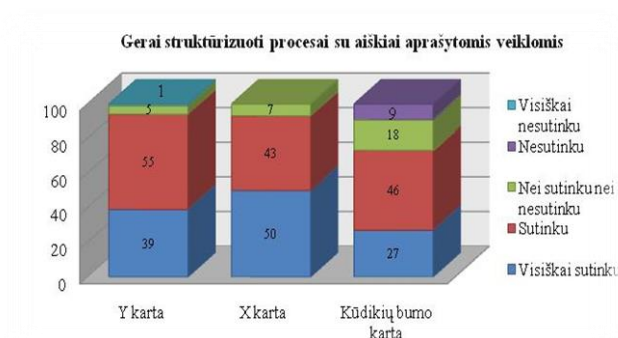


53 pav. Pavaldumo ryšiai organizacijose

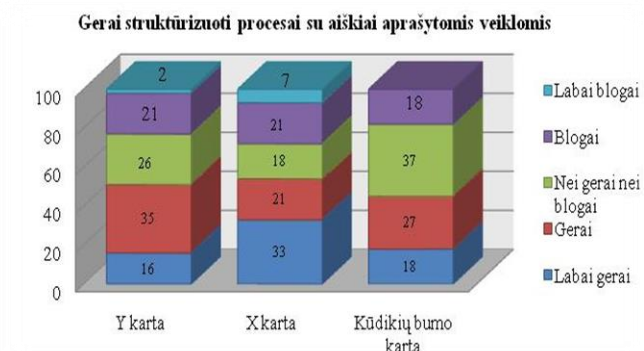
Gauti rezultatai rodo, kad nors Y kartos žmonės yra įvardijami, kaip taisyklių ir prievolių nemėgstantys darbuotojai, tačiau 56% jų sutinka, kad organizacijose turi būti aiškūs pavaldumo ryšiai. Kiek mažiau su šiuo teiginiu sutinka X kartos atstovai. Labiausiai su šiuo teiginiu nesutinka Kūdikių bumo kartos atstovai. Galima teigti, kad Y kartos atstovai nori organizacijoje nori suprasti kas ir kam yra pavaldus bei suvokti kam priklauso darbų atsakomybė. Kūdikių bumo kartos atstovai būdami labiau uždaresni nesiekia, kad organizacijoje būtų pavaldumas.

Organizacijoje situacija panaši į tai, ko ir nori respondentai. Y kartos atstovų šią situaciją blogai įvertino tik 15%, tačiau Kūdikių bumo kartos atstovai – 37% įvertino kaip blogą.

Bendradarbiavimo organizacijos lygmenyje vienas iš veiksnių - procesai. Teiginių pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiklų procesai skatina darbuotojus dirbti kartu. Respondentams buvo pateiktas teiginys – „Gerai struktūrizuoti procesai su aiškiai aprašytomis veiklomis“. Šiuo teiginiu buvo siekiama išsiaiškinti ar visų kartų atstovams svarbūs struktūrizuoti procesai. Rezultatai pateikiami 54 ir 55 paveiksluose.



54 pav. Struktūrizuoti procesai

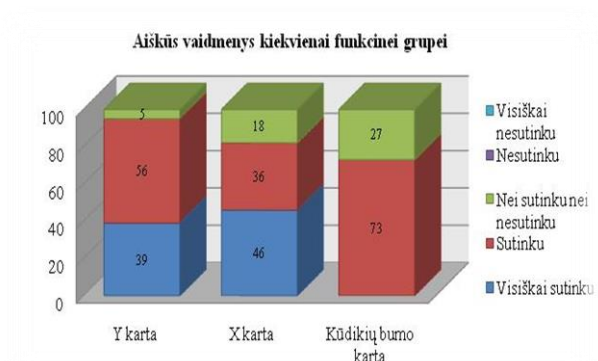


55 pav. Struktūrizuoti procesai organizacijoje

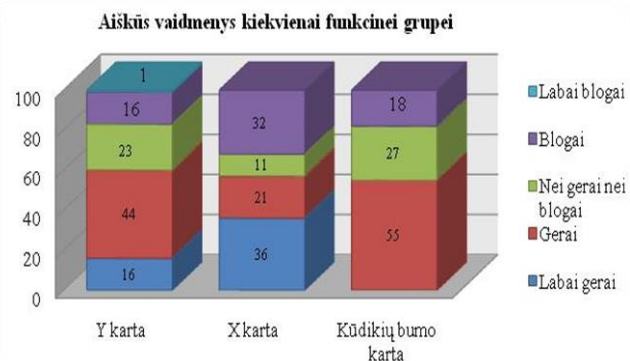
Rezultatai rodo, kad labiausiai su šiuo teiginiu sutinka Y ir X kartų atstovai. 9% Kūdikių bumo kartos atstovai nesutinka, kad organizacijoje turi būti gerai struktūrizuoti procesai su gerai aprašytomis veiklomis. Galima daryti išvadą, kad Y ir X kartų atstovai jaunesni ir jiems reikia aiškiai aprašytų veiklų, kurios palengvintų darbą. Kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai organizacijose dirba ilgai ir visada žino, ką ir kaip daryti, todėl jiems nebūti struktūrizuoti procesai.

Organizacijoje situacija panaši, ko ir nori respondentai. Geriausiai situaciją vertina X ir Y kartų respondentai, tačiau dauguma Kūdikių bumo kartos atstovų neturi tikslaus vertinimo, kaip yra organizacijose. Tikėtina, kad darbuotojai dirba pagal savo nusistatytus procesus.

Dirbant komandoje svarbūs ir kiekvienos grupės vaidmenys. Respondentams buvo pateiktas teiginys – „Aiškūs vaidmenys kiekvienai funkicinei grupei“. Respondentų atsakymai pateikti 56 ir 57 paveiksluose.



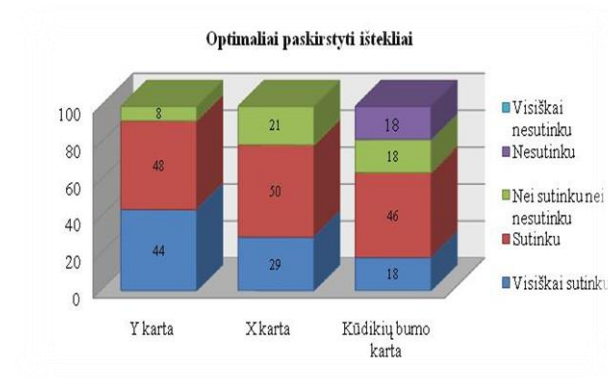
56 pav. Grupių vaidmenys



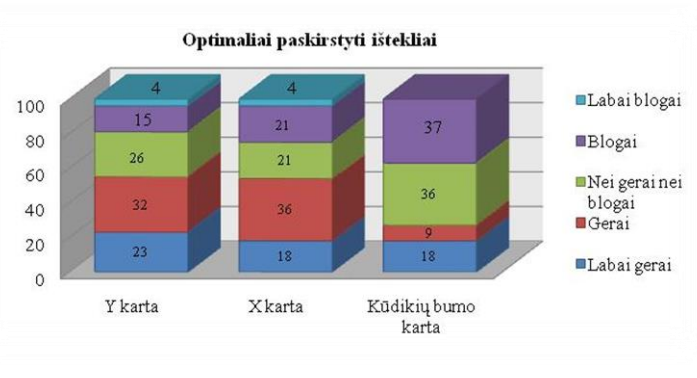
57 pav. Grupių vaidmenys organizacijoje

Respondentų atsakymai rodo, kad skirtingų kartų atstovai sutinka, kad organizacijoje būtų nustatyti aiškūs vaidmenys kiekvienai funkicinei grupei, tačiau organizacijose situacija kitokia. Prasčiausiai situaciją vertina X kartos atstovai, tai rodo, kad šios kartos atstovų organizacijose nėra nustatyti aiškūs vaidmenys funkicinei grupei. Geriausiai situaciją vertina Kūdikių bumo kartos atstovai, tai rodo, kad šios kartos atstovai dirba organizacijose pagal nustatytus vaidmenis.

Respondentams buvo pateiktas teiginys – „Optimaliai paskirstyti ištekliai“. Teiginiu buvo siekiama išsiaiškinti, ar išteklių (žmogiškųjų, finansiniai) paskirstymas turi įtakos darbuotojų bendram darbui. Rezultatai pateikti 58 ir 59 paveiksluose.



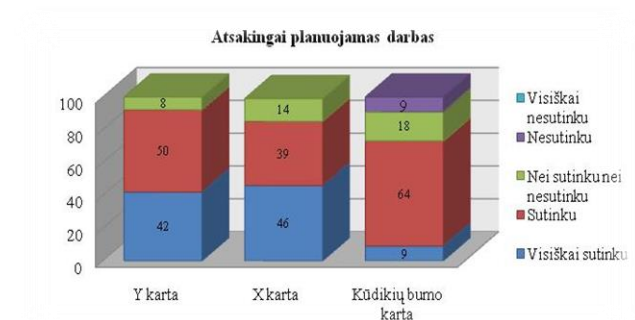
58 pav. Išteklų paskirstymas



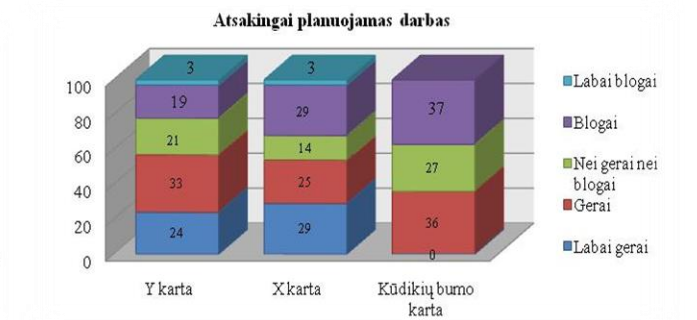
59 pav. Išteklų paskirstymas organizacijoje

Rezultatai rodo, kad visų kartų atstovai mano, kad organizacijoje ištekliai turi būti paskirstyti optimaliai. Tikėtina, kad darbuotojai, kai optimaliai paskirstyti ištekliai ne skiria, o jungia darbuotojus bendram darbui. Organizacijose situacija kitokia. 37% Kūdikių bumo kartos atstovai tokią situaciją vertina blogai, 36% neturi aiškaus vertinimo. X ir Y kartų atsakymai panašūs, yra ir tokių, kurie gerai vertina tokią situaciją, kiti neturi aiškaus atsakymo. Galima daryti išvadą, kad organizacijose darbuotojai nėra aiškiai informuoti apie išteklių paskirstymą.

Vertinant procesų įtaką darbuotojų bendradarbiavimui vienas iš svarbiausių veiksnių – atsakingas darbas. Respondentams buvo pateiktas teiginys – „Atsakingai planuojamas darbas“. Remiantis šio teiginio įvertinimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip skirtingų kartų darbuotojams svarbus atsakingas darbo planavimas.



60 pav. Atsakingas darbo planavimas



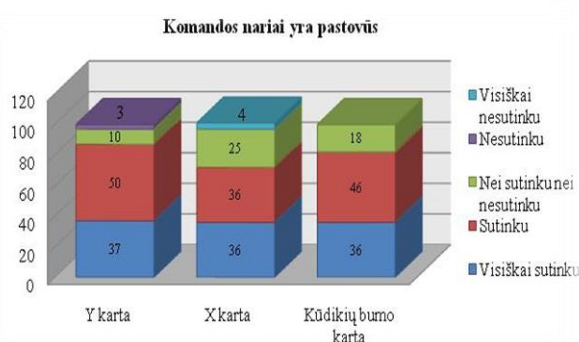
61 pav. Atsakingas darbo planavimas organizacijoje

Iš rezultatų galima matyti, kad skirtingos kartos vertina atsakingai planuojamą darbą. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams viena iš skatinamųjų priemonių dirbti kartu – atsakingai planuojamas darbas. Organizacijose skirtingos kartos situaciją vertina įvairiai. Geriausiai situaciją vertina X kartos

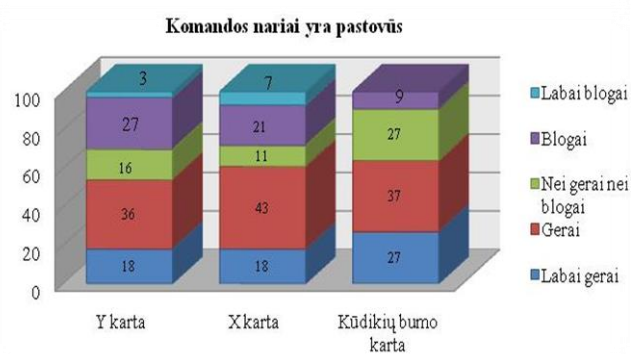
žmonės, tai rodo, kad šios kartos žmonės būdami darboholikai, atsakingiausiai planuoja darbą. Kūdikių bumų kartos atstovai šią situaciją vertina prasčiausiai, tai rodo, kad šios kartos žmonės organizacijose, kuriose jie dirba, tai viena iš problemų.

Mokslinėje literatūroje taip pat egzistuoja ir bendradarbiavimas komandos lygmenyje. Šio lygmens veiksnių analizė padės atskleisti, kokie veiksniai skatina X, Y ir Kūdikių bumų kartų atstovus bendradarbiauti komandoje. Analizuojamos trys veiksnių grupės: pasitikėjimas, bendravimas ir išteklių.

Analizuojant pasitikėjimą respondentams buvo pateiktas teiginys – „Komandos nariai yra pastovūs“. Šiuo teiginiu buvo siekiama suprasti, ar komandos narių pastovumas skatina darbuotojus dirbti išvien.



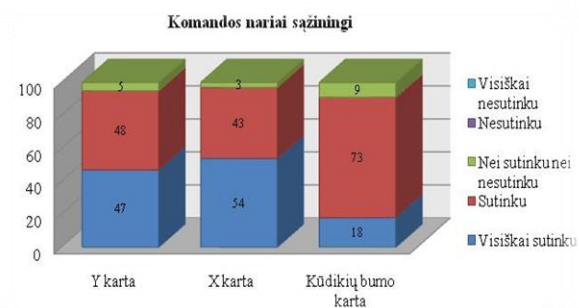
62 pav. Komandos narių pastovumas



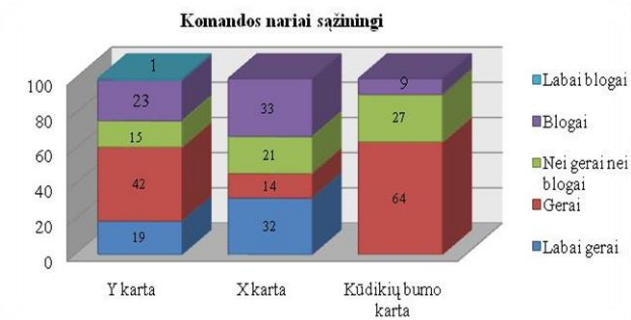
63 pav. Komandos narių pastovumas organizacijoje

62 paveikslo duomenys rodo, kad dauguma visų kartų atstovų vertina tai, kad komandos nariai būtų pastovūs. 25% X kartos atstovų tiksliai neįvertino šio teiginio, o tai rodo, kad būdami patys nelojalūs organizacijai sunku nuspręsti, ar komandos nariai turi būti pastovūs organizacijoje. 63 paveiksle pavaizduota komandos narių pastovumo situacija organizacijose. Rezultatai rodo, kad 27% Y kartos atstovų savo kolegas vertina kaip nepastovius. X kartos atstovai savo kolegas vertina geriausiai ir teigia, kad komandos nariai yra pastovūs.

Analizuojant pasitikėjimą respondentams taip pat buvo pateiktas teiginys – „Komandos nariai yra sąžiningi“ ir „Vadovas yra sąžiningas“.



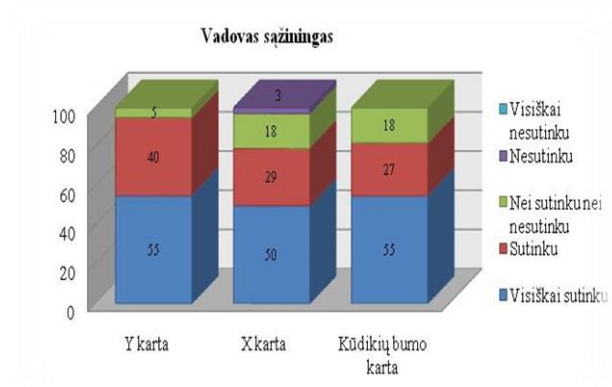
64 pav. Komandos narių sąžiningumas



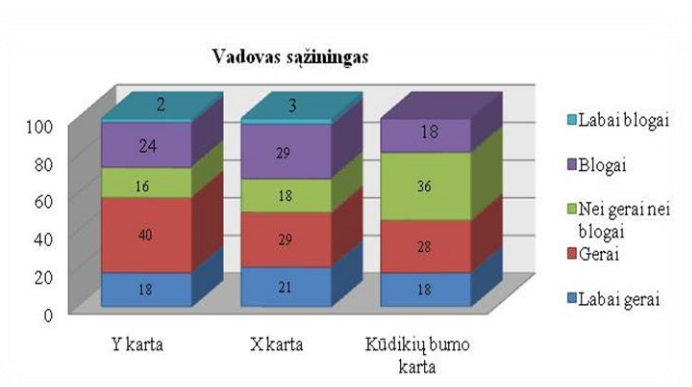
65 pav. Komandos narių sąžiningumas organizacijose

64 paveikslo duomenys rodo, kad nors visos kartos sutinka, kad komandos narių sąžiningumas svarbus, tačiau labiausiai su tuo sutinka X kartos atstovai. Tai rodo, kad jei skirtingų kartų komandos nariai būtų sąžiningi būtų lengviau dirbti visiems kartu. 65 paveikslo duomenys rodo, kad organizacijose realybė kitokia. 64% Kūdikų bumo kartos atstovų savo kolegas vertina kaip sąžiningus, tačiau 33% X kartos ir 23% Y kartos atstovų savo kolegas vertina neigiamai ir teigia, kad komandos nariai nėra sąžiningi. Esant tokioms aplinkybėms tampa aišku, kodėl organizacijose sudėtinga dirbti skirtingų kartų atstovams.

Vadovo sąžiningumas taip pat vienas iš esminių veiksnių, skatinant bendradarbiavimą.



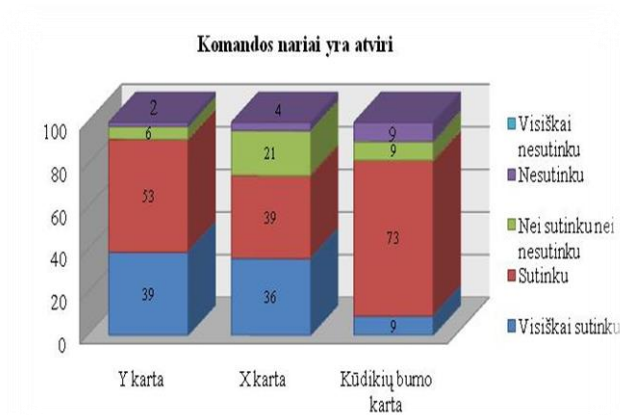
66 pav. Vadovo sąžiningumas



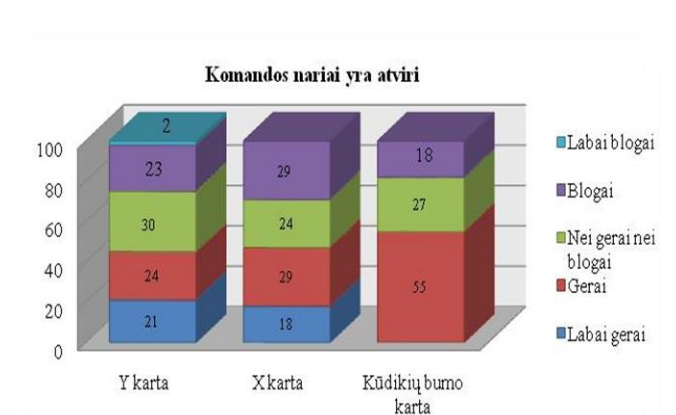
67 pav. Vadovo sąžiningumas organizacijose

66 paveikslo duomenys rodo, kad darbuotojams labiau negu komandos narių sąžiningumą vertina vadovo sąžiningumą. Rezultatai patvirtina, kad darbuotojai vertina vadovo sąžiningumą, o tai skatintų darbuotojus bendradarbiauti turint gerą pavyzdį. Darbuotojai gali būti sąžiningi vieni su kitais, kai mato, kad vadovas su jais yra taip pat sąžiningas. Vadovo sąžiningumą organizacijoje skirtingos kartos vertina prasčiau. Labiausiai nusivylę vadovais yra X kartos atstovai – 29% kartos respondentų situaciją įvertino blogai. 24% Y kartos atstovų taip pat vadovo sąžiningumą vertina blogai. Galima teigti, kad šių kartų vadovai dažniausiai būna vyresni žmonės, o jie paveikti XX amžiaus įvykių gali būti praradę sąžiningumo jausmą.

Atvirumas taip pat vienas iš svarbių veiksnių bendradarbiaujant. Respondentams buvo pateikti teiginiai: „Komandos nariai yra atviri“ ir „Vadovas yra atviras su komandos nariais“.

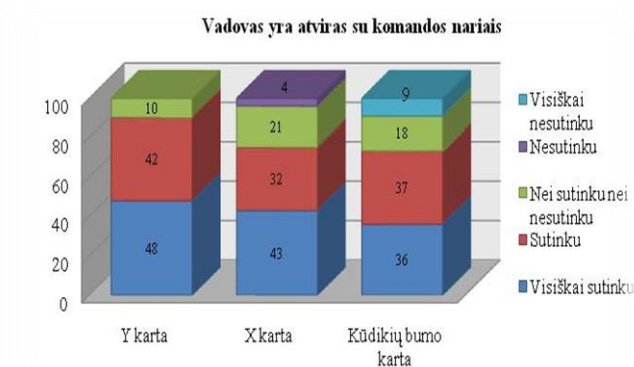


68 pav. Komandos narių atvirumas

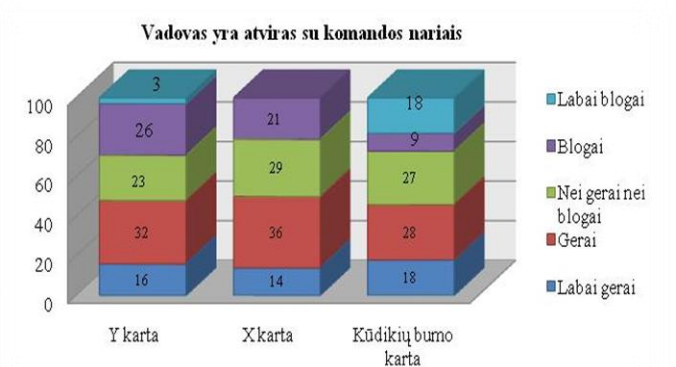


69 pav. Komandos narių atvirumas organizacijose

68 paveikslo rezultatai rodo, kad labiausiai atvirumą vertina Y kartos atstovai. Literatūroje teigiama, kad šios kartos darbuotojai yra plačių pažiūrų, atviri naujovėms ir žmonėms, o šie rezultatai patvirtina, kad ši karta nori atvirumo ir darbovietėse. Tikslaus vertinimo neturėjo X kartos atstovai – 21% respondentų. Organizacijose (69 pav.) prasčiausiai komandos narių atvirumą įvertino X kartos atstovai, tai rodo, kad šios kartos atstovai nėra atviri su savo komandos nariais, o tai atskleidžia, kad ši karta nėra tikra, ar atvirumas komandoje duotų naudos. Y kartos atstovai taip pat šios situacijos neįvertino teigiamai. Nors 21% respondentų šią situaciją vertina labai gerai, tačiau 30% respondentų neturėjo tikslaus atsakymo, 23% įvertino situaciją kaip blogą. Atviriausi pagal gautus duomenis yra Kūdikų bumo atstovai, nes daugiau negu 50% respondentų situaciją įvertino gerai.



70 pav. Vadovo atvirumas

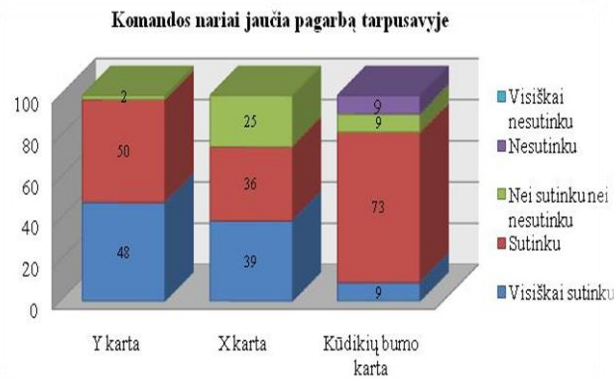


71 pav. Vadovo atvirumas organizacijose

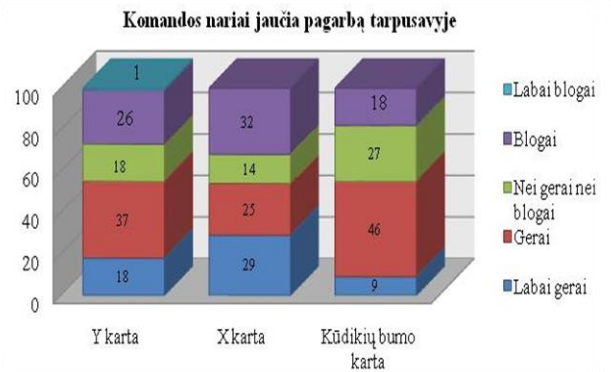
Analizuojant vadovo atvirumo svarbą darbuotojams, galima teigti, kad labiausiai vadovo atvirumą su komandos nariais vertina Y kartos atstovai. Tai rodo, kad ši karta būdama atvira su komandos nariais, nori, kad ir su jais žmonės būtų atviri. Iš šių rezultatų prasčiausiai vadovo atvirumo svarbą vertina Kūdikų bumo kartos atstovai. Galima teigti, kad kai kurie šios kartos atstovai būdami uždaresni nesiekia, kad vadovas būtų atviras su jais.

Organizacijoje situaciją prastai vertina Y kartos atstovai. Šios kartos atstovai norintys daugiau atvirumo organizacijose to nepasiekia. Prasčiausiai situaciją vertina Kūdikių bumų kartos atstovai, tai rodo, kad vadovai su šios kartos atstovais nėra atviri.

Pagarba darbo vietose taip pat vienas iš reikšmingiausių veiksnių. Respondentams buvo pateiktas teiginys: „Komandos nariai jaučia pagarbą tarpusavyje“.



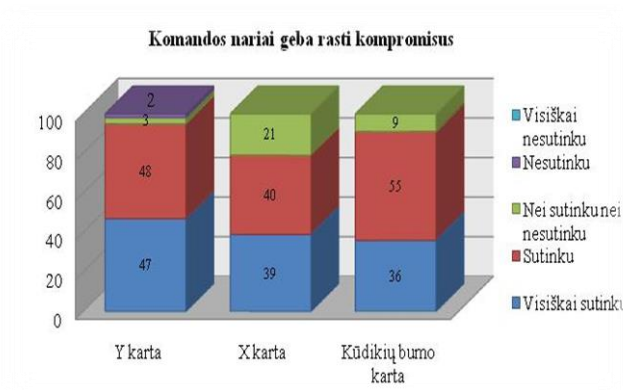
72 pav. Komandos narių pagarbą



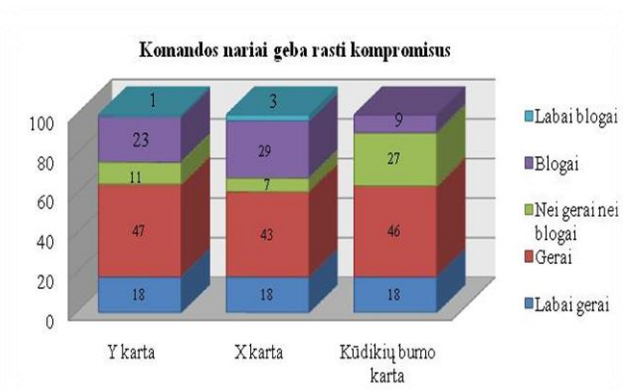
73 pav. Komandos narių pagarbą organizacijose

72 paveikslo rezultatai rodo, kad pagarbą tarp komandos narių geriausiai vertina Y kartos atstovai, tai rodo, kad ši karta būdama atvira siekia ir pagarbos tarp komandos narių. Dažnai praktikoje pasitaiko, kad dirbant komandoje konfliktų metu atsiranda pagarbos stygius komandose, tai ši karta viena iš tų, kurios vienas iš prioritetų dirbant komandoje – pagarbą. Kiek prasčiau pagarbą svarbą vertino X ir Kūdikių bumų kartos atstovai. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad šių kartų atstovai dažnai dirbant komandoje gina savo nuomonę nepaisant pagarbos svarbos. Įvertinus organizacijų situaciją galima teigti, kad prasčiausiai situaciją vertina X kartos atstovai. Galima teigti, kad šios kartos ciniškumas, noras kritikuoti pasireiškia per pagarbos prizmę.

Pasitikėjimo svarba, nauda atsiskleidžia per konfliktus ir kompromisus. Respondentams buvo pateiktas teiginys – „Komandos nariai geba rasti kompromisus“. Šiuo teiginiu buvo siekiama išsiaiškinti, ar skirtingų kartų atstovams svarbu kompromisų ieškojimas bei kaip tai pasireiškia organizacijoje.



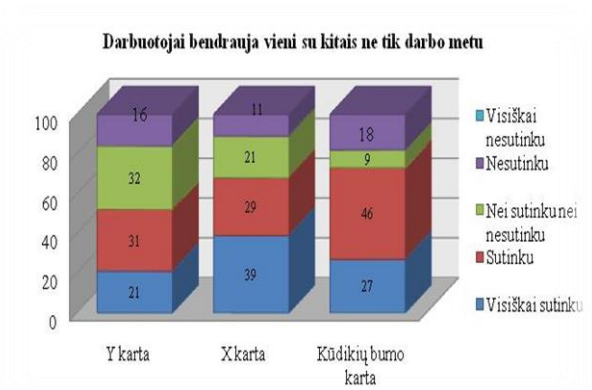
74 pav. Kompromisai



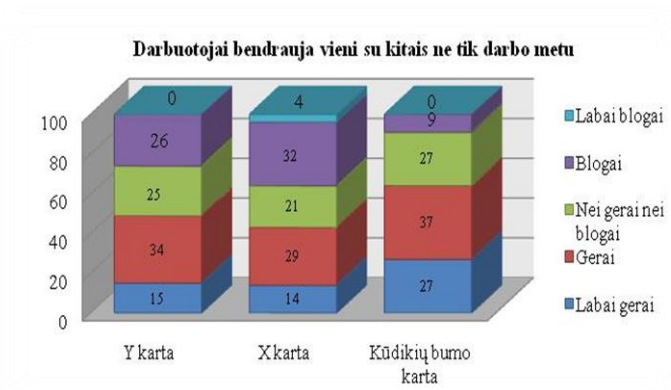
75 pav. Kompromisai organizacijose

74 paveikslo duomenys rodo, kad labiausiai į kompromisus yra linkę Y kartos atstovai. Šios kartos žmonės yra labiau lankstūs bei prisitaikantys, todėl šiems žmonėms svarbu, kad komandos nariai gebėtų ieškoti ir rasti kompromisus. Vertinant žmones per kompromisų prizmę galima teigti, kad sudėtingiausi X kartos atstovai. Organizacijose su kompromisų paieškos stygiumi labiausiai susiduria X kartos atstovai. 29% X kartos atstovų teigia, kad komandos nariai negeba rasti kompromisų darbo metu. Lyginant šias tris kartas galima daryti išvadą, kad lengviausiai ieškoti kompromisų galima su Kūdikų bumo kartos atstovais.

Bendradarbiavimo komandos lygmenyje nebūtų be bendravimo. Bendravimas vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris sukuria pagrindą kitų veiksnių atsiradimui. Respondentų buvo domimasi ar jie bendrauja su kolegomis ne tik darbo metu.



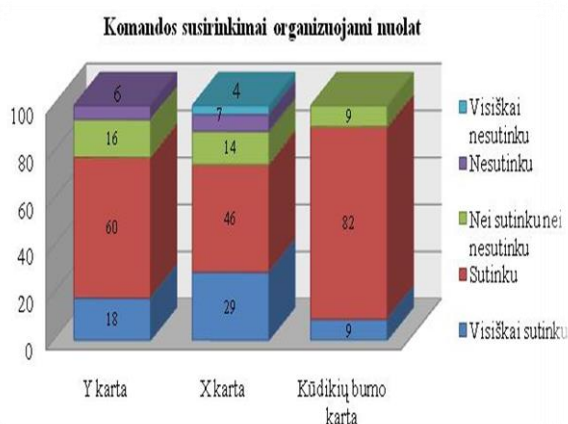
76 pav. Bendravimas ne darbo metu



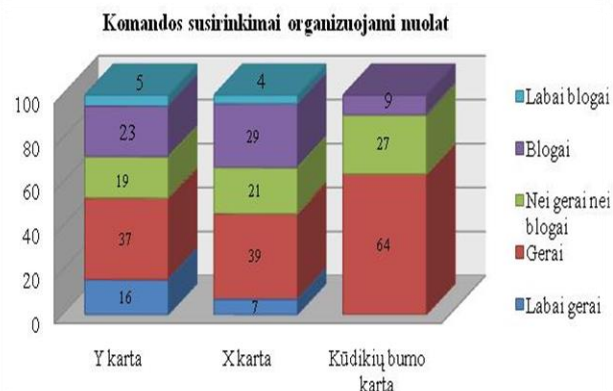
77 pav. Bendravimas ne darbo metu organizacijose

Pagal gautus duomenis galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojai nėra linkę bendrauti už darbo ribų su savo kolegomis. Nors dalis visų kartų atstovų pasisakė prieš bendravimą su kolegomis ne tik darbo metu, tačiau labiausiai iš šių kartų būtų linkę bendrauti Kūdikų bumo karta. Organizacijose labiausiai su kolegomis ne darbo metu nebendrauja X karta, tačiau labiausiai linkę į bendravimą yra Kūdikų bumo kartos žmonės.

Komandose ir organizacijose viena iš bendravimo formų yra susirinkimai. Jų metu atsiskleidžia ne tik patys darbuotojai, bet ir atrandamos naujos idėjos, siūlymai. Analizuojant susirinkimų svarbą, svarbu išsiaiškinti ar naudinga organizuoti susirinkimus bei ar efektyvūs.



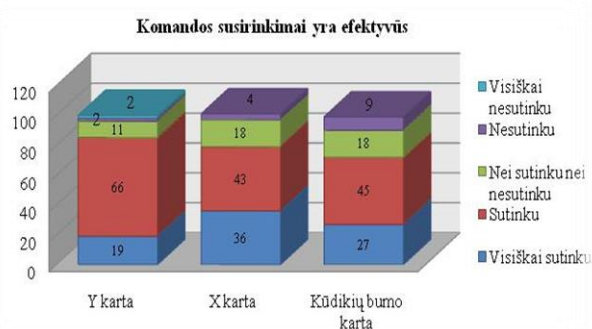
78 pav. Susirinkimų organizavimas



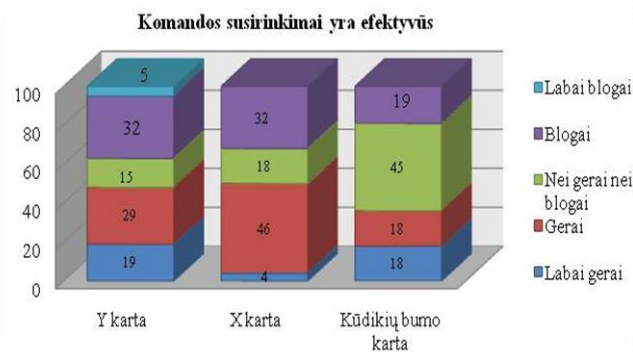
79 pav. Susirinkimų organizavimas įmonėse

Iš 78 paveiksle pateiktų rezultatų galima teigti, kad labiausiai susirinkimus vertina Kūdikių bumo kartos atstovai, tai rodo, kad bendrauti su komandos nariais jie labiau norėtų susirinkimų forma. Nors dauguma Y kartos atstovų taip pat pasisako už susirinkimų organizavimą, tačiau 6% nesutinka, kad komandos susirinkimai būtų organizuojami nuolat. Organizacijose prasčiausiai susirinkimų organizavimą vertina X karta. 29% X kartos atstovų teigia, kad organizacijose nuolat neorganizuojami susirinkimai. Taip pat 23% Y kartos atstovų teigia, kad jų organizacijose neorganizuojami susirinkimai. Geriausiai šią situaciją vertina Kūdikių bumo kartos atstovai, 64% šios kartos atstovų pasisako, kad situacija gera. Galima daryti išvadą, kad jaunėjančiame kolektyve susirinkimai nėra pagrindinis bendravimo būdas, tai rodo, kad vyresnės kartos atstovai labiau vertina susirinkimus.

Jei susirinkimai yra vykdomi, svarbu, kad jie būtų efektyvūs. Susirinkimų efektyvumą vertino respondentai.



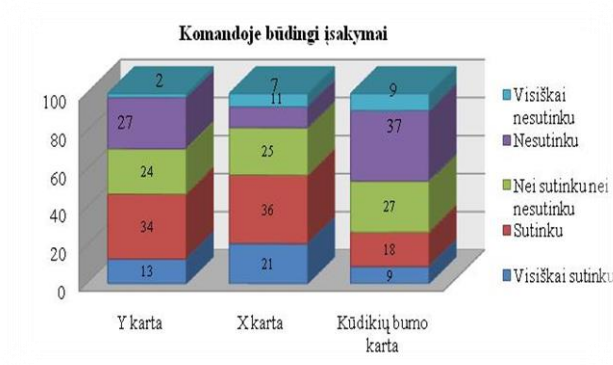
80 pav. Susirinkimų efektyvumas



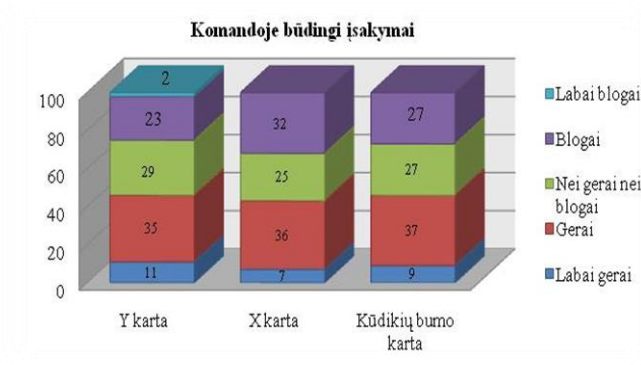
81 pav. Susirinkimų efektyvumas įmonėse

80 paveiksle pateikti rezultatai rodo, kad skirtingų kartų atstovai sutinka kad komandos susirinkimai turi būti efektyvūs, tai rodo, darbuotojų mąstymą, kad jei organizacijoje yra vykdomi susirinkimai jie turi būti naudingi ir efektyvūs, tačiau organizacijose situacija visiškai kitokia. Y ir X kartų atstovai teigia, kad susirinkimai organizacijose nėra efektyvūs ir nekuria vertės. Todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojai matydami susirinkimų menką naudą ir efektyvumą nemano, kad tai gera bendravimo priemonė.

Kadangi organizacijose vis dar vyksta susirinkimai, dažnai jų metu yra gaunami įsakymai. Įsakymų būtinumą vertina respondentai. Rezultatai pateikti 82 ir 83 paveiksluose.

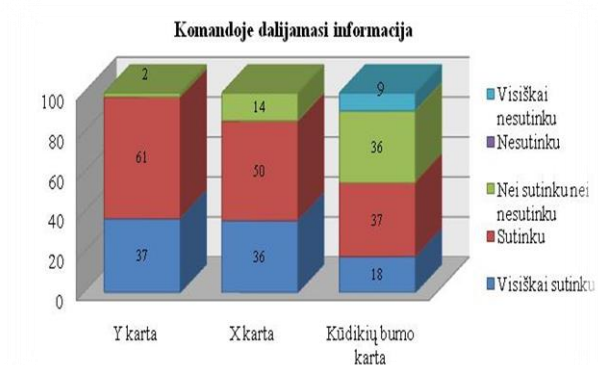


82 pav. Įsakymų būdingumas

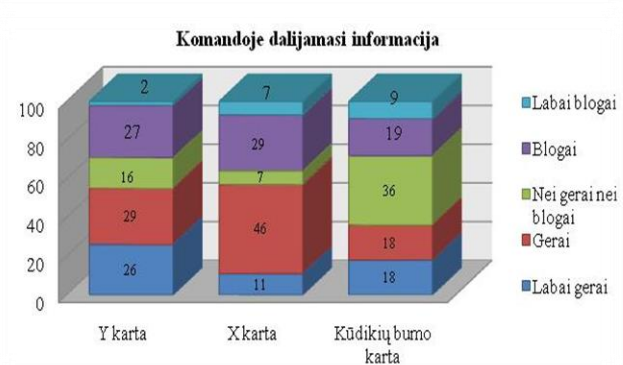


83 pav. Įsakymų būdingumas organizacijoje

82 paveikslo duomenys rodo, kad darbuotojai nemano, kad įsakymai yra naudinga bendravimo priemonė. Galima daryti išvadą, kad jei darbuotojai tarpusavyje bendrautų įsakymų forma naudingas bendradarbiavimas nebūtų pasiektas. Organizacijose matoma, kad respondentai šią situaciją vertina kaip blogą. Tai rodo, kad ir praktikoje skirtingų kartų darbuotojai nenori bendrauti įsakymų forma. Viena iš bendravimo formų – informacijos dalijimasis. Rezultatai pateikti 84 ir 85 paveiksluose.



84 pav. Informacijos dalijimasis



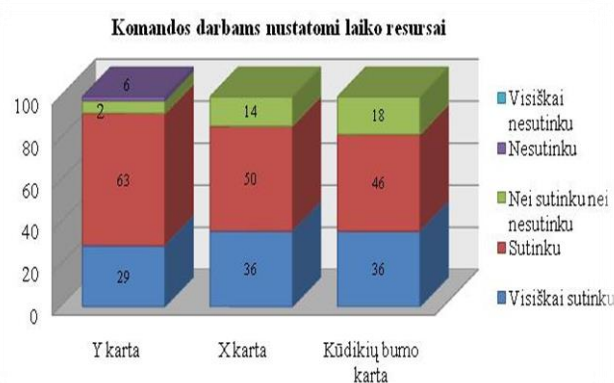
85 pav. Informacijos dalijimasis organizacijoje

Iš pateiktų rezultatų galima teigti, kad labiausiai dalintis informacija nori Y kartos atstovai. Šios kartos atstovai būdami atviri ir norintys bendrauti, jiems toks bendravimo ir bendradarbiavimo būdas priimtinas. Labiausiai šiuo klausimu nuomonės neturėjo Kūdikų bumo kartos atstovai. Ši karta yra

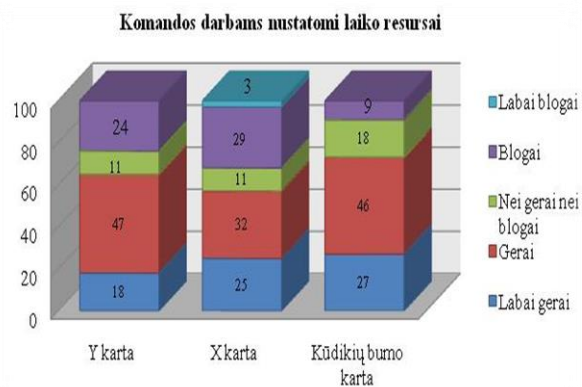
darboholikų karta, tad galima teigti, kad jie nesiekia informacijos dalijimosi su kitais. Organizacijoje rezultatai rodo, kad labiausiai informacija nesidalina X kartos atstovai. Pagal kartų skirtumus iškarta yra sudėtingiausia, tad jie nėra linkę dalintis informacija.

Bendradarbiavimo komandos lygmenyje vienas iš veiksnių – ištekliai. Dažnai dirbant komandoje darbuotojai nesutaria dėl žmogiškųjų, finansinių išteklių. Atliekant šių veiksnių analizę buvo siekiama ištirti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja skirtingų kartų darbuotojus.

Pradedant analizuoti išteklius, pirmasis teiginys buvo pateiktas – „Komandos darbams nustatomi laiko resursai“. Šiuo teiginiu buvo siekiama išsiaiškinti ar šių kartų atstovams svarbūs laiko resursų nustatymas.



86 pav. Laiko resursų svarba

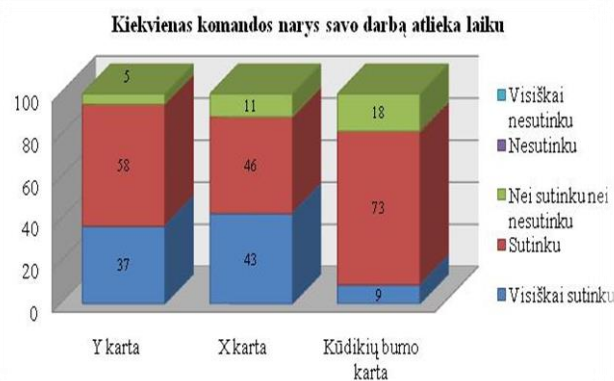


87 pav. Laiko resursų svarba organizacijose

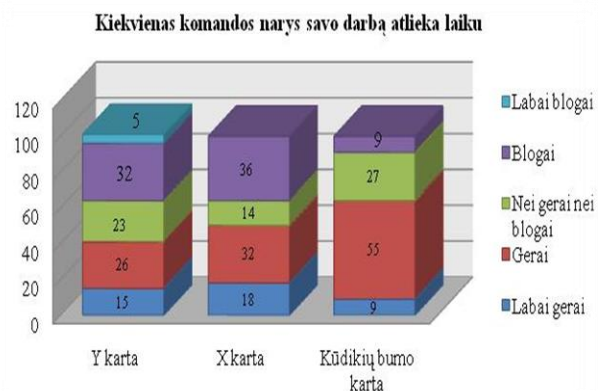
86 paveiksle pateikti rezultatai rodo, kad nors visų kartų atstovai vertina laiko resursų nustatymą, bet labiausiai tai vertina Y kartos atstovai. Nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad šios kartos atstovai yra sunkiai susikaupiantys ir ieškantys savirealizacijos galimybių, tačiau jie sutinka, kad tinkamam darbų atlikimui reikalingi laiko resursai.

Organizacijoje prasčiausiai situaciją vertina X kartos atstovai, tai rodo, kad jų organizacijose laiko resursai yra nustatomi rečiau. Y ir Kūdikių bumo kartos atstovai situaciją vertina geriau, o tai atskleidžia, kad organizacijose vadovai vykdo tam tikrą kontrolę.

Nors komandai gali būti nustatomi laiko resursai, bet vertinga, kad kiekvienas komandos narys savo darbą atliktų laiku. Rezultatai pateikti 88 ir 89 paveiksluose.



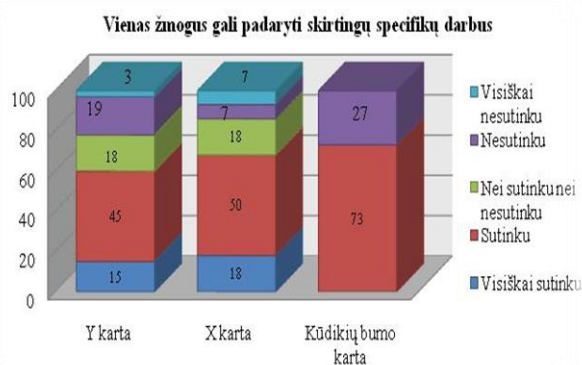
88 pav. Komandos narių darbo svarba



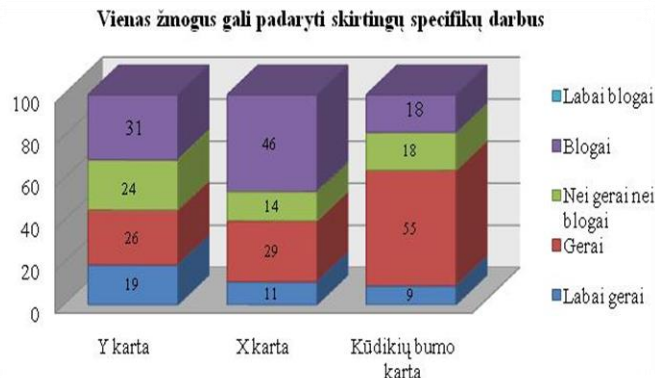
89 pav. Komandos narių darbo svarba organizacijose

Y, X ir Kūdikų bumo kartos atstovai sutinka, kad kiekvienas komandos narys turi savo darbą atlikti laiku. Kiekvieno komandos nario darbo atlikimas laiku skatintų skirtingų kartų atstovus dirbti kartu ir taip būtų išvengiama konfliktų. Organizacijose situacija visiškai kitokia. Rezultatai rodo, kad X kartos atstovai prasčiausiai vertina kolegų darbo atlikimo laiką, 32% Y kartos atstovų taip pat šią situaciją organizacijose vertina blogai. Šie rezultatai rodo, kad esantys nesutarimai darbo aplinkoje dėl darbo atlikimo laiko gali pasitaikyti būtent dėl darbuotojų atsakomybės nebuvimo.

Kad darbus atlikti laiku gali padėti arba kaip tik sugadinti darbuotojų gebėjimas dirbti skirtingų specifinių darbus. Rezultatai kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina gebėjimą dirbti skirtingų kartų darbus pateikti 90 pav. Situaciją organizacijose atskleidžia 91 paveiksle pateikti rezultatai.



91 pav. Skirtingų specifinių svarba



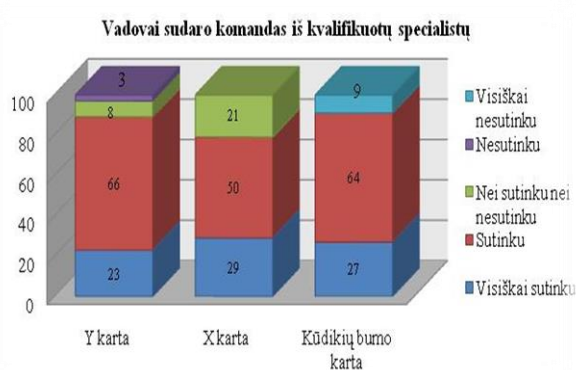
92 pav. Skirtingų specifinių svarba organizacijose

Respondentams pateiktus teiginį – „Vienas žmogus gali padaryti skirtingų specifinių darbus – vertina neigiamai. Prasčiausiai tai vertina Kūdikų bumo atstovai, 27% respondentų tokią padėtį įvertino blogai. Taip pat šiam darbuotojų gebėjimui nepritaria ir 19% Y kartos atstovų ir 7% X kartos atstovų. Nors respondantai neigiamai vertina žmogaus gebėjimą padaryti skirtingų specifinių darbus, tačiau yra ir tokių, kurie mano, kad tai yra vertinga ir padeda organizacijose. Galima daryti išvadą, kad

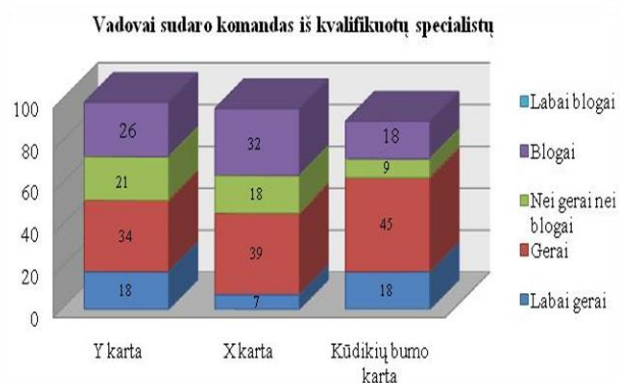
siekiant skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo svarbu atsižvelgti į tai, kad ne visi pritaria skirtingų specifikų darbų atlikimui, todėl kad darbas būtų atliktas profesionaliai, svarbu, kad tai darytų savo srities specialistai. Organizacijose situaciją tai ir patvirtina. Pateikus tą patį teiginį ir paprašius situaciją įvertinti organizacijose 46% X kartos atstovai vertina situaciją blogai. Tai patvirtina, kad organizacijose respondentai negeba dirbti skirtingų darbų. 31% Y kartos atstovų taip pat organizacijose situaciją vertina blogai. Geriausiai šią situaciją vertina Kūdikių bumo atstovai.

Galima daryti išvadą, kad šios kartos atstovai būdami darboholikai nesunkiai prisiima ne savo specifikų darbus. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad respondentai teigiamai nevertina gebėjimo dirbti skirtingų specifikų darbus, o tai nebūtų vienas iš pagrindinių veiksnių skatinančių skirtingų kartų bendradarbiavimą.

Tam, kad organizacijose nebūtų tokių situacijų, kad darbuotojai prisiimtų ne savo kompetencijai skirtus darbus, svarbu, kad komandos būtų sudarytos iš kvalifikuotų specialistų, tačiau ar tai iš tiesų svarbu vertina skirtingų kartų respondentai.



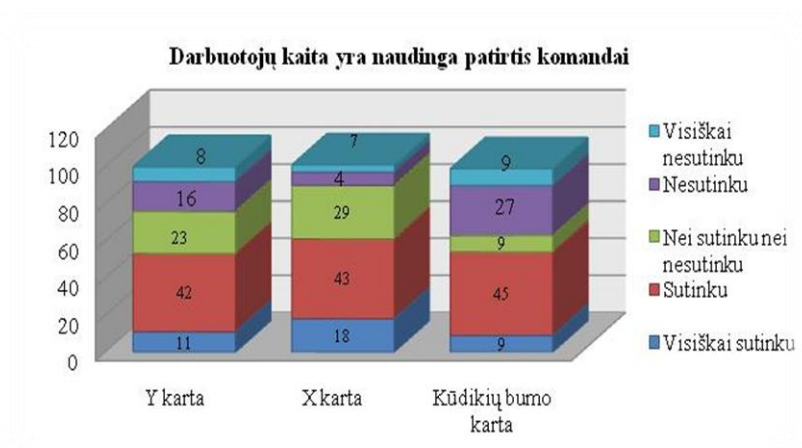
93 pav. Komandų svarba



94 pav. Komandų svarba organizacijose

93 paveiksle pateikti rezultatai rodo, kad daugiau negu 50% skirtingų kartų atstovų sutinka, kad svarbu, jog vadovai sudarytų komandas iš kvalifikuotų specialistų. Tai rodo, kad darbuotojai vertina, jog komandos būtų sudarytos iš gerų specialistų. Vertinimai organizacijose atskleidžia kitokią situaciją. 94 paveikslo rezultatai rodo, kad 26% Y kartos atstovų, 32% X kartos atstovų ir 18% Kūdikių bumo kartos atstovų šią situaciją organizacijose vertina blogai, ir nemano, kad vadovas sudaro komandas iš kvalifikuotų specialistų. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad vadovai galvodami apie darbuotojų gebėjimą dirbti skirtingų specifikų darbus, dažnai nepagalvoja apie komandos narių tikrą kvalifikaciją.

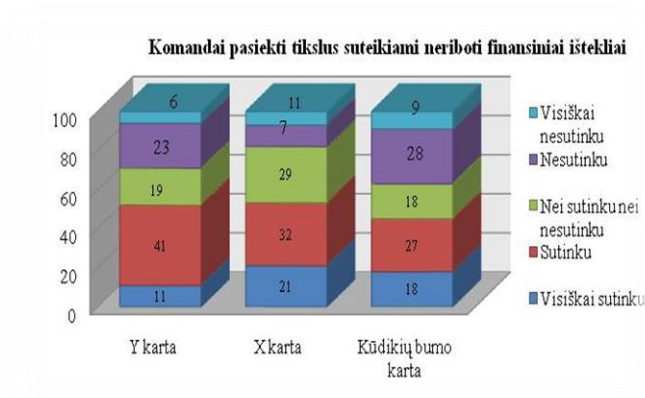
Žmogiškieji ištekliai viena iš svarbiausių temų organizacijose. Vieni darbuotojai dirba organizacijose daugiau nei 10 metų, kiti keičia savo darbo vietas dažniau. Ar komandos narių kaita naudinga patirtis organizacijose vertina skirtingų kartų respondentai.



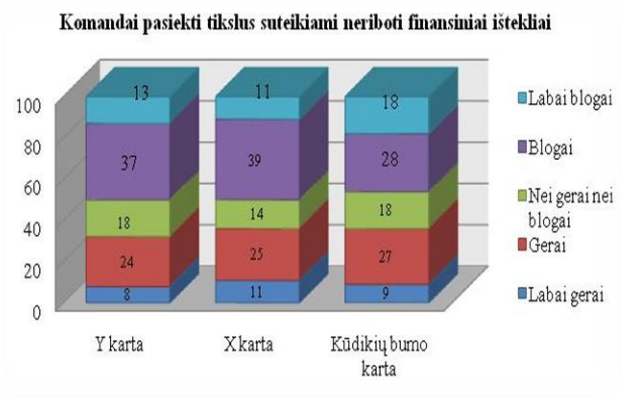
95 pav. Darbuotojų kaitos nauda

Respondentai šį teiginį vertina įvairiai, tačiau pagal gautus rezultatus galima teigti, kad labiausiai su šiuo teiginiu nesutinka Kūdikių bumo kartos atstovai – 27%. Taip pat 23% Y kartos ir 29% X kartos neturėjo tikslaus vertinimo. Galima daryti išvadą, kad siekiant visų kartų efektyvaus komandų darbo darbuotojų kaitos patariamai išvengti.

Komandų finansiniai ištekliai taip pat svarbus dalykas siekiant rezultatų. Dažnai maksimalūs komandos tikslai nėra pasiekiami dėl to, kad organizacijose stipriai ribojami šie ištekliai. Finansinių išteklių svarbą vertina respondentai.



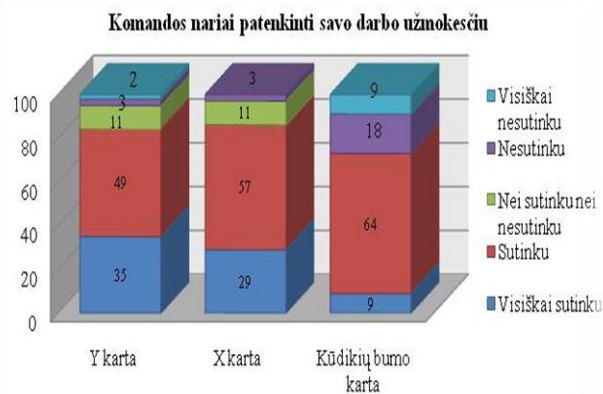
96 pav. Finansinių išteklių svarba



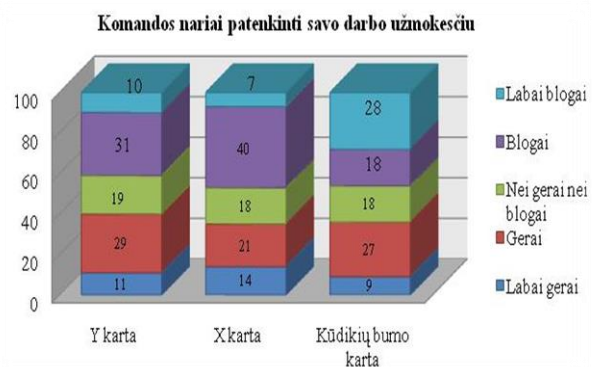
97 pav. Finansinių išteklių organizacijose

Nors finansiniai ištekliai yra iš svarbių dalykų organizacijose, tačiau 23% Y kartos atstovų ir 28% Kūdikių bumo kartos atstovų nesutinka, kad komandai pasiekti užsibrėžtus tikslus būtų suteikiami neriboti finansiniai ištekliai. Tai rodo, kad darbuotojai nesiekia neribotų išteklių ir mano, kad tikslus galima pasiekti ne tik su neribotais finansiniais ištekliais. Organizacijose situacija panaši. Visų kartų atstovai šį teiginį vertina blogai, ir teigia, kad komandai pasiekti tikslus nesuteikiami finansiniai ištekliai. Galima daryti išvadą, kad darbų finansiniai ištekliai nėra pagrindinis veiksnys, kuris skatintų darbuotojus bendradarbiauti.

Darbo užmokestis galima teigti, vienas iš svarbiausių veiksnių darbe. Retai darbuotojai dirba tik iš idėjos ir nėra orientuoti į piniginį užmokestį. Dažnai tai yra viena iš motyvuojančių priemonių, kuri ne tik skatina atlikti tam tikrus darbus, bet ir gerina darbuotojų atlikimo kokybę. Ar darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu skatina dirbti komandose vertina skirtingų kartų respondentai.



98 pav. Darbo užmokesčio pasitenkinimo svarba



99 pav. Darbo užmokesčio pasitenkinimo svarba organizacijose

Gauti rezultatai kaip ir buvo manyta patvirtina, kad darbo užmokestis daro didelę įtaką dirbant komandose. Daugiau negu pusė respondentų atsakė, kad svarbu, jog komandos nariai būtų patenkinti savo užmokesčiu. Nors 18% Kūdikių bumo atstovų mano, kad komandos nariai būtinai turi būti patenkinti savo darbo užmokesčiu, tačiau situacija organizacijoje kitokia. 28% Kūdikių bumo atstovų komandos narių pasitenkinimo situaciją organizacijoje vertina labai blogai. Galima daryti išvadą, kad nors ši karta yra apibūdinama kaip darboholikai, tačiau vis tiek dirbant komandoje turi būti patenkinti savo darbo užmokesčiu. Organizacijose labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu X kartos atstovai. 40% respondentų įvertino situaciją blogai. Galima daryti išvadą, kad dauguma jų nebuvo lojalūs organizacijai, o atlyginimo klausimas dažnai yra sprendžiamas pagal tai, kiek laiko žmogus dirba organizacijoje. 31% Y kartos atstovų vertina situacija blogai ir teigia, kad komandos nariai yra nepatenkinti savo darbo užmokesčiu. Šių dienų verslo pasaulyje ši karta yra jauna, o jų užmokesčio lūkesčiai dažnai būna didesni nei negu sukuria naudos organizacijose, tačiau komandos tikslams pasiekti būtinas pasitenkinimas darbo užmokesčiu, o tai gali sukurti vadovai.

Taigi, tyrimo metu buvo aprašyti trijų lygmenų veiksnių įtaka, svarba ir situacija organizacijose. Tyrimo metu Y, X ir Kūdikių bumo kartos atstovai išskyrė pagrindinius veiksnius, kurie jiems buvo svarbiausi.

11 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo veiksmų modelis

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE:			
- Įgūdžiai	Vadovo įgūdžiai Komandos narių įgūdžiai	Vadovo įgūdžiai Komandos narių įgūdžiai	Vadovo įgūdžiai Komandos narių įgūdžiai
- Psichologiniai veiksniai	Komandos narių darbo atlikimo tikslumas Komandos narių atsakingumas Darbas vardan geresnio gyvenimo Piniginės premijos Nepiniginės premijos Grįžtamasis ryšys Komandos narių orientyras į rezultatą	Komandos narių darbo atlikimo tikslumas Komandos narių atsakingumas Darbas vardan geresnio gyvenimo Piniginės premijos Nepiniginės premijos Grįžtamasis ryšys Komandos narių orientyras į rezultatą	Komandos narių darbo atlikimo tikslumas Komandos narių atsakingumas Darbas vardan geresnio gyvenimo Piniginės premijos Nepiniginės premijos Grįžtamasis ryšys Komandos narių orientyras į rezultatą
- Gerovė	Teigiama darbo aplinka Komandos narių pastangos dėl konfliktų išvengimo	Teigiama darbo aplinka Geri santykiai su komandos nariais ne darbo metu Komandos narių pastangos dėl konfliktų išvengimo	Teigiama darbo aplinka Komandos narių pastangos dėl konfliktų išvengimo
BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE:			
- Organizacinė kultūra	Komandos lyderis Geranoriškas vadovo bendravimas su komanda Vadovo gebėjimas laikytis procedūrų ir taisyklių, yra auklėtojas ir padėjėjas Pasitikėjimo aplinka komandoje Pagarba	Komandos lyderis Geranoriškas vadovo bendravimas su komanda Vadovo gebėjimas laikytis procedūrų ir taisyklių, yra auklėtojas ir padėjėjas Pasitikėjimo aplinka komandoje Pagarba	Komandos lyderis Geranoriškas vadovo bendravimas su komanda Vadovo gebėjimas laikytis procedūrų ir taisyklių, yra auklėtojas ir padėjėjas Pasitikėjimo aplinka komandoje Pagarba
- Organizacinė struktūra	Neįvardyti svarbiausi aspektai	Bendravimas su skirtingų skyrių darbuotojais Darbinių įgūdžių ir gebėjimų pasidalinimas su skirtingų skyrių darbuotojais	Bendravimas su skirtingų skyrių darbuotojais Darbinių įgūdžių ir gebėjimų pasidalinimas su skirtingų skyrių darbuotojais
- Procesai	Struktūrizuoti procesai Aiškūs vaidmenys kiekvienai funkcinei grupei	Struktūrizuoti procesai Aiškūs vaidmenys kiekvienai funkciniai grupei	Struktūrizuoti procesai Aiškūs vaidmenys kiekvienai funkciniai grupei
BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE:			
- Pasitikėjimas	Komandos narių pastovumas Komandos narių sąžiningumas Vadovo sąžiningumas Komandos narių atvirumas Vadovo atvirumas Gebėjimas rasti kompromisus	Komandos narių pastovumas Komandos narių sąžiningumas Vadovo sąžiningumas Komandos narių atvirumas Vadovo atvirumas Gebėjimas rasti	Komandos narių pastovumas Komandos narių sąžiningumas Vadovo sąžiningumas Komandos narių atvirumas Vadovo atvirumas Gebėjimas rasti kompromisus

		kompromisus	
- Bendravimas	Susirinkimai Informacijos pasidalijimas	Susirinkimai Informacijos pasidalijimas	Susirinkimai Informacijos pasidalijimas
- Ištekliai	Laiko resursai Komandos narių darbo atlikimas laiku Komandos sudarytos iš kvalifikuotų specialistų Atitinkamas darbo užmokestis	Vieno žmogaus gebėjimas atlikti skirtingų specifikų darbus Laiko resursai Komandos narių darbo atlikimas laiku Komandos sudarytos iš kvalifikuotų specialistų Atitinkamas darbo užmokestis	Laiko resursai Komandos narių darbo atlikimas laiku Komandos sudarytos iš kvalifikuotų specialistų Atitinkamas darbo užmokestis

Iš tyrimo metu gautų rezultatų galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojus skatinti bendradarbiauti įmanoma. Nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad šios kartos iš esmės yra skirtingos, tačiau juos skatina dirbti panašūs veiksniai.

Analizuojant bendradarbiavimo asmeniniame lygmenyje veiksniai, pagrindinis veiksnys, kuris neskatina Kūdikių bumų kartos ir Y kartos atstovų, tačiau skatina X kartos atstovus – bendravimas su kolegomis ne tik darbo metu.

Analizuojant bendradarbiavimą organizaciniame lygmenyje veiksniai, pagrindinis veiksniai, kuris neskatina Kūdikių bumų kartos, tačiau skatina X ir Y kartos atstovus, tai bendravimas su kitų skyrių darbuotojais bei įgūdžių ir žinių dalijimasis su kitais.

Analizuojant bendradarbiavimą komandos lygmenyje veiksniai, pagrindiniai veiksnys, kuris skatina X kartos atstovus, tačiau neskatina Kūdikių bumų kartos atstovų ir Y kartos, tai vieno žmogaus gebėjimas atlikti skirtingų specifikų darbus.

4.2. Skirtingų kartų darbuotojų didinimo galimybės

11 lentelėje pateikti pagrindiniai tyrimo metu išryškėję veiksniai, kurie parodo, kad juos skatinant ne tik gerėtų organizacijos tikslų pasiekimas, rezultatai, o ir gerėtų darbo aplinka. Skatinant skirtingų kartų darbuotojus dirbti kartu rekomenduotina:

- ✓ Įvertinti komandos narių ir komandos vadovo įgūdžius pagal paskirtą užduotį. Šių kartų atstovai vertina profesionalumą, todėl jei viena ar kita pusė pritrūks žinių, gali atsirasti konfliktų.
- ✓ Atkreipti dėmesį į premijų skyrimą bei komandos narių darbo atlikimą. Šios kartos vertina pinigines, nepiniginės premijas, grįžtamąjį ryšį iš vadovybės. Taip pat jos vertina komandos narių darbo atlikimo tikslumą ir atsakingumą.
- ✓ Vadovai turi orientuotis į geranorišką darbo aplinką bei konfliktų išvengimą.
- ✓ Šios kartos vertina geranorišką bendravimą su vadovu, pagarbą ir pasitikėjimą. Skatinant šias kartas dirbti kartu vadovams rekomenduotina lavinti savo bendravimą su žmonėmis, skatinti pasitikėjimą ir pagarbą.

✓ Planuojant skirtingų kartų darbą kartu rekomenduotina atkreipti dėmesį į procesų eigą bei darbų aprašymą kiekvienai funkicinei grupei.

✓ Komandose patariama skatinti komandos narių pastovumą, sąžiningumą. Šios kartos vertina vadovo sąžiningumą bei atvirumą. Organizacijoms patariama lavinti komandos, vadovo bendravimo ir asmenines savybės. Vieno pavyzdys gali būti pavyzdys kitam.

✓ Organizacijos vadovybės turi atkreipti dėmesį į susirinkimų esmę. Šiandien dažnai susirinkimų esmė būna pasiaiškinimai ir pelno sprendimų idėjos. Šios kartos vertina susirinkimus, kur būtų aptariamoms komandos, jų gerinimo galimybės, informacijos pasidalinimą.

✓ Organizacijos vadovybėms rekomenduotina atkreipti dėmesį į finansinių išteklių svarbą. Šios kartos vertina darbo užmokesčio didėjimą. Taip pat patariama atkreipti dėmesį ir į žmogiškuosius išteklius. Šios kartos vertina kvalifikuotus specialistus tam tikriems darbams. Laiko resursai taip pat vienas iš veiksnių, kurį vertina šios kartos. Tinkamai paskirstytas darbų laikas gerina skirtingų žmonių darbą kartu.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimas, o ypač skirtingų kartų bendradarbiavimas vienas iš sudėtingiausių procesų organizacijose, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad derinant dalykus, kurie vienodai tenkina Kūdikių bumo, X ir Y kartas gali būti sukuriamos vertingos komandos ir taip pasiekiami aukšti organizacijos tikslai.

Apibendrinant galima teigti, kad šių kartų skirtumai organizacijose gali būti ne konfliktų pagrindas, tačiau dar neatrastos komandos vertybės.

IŠVADOS

1. Analizuojant mokslinėje literatūroje skirtingų kartų skirtumus nustatyta, kad pagrindinis šių kartų skirtumas – gimimo data. Kūdikių bumo karta yra gimusi po II pasaulinio karo iki 1960 m. X kartos atstovai yra gimę Šaltojo karo metais ir iki ES įkūrimo, o Y karta yra gimusi nuo 1982 iki 2000 metų. Vertinant asmeninių savybių skirtumus galima teigti, kad Kūdikių bumo karta labiau linkusi į optimizmą, X karta pasižymi pasitikėjimu savimi, ciniškumu. Ši karta mėgsta kritikuoti bei yra skeptiški. Y kartos atstovai yra morališki ir pilietiški, kūrybiški bei sunkiai susikaupiantys. Dėl požiūrio į darbą Kūdikių bumo karta pasižymi darboholišku, X karta mėgsta laisvą darbo laiką bei nėra lojalūs vienai organizacijai, o Y karta darbo aplinkoje ieško savirealizacijos galimybių. Šias kartas motyvuoja skirtingi dalykai. Kūdikių bumo kartą motyvuoja aukštas postas organizacijoje, prestižinis darbas, įvairios premijos bei asmeninis dėmesys. X karta visiškai kitokia – juos skatina laisvas darbo grafikas bei nesuvaržymas darbe. Y karta paveikta technologijų atsiradimo laiko yra motyvuota patogia darbo vieta, grįžtamojo ryšio procesų. Šios kartos skiriasi ir bendravimo poreikiais. Kūdikių bumo karta nori tiesioginio bendravimo su aplinkiniais, X karta siekia bendravimo telefonu, elektroniniu paštu, o Y karta negali be SMS žinučių, elektroninio pašto, telefonų ar kitų naujausiomis technologijomis pagrįstų bendravimo įrankių.

2. Teorinė bendradarbiavimo analizė rodo, kad bendradarbiavimo veiksnius reikia analizuoti **asmeniniame**, **organizaciniame** ir **komandos** lygmenyse. Analizuojant bendradarbiavimą asmeniniame lygmenyje nustatyta, kad pagrindiniai veiksniai skatinantys skirtingų kartų darbuotojus bendradarbiauti tai įgūdžiai, psichologiniai veiksniai, bei gerovė organizacijoje. Bendradarbiavimas organizaciniame lygmenyje yra grįstas organizacinės kultūros, struktūros, procesų ir dalyvavimo komandos narių procesų veiksniais, o bendradarbiavimas komandos lygmenyje yra unikalus tuo, kad jo pagrindiniai veiksniai – pasitikėjimas, bendravimas aplinka ir išteklių.

3. Remiantis moksline literatūra parengtas skirtingų kartų bendradarbiavimo modelis, kurio pagrindas trys bendradarbiavimo lygmenys: asmeninis, organizacinis ir komandos lygmenys.

4. Tyrimo rezultatai atskleidė skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo skatinimo galimybes:

- ✓ Analizuojant bendradarbiavimo asmeniniame lygmenyje veiksnius, pagrindinis veiksnys, kuris skatina X kartos atstovus – bendravimas su kolegomis ne tik darbo metu.
- ✓ Analizuojant bendradarbiavimą organizaciniame lygmenyje veiksnius nustatyta, kad bendravimas su kitų skyrių darbuotojais labiau skatina X ir Y kartos atstovus.
- ✓ Analizuojant bendradarbiavimą komandos lygmenyje, nustatyta, kad vieno žmogaus gebėjimas atlikti skirtingų specifikų darbus labiau skatina X kartos atstovus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad derinant dalykus, kurie vienodai tenkina Kūdikių bumo, X ir Y kartas gali būti sukuriamos vertingos komandos ir taip pasiekiami aukšti organizacijos tikslai.

REKOMENDACIJOS

Veiksmingam skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui organizacijose rekomenduotina:

- ✓ Įvertinti komandos narių ir komandos vadovo įgūdžius pagal paskirtą užduotį. Šių kartų atstovai vertina profesionalumą, todėl jei viena ar kita pusė pritrūks žinių, gali atsirasti konfliktų.
- ✓ Atkreipti dėmesį į premijų skyrimą bei komandos narių darbo atlikimą. Šios kartos vertina pinigines, nepiniginės premijas, grįžtamąjį ryšį iš vadovybės. Taip pat jos vertina komandos narių darbo atlikimo tikslumą ir atsakingumą.
- ✓ Vadovai turi orientuotis į geranorišką darbo aplinką bei konfliktų išvengimą.
- ✓ Šios kartos vertina geranorišką bendravimą su vadovu, pagarbą ir pasitikėjimą. Skatinant šias kartas dirbti kartu vadovams rekomenduotina lavinti savo bendravimą su žmonėmis, skatinti pasitikėjimą ir pagarbą.
- ✓ Planuojant skirtingų kartų darbą kartu rekomenduotina atkreipti dėmesį į procesų eigą bei darbų aprašymą kiekvienai funkicinei grupei.
- ✓ Komandose patariama skatinti komandos narių pastovumą, sąžiningumą. Šios kartos vertina vadovo sąžiningumą bei atvirumą. Organizacijoms patariama lavinti komandos, vadovo bendravimo ir asmenines savybės. Vieno pavyzdys gali būti pavyzdys kitam.
- ✓ Organizacijos vadovybės turi atkreipti dėmesį į susirinkimų esmę. Šiandien dažnai susirinkimų esmė būna pasiaiškinimai ir pelno sprendimų idėjos. Šios kartos vertina susirinkimus, kur būtų aptariamose komandos, jų gerinimo galimybės, informacijos pasidalinimą.
- ✓ Organizacijos vadovybėms rekomenduotina atkreipti dėmesį į finansinių išteklių svarbą. Šios kartos vertina darbo užmokesčio didėjimą. Taip pat patariama atkreipti dėmesį ir į žmogiškuosius išteklius. Šios kartos vertina kvalifikuotus specialistus tam tikriems darbams. Laiko resursai taip pat vienas iš veiksmų, kurį vertina šios kartos. Tinkamai paskirstytas darbų laikas gerina skirtingų žmonių darbą kartu.

LITERATŪRA

1. Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
2. Anand, G., & Bahinipati, B. K. (2012). Measuring horizontal collaboration intensity in supply chain: a graph-theoretic approach. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 801-816.
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.
4. Ankersmit, S., Rezaei, J., & Tavasszy, L. (2014). The potential of horizontal collaboration in airport ground freight services. *Journal of Air Transport Management*, 40, 169-181.
5. Antanaitienė, A., & Anušis, A. (2014). Bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo institucijų bendradarbiavimo modelis mokinių tikslingam profesiniam apsisprendimui užtikrinti. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2014, nr. 25, p. 62-73.
6. Antikainen, M., Mäkipää, M., & Ahonen, M. (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100-119.
7. Barfield, T. J. (2016). *The nomadic alternative*. Englewood Cliffs, Nj.: Prentice Hall.
8. Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, 93(3), 15.
9. Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.
10. Bridges D. R., Davidson R.A., Odegard P.S., Maki I.V., Tomkowiak J. (2011). Interprofessional collaboration: three best practice models of interprofessional education. *Med Educ Online*.
11. Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B., & Cochran, J. J. (2011). A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. *Journal of personal selling & sales management*, 31(1), 77-85.
12. Burgis, D. (2014). Pažangių planavimo sistemų vaidmuo gerinant regioninį Verslo bendradarbiavimą. *Regional Formation and Development Studies*, 13(2), 5-15.
13. Ciutiene, R., Venckuviene, V., & Dadurkiene, G. (2016). THE CRITICAL FACTORS FOR PROJECT TEAM COLLABORATION IN DEVELOPING NEW PRODUCTS: QUALITATIVE PERSPECTIVE. *Project Management Development–Practice and Perspectives*, 42.
14. Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2015). Employees Age Diversity Management. *Management of Organizations: Systematic Research*, (68), 27-40.

15. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2011). Generation Y: uncharted territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4)
16. Delcampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J., & Knippel, L. A. (2011). *Managing the multi-generational workforce. From the GI Generation to the Millennials*, Gower, Burlington VT.
17. Enelow, W. S., & Kursmark, L. M. (2007). Expert resumes for baby boomers.
18. Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy Jr, E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1.
19. Hamilton, M., & Hamilton, C. (2006). *Baby boomers and retirement. Dreams, fears, and anxieties*. Sydney: The Australian Institute.
20. Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
21. Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
22. Jonhson M., Jonhson L. (2010). *Generations inc.* (2010)
23. Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
24. Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
25. Kane, S. (2014). Generation x. URL: [http://legalcareers. about. com/od/practicetips/a/GenerationX. htm](http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm).(Retrieved on 21st January 2014), from Legal Careers.
26. Kairienė, D. (2010). Komandos narių bendradarbiavimas teikiant ankstyvąją pagalbą vaikui ir šeimai: atvejo analizė
27. Kwon H. J., Ahn M., Lee S. J., Kim S. K. (2015). U.S. Baby Boomers' desire to age in place and residential satisfaction. *Journal of Housing for the elderly*, 29:348-372.
28. Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183
29. Masibigiri, V., & Nienaber, H. (2011). Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 11-pages
30. Maurušaitienė, D., Šiožinienė, K., Pantelejeva, O., & Karaliūnaitė, V. (2011). Profesinio rengimo socialinių dalininkų samprata ir bendradarbiavimo lygmenys. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (20), 80-89.
31. McCrindle, M. (2006). *New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training Generation Y. The ABC of XYZ*.

32. Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
33. Miller 2015
34. Miltienė, Venclovaitė (2012)
35. Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied ergonomics*, 43(1), 1-26.
36. Pendergast, D. (2010). 1 Getting to Know the Y Generation. *Tourism and generation Y*, 1.
37. Proscevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas.
38. Puškorius, S. (2014). Bendradarbiavimo efektyvumas.
39. Raišienė, A. G. (2014). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu.
40. Reynolds, L. A. (2005). Communicating total rewards to the generations. *Benefits Quarterly*, 21(2), 13.
41. Stanišauskienė, V. (2015). KARJEROS SPRENDIMUS LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ DINAMIKA KARTŲ KAITOS KONTEKSTE. *Tiltai*, 71(2), 1-20.
42. Steijn, B., & de Ruijter, S. (2010). Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM?. In EGPA conference, Toulouse, The Netherlands.
43. Smaliukienė, R. (2015). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle.
44. Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: an examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36.
45. Stulgienė, A., & Ciutiene, R. (2014). COLLABORATION IN THE PROJECT TEAM. *ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 19(2), 224-232.
46. Tseng, H., Wang, C., Ku, H., & Sun, L. (2010). Key factors in online collaboration and their relationship to team works satisfaction. *Quarterly Review of Distance Education*, 10, 195-206.
47. Walsh, J. P., Lee, Y. N., & Nagaoka, S. (2016). Openness and innovation in the US: Collaboration form, idea generation and implementation. *Research Policy*.
48. Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1.

KLAUSIMYNAS

Gerb., Respondente,

Aš, Kauno technologijos universiteto studentė Akvilė Sidabrienė, atlieku tyrimą, kurio tikslas yra ištirti veiksnius, skatinančius skirtingų kartų darbuotojus bendradarbiauti. Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Prašau įvertinti teiginius prie jums tinkamiausio langelio pažymėjus varnelę, o jei reikia kitur įrašyti atsakymus.

Jūsų atsakymai man labai svarbūs!

Ačiū Jums!

1. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE

I. Įgūdžiai

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Dirbant komandoje svarbūs komandos narių įgūdžiai	☐	☐	☐	☐	☐
Dirbant komandoje svarbūs vadovo įgūdžiai	☐	☐	☐	☐	☐

2. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE

II. Psichologiniai veiksniai

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Dirbant komandoje kiekvienas savo darbą turi atlikti kuo tiksliau	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai į darbą turi žiūrėti atsakingai	☐	☐	☐	☐	☐
Dirbame, kad gyventume	☐	☐	☐	☐	☐
Gyvename, kad dirbtume	☐	☐	☐	☐	☐
Darbas yra svarbu, tačiau jis turi netrukdyti asmeniniam gyvenimui	☐	☐	☐	☐	☐
Efektyviau dirbti skatina piniginės premijos	☐	☐	☐	☐	☐
Efektyviau dirbti skatina nepiniginės	☐	☐	☐	☐	☐

premijos

Grįžtamojo ryšio procesas yra viena iš skatinamųjų priemonių

Kiekvienas komandos narys turi būti orientuotas į rezultatą

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

3. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE

III. Gerovė

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbo aplinka geranoriška ir teigiama	☐	☐	☐	☐	☐
Asmeniniai santykiai turi nedaryti įtakos komandos darbui	☐	☐	☐	☐	☐
Su komandos nariais svarbu palaikyti gerus santykius ne tik darbo metu	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai turi stengtis, kad darbo metu nekiltų konfliktų	☐	☐	☐	☐	☐

4. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE

I. Organizacinė kultūra

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Komandoje yra lyderis, kuris sugeba valdyti grupę	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas geranoriškai bendrauja su komandos nariais	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas laikosi procedūrų ir taisyklių	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra koordinatorius	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra reiklus, siekiantis rezultato	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra auklėtojas, padėjėjas	☐	☐	☐	☐	☐
Komandoje kuriama pasitikėjimo aplinka	☐	☐	☐	☐	☐
Tarp komandos narių skatinama pagarba	☐	☐	☐	☐	☐

5. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE

II. Organizacinė struktūra

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Komandoje svarbus bendravimas su skirtingų skyrių darbuotojais	☐	☐	☐	☐	☐

Skirtingų skyrių darbuotojai keičiasi darbiniais įgūdžiais ir gebėjimais	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškūs pavaldymo ryšiai organizacijoje	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacinei struktūrai būdinga hierarchija	☐	☐	☐	☐	☐

6. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE

III. Procesai

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Gera struktūrizuoti procesai su aiškiai aprašytomis veiklomis	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškūs vaidmenys kiekvienai funkciniai grupei	☐	☐	☐	☐	☐
Optimaliai paskirstyti ištekliai	☐	☐	☐	☐	☐
Atsakingai planuojamas darbas	☐	☐	☐	☐	☐

7. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE

I. Pasitikėjimas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Komandos nariai yra pastovūs	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai sąžiningi	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas sąžiningas	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai yra atviri	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra atviras su komandos nariais	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai jaučia pagarbą tarpusavyje	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai geba rasti kompromisus	☐	☐	☐	☐	☐

8. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE

II. Bendravimas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbuotojai bendrauja vieni su kitais ne tik darbo metu	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos susirinkimai organizuojami nuolat	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos susirinkimai yra efektyvūs	☐	☐	☐	☐	☐

Komandoje būdingi įsakymai	☐	☐	☐	☐	☐
Komandoje dalijamasi informacija	☐	☐	☐	☐	☐

9. ĮVERTINKITE KAIP TEIGINIAI SVARBŪS JUMS

BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE

III. Ištekliai

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Komandos darbams nustatomi laiko resursai	☐	☐	☐	☐	☐
Kiekvienas komandos narys savo darbą atlieka laiku	☐	☐	☐	☐	☐
Laiko resursai yra svarbūs darbo atlikimui	☐	☐	☐	☐	☐
Vienas žmogus gali padaryti skirtingų specifikų darbus	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovai sudaro komandas iš kvalifikuotų specialistų	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų kaita yra naudinga patirtis komandai	☐	☐	☐	☐	☐
Komandai pasiekti tikslus suteikiami neriboti finansiniai ištekliai	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai patenkinti savo darbo užmokesčiu	☐	☐	☐	☐	☐
Komandas nariai atsiskaito vadovams už patirtas išlaidas	☐	☐	☐	☐	☐

10. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE

I. Įgūdžiai

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Mano kolegos turi pakankamai įgūdžių	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos vadovas/vadovas turi pakankamai kompetencijos	☐	☐	☐	☐	☐

11. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE

II. Psichologiniai veiksniai

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Kolegos darbą atlieka tiksliai, pagal pavestą užduotį	☐	☐	☐	☐	☐
Kolegos į darbą žiūri atsakingai	☐	☐	☐	☐	☐
Dirbame, kad gyventume	☐	☐	☐	☐	☐
Gyvename, kad dirbtume	☐	☐	☐	☐	☐

Organizacija skiria pinigines premijas	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija skiria nepiniginės premijos	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį	☐	☐	☐	☐	☐
Kolegos orientuoti į rezultatą	☐	☐	☐	☐	☐

12. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS ASMENINIAME LYGMENYJE

III. Gerovė

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Darbo aplinka geranoriška ir teigiama	☐	☐	☐	☐	☐
Asmeniniai santykiai daro įtakos komandos darbui	☐	☐	☐	☐	☐
Su komandos nariais palaikomi gerus santykius ne tik darbo metu	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai stengiasi, kad darbo metu nekiltų konfliktų	☐	☐	☐	☐	☐

13. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE

I. Organizacinė kultūra

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Komandoje yra lyderis, kuris sugeba valdyti grupę	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas geranoriškai bendrauja su komandos nariais	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas laikosi procedūrų ir taisyklių	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra koordinatorius	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra reiklus, siekiantis rezultato	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra auklėtojas, padėjėjas	☐	☐	☐	☐	☐
Komandoje kuriama pasitikėjimo aplinka	☐	☐	☐	☐	☐
Tarp komandos narių skatinama pagarba	☐	☐	☐	☐	☐

14. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE

II. Organizacinė struktūra

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Komandoje efektyviai bendraujama su skirtingų skyrių darbuotojais	☐	☐	☐	☐	☐
Skirtingų skyrių darbuotojai keičiasi darbiniais įgūdžiais ir gebėjimais	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškūs pavaldymo ryšiai organizacijoje	☐	☐	☐	☐	☐

Organizacinei struktūrai būdinga hierarchija	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS ORGANIZACINIAME LYGMENYJE

III. Procesai

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Gerai struktūrizuoti procesai su aiškiai aprašytomis veiklomis	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškūs vaidmenys kiekvienai funkciniai grupei	☐	☐	☐	☐	☐
Optimaliai paskirstyti ištekliai	☐	☐	☐	☐	☐
Atsakingai planuojamas darbas	☐	☐	☐	☐	☐

16. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE

I. Pasitikėjimas

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Komandos nariai yra pastovūs	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai sąžiningi	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas sąžiningas	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai yra atviri	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas yra atviras su komandos nariais	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai jaučia pagarbą tarpusavyje	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai geba rasti kompromisus	☐	☐	☐	☐	☐

17. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE

II. Bendravimas

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Darbuotojai bendrauja vieni su kitais ne tik darbo metu	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos susirinkimai organizuojami nuolat	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos susirinkimai yra efektyvūs	☐	☐	☐	☐	☐
Komandoje būdingi įsakymai	☐	☐	☐	☐	☐
Komandoje dalijamasi informacija	☐	☐	☐	☐	☐

18. ĮVERTINKITE SITUACIJĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE

BENDRADARBIAVIMAS KOMANDOS LYGMENYJE**III. Ištekliai**

	Labai gerai	Gerai	Nei gerai nei negerai	Negerai	Labai negerai
Komandos darbams nustatomi laiko resursai	☐	☐	☐	☐	☐
Kiekvienas komandos narys savo darbą atlieka laiku	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo atlikimui skiriama pakankamai laiko	☐	☐	☐	☐	☐
Vienas žmogus gali padaryti skirtingų specifikų darbus	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovai sudaro komandas iš kvalifikuotų specialistų	☐	☐	☐	☐	☐
Komandai pasiekti tikslus suteikiami neriboti finansiniai ištekliai	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos nariai patenkinti savo darbo užmokesčiu	☐	☐	☐	☐	☐
Komandas nariai atsiskaito vadovams už patirtas išlaidas	☐	☐	☐	☐	☐

19. JŪSŲ AMŽIUS

- ☐ 16-35 metai
- ☐ 36-55 metai
- ☐ 56-73 metai

20. JŪSŲ LYTIS

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

21. JŪSŲ IŠSILAVINIMAS

- ☐ Pradinis išsilavinimas
- ☐ Vidurinis išsilavinimas
- ☐ Aukštasis koleginiis išsilavinimas
- ☐ Bakalauro laipsnis
- ☐ Magistro laipsnis
- ☐ Aukštesnis nei magistro laipsnis

22. JŪSŲ PAREIGOS ORGANIZACIJOJE (įrašykite)