

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**VADYBOS INSTITUTAS**

**KRISTINA JAKŠTAITĖ**

**SKIRTINGŲ KARTŲ POŽIŪRIS Į DARBĄ IR  
VADOVAVIMĄ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**Vadovas**

**Prof. Dr. A. Valickas**

**VILNIUS**

**2016**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**VADYBOS INSTITUTAS**

**SKIRTINGŲ KARTŲ POŽIŪRIS Į DARBĄ IR  
VADOVAVIMĄ**

**LYDERYSTĖS IR POKYČIŲ VADYBOS MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**STUDIJŲ PROGRAMA 621N61001**

**Vadovas**

..... **Prof. Dr. A. Valickas**

2016 - 04 - 08

**Recenzentas**

.....

2016

**Atliko**

.....**stud. K. Jakštaitė**

2016 - 04 - 08

**VILNIUS**

**2016**

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS .....	6
1. Teorinės kartos samprata, kartų klasifikacija ir požiūris į darba dimensijos .....	9
1.1. Kartos sąvoka.....	9
1.1.1. Mannheim ir Strauss-Howe kartų teorijos principai.....	10
1.1.2. Kartų skirstymas: klasifikacijos problema ir išorinių veiksnių įtaka .....	13
1.2. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristikos .....	18
1.2.1. Atsidavimas darbui ir organizacijai .....	18
1.2.2. Motyvacija – iššūkis skirtingų kartų vadovams.....	20
1.2.3. Komunikacijos reikšmė organizacijoje .....	24
1.2.4. Požiūris į vadovą.....	27
1.2.5 Kartų stipriosios ir silpnosios pusės .....	31
2. Tyrimo metodologija .....	33
3. Skirtingų kartų požiūris į darbą ir vadovavimą tyrimas .....	37
3.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė .....	37
3.1.1. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos .....	37
3.1.2. Kartų asmeninių savybių profilis .....	38
3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė: kartų požiūris į darbą.....	39
3.2.1. Komunikacijos reikšmės svarba organizacijoje.....	44
3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė: kartų požiūris į vadovavimą .....	46
3.3.1. Darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės.....	46
3.3.2. Kartų požiūris į vadovą ir jo vadovavimą.....	48
3.4. Priežastys, lemiančios skirtingą kartų požiūrį .....	53
Išvados .....	55
Siūlymai įmonių vadovams ir personalo specialistams .....	57
Literatūros sąrašas .....	62
Anotacija .....	69
Annotation.....	70
Santrauka .....	71
Summary .....	72
PRIEDAI.....	73

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 paveikslas.</b> Motyvacijos modelis.....	21
<b>2 paveikslas.</b> Tiriamųjų susitapatinimas su organizacija.....	40
<b>3 paveikslas.</b> Ilgai išdirbtas laiko tarpas .....	41
<b>4 paveikslas.</b> Veiksniai, kurie paskatintų pereiti į kitą organizaciją .....	42
<b>5 paveikslas.</b> Pasiryžimas pakeisti gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo .....	43
<b>6 paveikslas.</b> Veiksniai, reikalingi siekiant pasiekti karjeros aukštumas .....	44
<b>7 paveikslas.</b> Motyvaciniai veiksniai (proc.).....	46
<b>8 paveikslas.</b> Motyvuojančių faktorių rangai .....	47
<b>9 paveikslas.</b> Vadovavimo stilius, kuriam skirtingų kartų atstovai teikia pirmenybę.....	49
<b>10 paveikslas.</b> Respondentų nuomonė apie vadovo sprendimo neginčytinumą .....	50
<b>11 paveikslas.</b> Gero vadovo savybės.....	51
<b>12 paveikslas.</b> Gero vadovo apibūdinimų rangai. ....	52

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Kartų klasifikacija .....	13
<b>2 lentelė.</b> Generation's Birth Years According to Lancaster and Stillman.....	14
<b>3 lentelė.</b> Sąlyginė kartų klasifikacija .....	15-16
<b>4 lentelė.</b> Aplinkos veiksniai, turėję įtakos kartų formavimuisi. ....	16
<b>5 lentelė.</b> Kartoms būdingi bruožai.....	22
<b>6 lentelė.</b> Svarbiausi kartų bendravimo aspektai .....	26
<b>7 lentelė.</b> Klausimų grupės, pagal kurias siekiama atskleisti kartų požiūrį .....	33
<b>8 lentelė.</b> Kiekybinio tyrimo respondentų socialinės demografinės charakteristikos.....	37
<b>9 lentelė.</b> Bruožai, kuriais pasižymi skirtingų kartų atstovai. ....	38
<b>10 lentelė.</b> Kartų bendravimo ypatumų rangai.....	45

## IVADAS

Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys yra skiriamas skirtingų kartų tematikai. Įvairiuose šaltiniuose akcentuojamas skirtingų kartų požiūris į motyvaciją, komunikaciją ar vadovavimą, lyginamos jų vertybės ir elgsena. Kitais žodžiais tariant, apie kartų charakteristikas yra diskutuojama daug ir įvairiuose kontekstuose. Su žmonėmis, priklausančiais skirtingoms kartoms, mes susiduriame kiekvieną dieną. Tėvai bando rasti bendrą kalbą su vaikais, mokytojai su moksleiviais, verslininkai su klientais, vadovai su darbuotojais. Vis dėlto, darbinė aplinka yra ta vieta, kurioje kiekvieną dieną susiduria mažiausiai trys skirtingos kartos, turinčios derintis viena prie kitos, nepaisant savo skirtingų ypatybių. Šiandien didžiąją dalį darbuotojų darbo rinkoje sudaro X kartos atstovai (Jankuvienė, 2014), tačiau manoma, jog iki 2020 m. Y karta turėtų sudaryti daugiau nei pusę darbingo amžiaus gyventojų (Ranonytė, 2015). Nauja karta turės tik sau būdingas vertybes, požiūrį, ji formuos savitą darbinį stilių ir organizacijų kultūrą, tokiu būdu susidurdama su senajai kartai būdingomis ypatybėmis.

Kartų ypatumų žinojimas leidžia užtikrinti sklandų vadovavimą skirtingų kartų darbuotojams, juos motyvuoti, išlaikyti ir realizuoti stipriąsias kiekvienos kartos savybes kartu skatinant jų bendradarbiavimą ir komunikaciją. Tuo tarpu darbuotojų pasitenkinimas darbu yra būtina sąlyga siekiant sėkmingos organizacijos veiklos.

**Temos aktualumas.** Kiekviena organizacija susiduria su iššūkiu, kad skirtingų kartų atstovų nuostatos, požiūriai į darbą, lyderystę bei elgesį ganėtinai skiriasi. Organizacijų vadovai teigia pastebiantys skirtumus tarp skirtingo amžiaus darbuotojų. Patiems darbuotojams darosi vis sunkiau susikalbėti, o organizacijų vadovams rasti būdą, užtikrinantį sklandų darbuotojų bendradarbiavimą. Teoretikai yra linkę akcentuoti skirtingų kartų bruožus, charakterio ypatybes ir vertybes, kurios padėtų aiškiau atskirti vieną kartą nuo kitos. Vykstant kartų susidūrimui, organizacijų vadovams kyla poreikis suprasti savo darbuotojų lūkesčius, veiksmingai spręsti iškilusius konfliktus, užtikrinti darbingą bei draugišką darbinę aplinką, efektyvų įmonės tikslų įgyvendinimą bei sklandų vadovavimą. Kartų ypatumų žinojimas leidžia realizuoti stipriąsias kiekvienos kartos savybes, juos motyvuoti, išlaikyti ir skatinti bendradarbiavimą.

**Temos iširtumas.** Kartų požiūrį į darbą analizuoja įvairių šalių mokslininkai, tačiau didžiausią dėmesį tam skiria amerikiečių kilmės mokslininkai. Šios studijos ypatingai didelio dėmesio sulaukė po amerikiečių William Strauss ir Neil Howe (1991) pasiūlytos kartų teorijos, pagal kurią buvo stengiamasi išskirti kiekvienai kartai būdingas individualias savybes. Šie mokslininkai dėmesį skyrė kartoms, šiuo metu esančioms pasaulinėje darbo rinkoje. Išleistoje knygoje „Kartos“ (1991), mokslininkai aprašė skirtingas kartas bei joms būdingus bruožus. X kartos savybes tyrinėjo Douglas Coupland savo knygoje „Generation X“ (1991). Užsienio literatūroje gausu straipsnių, skirtų skirtingų

kartų tematikai. Ypatingai daug dėmesio sulaukia Y karta – analizuojami šios kartos atstovų komunikacijos, motyvacijos, vadovavimo aspektai. Taip pat, užsienio literatūroje, nemažai randama įvairių kiekybinių ir kokybinių tyrimų, analizuojančių skirtingų kartų bruožus, savybes bei elgesį. Lietuvoje parašytų mokslinių darbų, skirtų kartų tematikai darbinėje aplinkoje, randama išties nedaug. Ši tema popliaresnė neperiodinėje literatūroje pasirodančiuose straipsniuose. Pastebima, kad įvairių sričių mokslininkai akcentuoja egzistuojančius kartų skirtumus, kurie gali būti nesusikalbėjimo priežastimi, tačiau apsiriboja pavieniais straipsniais arba gvildena kitokias temas, tik iš dalies užkabindami kartų skirtumus. Daugiau kartų kaitos tematika darbinėje aplinkoje analizuota tokių autorių kaip, L. Labanauskas (2008), Juknevičienė (2013), V. Stanišauskienė (2015) taip pat I. Narijauskaitė ir M. Stonytė (2011). I. Narijauskaitė ir M. Stonytė, remdamosis užsienio literatūra, atkreipė dėmesį, kaip reikėtų dirbti su X ir Y kartos atstovais. Mokslininkės atkreipia dėmesį į šių kartų skirtumus, išryškindamos X ir Y kartų požiūrį į darbą ir darbdavį. Skirtingų kartų tematikai organizacijose daug dėmesio skiria personalo valdymo ekspertas S. Jovaišas (2014). Analizuodamas Y kartos elgesį darbo rinkoje, Jovaišas atkreipia dėmesį, kad Y karta diktuoja naujas sąlygas organizacijų vadovams ir personalo specialistams taip pat akcentuoja, kaip tinkamai vadovauti šios kartos žmonėms ir tuo pačiu, kaip reikėtų elgtis Y kartos atstovams, bandant rasti “vietą po saule“ organizacijose.

**Problema.** Pastebima, kad organizacijose kyla žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumų, kurie yra sietini su tuo faktu, kad darbuotojai priklauso skirtingoms kartoms. Iškyla klausimas kaip užtikrinti gerą vadovavimą skirtingų kartų atstovams, kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir tapatinimąsi su organizacija. Skirtingų kartų požiūrio į darbą identifikavimas gali padėti skirtingoms kartoms geriau komunikuoti, siekiant organizacijos iškeltų tikslų.

**Tyrimo objektas** – Kūdikių bumo, X ir Y kartų požiūris į darbą ir vadovavimą.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti skirtingų kartų požiūrį į darbą bei vadovavimą ir pateikti rekomendacijas organizacijoms, įgalinančias konstruktyviai įveikti ir/ar panaudoti minėtų požiūrių skirtumus.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, atskleisti mokslinėje literatūroje identifikuotus skirtingų kartų ir jų požiūrio į darbą bei vadovavimą panašumus ir skirtumus.
2. Parengti empirinio skirtingų kartų požiūrio į darbą ir vadovavimą tyrimo metodiką.
3. Atlikti empirinį tyrimą ir nustatyti skirtingų kartų požiūrį į darbą bei vadovavimą.
4. Išanalizuoti priežastis, lemiančias panašų/skirtingą kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą.
5. Pateikti rekomendacijas organizacijoms, įgalinančias konstruktyviai įveikti ir/ar panaudoti minėtų požiūrių skirtumus.

#### **Tyrimo metodai:**

- ✓ Mokslinės literatūros analizė.
- ✓ Anketinė apklausa.
- ✓ Kiekybinė tyrimo duomenų analizė.

**Darbo struktūra.** Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje, įvade, yra įvardijamas temos aktualumas bei pateikiamas problemos apibrėžimas. Antrąją dalį sudaro Lietuvos ir pasaulio mokslinės literatūros apžvalga, kurioje atskleidžiami kartų teorijos principai bei požiūrio į darbą dimensijos. Trečiąją dalį sudaro empirinis tyrimas, kuriame apibrėžiami tyrimo tikslas, uždaviniai, metodologija. Ketvirtoje darbo dalyje aprašomi empirinio tyrimo rezultatai, atliekama lyginamoji analizė. Penktoje dalyje analizuojamos priežastys, lemiančios panašų/skirtingą kartų požiūrį, taip pat atliekama literatūros ir rezultatų analizės sintezė. Šeštoje darbo dalyje pateikiamos darbo išvados. Septintąją darbo dalį sudaro praktinės interpretacijos/siūlymai įmonių vadovams bei personalo specialistams, padėsiantys geriau suprasti skirtingas kartas, jas motyvuoti, išlaikyti bei atrasti tinkamą vadovavimo stilių.



# 1. Teorinės kartos samprata, kartų klasifikacija ir požiūrio į darba dimensijos

## 1. 1. Kartos sąvoka

Ankstyviausią kartos arba generacijos apibrėžimą pateikė biologijos mokslai, kurie kartą apibūdino kaip laiko tarpą tarp tėvų bei jų palikuonių gimimo (Kavaliūnaitė, 2015, 16). Karta suvokiama kaip šeimos struktūrinis elementas, apibrėžiamas per giminystę, kilmę, paveldėjimą, amžių ir socialines funkcijas. Kartas šeimoje sudaro individas ir jo broliai ir seserys, o atstumas nuo vienos iki kitos kartos apima maždaug 30 metų laikotarpį (Kraniauskienė, 2002, 16). Psichologijos ir sociologijos mokslų kontekste karta yra apibūdinama kaip „kohorta“. Kartos sąvoką į sociologiją įvedė Karlas Mannheimas (1952), kuris savo esė „Kartų problema“ (angl. *The Problem of Generations*), apibūdino kartą, kaip grupę to paties amžiaus žmonių, kuriuos vienija koks nors įsimintinas istorinis įvykis.“ (Labanauskas, 2008, 64). Šį Mannheim apibrėžimą atkartoję ir sukonkretinęs Ryder (1965) teigdamas, kad karta yra visuma individų, kurie dalinasi tokiais pačiais įvykiais, tame pačiame laiko intervale (Costanza et al. 2012, 377).

Panašiai kartas apibūdino ir XX amžiaus mokslininkai. B. R. Kupperschmidt (2000) teigė, kad karta, tai grupė žmonių, kuriuos sieja gimimo data, padėtis ir esminiai gyvenimo įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais (Costanza et al. 2012, 377). Apibrėžime buvo atkreiptas dėmesys į vystymosi aspektą, tačiau paprasčiausiai kartą apibūdino Scott ir Marshall (2005), teigdami, kad „karta yra amžiaus grupės forma, kurios nariai gimė apytiksliai tuo pačiu laiku.“ (Juknevičienė, 2013, 12). Pastebima, kad socialiniai mokslai, apibrėždami šią sąvoką, vadovaujasi panašiais principais ir kartą įvardija, „kaip grupę asmenų gimusių, subrendusių ir gyvenančių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu“. (Juknevičienė, 2013, 12). Sociologas Frank Giancola (2006) kartas apibūdina kaip žmonių grupę, kuri dalinasi tam tikrais istoriniais ir socialiniais įvykiais, tuo pačiu gyvenimo periodu (Sajjadi, Castillo, 2012, 17), o Strauss ir Howe (1991) teigia, kad, kiekvienai kartai būdingi skirtingi įvykiai padeda atskirti vieną kartą nuo kitos (Costanza et al. 2012, 377).

XX amžiaus paskutiniame dešimtmetyje sociologai (Pilcher, 1995; Riley, 1998; Miller, 2000) įvedė naują „kohortinės kartos“ terminą ir apibūdino kohortą kaip „vienodo ar panašaus amžiaus žmonių grupę, jungiamo bendro demografinio įvykio ir/ar istorinės patirties, kurios pagrindu yra susiformavusi savita šios grupės narių pasaulėžiūra, atskirianti juos nuo kitų panašių junginių.“ (Kraniauskienė, 2002, 47). Apibendrinant mokslininkų iškeltus apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad visi jie kartą arba kohortą apibūdino labai panašiai – kaip tam tikrą grupę žmonių, kuriuos

sieja gimimo data ir tam tikri esminiai įvykiai, nutikę individų vaikystėje, paauglystėje ir pilnametystėje.

Skirtingi istoriniai, socialiniai ir ekonominiai aspektai turi didelės įtakos formuojantis tam tikro laikotarpio visuomenės elgsenai, gyvenenai ir požiūriui. Apie kartų skirtumus vis daugiau šnekama ne tik šeimos, bet ir darbinės aplinkos kontekste. Tam, kad galėtume nustatyti skirtingų kartų požiūrį į darbą, pirmiausia reikėtų aptarti, literatūroje akcentuojamus, kartoms būdingus bruožus ir charakteristikas. Kartų savitumą plačiai nagrinėja Mannheim ir Strauss-Howe teorijos. Pastarosios teorijos autoriai kartas suskirsto į penkis skirtingus ciklus: Kolonijinį (angl. *The Colonial*), Revoliucinį (angl. *The Revolutionary*), Pilietinį (angl. *The Civil War*), Didžiosios galios (angl. *The Great Power*) ir Tūkstantmečio (angl. *The Millennial*) (Sajjadi, Castillo, 2012, 18). Toliau bus gilinamasi į Tūkstantmečio ciklo kartas.

### **1.1.1. Mannheim ir Strauss-Howe kartų teorijos principai**

Trijų kartų susidūrimas darbinėje aplinkoje pagrindžia būtinybę atkreipti dėmesį į jų elgesio bruožus. Kūdikių bumo ir X karta turi suprasti vis sparčiau augančią Y kartą, o pastaroji turi atsižvelgti į ankstesnes kartas. Pasak McCrindle (2006), skirtingų kartų supratimas yra būtina priemonė sėkmingai organizacijos veiklai (Sajjadi, Castillo, 2012, 14). Skirtingų poreikių ir elgsenos supratimas gali padėti išlaikyti draugišką darbinę aplinką, sėkmingą bendradarbiavimą, užtikrinti keitimąsi žiniomis, produktyvumą bei darnius santykius. Skirtingų kartų studijomis domisi įvairių studijų mokslininkai, įskaitant sociologus, filosofus, istorikus, antropologus ir edukologus. Paminėtina, kad pastarieji akcentuoja naujosios Z kartos ypatumus. Skirtingi mokslininkai nagrinėja kartų sampratą, charakterio bruožus, savybes. Antropologai nagrinėja kartų savitumą biologijos mokslų kontekste, t.y. pabrėžiami šeimyniniai saitai ir paveldimumas. Tuo tarpu sociologai linkę skirti dėmesį elgsenai ir vertybėms, kurios gali aiškiau atskirti vieną kartą nuo kitos. Pažymėtina, kad kartų teoriją daugiausiai plėtoja sociologai, į kartas žvelgdami kaip į socialinį darinį.

Vieną pirmųjų kartos, kaip socialinio darinio, apibrėžimą įvedė Littré (1863), teigdamas, kad karta – tai žmonės daugiau ar mažiau gyvenantys tuo pačiu laiku (Juknevičienė, 2013, 12). Vis dėlto, vieną didžiausių indėlių į kartų teoriją įnešė XX amžiaus sociologas K. Mannheim (1972). Mokslininkas, savo veikalė „Kartų problema“, akcentavo ne kartos genealoginę prasmę, o tapatiną ją su socialiniu junginiu. Mannheim (1952) teigimu, vien biologiniai faktoriai negali paaiškinti kartų

skirtumų. Kritikuodamas XIX vyravusį dichotominį požiūrį<sup>1</sup>, mokslininkas tvirtino, kad kartos visų pirma gali skirtis tam tikru joms būdingu elgesiu arba kartu dalintis tam tikromis žiniomis. Jis vienas pirmųjų atkreipė dėmesį į įvairius faktorius, lemiančius kartų bruožus, o kartu ir jų skirtumus ir teigė, kad skirtingų kartų sąmonė ir požiūris priklauso nuo socialinių pokyčių, tad labai svarbu atsižvelgti į socialinius, politinius, ekonominius ir istorinius faktorius, kurie gali turėti įtakos ir netgi pakeisti bendrus kartų bruožus ir savybes. Anot autoriaus, išvardinti faktoriai ilgainiui lems skirtingus bruožus ir savybes ir atskirs vieną kartą nuo kitos (Sajjadi, Castillo, 2012, 15-16).

Sociologas prabilo ir apie kartų susidūrimą, pabrėždamas, kad vieno socialinio „junginio narius sieja panašus gimimo laikas, o pasiekus pilnametystę jų laukia neišvengiamas susidūrimas su iki tol egzistavusia kultūra ir galimas noras ją pertvarkyti“ (Kraniauskienė, 2002, 42). Mannheim teigė, kad „kiekvienas individas, augdamas ir bręsdamas ankstesniosios kartos įteigtas vertybes bei idealus, įvertina per savo patirties prizmę, kurią veikia aplinka – istorinės bei sociokultūrinės aplinkybės <...> Taip susiformuoja skirtinga, naujai kartai būdinga, vertybinė sistema“ (Juknevičienė, 2013, p. 13). Taip pat autorius pažymi, kad vertybės formuojasi individo vaikystėje (Benson, Brown, 2011, 1844). Paminėtina, kad teorijoje atkreipiamas dėmesys ir į tai, jog kartos turi daugiau panašumų negu skirtumų, tačiau galima teigti, kad reikėtų atkreipti dėmesį ir į skirtumus, tam, kad galėtume identifikuoti skirtingų kartų vertybių sistemą ir elgesio modelius. Kaip pavyzdį autorius pasirenka Didžiosios depresijos metus išgyvenusią kartą, kuriai teko susidurti su ekonominiais sunkumais. Šis ekonominis faktorius turėjo įtakos tam, kad ši karta yra įvardijama kaip itin apdairi ir atsargi (Sajjadi, Castillo, 2012, 16). Taigi, pasak teorijos autoriaus, tam tikros aplinkybės gali daryti įtaką net kartos charakteriui.

Ne ką mažesnis indėlis, nagrinėjant kartų teoriją, yra priskiriamas amerikiečių sociologui ekonomistui Neil Howe ir rašytojui-dramaturgui William Strauss. Jie beveik vienu metu atrado tam tikrus kartų kaitos dėsningumus, vadinamus kartų teorija. Mokslininkai pastebėjo, kad kartų konfliktas yra nesusijęs su tam tikram amžiui būdingais bruožais. Šią prielaidą jie grindė tuo, kad, jeigu bendraamžiams būtų būdingi panašūs bruožai, tai „visų kartų dvidešimtmečiai, trisdešimtmečiai, keturiasdešimtmečiai turėtų panašiai elgtis, deklaruoti panašias vertybes, siekti panašių tikslų. Tačiau sulaukę savo tėvų amžiaus vaikai mąsto, veikia, dirba, tiesiog gyvena kitaip.“ (Stanišauskienė, 2015, 3). Remdamiesi šiuo pastebėjimu, jie analizavo kartų vertybes ir didelį dėmesį skyrė kartų skirtumams. Paminėtina, kad būtent jų tyrimais iki šiol remiasi dauguma mokslininkų, įvairiose pasaulio šalyse ir šiomis dienomis Strauss-Howe teorija yra plačiai naudojama ir verslo studijoms, kurios padeda

---

<sup>1</sup> XIX įsivyravęs požiūris, kurio šalininkai siekė pateikti universalų ir bendrą dėsni apie kartų charakteristikas. [Ten pat, p. 16.]. Tokį požiūrį galima būtų laikyti primityviu.

organizacijoms perprasti skirtingų kartų ypatybes ir tokiu būdu išvengti galimų nesupratimų tarp darbuotojų.

Kaip ir Mannheim, kartų teorijos pradininkai teigia, kad tam tikri socialiniai pokyčiai atskiria vieną kohortą nuo kitos ir priduria, kad koks nors įvykis gali turėti įtakos ne tik tuo metu gyvenančiai, bet ir sekančiai kartai (Stanišauskienė, 2015, 3). Savo knygoje (1991) „Kartos“ (*angl. Generations*), autoriai orientavosi į vertybes ir pabrėžė, kad „kartai būdingos vertybės formuojasi vaikystėje 2 – 4 gyvenimo metais, veikiamos visuomeninių įvykių (politinių, ekonominių ir socialinių, įskaitant technikos progreso tempą) bei šeimos auklėjimo. <...> Anot Howe ir Strauss, vertybės, susiformavusios iki 12 – 14 metų, yra giluminės, jos yra sąmoninės ir neišvengiamai veikia kiekvieną kartą.“ (Juknevičienė, 2013, p. 13). Šiuose teiginiuose galima išvelgti panašumų į minėtąją Mannheim teoriją, nagrinėjančią kartų vertybinius aspektus. Vis dėlto, su teoretikų išsakytos mintys yra diskutuotinos, kadangi individų vertybes gali būti individualios ir joms nebūtinai turi daryti įtaką įvairūs veiksniai. Pasak L. Juknevičienės, teorijos autoriai to neneigia ir sutinka, kad žmogaus vertybes galima būtų išskirti į kartų, bendražmogiškas ir individualias (Juknevičienė, 2013, p. 13).

Strauss-Howe kartų teorijoje koncentruojamasi ir į besikartojančius kartų ciklus bei siekiama pateikti pasikartojančių kartų elgesio dinamiką (Sajjadi, Castillo, 2012, 17). Taip pat autoriai pastebi, kad vertybinių modelių panašumai yra būdingi kas ketvirtai kartai - „kas ketvirta palaiapsniui susikertanti karta formuoja ciklą, kurį mokslininkai prilygina metų ciklui: žiema, pavasaris, vasara, rudenio. Kiekvieno tokio ciklo trukmė – apie 80 metų. Paskui prasideda naujas ciklas“ (Juknevičienė, 2013, p. 13). Taigi karta, kuri eina po keturių kartų, savo vertybių sistema ir pasaulėžiūra yra panašesnė ne į paskutinį, t.y. ketvirtą kartą, o į pirmą. Taigi pagal Strauss-Howe teoriją, kas 20 metų užsaugusi ir susiformavusi unikali karta, yra veikiamą politinių, kultūrinių, technologinių faktorių. Pasak teorijos autorių, visi šie faktoriai ir nulemia tai, kokia yra žmonių pasaulėžiūra ir asmeninės vertybės.

Tiek Mannheim, tiek Howe-Strauss teorijomis remiasi įvairių sričių mokslininkai, bandydami identifikuoti kartų bruožus. Abi teorijos pabrėžia, kad kartų skirtumams įtaką daro tam tikri reikšmingi ekonominiai, politiniai ir socialiniai įvykiai. Šie įvykiai dar vaikystėje formuoja individo pasaulėžiūrą ir mąstymą, o pastarieji lemia atskirų individų elgesį ir tam tikrus poelgius. Pažymėtina, kad Strauss ir Howe sukūrė kartų klasifikaciją pagal gimimo datą. Jų pasiūlytu suskirstymu yra remiamasi įvairiose pasaulio šalyse.

### 1.1.2. Kartų skirstymas: klasifikacijos problema ir išorinių veiksnių įtaka

Mokslinėje literatūroje nėra vieningai sutariama dėl kartų klasifikacijos. Priežastis yra ta, kad vis dar nėra visuotinai priimtinių kriterijų, pagal kuriuos būtų galima atskirti vieną laikotarpį nuo kito, o ir tai pačiai kartai priskiriami žmonės gali minėtą istorinį įvykį vertinti skirtingai (Labanauskas, 2008, 64). Klasifikuojant kartas yra svarbu įvertinti įvairius aplinkos faktorius – socialinius, istorinius, kultūrinius, ekonominius ir technologinius. Patys mokslininkai minėtus veiksnius gali priskirti vienai ar kitai kartai skirtingai, tad įvairių autorių siūlomos klasifikacijos yra sąlyginės ir neapibrėžtos. Atkreipdamas dėmesį į kartų klasifikacijos sudėtingumą ir sąlyginumą, L. Labanauskas (2008, 64-65) siūlo kartas tyrinėti skirtingais pjūviais – kaip demografinę kartą, kaip galios tinklą, kaip laiko matą arba kaip visuomenės grupių sąveiką (tėvai-vaikai) ir kartu atkreipia dėmesį į R. Eyerman ir B. Turner (1998) siūlymą, šiuolaikinę mokslinę literatūrą nagrinėjančią kartų problematiką suskirstyti į a) kartų, patyrusių stiprius istorinius sukrėtimus, studijas, b) kartų kultūrinių skirtumų ar vartojimo įpročių tyrimus, c) kartų intelektines studijas ir politines perspektyvas nagrinėjančias kohortines studijas bei d) sociologinius, specifiniais bruožais pasižyminčių kartų, tyrimus. Vis dėlto, didžioji dalis mokslininkų, atsižvelgdami į tam tikro laikotarpio pagrindinius įvykius, naudoja paprastą būdą ir kartas skirsto pagal žmonių gimimo datą. Remiantis šiais principais, kartas suskirstė Strauss ir Howe (1991), kurių kartų klasifikacija yra remiamasi iki šiol (1 lent.), bei Lancaster ir Stillman (2002) (2 lent.). Šios dvi klasifikacijos šiek tiek skiriasi. Lietuvoje daugiau remiamasi Strauss-Howe, tačiau užsienio literatūroje remiamasi ir Lancaster-Stillman kartų klasifikacija.

1 lentelė. Kartų klasifikacija

Kartų pavadinimas	Gimimo laikotarpis
<b>Prarastoji karta (Lost Generation)</b>	1883 – 1900
<b>Didžioji karta (Greatest Generation)</b>	1901 – 1924
<b>Tylioji, tradicinė karta (Silent Generation)</b>	1925 – 1942
<b>Kūdikių bumo karta (Baby Boom Generation)</b>	1943 – 1960
<b>X karta (Generation X)</b>	1961 – 1981
<b>Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation)</b>	1982 – 2001
<b>Z/ Interneto karta (Z/ Homeland Generation)</b>	2005 -

Šaltinis: Strauss ir Howe (1991, p. 32).

## 2 lentelė. Generation's Birth Years According to Lancaster and Stillman

Generations	Born Between
<b>Silent Generation</b>	1925 - 1946
<b>Baby Boomers</b>	1946 – 1964
<b>Generation X</b>	1965 - 1981
<b>Generation Y</b>	1982 - 2000

Šaltinis: Sajjadi, Cen Sun, Castillo (2012, p. 21).

Nagrinėjant įvairių šaltinių duomenis, daugiausiai dėmesio patraukia kūdikių bumo, X ir Y kartų klasifikacijos skirtumai. Nors dauguma mokslininkų sutinka su Strauss-Howe siūloma klasifikacija, tačiau galima pastebėti tendencingą keletos metų paklaidą. Kūdikių bumo kartos žmonės dažniausiai yra priskiriami 1943 – 1965 metų intervalui, tačiau galima aptikti šaltinių, kuriuose kūdikių bumo kartos atstovai yra priskiriami 1946 – 1964 metams. Ši karta buvo pavadinta kūdikių bumo dėl to, kad, gyventojų surašymo duomenimis, šiuo laikotarpiu gimė 17 milijonų kūdikių daugiau negu įprastai. X populiacijos segmentas yra priskiriamas 1968 – 1979 metams. Kituose šaltiniuose aukščiausia riba yra įvardijama 1982 metai, o žemiausia 1963 metai. X karta dar yra vadinama „Nenaudėliai“ (*angl. Baby Busters*). Ji taip buvo pavadinta dėl mažo gimstamumo skaičiaus, lyginant su jų tėvų, kūdikių bumo, kartos gimstamumu. Su sunkumais yra susiduriama klasifikuojant Y kartą (ne išimtis Z karta). Anksčiausiai ši karta yra priskiriama 1978 metams, vėliausiai – 2002. Ją įvardina kaip gimusią 1980 – 1999; 1978 – 1995; 1980 – 2002; 1978 – 1988 metais (Tolbize, 2008, 3-4). Lietuvoje, atsižvelgiant į atsilikimo faktorių, šios kartos atstovus galima būtų priskirti, kaip gimusius po 1990 m. t.y. penkiais, septyniais metais vėliau negu Amerikoje. Vis dėlto, Lietuvos ir Vakarų šalių Y kartos ne taip ir skiriasi, tačiau žmonės, gimę prieš Lietuvos nepriklausomybės atkūrimą, lyginant su Vakarų šalių atstovais, neabejotinai skiriasi (Koskienė, 2015, 4). Ginčijamasi ir dėl šios kartos pavadinimo. Galutinio susitarimo nėra. Ši karta yra įvardijama kaip „Tūkstantmečio“, „WWW karta“, „Tinklo karta“. Vis dėlto, dažniausiai ją priimta vadinti Y karta.

Lietuviškoje mokslinėje literatūroje kartų žemėlapi ryžosi nubrėžti L. Labanauskas (2008). Sudarydamas kartų klasifikaciją lentelėje (3 lent.), mokslininkas rėmėsi įvairiais užsienio literatūros šaltiniais, tačiau pažymėjo, kad pateikiama kartų klasifikacija yra sąlyginė ir kvietė mokslininkus prisidėti prie kartos sampratos konstravimo. Labanauskas išskyrė kartų pavadinimus JAV, TSRS ir Lietuvoje, suskirstė kartas į subkertas ir kiekvienai iš jų priskyrė to meto pagrindinius istorinius, socialinius, ekonominius, politinius ir technologinius įvykius, vykusius Lietuvoje ir už jos ribų. Labanausko sudaryta kartų klasifikacija leidžia giliau pažvelgti į įvykius, lėmusius skirtingų kartų formavimąsi Lietuvoje.

3 lentelė. Sąlyginė kartų klasifikacija

Literatūroje aptinkami pavadinimai(JAV, pasaulyje, TSRS ir JAV)	Subkarta	Laikotarpis	Tarybinis socialinis ir lietuviškas laikas	Laikas ir erdvė JAV ir pasaulyje
<b>Paprastoji karta</b> ( <i>Lost Generation</i> )		1883-1900	Tautinis atgimimas-V. Kudirka, J. Basanavičius	I pasaulinio karo metu buvo suaugusieji; nusivylę; ciniški, niekinantys savo pirmtakų moralę Ir padorumą; G. Stein, E. Hemingway
	Tarpukario karta	1910-1919		Per jauni dalyvauti I pasauliniame kare, per seni kovoti II pasauliniame kare; 1920-ųjų šėlsmas Amerikoje; Džiazo amžius; baltieji ir juodieji kartu kine, scenoje bei tose pačiose pasilinksminimų vietose
<b>Didžioji karta</b> ( <i>Greatest Generation</i> ) <b>Pirmoji tarybinė karta</b>	G.I. Generation	1911-1924 1917-1941	Lietuvos valstybės atkūrimo laikotarpis	Suaugę patyrė II pasaulinio karo rykštę; „gero vaiko“ reputacija-daugėjo besimokančiųjų ir baigusių mokyklą; kosmoso užkariautojai; C. Chaplin, J. F. Kennedy
	Tylioji karta (Silent Generation)	1925-1945	1940 m. LT okupavo SSRS ir hitlerinė Vokietija	Patyrė II pasaulinį karą vaikystėje; konformistai, prisitaikantieji, anksti besituokiantys ir susilaukiantys vaikų, daug skyrybų sulaukus vidutinio amžiaus; The Beatles, Rolling Stones
<b>Kūdikių bumo karta JAV</b> ( <i>Baby Boomers</i> ) ir SSRS ( <i>Soviet Baby Boomers</i> )	Stalino vaikai	1946-1956	Ideologija pakeičia istorinę atmintį; SSRS ir JAV „lenktynės“ dėl geresnių	Šaltasis karas; JAV pilietinių teisių judėjimas; moterų judėjimas; individo ir seksualinė laisvė; televizija – kartos tapatybę įtvirtinanti institucija
<b>„Džonsų“ karta</b> ( <i>Generation Jones</i> ) <b>Postalinė karta</b> <b>Buldozerių karta</b> ( <i>Bulldozer Generation</i> )	Bitnikai; hipiai (Beat generation)	1956-1964 1950-1960	gimstamumo rodiklių; karta, vėliau labai palankiai vertinusi „perestroiką“	Romantizuotas troškimas išsivaduoti nuo pokario depresijos; „už nieką neatsakingo hedonisto“ stereotipas; hipių judėjimas; gėdos ir kaltės jausmų paneigimas – tai, kas žmogiška, nėra gėdinga; išsilaisvinimas iš visuomenės primetamų normų
		1965-1974	Prahos pavasaris; R. Kalanta (1953-1972): „Dėl mano mirties kalta tik santvarka; hipiai – santvarkos priešai	Atomo amžius (atomo era); „atominis optimizmas“
<b>X karta</b> ( <i>Generation X</i> )  <b>Naujasis tarybinis žmogus „visiems laikams“</b> ( <i>New Soviet Person</i> )	13-oji karta; „Nenaudėliai“ (13th Generation; Baby Busters)	1974-1981	1986 m. Sovietų Sąjungoje prasidėjus viešumo politikai, 1988 m. Lietuvoje susikūrė Persitvarkymo Sąjūdis	Išgyveno Vietnamo karą; rokas; alternatyvioji muzika; Nirvana
	MTV karta; Bumerango karta (MTV Generation; Boomerang Generation)	1982-1985		Masinės žiniasklaidos atsiradimas; šaltojo karo pabaiga; karta, kuriai didelę įtaką turėjo MTV muzikinių klipų statistika, moda ir slengas
<b>Y karta</b> ( <i>Generation Y</i> )	Kūdikių bumo „aido“ karta (Echo Boom)	1982-1990 (1994)		Didžiausias kūdikių gimstamumas po „kūdikių bumo“ kartos
<b>Atgimimo karta</b> <b>Sąjūdžio karta</b> <b>Kita karta</b> ( <i>Next</i> )	Interneto karta; C karta (iGeneration;	1991-1999 [2000...]	„Normalumo sugrįžimas“; Narystė ES ir NATO; ekonominė migracija	Tūkstantmečio pabaiga; skaitmeninė revoliucija; žinių ekonomika; informacijos amžius; terorizmas

<i>Generation)</i>	Generation C)			
--------------------	---------------	--	--	--

Šaltinis: Labanauskas (2008, p. 65-66).

Demografija, technologijos, žinių srautas, globalizacija, kintanti bendruomenė – visi šie veiksniai lemia kartų formavimąsi, daro įtaką jų bruožams bei charakterio savybėms. Tam, kad galėtume išanalizuoti skirtingų kartų charakterio savybes ir kaip jos pasireiškia darbinėje aplinkoje, reikėtų atkreipti dėmesį į išorinius faktorius, lėmusius šiuo metu darbo rinkoje esančių kartų formavimąsi. Pasak S. P. Robbins (2007, 43), „Supratimas, kad individų vertybės skiriasi, gali labai padėti suprasti darbuotojų elgseną ir ją valdyti“. Paprastai literatūroje išskiriama keletas pagrindinių faktorių, turėjusių įtakos kartoms (lent. 4.).

#### 4 lentelė. Aplinkos veiksniai, turėję įtakos kartų formavimuisi

Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Kenedis, kontracepcija, televizija, Bitlai	Šaltasis karas, M. Tečer, Žvaigždžių karai, roko muzika, Europos Sąjunga, automobilinės kelionės	Kompiuteriai, internetas, mobilusis ryšys, trumposios žinutės, kompiuteriniai žaidimai, visuotinis atšilimas, Facebook, pigios avia kelionės

Šaltinis: Alonderienė (2013, p. 8).

Kūdikių bumo karta. Taip pavadinta todėl, kad po II pasaulinio karo, iki pat 1960 metų, šios kartos atstovų gimė tiek, kiek daugiau nėra nei vienos kitos kartos. Šios kartos moto – „Mes išsikovojome“. Formavosi pokario metais, buvo veikiamą ideologijos bei revoliucinio laisvės ir taikos troškimo (hipių judėjimas). Tai ypač gausaus vartojimo karta, sukūrusi daugiau materialinių gėrybių (ir sukaupusi daugiau skolų) nei visos kitos kartos iki jos. Brendusi skrydžių į kosmosą laikotarpiu (Stanišauskienė, 2015, 5). Papildant R. Alonderienės sudarytą lentelę, galima būtų pabrėžti, kad šios kartos atstovams įtakos turėjo pilietinių teisių judėjimas, Vietnamo karas ir kūdikių bumo konkurencija (Robbins, 2003, 35). Šiai kartai yra svarbi sveikata, šeima, tradicijos, vaikų sėkmė, aplinkinių pripažinimas ir finansinis saugumas. Jie mėgsta saugumą ir stabilumą.

*X karta.* Tai pati maištingiausia, dar kitaip vadinama „Klajoklių“, karta. Užaugo kaip „užrakintų vaikų“ arba vaikų „su raktu ant kaklo“ karta. Taip jie vadinami todėl, kad tėvai, siedami šeimos gerovę su materialinėmis vertybėmis, buvo susitelkę į darbą ir neskyrė jiems pakankamai dėmesio. Skirtingai nei tėvai ir seneliai, X karta kūrė šeimas atsargiai ir daug vėliau, o jų požiūris į



vaikus ir santykius su jais labai skiriasi nuo kūdikių bumo kartos atstovų požiūrio. X kartos atstovai labai saugo savo vaikus, su jais bendrauja lygiavertiškai, dominuoja liberalūs, ne griežti auklėjimo metodai (Stanišauskienė, 2015, 5). Jų gyvenimą formavo globalizacija, MTV, AIDS ir kompiuteriai (Robbins, 2003, 35). Lietuvoje šios kartos formavimuisi didelę įtaką padarė Komunizmo žlugimas. Vertina šlovę, laisvę, pokyčius, kūrybingumą ir savarankiškumą.

*Y karta.* Kai pasaulis pradėjo kompiuterizuotis, gimė Y karta. Pavadinimas nuo angliško trumpinio YUP'i – jauni miestiečiai profesionalai (*angl. Young, urban & professional*). Tai labiausiai saugota ir lepinta karta, kuri augo naujosios globalizacijos sąlygomis, komunikacinių technologijų ir belaidžio ryšio eroje. Gyvena skirtingų kultūrų daromos įtakos laikotarpiu. Y kartos atstovai pasižymi dideliu pasitikėjimu savimi, arogancija, dėmesio troškimu. Gyvenime daug įtampos, aktyvus gyvenimo būdas. Pasižymi humaniškumu, etiškumu ir savirealizacija. Šios kartos atstovai lengvai bendrauja internetu, mezga virtualius socialinius ryšius, tačiau realus socialinių kontaktų tinklas yra siauresnis nei jų tėvų ir senelių (Stanišauskienė, 2015, 6) – jie gali būti drovūs ir užsisklendę savyje. Nepakankamai įdomus gyvenimas jiems sukelia stresą, tad nuolatos ieško naujovių. Jie puikiai išmano moderniausias technologijas ir laisvai bendrauja įvairiomis užsienio kalbomis.

Taigi visų trijų kartų formavimuisi įtakos turėjo skirtingi įvykiai, kurie lėmė kartų pasaulėžiūrą, poreikius ir gyvenimo būdą. Pavyzdžiui Y kartos atstovai, gyvendami pertekliaus laikais, vertina laisvę ir prioritetą skiria saviraiškai, ko negalima pasakyti apie jų senelius (kūdikių bumo kartą), kurie viską turėjo išsikovoti patys ir negalėjo skirti daug laiko nei sau, nei savo šeimai. Šie skirtumai yra jaučiami ne tik šeimoje, kuomet seneliai kartoja, jog “nesupranta jaunimo“, ne tik mokykloje, kuomet kūdikių bumo kartos mokytojas nesupranta, kodėl vaikai jo nesiklauso, bet ir darbinėje aplinkoje, kurioje kartų susidūrimas yra neišvengiama kasdienybė. Vis dėlto, panašūs įvykiai, kurie padeda apibrėžti kartų ypatybes skirtingose šalyse, gali būti vertinami skirtingai. Paminėtina, kad kartų konceptualizacija yra paremta įvykiais, nutikusiais Jungtinėse Amerikos valstijose, tačiau individai, augę Amerikoje 1950 m. ar 1960 m., gali būti išgyvenę visai kitokią patirtį, lyginant su individualiais, augusiais Sovietų Sąjungoje. Į šį faktorių reikėtų atkreipti dėmesį, klasifikuojant ir apibrėžiant kartų charakteristikas.

## 1.2. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristikos

### 1.2.1. Atsidavimas darbui ir organizacijai

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra svarbi sėkmingai veikiančios organizacijos dalis, užtikrinanti verslo efektyvumą ir pranašumą. Įsipareigojimo organizacijai apibrėžimą pasiūlė Allen ir Meyer (1990). Autoriai teigė, kad tai „psichologinės darbuotojo nuostatos darbdavio atžvilgiu, išreiškiamos sprendimu pasilikti organizacijoje arba iš jos išeiti.“ (Juknevičienė, 2013, 26). Įsipareigojimo organizacijai koncepcijas taip pat analizavo H. S. Becker, R. T. Mowday, W. L. Porter, R. M. Kanter ir kt. Autoriai tvirtino, kad atsidavęs darbuotojas tapatina save su organizacija, tiki jos misija ir vertybėmis, noriai deda pastangas, siekdamas įgyvendinti įmonės tikslus. Amerikoje atliktų tyrimų duomenimis įrodyta, kad įmonių, turinčių stipriai įsipareigojusius organizacijai darbuotojus, metinės pajamos yra 6% didesnės už organizacijų, kurių darbuotojų įsipareigojimo lygis organizacijai yra žemas (Pačiolis, 2008). Tad darbuotojų išlaikymas yra vienas iš svarbiausių įmonės tikslų.

Šiuo metu pasaulinę darbo rinką užima trys skirtingos kartos – Kūdikių bumo, X ir vis sparčiau gausėjanti Y karta. Visos jos pasižymi ne tik skirtingu amžiumi, bet ir darbo stiliumi, vertybėmis, požiūriu į darbą, komunikaciją ir vadovavimą. Nors kiekvienam individui asmeninis gyvenimas ir darbas yra svarbi gyvenimo dalis, tačiau tuo pačiu, kiekviena karta priverčia mus pažvelgti į šiuos dalykus skirtingai. Šie skirtumai yra vis ryškiau matomi ir vis dažniau pabrėžiami. Dar prieš dešimtmetį laikraščiu skiltyse pasirodydavę darbo skelbimai niekam nekeldavo nuostabos, o darbdaviai galėdavo rinktis jų manymu patį kvalifikuočiausią darbuotoją. Šiai dienai šis metodas yra pasenęs, o naujo darbo paieškos persikėlė į internetines platybes. Darbdaviai ne tik kviečia darbuotojus į darbo pokalbius, bet ir patys sulaukia ne mažai klausimų. Kitais žodžiais tariant, „darbuotojai ima interviu iš darbdavių, nes nori žinoti, kodėl turėtų dirbti būtent šiai įmonei ir šiam darbdaviui.“ (Clare, 2009, 43). Darbo rinkos ekspertai teigia, kad tokiam požiūriui įtakos turi didelė organizacijų pasiūla, naujų galimybių gausa ir darbuotojų pasiryžimas dažnai keisti darbo vietą. Vis dėlto, prisirišimas prie organizacijos nėra visiškai svetimas reiškinys. Skirtingos kartos lojalumą darbui, organizacijai ar abiemis vienu metu, vertina skirtingai, tad pirmiausiai reikėtų aptarti šioms kartoms būdingą požiūrį.

Seniausia šių kartų atstovė yra kūdikių bumo karta, į darbo jėgos rinką įžengusi tarp 7-ojo ir 9-ojo dešimtmečių vidurio. Šiuo metu išgyvenanti savo karjeros saulėlydį, tačiau vis dar sudaranti didžiąją darbo rinkos dalį ir vadinama darboholikų karta. Lyginant su vėlesnėmis kartomis, ši karta jaučia didžiausią prieraišumą vienai darbo vietai, nes „mano, jog dirbti gali tik čia ir tik tokį darbą.“ (Laurinčiubienė, Kynė, 2014). Šiuo požiūriu ji panaši į savo pirmtakus – Tylosios kartos atstovus, kurie yra įvardijami kaip ypatingai ištikimi savo darbdaviui ir organizacijai. Jeigu tylioji karta yra įvardijama kaip besąlygiškai lojali darbdaviui, tai kūdikių bumo karta yra lojali tik iki tam

tikros ribos. Bumeriai yra linkę žvelgti į organizaciją kaip į savo karjeros variklį (Robbins, 2007, 42). Tuo tarpu X karta pasižymi lojalumu ne organizacijai, bet savo profesijai. Ji labiau vertina savo santykius su bendradarbiais negu su savo įmone. S. P. Robbins (2007, 43) pažymi, kad „X-eriai nėra linkę taip aukotis dėl darbdavio, kaip aukodavosi ankstesnių kartų atstovai“. Smola ir Sutton (2002) teigia, kad jaunesni darbuotojai yra mažiau lojalūs savo įmonei ir orientuojasi daugiau į save (Tolbize, 2008, 6). Jie nori būti greičiau paaukštinti, nebijo mesti darbą, sunkiai susitapatina su įmone. 2009 metais atliktų tyrimų duomenimis, vidutiniškai kas antras X kartos atstovas, sulaukęs vos 32 metų, jau yra pakeitęs iki 9 darbo vietų, kai tuo tarpu senesniosios kartos atstovai toje pačioje įmonėje yra išdirbę 30 ar 40 metų (Reisenwitz, Iyer, 2009, 94). Manoma, kad tokiam X kartos požiūriui į darbą įtakos turėjo tėvai, kurie itin sunkiai dirbo, „žaidė pagal taisykles“ ir kurių ištikimybė organizacijai neapsaugojo jų nuo darbo praradimo (Tolbize, 2008, 6). To pasekoje, jie skeptiškai vertina atsidavimą vienai organizacijai, neprisiriša prie vienos darbo vietos, mėgsta dirbti tik sau ir vertina asmeninį gyvenimą. Pasak V. Stanišauskienės (2015, 5), „X karta nėra nusistačiusi prieš instituciją apskritai, tačiau individualumas yra jų sprendimus lemianti savybė“. Vis dėlto, lyginant su jaunesniąja karta, šios kartos darbuotojai nori labiau susitapatinti su organizacija ir likti joje iš pareigos.

Panašiu požiūriu, kaip X kartos atstovai, pasižymi Y karta, tačiau kartu tai visiškai kitokia karta nei prieš tai buvusios kartos. Ši karta yra lojali savo karjeros galimybėms ir sau, tačiau ji neturi lojalumo organizacijai jausmo, tad ją sunku išlaikyti vienoje darbo vietoje. Šios kartos atstovai, dažniausiai, į savo užimamą poziciją žiūri kaip į laikiną stotelę, kuri yra tam tikras mokymosi ir tobulėjimo etapas. Pajutę, kad visos problemos, su kuriomis susiduria, yra žinomos, jie lengvai ryžtasi pokyčiams ir pereina į kitą organizaciją. S. Jovaišos (2014) teigimu, šios kartos atstovai būna lojalūs projektui ir/arba vadovui. Pirmuoju atveju, jie tampa lojalūs projektui, o ne organizacijai, kurioje dirba, jeigu jis pasirodo įdomus, reikšmingas, dalyvaudamas jame, jis gali kažko pasiekti ar sukurti tai, kas bus reikšminga ir reikalinga ateityje. Taigi lojalumas neatsiejamas nuo vadovo pareigos sudominti savo darbuotoją tam tikru projektu. Antra, šios kartos atstovai turi lojalumo jausmą vadovui. Šis vadovas turi pasižymėti gebėjimais sukurti teisingus santykius, nuolatine komunikacija ir empatija. Kitais žodžiais tariant, jis turi tapti sektinu pavyzdžiu. Nepaisant to, mokslininkai atkreipia dėmesį, kad netolimoje ateityje, metai, išdirbti toje pačioje įmonėje reikš nebe trumpą, bet ilgą įsipareigojimą vienai įmonei (Cogin, 2012, 2269). Taigi lojalumas organizacijai dar labiau mažės, nes tai per trumpas laikotarpis, kad darbuotojas visiškai susitapatintų su organizacija, kurioje dirba.

Amerikoje atlikti tyrimai rodo, kad ištikimybė darbdaviui mažėja su kiekviena karta. 70% tyliosios kartos darbuotojų teigia, kad jie norėtų likti toje pačioje įmonėje visą likusį gyvenimą, kūdikių bumo atstovų 65%, tuo tarpu X – 40%, o Y tik 20% (Tolbize, 2008, 6). Vis dėlto, tokiems rezultatams įtakos gali turėti ne tik tam tikrai kartai būdingos charakterio savybės, bet ir faktas, jog su

amžiumi norisi kuo daugiau stabilumo savo gyvenime. Paminėtina, kad darbuotojų lojalumo lygiui įtakos gali turėti ir šalies ekonominė padėtis. Esant gerai šalies ekonominei situacijai, atsiveria plačios galimybės – kuriasi naujos įmonės, plečiasi senosios. To pasekoje kuriasi naujos darbo vietos, tad žmonės, naudodamiesi galimybėmis, keičia darbą žymiai dažniau. Nepaisant to, vertinant darbuotojų lojalumą, reikėtų atsižvelgti į tam tikrai kartai būdingus būdo bruožus. X ir Y kartai yra labai svarbus asmeninis gyvenimas. Jie renkasi tokią darbo vietą, kuri suteikia galimybę atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo. Jeigu ankstesnėms kartoms sunkus darbas asocijavosi su sėkme ir laimėjimais, tai X ir Y kartoms darbas turi ne tik teikti malonumą ir būti prasmingas, bet ir “nepavogti“ brangaus jų laiko. Remiantis šiuo požiūriu, galima daryti išvadą, kad jaunesnių kartų atstovams apskritai nėra būdingas besąlygiškas lojalumas.

Taigi nustatyti darbuotojų lojalumo mažėjimo priežastis yra išties sunku. Darbuotojų ištikimybė labiau gali priklausyti nuo amžiaus ar kitų aplinkybių negu nuo kartos bruožų. Nepaisant visų aplinkybių, visų kartų atstovai įvardija panašias pasilikimo savo organizacijoje priežastis. Jiems yra svarbu būti šalia gero vadovo, turėti galimybę būti paaukštintiems, mokytis naujų įgūdžių, susidurti su iššūkių reikalaujančiu darbu, turėti gerą užmokestį. Visi šie poreikiai yra susiję su darbdavio užduotimi – atrasti tai, kas motyvuoja jo darbuotojus.

### **1.2.2. Motyvacija – iššūkis skirtingų kartų vadovams**

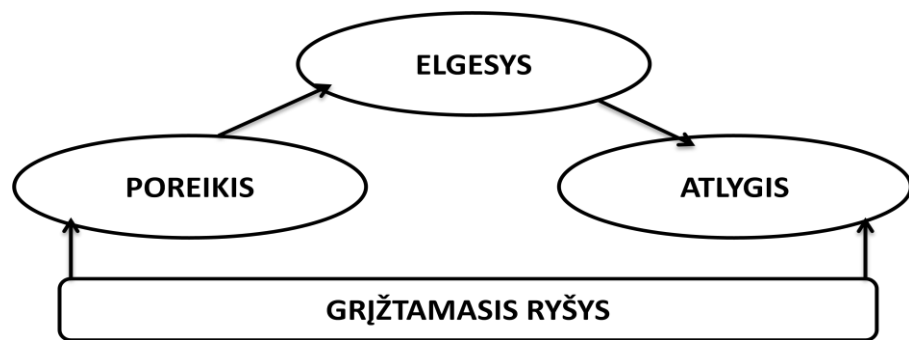
R. Dubin (1958, 213) apibrėžė motyvaciją, kaip „kažką, kas pastūmėja žmogų veikti ir stumia išties, jei jau veikla prasideda“. Darbuotojų motyvavimas – tai viena iš sunkiausių užduočių, su kuriomis susiduria darbdavys, norėdamas sėkmingai valdyti savo organizaciją. Siekdami užsibrėžtų tikslų, vadovai nuolat bendrauja su savo darbuotojais, kurių parama jiems reikalinga. Tam, kad užsitikrintų jų paramą ir atsidavimą, jie turi suprasti, kas juos motyvuoja. Literatūroje yra išskiriami dviejų tipų veiksniai, turintys įtakos motyvacijai: 1) Vidiniai – tai iš asmens vidaus kylančios paskatos (įdomaus, atsakingo darbo siekis, pasirinkimo laisvės siekis, galimybė ugdyti save). Šie veiksniai lemia stipresnį ir ilgiau trunkantį efektą ir 2) Išoriniai – tai, kas daroma iš išorės, kad darbuotojas būtų motyvuotas (atsilyginimas, skatinimas ar baudimas) (Masiulis, Sudnickas, 2008, 241).

Individų motyvavimo problemą nagrinėjo dauguma skirtingų autorių. Viena ankstyviausių motyvacinių poreikių teorijų yra A. Maslow (1954) sukurta žmogaus poreikių piramidė. Ne ką mažiau svarbi F. Herzberg (1966) sukurta higieninių ir motyvacinių veiksnių teorija ir orientuota į darbo aplinką. Poreikių teoriją nuodugnai išnagrinėjo ir A. Clayton (1969), teigdamas, kad egzistuoja trys poreikių grupės: egzistencijos, santykių ir augimo (Masiulis, Sudnickas, 2008,

246). Visos šios motyvacinės poreikių teorijos nurodo, kad žmonės yra labiau motyvuoti tuomet, jeigu jų veikla patenkina jų poreikius ir norus. Indėlių į motyvacijos studijas įnešė ir motyvacijos proceso teorijų autoriai: V. Vroom (1964), J. S. Adams (1963), E. A. Locke ir G. Latham (1964), B. F. Skinner ir kt. Visi šie autoriai siekė pabrėžti psichologinius procesus, turinčius įtakos motyvacijai ir teigė, kad motyvaciją skatina galimybė, leidžianti pačiam individui kontroliuoti ir veikti būdus bei priemones tikslams pasiekti.

Dažniausiai motyvacija yra siejama su atlygiu. Žmonės yra motyvuoti kažką daryti todėl, kad jie tikisi tam tikro atlygio (nebūtinai materialinio). Taigi vadovui reikia išsiaiškinti, ką jo darbuotojai labiausiai vertina, ir užtikrinti, kad jie tai gaus, jeigu darbas bus atliekamas gerai, arba negaus, jeigu nebus suinteresuoti darbo ir visos įmonės sėkme (pav. 1.).

1 pav. Motyvacijos modelis



Šaltinis: L. Bagdonienė, J. Zemblytė (2007).

XIX a. pradžioje po vienu stogu pradėjo dirbti trys skirtingos kartos, atsinešdamos savo lūkesčius ir susiformavusius įpročius. Visos jos yra vienodai svarbios ir į visų jų poreikius reikėtų vienodai atsižvelgti. Tam, kad organizacijos išlaikytų savo darbuotojus, jos turi suprasti ir įvertinti jų lūkesčius, tačiau tos pačios motyvavimo priemonės, taikomos skirtingo amžiaus darbuotojams, nebūtinai gali suveikti vienodai. Taigi vadovams tenka išties nelengva užduotis – surasti būdą kaip motyvuoti skirtingų kartų darbuotojus. Tai ypač svarbu organizacijai, siekiančiai gerų darbo rezultatų. D. Riley teigia, kad motyvuoti žmonės dirba geriau ir nurodo penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius: 1) **Bendrieji socialiniai motyvatoriai**. Žmonės dirba daug ir gerai, nes jaučia pareigą. Tai socializacijos proceso pasekmė, kai vaikui nuo mažens diegiama, kad kiekvieno pareiga daryti viską kuo geriau. 2) **Organizacijos tikslai**. Žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galėdami padėti organizacijai įgyvendinti tuos tikslus. 3) **Darbo turinys**. Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Pasitenkinimas darbu yra vienas pagrindinių motyvatorių. 4) **Darbo sąlygos**. Tai išorinis motyvatorius, kurį gali kontroliuoti pati

organizacija. D. Riley išskiria tris jų kategorijas: fizinę ir psichologinę aplinką, įvairias lengvatas ir paramą darbuotojams bei darbuotojų autonomijos laipsnį. 5) **Pinigai**. Žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio atlygio, ir tikisi, kad tas užmokestis deramai atlygins už atliekamą darbą bei kiekvienais metais šiek tiek didės (Raipa, 2003, 228-233). Paminėtina, kad D. Riley kalba apie motyvaciją viešajame sektoriuje, tačiau autoriaus išskirti motyvacijos šaltiniai gali būti taikomi ir privačiose įmonėse, siekiančiose motyvuoti skirtingo amžiaus darbuotojų grupes.

Internetinėse platybėse gausu straipsnių, nurodančių kas motyvuoja skirtingas kartas, tačiau vieningas susitarimas, kaip suderinti skirtingą požiūrį į motyvaciją, nėra atskleistas. Vis dėlto, vieningai pripažįstama, kad kartos motyvaciją suvokia skirtingai ir atkreipiamas dėmesys, kad sunkiausia yra motyvuoti Y kartos darbuotojus. E. Znutienė (2014) išskyrė kertinius akcentus, turinčius įtakos kartų motyvacijai (lent. 5.). Visi jie yra skirtingi, tačiau pagal juos galima nustatyti, kaip reikėtų bendrauti su skirtingų kartų atstovais. Visus šiuos skirtingoms kartoms būdingus aspektus reikėtų įvertinti, motyvuojant šių kartų atstovus.

**5 lentelė.** Kartoms būdingi bruožai

<b>Kūdikų bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y arba Tūkstantmečio karta</b>
Nepriklausomybė, asmeniniai tikslai, konkurencingumas, komandinis darbas, orientuoti į tradicijas, sėkmės akcentavimas, aiškūs žingsniai kaip ir ko siekti, stipri atsakomybė už savo ir kitų veiksmus.	Individualizmas, grįžtamojo ryšio gavimas ir teikimas, technologijos, kūrybiškumas, iššūkiai, permainos, teisingumas, vertybių akcentavimas, gyvenimo kokybės akcentavimas, ypač vertina laiką.	Greitesnis tempas, nuolatinis mokymasis, didesnis pasitikėjimas technologijomis, autonomiškumas, įvairovė, atviri naujovėms, teigiamo paskatinimo tikėjimasis, neformalus bendravimas, "Aš dabar", greiti apdovanojimai, įvaizdis.

Šaltinis: E. Znutienė (2014).

Atsižvelgiant į šiuos bruožus, galima taikyti bendravimo aspektus, tinkančius skirtingų kartų atstovams ir tokiu būdu didinti jų išlaikymo organizacijoje tikimybę. Kūdikų bumo kartos atstovams yra būtina nuolatos akcentuoti ir pabrėžti jų pasiekimus bei indėlį į komandinį darbą, tačiau, lyginant su vėlesnėmis kartomis, jiems nėra reikalingas nuolatinis grįžtamasis ryšys. Jie prisiriša ne tik prie įmonės, bet ir prie vadovo, tad jo vaidmuo motyvacijai tampa ypač svarbus. Pasak E. Znutienės (2014, 3), jie vertina vadovą, kuris visada laikosi duoto žodžio ir, esant būtinybei, konsultuoja, bet nenurodinėja. Atsižvelgiant į šiai kartai būdingus bruožus, galima matyti, kad jiems svarbu, jog vadovas būtų dėmesingas ir aiškiai apibrėžtų užduotis. Vadovas turi turėti aiškią viziją, tikslą,

pasižymėti profesionalumu, charizma ir stiprios asmenybės įvaizdžiu. E. Znutienės (2014, 4-5) teigimu, X kartos atstovams yra svarbu dirbti smagioje darbo aplinkoje, tad su šios kartos atstovais yra ypač svarbu dirbti komandoje. Šie darbuotojai vertina vadovą, kuris klausia jų nuomonės ir dirba kartu su jais tam, kad pasiekti geriausių rezultatų, tačiau, priešingai negu kūdikių bumui, vadovas turi „užsidirbti“ autoritetą. Vadovas turi domėtis jų darbu ir šeima, būti uždegantis ir sektinas pavyzdys, nustatyti aiškius tikslus ir vertinti pagal nuopelnus. Šios kartos atstovai vertina prasmingą darbą, kuris jiems ne tik, kad patiktų, bet ir įtrauktų, „užvestų“ (Karaliūnaitė, 2014, 1). Šios kartos darbuotojus motyvuoja tai, kad jie jaučiasi įvertinti. Nepaisant to, kad jiems labai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, karjera ir materialinis atlygis vaidina ne ką mažesnę vaidmenį motyvuojant šią kartą.

Didžiausias vadovų iššūkis – Y karta, kritikuojama dėl motyvacijos stygiaus ir giriama už verslo vertės kėlimą. Kadangi šios kartos atstovai nebijo keisti darbo ir tą daro noriai, o ir susitapatinimas su organizacija jiems yra svetimas, tad šių darbuotojų išlaikymas yra sunkus uždavinys įmonių vadovams. Šios kartos darbuotojams ypač svarbus dažnas grįžtamasis ryšys ir suvokimas, kad jie prisideda prie sėkmingo įmonės darbo. Vadovas turi šios kartos darbuotojus įtraukti į projektus, reikalaujančius skirtingo užduočių atlikimo, t.y. suteikti jiems sąlygas mokytis, tobulėti ir save ugdyti, tačiau užduotys turi būti įdomios ir sudėtingos, kadangi rutininės, kantrybės ir kruopštumo reikalaujančios užduotys jiems greitai nusibosta ir jie ima nuobodžiauti. Geras vadovas turi domėtis jų pasiekimais, hobiais, laisvalaikiu, t.y. būti bendraujantis ir ugdantis vadovas (Znutienė, 2014, 4-5). Lyginant su kūdikių bumu, šiai kartai nebėra tokia svarbi pagarba, jie vertina patį bendravimą – ypač neformalų. Nuolatiniai iššūkiai, naujos žinios, pripažinimas dėl padaryto darbo bei sugalvotų naujų idėjų, lankstus darbo grafikas, grįžtamasis ryšys ir galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo – yra pagrindiniai Y kartos motyvatoriai. Darbuotojų apklausos rodo, kad šią kartą labiau motyvuoja įvairūs mokymai ir lankstus darbo grafikas, o ne piniginis atlygis (Wetherell et al. 2015, 41). Kaip ir X kartai, labai svarbi darbo aplinka, kurioje gali jaustis laisvai ir neformaliai. Pažymėtina, kad visų kartų motyvacijos aspekto svarbų vaidmenį vaidina vadovas. Jis formuoja užduotis, suteikia grįžtamąjį ryšį, įtraukia į įvairius projektus, formuoja darbinę aplinką ir joje vyraujančias vertybes.

Bendrovė „Deloitte“ atliko tyrimą, kuris atskleidė, kas labiausiai motyvuoja skirtingų kartų darbuotojus. Tyrimo duomenimis, kūdikių bumo atstovus labiausiai motyvuoja darbo turinys ir piniginis atlygis, X kartos – darbo stabilumas, saugumas ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansas, o Y kartos – reputacija, galimybė tobulėti, bendradarbiai ir darbo aplinka (Karaliūnaitė, 2014, 3). Atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad su amžiumi gali imponuoti visiškai skirtingi motyvatoriai. Pasak J. Palidauskaitės (2008, 8), jaunesnio amžiaus darbuotojus (20-30 metų) motyvuoja geras atlyginimas ir karjeros galimybės. Visa tai susiję su gyvenimo būdu. Tokio amžiaus

žmonės pradeda kurti savo šeimas, bando įsigyti naują būstą, susikurti gerbūvį. Jie yra pilni entuziazmo ir noriai lipa karjeros laiptais. Tiesa, dauguma šaltinių pažymi, kad šią kartą ypač motyvuoja įdomios užduotys, mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės, tad šalia materialinio faktoriaus atsiranda būtinybė sudominti darbuotoją nauja užduotimi ar įtraukti jį į naujus mokymus/projektus. Paminėtina, kad mokymų būtinybe pasižymi ir kitos kartos, tačiau senesniosios kartos atstovai teikia pirmenybę mokymams, susijusiems su jų dirbamu darbu; tuo tarpu jaunesni darbuotojai pageidauja mokymų, susijusių su vadovavimu ir lyderyste (Tolbize, 2008, 14). Akivaizdu, kad siekis dirbti įdomų ir prasmingą darbą yra išskirtinis Y kartos bruožas. 30 – 50 metų amžiaus žmonės motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Tam įtakos turi šeima, patogus ir viskuo aprūpintas gyvenimas, atostogos. Tuo tarpu dar vyresnių darbuotojų motyvacijai įtakos turi darbo vietos saugumas, artėjanti pensija. Kūdikių bumo kartos atstovams „svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja jau daug mažiau rūpinamasi.“ (Palidaskaitė, 2008, 25). Vis dėlto, didžiajai daliai darbuotojų darbo turinys, jiems tenkanti atsakomybė ir pasitenkinimas darbu yra pagrindiniai faktoriai, lemiantys individų motyvaciją.

Išanalizavus kartų motyvacijos indikatorius, galime teigti, kad skirtingos kartos vertina skirtingus dalykus. Šiuos dalykus vadovas turėtų išvelgti ir, to pasekoje, taikyti įvairius motyvacijos būdus, atsižvelgiant į darbuotojų lukesčius. Motyvaciniai veiksniai keičiasi su amžiumi, tačiau didžiausią įtaką jiems turi tam tikrai kartai būdingi bruožai. Taikant tikslingus ir teisingus motyvacijos būdus, įmonių vadovai gali padidinti darbo efektyvumą, užtikrinti darbuotojų lojalumą ir išlaikymą. Vis dėlto, skirtingiems žmonėms tinka skirtingi skatinimo būdai, tad, norint pasiekti geriausių rezultatų, reikėtų atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Organizacijose, kuriose darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi, vyksta mažesnė darbuotojų kaita. Mokymai, padedantys atskleisti gebėjimus ir talentingus darbuotojus, užmokesčio didinimas nusipelnusiems darbuotojams, senesnių darbuotojų patirties vertinimas, vadovai, leidžiantys subalansuoti darbą su asmeniniu gyvenimu – visa tai didina darbuotojų motyvaciją ir norą likti toje pačioje organizacijoje.

### **1.2.3. Komunikacijos reikšmė organizacijoje**

Kiekvienoje organizacijoje kiekvieną dieną yra keičiamasi informacija. Vyksta nenutrūkstamas komunikacijos procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys. Nutrūkus šiam procesui, žmonės negalėtų pasikeisti informacija, drauge dirbti, numatyti ir siekti bendrų tikslų. Taigi nesuklysimė teigdami, kad komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos ir organizacijos funkcionavimo pagrindas (Guščinskienė, 2002, 79). F. S. Butkus (1996, 126) teigia, kad vienas svarbiausių vadovo uždavinių yra sukurti komunikacijų – informacijos pasikeitimo ir reikšmės



perdavimo sistemą bei garantuoti jos efektyvų funkcionavimą. To pasekoje, autorius išskaido komunikaciją į penkis žingsnius: mintis, išraiška, perdavimas, priėmimas, supratimas, ir pabrėžia, kad „<...> kiekviename iš šių žingsnių atsiranda kliūčių, kurios gali apsunkinti komunikacijos procesą“. Žinodamas tai, vadovas privalo užtikrinti, kad visos komunikavimo funkcijos<sup>2</sup> veiktų efektyviai. Komunikacijos svarbos organizacijai teorijų autoriai – C. Barnard, R. Katz ir R. Kahn, G. Simon, J. White ir L. Mazur – vieningai pabrėžė, kad komunikacija yra gyvybiškai svarbi organizacijai sistema, o jai išnykus, organizacija nustotų gyvavusi (Guščinskienė, 2002, 80).

Šiai dienai komunikacijos būdų įvairovė darbe yra kaip niekada didelė. Darbuotojai gali bendrauti telefonu, elektroniniu paštu, tekstinėmis žinutėmis, naudotis Skype, Facebook ar LinkedIn paslaugomis ir tokiu būdu pasiekti kolegą bet kuriuo paros metu, bet kurioje pasaulio vietoje. Pastebima, kad esant didelei komunikavimo įvairovei, organizacijos susiduria su sunkumais, kad skirtingo amžiaus darbuotojai renkasi skirtingus komunikacijos būdus. Įvairių straipsnių autoriai pabrėžia, kad užtikrinti sklandžią skirtingų kartų darbuotojų komunikaciją yra išties nelengvas uždavinys ir, kad, bandydami tai padaryti, darbdaviai privalo atsižvelgti į kartų skirtumus (Lucas, 2014, 32). Pastebima, kad nesusikalbėjimo tarp kartų problema kiekvieną dieną vis labiau auga, kartu su besiveržiančia į darbo rinką Y karta. Šios kartos atstovai įpratę pasiekti vienas kitą virtualiu būdu, tad darbo vietoje jie mieliau renkasi parašyti kolegai negu prie jo prieiti. Tokiam požiūriui įtakos turėjo technologijų pasaulis, kuriame jie praleido savo paauglystę ir kuris prisidėjo prie jų formavimosi. Įvairiuose moksliniuose straipsniuose atkreipiamas dėmesys, kad nepaisant puikių kompiuterinių sugebėjimų, šios kartos atstovai nesijaučia patogiai bendraudami akis į akį su vadovu ar kolegomis (Domagalski, 2015, 5). Šis teiginys yra ginčytinas, kadangi ši karta nepaprastai vertina grįžtamąjį ryšį, mėgsta klausti ir gauti atsakymus, palaikyti neformalius santykius, tad natūralu, kad tiesioginė komunikacija jiems yra svarbi bendravimo dalis.

Panašumų su Y karta turi X karta, kuri patogiai jaučiasi naudodamasi socialinėmis medijomis. Ypatingai vertina bendravimą elektroniniu paštu, o bendraujant tiesiogiai su pašnekovu renkasi neformalų bendravimą. Matyt, sunkiausiai prisitaikyti prie naujų komunikacijos būdų sekasi bumeriams, kurie geriausiai jaučiasi užmegzdami tiesioginį kontaktą su pašnekovu. Tam tikros informacijos perdavimas elektroniniu paštu ar žinute, šios kartos darbuotojams gali būti nesuprastas. E. Znutienės teigimu, pasitaiko atvejų, kuomet jaunosios kartos vadovai išsiunčia jautraus pobūdžio informaciją elektroniniu paštu senosios kartos darbuotojams, tokiu būdu pranešdami apie jų atleidimą. Jaunas vadovas nieko tame blogo nemato, o ir jam pačiam būtų viskas gerai, jeigu tokią žinią sužinotų elektroniniu paštu (Karaliūnaitė, 2014). Paminėtina, kad tokį komunikacijos būdą bumeriai vertintų

---

<sup>2</sup> Literatūroje yra įprasta išskirti keletą komunikavimo organizacijoje funkcijų: kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir motyvavimo. Šaltinis: S. P. Robbins. Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003, p. 148

kaip mandagumo stokos ir nepagarbos ženklą (Domagalski, 2015, 5). Atsižvelgiant į visus išvardintus bendravimo ypatumus, vadovai turėtų įvertinti kiekvienos kartos požiūrį į komunikaciją ir remtis tai kartais būdingais bendravimo aspektais (lent.6.).

**6 lentelė.** Svarbiausi kartų bendravimo aspektai

	<b>Kūdikų bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>
<b>Bendravimo ypatumai</b>	<p>Vertina:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesioginį bendravimą su vadovu ir kolegomis;</li> <li>2. Ilgai trunkančius susirinkimus;</li> <li>3. Bendravimą elektroniniu paštu;</li> <li>4. Balso pranešimus;</li> <li>5. Buvimą komandos dalimi;</li> <li>6. Viešą pripažinimą.</li> <li>7. Formalius darbinius santykius;</li> <li>8. Retai rodomą grįžtamąjį ryšį;</li> <li>9. Kreipimąsi “Jūs”.</li> </ol>	<p>Vertina:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individualų darba;</li> <li>2. Minimalę vadovo kontrolę;</li> <li>3. Neformalius darbinius santykius;</li> <li>3. Bendradarbiavimą ir kitos nuomonės išklusymą;</li> <li>5. Bendravimą elektroniniu paštu</li> <li>5. Nuoširdų grįžtamąjį ryšį;</li> <li>6. Neformalų pripažinimą;</li> <li>7. Trumpai trunkančius susirinkimus;</li> <li>8. Kreipimąsi “Jūs” arba “Tu”.</li> </ol>	<p>Vertina:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plačią interento ir socialinių medijų komunikaciją;</li> <li>2. Komunikacijos įvairovę;</li> <li>3. Neformalų bendravimą;</li> <li>3. Darbą komandoje;</li> <li>4. Viešą pripažinimą;</li> <li>5. Nuolatinį grįžtamąjį ryšį;</li> <li>7. Trumpai trunkančius susirinkimus;</li> <li>8. Lygiavertį bendravimą;</li> <li>9. Iškomunikuotą įmonės viziją;</li> <li>10. Kreipimąsi “Tu”.</li> </ol>
<b>Bendravimo kriterijai</b>	<p>Vadovas turėtų:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rodyti savo rūpestį;</li> <li>2. Bendrauti formaliai;</li> <li>3. Nenurodinėti</li> <li>4. Akcentuoti ir pripažinti pasiekimus viešai;</li> <li>5. Konsultuoti;</li> <li>6. Laikytis duoto žodžio;</li> <li>7. Pabrėžti svarbą komandai.</li> </ol>	<p>Vadovas turėtų:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klausti nuomonės;</li> <li>2. Bendrauti neformaliai;</li> <li>3. Informaciją pateikti tiksliai ir trumpai;</li> <li>4. Domėtis darbu ir šeima;</li> <li>5. Kalbėti apie sužinotas naujoves.</li> </ol>	<p>Vadovas turėtų:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palaikyti neformalius santykius;</li> <li>2. Dažnai suteikti grįžtamąjį ryšį;</li> <li>3. Patarti;</li> <li>4. Nenurodinėti;</li> <li>5. Klausti nuomonės;</li> <li>6. Pagirti ir padėkoti;</li> <li>7. Užmegzti ryšį socialiniuose tinkluose (facebook, Twitter, LinkedIn ir kt.)</li> <li>8. Domėtis hobiais ir laisvalaikiu.</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal E. Znutienę, T. A. Domagalski, A. Tolbize.

Atsižvelgiant į išvardintus kriterijus būtina pažymėti, kad kiekvieną kartą sudaro įvairios grupės individų, tad, tam tikras bendravimo stilius, būdingas tam tikrai kartai, nebūtinai tiks visiems tos kartos atstovams. Vis dėlto, vieningai sutariama, kad efektyvi komunikacija yra gyvybiškai svarbi veiksmingam vadovavimui ir sėkmingam organizacijos funkcionavimui. Ji didina pasitikėjimą tarp

vadovo ir darbuotojo ir tarp pačių darbuotojų. Vadovui yra būtina žinoti, kad darbuotojai turi skirtingus darbo ir bendravimo stilius bei mokėti su tais skirtumais dirbti. Komunikacija gali padėti išvengti klaidingo sprendimų priėmimo, tad, iškilus neaiškumams, reikia drąsinti darbuotojus užduvinti klausimus ir kartu ieškoti sprendimo. Pažymėtina, kad skatinant nuolatos klausti, reikėtų prisiminti, kad skirtingų kartų žmonės gali turėti ne vienodą požiūrį į pagarbą, tad ne visi gali išdrįsti paklausti (Tolbize, 2008, 13). Kaip minėta, susikalbėjimo tarp kartų problema yra išties didelė. Kaip matyti 6 lentelėje, kartų požiūris į komunikaciją ganėtinai skiriasi. Galima atrasti daugiau skirtumų negu panašumų. Ypatingai didelis atotrūkis matomas tarp kūdikių bumo ir tūkstantmečio kartos. Jie skirtingai žiūri į bendravimo stilių, jo būtinybę, komunikacijos priemonių taikymą. Galima teigti, kad „vienas iš tikrai rezultatais ir žmonėmis besidominčio vadovo bruožų – gebėti savo elgesiu prisitaikyti prie asmens, su kuriuo komunikuojama, reikmių.“ (Bakanauskas, Bakanauskienė, Darškuvienė, 2011, 232). Vadovas turėtų „jausti situaciją“ ir vadovauti išlaikydamas „lankstų stilių“. Kitais žodžiais tariant, vadovo komunikavimas su skirtingais darbuotojais reikalauja prisitaikyti ir pažinti kiekvieną darbuotoją atskirai (Bakanauskas, Bakanauskienė, Darškuvienė, 2011, 232-233). Vadovui reikėtų ne tik atrasti tinkamiausią bendravimo būdą, tinkantį kiekvienam darbuotojui, bet ir skatinti sėkmingą komunikaciją pačių darbuotojų gretose. Jan Ferri-Reed (2013, 14) teigimu, skirtingų kartų darbuotojų sujungimas į vieną komandą galėtų padėti maksimaliai išnaudoti darbuotojų gabumus ir kompetencijas, tai skatintų bendradarbiavimą ir toleranciją. Taigi vadovo užduotis yra atrasti tokį komunikacijos būdą, kuris suteiktų naudos organizacijai ir, kuris tenkintų visų kartų darbuotojus.

#### **1.2.4. Požiūris į vadovą**

Vadovavimas, kaip ir komunikavimas, yra viena pagrindinių santykių organizacijoje formų. Vadovavimas padeda pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Vadovai – tai ypatingą vietą organizacijų valdyje užimantys žmonės (Sakalas, Šilingienė, 2000, 26), iš kurių tikimasi lankstumo, objektyvumo, atvirumo, sugebėjimo bendrauti, racionalumo, empatijos ir pasitikėjimo savimi (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, 105-107). Jie kuria vidinį organizacijos klimatą, vertina darbuotojų darbą, daro įtaką jų elgsenai, veiklai ir motyvacijai, įgyvendina organizacijų tikslus. Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000, 36), vadovo veiklos veiksmingumas priklauso nuo to, koks vadovavimo stilius yra pasirenkamas, siekiant žmones nukreipti siekti organizacijos tikslų. Paminėtina, kad tam tikras valdymo stiliaus pasirinkimas, nulemia bendradarbių elgseną (Sakalas, 2003, 237).

Pirmuosius vadovavimo stilių efektyvumo tyrimus atliko K. Levin, išskirdamas autokratinį, liberalų ir demokratinį valdymą. Vėliau D. MakGregor, savo „X“ ir „Y“ teorijoje,

atskleidė autokratinio ir demokratinio vadovavimo principus. R. Likert (1967) praplėtė valdymo stilių klasifikaciją, išskirdamas autokratinį, geranorišką autokratinį, liberalų ir demokratinį valdymo stilius (Gonos, Gallo, 2013, 163). Paminėtina, kad literatūroje yra pateikiama daug ir įvairių vadovavimo stilių, tarp jų transakcinis, transformacinis ir situacinis valdymo stiliai (Paterson, 2013, 35-38). Vis dėlto, literatūroje dažniausiai remiamasi R. Likert pasiūlyta vadovavimo stilių klasifikacija. Pasak amerikiečių valdymo specialistų R. Bleik ir Dž. Mouton (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003, 17), „vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo orientacijos, kuri gali būti nukreipta į žmones (darbuotojus) arba į gamybą (užduotis)“, tačiau kiekvienas jų turi savo privalumų ir trūkumų. Autokratinis valdymo stilius yra reikalingas sprendžiant situacijas, reikalaujančias staigių sprendimų, tačiau čia pasireiškia maža grįžtamojo ryšio galimybė arba visai jos nėra; tuo tarpu vadovaujantis liberaliu ar demokratiniais stiliais, sprendimai gali būti priimami tik po kurio laiko, tačiau čia skatinamas bendravimas, išklausomos įvairios darbuotojų nuomonės. Akivaizdu, kad skirtingose organizacijose gali būti priimtini visiškai skirtingi vadovavimo stiliai, taigi vadovo pareiga – išvelgti koks vadovavimo stilius labiausiai tenkina jo įmonės darbuotojus ir juo remiantis vadovauti. Tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius skatins personalą gerai jaustis darbo vietoje, užtikrinti kokybišką darbą bei strateginių organizacijos planų įgyvendinimą.

Organizacijose po vienu stogu dirba daugybė skirtingo mąstymo, požiūrio į darbą ir vadovavimą žmonių. Atrasti tinkamą vadovavimo stilių, tinkantį kiekvienam, yra išties sunku. Ypatingai sudėtinga tą padaryti, jeigu darbuotojus sudaro skirtingos amžiaus grupės. Kitais žodžiais tariant, kartų maišatis tik dar labiau apsunkina vadovavimo procesą (Gesell, 2010, 21). Pietų Dakotos Šiaurinės valstijos universitete buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekta išryškinti skirtingų kartų (kūdikių bumo, X ir Y) požiūrį į vadovavimą. Tyrimo metu buvo apklausiami 17 370 darbuotojų iš 951 skirtingos organizacijos. Recenzentų buvo klausama kokiomis vadovavimo savybėmis pasižymintis vadovas jiems yra priimtinausias. Apklausoje dalyviai galėjo rinktis šešis skirtingus vadovavimo aspektus: **aktyvus vadovavimas** – įtraukiantis darbuotojus į sprendimų priėmimą, demokratinis vadovavimo stilius; **charizmatiškas ir vertybėmis paremtas** – vadovas pasižymintis lyderio savybėmis; **orientuotas į žmones vadovavimas** – vadovas, demonstruojantis dėmesingumą ir palaikymą; **egocentriškas vadovavimas**; **orientuotas į komandą** – pabrėžia komandos formavimo svarbą, tikslų nustatymą, pasižymi diplomatiškumu; **savarankiškas vadovavimas** – pasižymi individualistinėmis savybėmis, nepriklausomas (Kodatt, 2009, 61-65). Pažymėtina, kad šiuos šešis aspektus galima suskirstyti į tris anksčiau aptartus stilius – **demokratinį** (aktyvus/charizmatiškas ir vertybėmis paremtas), **liberalų** (orientuotas į žmones/į komandą) ir **autokratinis** (egocentriškas/savarankiškas). Rezultatai parodė, kad skirtingos kartos turi ne vienodą požiūrį į vadovavimą. Karta Y, lyginant su ankstesnėmis kartomis, labiausiai vertina demokratinį vadovavimo stilių, tuo tarpu kūdikių bumo ar X kartos atstovai ypatingai vertina liberalų vadovavimo stilių. Visoms trimis kartoms imponuoja charizmatiškas ir į žmones orientuotas vadovas, kuris moka

motyvuoti, įkvėpti, palaikyti, yra atidus, etiškas ir turi aiškią viziją. Akivaizdu, kad respondentai renkasi demokratinį ar liberalų vadovavimo stilių, o vadovas autokratas nėra pageidautinas. Nors tyrime dalyvavo daugybė respondentų iš skirtingų įmonių ir pramonės sričių, tačiau pasigendama konkretesnių duomenų. Pateikta informacija yra skurdi ir primityvi.

Literatūroje ypatingai daug dėmesio skiriama Y kartos darbuotojų vadovavimui. Jaunosios kartos atstovai dažnai keičia organizacijas ir dažniausiai ne dėl to, kad jiems pasiūlo geresnį atlyginimą, bet dėl naujų galimybių. Daugybės metų darbas vienoje įmonėje Y kartai yra nesuprantamas (Braksick, 2012, 5). Jie nori iššūkių ir eina ten, kur jų yra, todėl vadovo asmenybė vaidina svarbų vaidmenį, siekiant išlaikyti šios kartos atstovus. „Well Fleet Research and Consulting“ paskutinių penkerių metų duomenimis, Y kartos atstovai, tuo pačiu metu, sulaukia daugiau negu vieno darbo pasiūlymo, 82% jų yra įsitikinę, kad anksčiau ar vėliau gaus norimą darbo vietą (Durkin, 2007, 21), tad jaunesni darbuotojai nori stipraus lyderio, kuris suteiktų galimybę mokytis, tobulėti, kilti karjeros laiptais, būtų atviras pokyčiams ir kitų nuomonei. Jie labiau vertina tokį vadovą, kuris nenumestų užduočių iš viršaus, bet komunikuotų ir paaiškintų „kodėl tai yra svarbu padaryti“. Kaip minėta skyriuje „Motyvacija – iššūkis skirtingų kartų vadovams“, šios kartos atstovai, iš savo vadovo, tikisi tiesioginio ir nuolatinio grįžtamojo ryšio, kai vyresniosios kartos individams tai nėra būtinybė. A. Tolbize (2008, 10) teigimu, nuolatinis grįžtamojo ryšio rodymas galėtų juos net įžeisti. Y kartai svarbu dirbti su vadovu, kuris yra malonus, supratingas, su kuriuo lengva bendrauti ir kuris yra plačių pažiūrų. Pažymėtina, kad bumeriai, X-eriai ar tyliosios kartos darbuotojai teikia pirmenybę patikimam vadovui, tuo tarpu Y vertina vadovą, kuris moka klausytis ir atsižvelgti į jų nuomonę, tačiau A. Tolbize (2008, 10) pastebi, kad žmonių požiūris gali kisti kartu su amžiumi ar priklausyti nuo tam tikros situacijos, o ne nuo kartos bruožų. Vis dėlto, analizuojant šios kartos požiūrį į vadovavimą, akivaizdžiai matoma, kad Y kartos darbuotojai, priešingai negu ankstesnių kartų, nori vadovo, kuris atliktų mokytojo ar trenerio vaidmenį (Coley, 2009, 21). Jie nenori sekti paskui vadovą, kuris duoda nurodymus iš viršaus. Taigi vadovai turėtų atsisakyti nurodomojo vadovavimo stiliaus ir pereiti prie konsultuojamojo.

Vadovauti skirtingoms amžiaus grupėms yra išties sudėtinga. Organizacijų vadovai pritaria, kad vienas vadovavimo stilius, tinkantis visoms kartoms, tiesiog nebeegzistuoja (Houlihan, 2007, 10). Taip yra todėl, kad visos trys kartos turi skirtingus požiūrius ne tik į darbą, vadovą ar komunikaciją, bet ir į viena kitą. Kūdikių bumo kartos darbuotojai yra linkę aukotis dėl darbo, dirbti ilgai ir pasiaukojančiai, X karta į darbą žiūri paprasčiau ir lanksčiau, kai Y karta nesupranta kaip apskritai galima aukoti savo asmeninį laiką dėl darbo. Galima daryti prielaidą, kad senoji karta į jaunesniąją žiūri kaip į darbuotojus „tinginius“, o tūkstantmečio ir X kartos darbuotojai laiko senąją nelanksčia ir pernelyg konservatoriška karta. Vadovas, būdamas šių trijų grupių viduryje, turėtų įvertinti kiekvienai jų būdingus aspektus. Pavyzdžiui, įvairiuose šaltiniuose pabrėžiama, kad, lyginant

su kitomis kartomis, Y kartos darbuotojai išties dirba daug mažiau, tačiau reikėtų atsižvelgti į faktą, kad, nepaisant to, jog jie dirba mažiau, tačiau tą daro daug greičiau (Zembe, Raines, Filipczak, 2013, 25-26). Tam įtakos turi socialinių medijų vartojimas, „multitaskinimas“, greitas naujos informacijos apdorojimas. Tuo tarpu konservatoriškas požiūris į problemos sprendimą, nebūtinai yra blogas ar netinkamas. Ilgametę patirtį sukaupę darbuotojai priims užtikrintus ir mažos rizikos reikalaujančius sprendimus. Taigi, vadovas, prieš priimdamas sprendimą, turėtų atsižvelgti į visų išsakytas nuomones. Ypatingai dažnai konfliktai kyla tarp kūdikio bumo vadovų ir Y kartos darbuotojų. Vadovai nesupranta naujosios kartos, o ši jų. Vadovas turėtų išlikti objektyvus ir vadovauti, atsižvelgiant į situaciją, o ne į sau priimtinių vertybių sistemą.

Personalo valdymo projektų „PrimumEsse“ direktorė S. Grudienė teigia, jog „iš bendros retorikos gali susidaryti įspūdis, kad tereikia galvoti apie jaunąją kartą“ ir sutinka, kad tame yra tiesos, kadangi „jaunimas – mūsų ateities vadovai ir didžiausi pridėtinės vertės kūrėjai <...> pati jaunoji karta diktuoja kitokias žaidimo taisykles. Jie aktyviau reiškia savo nuomonę ir aiškiau kalba apie savo poreikius <...> nereikėtų stebėtis, kad jaunas darbuotojas bando išsiaiškinti savo užduoties prasmę, o ne tik suprasti tai, ką jis turi padaryti ir kad jis drįsta siūlyti kitokius sprendimus“ (Ranonytė, 2015). Akivaizdu, kad su S. Grudienės teiginiais būtų sunku nesutikti, tačiau nereikėtų pamiršti ir kitų kartų, ypač X kartos, kurios darbuotojų dauguma, šiai dienai, užima vadovaujančias pozicijas. Remiantis KTU SHMMF Edukologijos katedros mokslininkės V. Stanišauskienės (2015) atlikto tyrimo duomenimis, skirtumai tarp X ir Y kartų atstovų yra aiškiai matomi. Mokslininkė atkreipia dėmesį, kad šios dvi kartos skirtingai vertina kitų žmonių įtaką. Y kartos darbuotojai į vadovą yra linkę žiūrėti kritiškai, o X kartoje autoritetų nuomonė yra priimama neginčytinai. Šios kartos atstovams vadovas turi didelį autoritetą. Jie teikia pirmenybę išvalgiam, kompetetingam ir pasitikėjimą keliančiam vadovui, kuris teikia grįžtamąjį ryšį. Priešingai negu kūdikio bumo kartos darbuotojai, jie nelaukia komandos iš aukštesnio vadovo, tačiau noriai klausia ir laukia to paties iš jo. X kartai imponuoja įtraukiantis ir uždegantis vadovas, vadovas – pavyzdys, paskui kurį galima būtų sekti ir į kitą organizaciją ateityje. Tuo tarpu kūdikių bumo kartai yra svarbu, kad vadovas turėtų aiškius tikslus ir viziją, būtų profesionalus ir sudarytų stiprios asmenybės įvaizdį. Jiems svarbu gauti aiškius nurodymus iš profesionalaus vadovo, kuris per daug nesikiša į jų atliekamą darbą (Young et al. 2013, 153) ir rodo minimalų grįžtamąjį ryšį. Taigi, remiantis visų trijų kartų požiūriu į vadovavimą, galima teigti, kad vadovas demokratas, derinantis liberalo savybes su autokrato gebėjimais veikti esant situacijai, reikalaujančiai aiškaus ir greito sprendimo, yra laikytinas idealiu organizacijos vadovu.

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovams yra labai svarbu suvokti visų kartų darbuotojų skirtumus. Rinkdamasis vadovavimo stilių, vadovas turi būti lankstus ir atsižvelgti į kartų požiūrį, susijusį su vadovavimu ir lyderiavimu. Vadovai, ignoruodami asmenines simpatijas savo kartos

darbuotojams, turėtų išlikti atviri skirtingoms nuomonėms ir atrasti tokį vadovavimo stilių, kuris būtų priimtinas visiems organizacijos darbuotojams. Pagirtina, jeigu vadovas gali derinti keletą vadovavimo stilių vienu metu. Vadovas, atradamas tinkamą vadovavimo stilių, gali padėti skirtingoms kartoms susikalbėti, tokiu būdu sukurdamas gerą darbinę atmosferą, motyvuodamas ir išlaikydamas darbuotojus. Tuo tarpu motyvuotas ir produktyviai dirbantis asmuo ženkliai daugiau prisideda prie įmonės finansinės gerovės kūrimo ir strateginių planų įgyvendinimo.

### 1.2.5 Kartų stipriosios ir silpnosios pusės

Darbuotojų samdymas ir atleidimas yra vienas sunkiausių uždavinių, tenkančių įmonių vadovams ir personalo specialistams. Darbuotojai, esantys darbo rinkoje, nuolatos keičiasi. Seniausi darbuotojai išeina į pensiją, jauniausieji – dar tik pradeda savo karjerą. Nors darbo rinkoje, kaip buvo minėta, vis dar yra trys kartos, tačiau dominuoja dvi – X ir Y kartos. Nepaisant to, pasitaiko atvejų, kuomet įmonėms ir toliau vadovauja senosios kartos atstovai arba pasilieka organizacijoje ir atlieka patarėjo vaidmenį. Iki šiol yra ginčijamasi ar geriau užleisti vadovaujančias pozicijas jaunam ir nepatyrusiam individui, ar ir toliau leisti vadovauti patirtį turinčiam, tačiau į naujoves sunkiau reaguojančiam darbuotojui. Vis dėlto, darbdaviai turėtų nesvarstyti, ką priimti ar ką atleisti, bet pasinaudoti kiekvienos kartos teigiamomis savybėmis ir jas išnaudoti efektyviai, produktyviai ir sėkmingam įmonės darbui, o jų silpnąsias vietas paversti stipriosiomis. Taigi darbdaviai turėtų atrasti visų trijų kartų stipriąsias puses, jas tobulinti bei ugdyti.

*Kūdikių bumo kartos darbuotojai* – tai pirmoji karta, kuri teikia pirmenybę ne asmeniniam gyvenimui, bet darbui. Lyginant su ankstesne, tyliąja, karta šie darbuotojai yra optimistiškesni ir atviresni pokyčiams (AMA, 2014)<sup>3</sup>. Jie tiki, kad išsikeldamas sau tikslą ir siekdamas jo sunkiu darbu, gali labai daug pasiekti. Tai darboholikų karta, kurios moto „*Per kančias į žvaigždes*“ (CPA Trendlines, 2010). Remiantis anksčiau darbe apžvelgta literatūra, galima teigti, kad šios kartos darbuotojai ypač gerbia savo vadovą ir jam paklūsta. Tad vadovui, norinčiam, kad jo sprendimai būtų neginčytinai vykdomi, yra lengva vadovauti. Lyginant su jaunesnėmis kartomis, šie darbuotojai jaučia žymiai didesnę įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirba, yra lojelesni ir susitapatinę su ja. Jausdami stiprią darbo etiką, jie saugo savo darbo vietą, noriai dirba viršvalandžius ir tą daro efektyviai. Pasižymi veržlumu, konkurencija su savo kolegomis ir orientacija į pelną. Kūdikių bumo kartos darbuotojai ypatingai saugo savo darbo vietą, todėl retai kada patys užleidžia savo poziciją. Iškilus neaiškumams, jie vengia konsultuotis su kitomis kartomis, o į konfliktus reaguoja emocionaliai, sunkiai pripažindami savo klaidas.

<sup>3</sup> AMA – American Management Association, 2014.

*X kartos darbuotojai* – pasižymi verslumu, pasitikėjimu savimi ir orientacija į rezultatą.

Nebijo pokyčių, tam tikrą poziciją suvokia kaip karjeros etapą, todėl organizacijoje praleidžia ilgesnį laikotarpį. Šios kartos atstovai nebijo kritikos, todėl vadovai gali ramiai išsakyti kritiką ir nebijoti, kad dėl jos darbuotojai paliks įmonę. X kartoje vadovų nuomonė priimama neginčytinai. Kaip minėta, ši karta dirba dėl to, kad gyventų, o ne atvirksčiai, ji teikia pirmenybę asmeniniam gyvenimui, bet ne darbui. Dėl šios priežasties, X karta, lyginant su būmeriais, dažnai yra laikoma “tingine“ (*angl. slacker*) (AMA, 2014). X dažnai apibūdinami kaip individualistai, todėl nėra linkę su ja susitapatinti. Priešingai, jie mėgsta keisti darbą, ieškoti naujų iššūkių, didesnio atlyginimo ir naudos sau (Juknevičienė, 2013, 19). Jie yra labiau nepriklausomi, savarankiški ir labiau pasitikintys savimi, lyginant su ankstesne karta.

*Y kartos darbuotojai* – ambicingi ir pasitikintys savimi optimistai, kurie neapsiriboja vien tik Lietuvos darbo rinka, bet ir domisi globaliomis pasirinktos profesijos perspektyvomis. Šios kartos vadovai yra orientuoti į savo komandą ir kiekvieną darbuotoją atskirai (Sumner, 2014, 18). Jiems svarbu, kad kiekvienas iš jų jaustųsi gerai. Šios kartos darbuotojai yra labiausiai išsilavinę iš visų trijų kartų ir pasižymi dideliais kompiuteriniais sugebėjimais. Savo technologinių įgūdžių dėka jie žymiai lengviau apdoroja informaciją, o darbus atlieka daug greičiau (Musso, Douglas, 2015, 7), todėl dažnai atrodo, kad jie dirba mažiau už kitus ir dėl to yra vadinami tinginiais. Šios kartos darbuotojus yra sunku motyvuoti ir išlaikyti, tačiau pavykus tai padaryti, galima iš jų tikėtis atsakingo ir kruopštaus darbo. Pasaulio ekonomikos forumo duomenimis (2015), 9 iš 10 Y kartai priklausančių žmonių yra pasiryžę keisti savo gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo. Y nuolatos siekia tobulėti, tad domėjimasis naujovėmis jiems yra kasdienybė. Įvardijama kaip reikli ir pasitikinti savimi karta. Šios savybės dažnai trikdo vyresniosios kartos darbdavius, kurie savo karjeros viršūnę pasiekė ilgo ir sunkaus darbo dėka.

Aptarus skirtingų kartų stipriąsias ir silpnąsias puses, galima teigti, kad visos jos pasižymi savybėmis, reikalingomis sėkmingam organizacijos funkcionavimui. Norėdamas pasiekti geriausių rezultatų, darbdavys turėtų sujungti visų trijų kartų stipriąsias puses ir tokiu būdu užtikrinti rezultatyvų darbą. Vis dėlto, lyginant visas tris kartas, pastebima, kad Y karta, nepaisant savo išskirtinio požiūrio į darbą, yra ne tik galvos skausmas darbdaviui, bet ir perspektyvomis pasižymintis segmentas. Segmentas, kuris nenumaldomai auga ir veržiasi į darbo rinką, atnešdamas pokyčius bei naują požiūrį į darbinis santykius ir patį darbą. Kartu tai sunkiausiai motyvuojama karta. Jeigu ankstesnes kartas motyvuoja piniginis atlygis ar lankstus darbo grafikas, tai ši karta vertina lygiavertį bendravimą, perspektyvas, naujoves ir nuolatinį tobulėjimą. Darbdaviai turėtų atsižvelgti į visas kartas, tačiau didžiausio dėmesio turėtų sulaukti Y kartos darbuotojai.



## 2. Tyrimo metodologija

*Tyrimo teorinis pagrindimas.* Atlikus literatūros apžvalgą, galima teigti, kad norint iširti skirtingų kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą, reikia išskirti tris, teorinėje dalyje aptartas, kartas, t.y. kūdikių bumo, X ir Y. Siekiant patikrinti nusistovėjusius standartus apie kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą, buvo siekta kiekvieną kartą vertinti pateikiant tokius klausimus, kurie atskleistų jų požiūrį bei leistų pagrįsti arba paneigti teorinėje dalyje aptartus kartų požiūrio aspektus. Pritaikant kiekvienai kartai galimai tinkančius atsakymus, buvo sudarytos dvi klausimų grupės. Vieną grupę sudarė klausimai susiję su darbu, kitą – su vadovavimu (lent.7.).

*7 lentelė.* Klausimų grupės, pagal kurias siekiama atskleisti kartų požiūrį

Anketos klausimas	Siekiami atskleisti požiūrį į...
Kokiais bruožais, Jūsų manymu, pasižymi Jūsų kartos žmonės? (4 kl.).	Darbą.
Ar galėtumėte teigti, kad jaučiatės susitapatinęs su organizacija, kurioje dirbate? (5 kl.).	Darbą.
Kuris iš išvardintų kriterijų Jus paskatintų (paskatino praeityje ar būtų paskatinęs) pereiti į kitą organizaciją? (6 kl.).	Darbą.
Ar pasiryžtumėte keisti savo gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo? (7 kl.).	Darbą.
Ar geri ir draugiški santykiai su darbdaviu galėtų turėti įtakos Jūsų sprendimui likti toje pačioje organizacijoje, jeigu atsirastų galimybė pereiti į didesnę atlygį siūlančią organizaciją? (9 kl.).	Vadovavimą.
Norint pasiekti karjeros aukštumas, Jūsų manymu, reikia..? (10 kl.).	Darbą.
Kiek metų, Jūsų manymu, reikėtų išdirbti vienoje įmonėje, kad laikytumėte tai ilgu laiko tarpu? (11 kl.).	Darbą.
Kokie bendravimo ypatumai yra svarbūs palaikant nuolatinę komunikaciją organizacijoje? (12 kl.).	Darbą.
Kuris iš išvardintų faktorių Jus motyvuoja (motyvavo, kai dirbote) labiausiai? (13 kl.).	Vadovavimą.
Ar galėtumėte nurodyti 3-5 žemiau išvardintus teiginius, kurie Jus motyvuotų (motyvavo, kai dirbote) likti toje pačioje organizacijoje? (14 kl.).	Vadovavimą.
Kokiam vadovavimo stiliui Jūs teikiate pirmenybę? (15 kl.).	Vadovavimą.
Koks yra vadovo sprendimas? (16kl.).	Vadovavimą.
Ar galėtumėte nurodyti 1-5 išvardintas savybes, kuriomis turėtų pasižymėti geras vadovas? (17 kl.).	Vadovavimą.
Ar galėtumėte nurodyti, kiek, Jūsų manymu, žemiau išvardytas būdvardis apibūdina gerą vadovą? (18kl.).	Vadovavimą.

**Tyrimo loginis validumas.** Tyrimo instrumentas buvo siejamas su teorine darbo dalimi ir juo buvo siekiama apklausti kuo didesnę skaičių respondentų. **Tyrimo vidinis ir išorinis validumas.** Prieš pateikiant anketą tiriamiesiems, buvo atliktas bandomasis tyrimas. Atsižvelgus į pirmųjų respondentų pastabas, buvo atlikta anketos korekcija. Galutinė jos versija buvo patalpinta internetinėje apklausų svetainėje.

**Tyrimo metodas.** Darbo pradžioje iškeltam tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – respondentų apklausa internetu. Apklausos metodas yra plačiai taikomas moksliniuose ir socialiniuose tyrimuose, kuriuo siekiama surinkti kuo tikslesnius duomenis. Kiekvienas apklausoje dalyvaujantis respondentas atsako į vienodus klausimus su iš anksto suformuluotais atsakymų variantais, o gauti „duomenys yra susisteminti kiekvieną atvejį aprašant pagal tuos pačius požymius, apimančius jiems priskirtų reikšmių aibę.“ (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, 12). Apklausos metodas leidžia surinkti išsamius statistinius duomenis apie didelę masę žmonių per nedidelį laiko tarpą, užtikrina objektyvų požiūrį į tyrimo dalyvius, tokiu būdu leisdamas pateikti nešališkus tyrimų rezultatus. Kiekybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas tam, kad būtų galima užtikrinti tinkamą respondentų imtį, išvengti didelių interpretacinių paaiškinimų ir tam, kad būtų galima pateikti statistinių duomenų lenteles, leidžiančias organizacijų vadovams atkreipti dėmesį į skirtingų kartų požiūrį.

Šiame darbe buvo atliekama internetinė apklausa, kuria siekiama ištirti kūdikių bumo, X ir Y kartų:

- požiūrį į atsidavimą darbui ir organizacijai, kurioje dirbama;
- motyvacijos indikatorius;
- komunikacijos aspektus;
- vertinimą vadovo ir jo vadovavimo stiliaus atžvilgiu;
- panašumus ir skirtumus.

Paminėtina, kad, atliekant apklausą internetu, respondentai turi daugiau privatumo ir laiko, atsakinėjant į klausimus. Vis dėlto, kiekybinis tyrimas turi ir savų minusų. Pildant klausimą, respondentams gali kilti tam tikrų neaiškumų – anketos klausimai gali būti nesuprasti ar klaidingai suprasti, ko pasekoje apklausos dalyvis gali atsakyti visai ne taip, kaip iš tiesų galvoja arba išvis neatsakyti. Remiantis vien tik kiekybinių tyrimų rezultatais, tyrėjui kartais gali būti sunku suprasti, ką iš tiesų respondentas turėjo omenyje, pasirinkdamas būtent tą atsakymą.

**Tyrimo imtis.** Siekiant atlikti kiekybinį tyrimą, darbe buvo naudojamas netikimybinis atsitiktinis grupių parinkimo būdas. Toks būdas naudojamas tuomet, kai tyrimui yra parenkami asmenys, kuriuos yra lengva rasti ir kurie yra greta. Pavyzdžiui, apklausos būdu galima sužinoti bendradarbių, bendramokslių, studentų ir kt. nuomonę mūsų rūpimais klausimais (Kardelis, 2002, 325). Paminėtina, kad „tikimybiniai imčių sudarymo būdai leidžia užtikrinti reprezentatyvumą bei kiekybiškai įvertinti imties tikslumą“ (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, 32), tačiau tikimybės atrankos projektavimas būtų reikalavęs apklausti >1000 respondentų, o tai viršytų realias magistranto galimybes. Tyrime pagrindinis respondentų atrankos kriterijus buvo amžius, pagal kurį respondentai buvo suskirstyti į tris skirtingų kartų grupes – gimusieji 1943 – 1960 m., 1961 – 1981 m. ir 1982 – 2001 m. (gimimo metai pasirinkti, remiantis Strauss-Howe pasiūlyta kartų klasifikacija). Kitas kriterijus – darbinė patirtis. Siekta apklausti respondentus (ypač jaunosios kartos), kurie yra turėję bent minimalią darbinę patirtį. Internetinės apklausos domenys buvo rinkti dvi savaites – nuo 2016 m. vasario 2d. iki vasario 16 d. Iš viso apklausoje dalyvavo 223 respondentai, iš kurių 165 moterys ir 58 vyrai.

**Tyrimo instrumentas.** Empirinio tyrimo įgyvendinimui buvo sukurta anketa (klausimynas), kurią sudarė 18 klausimų – iš jų 15 uždaro tipo, t.y. respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną arba keletą atsakymo variantų. Jiems nereikėjo patiems formuluoti atsakymų, sutrumpėjo klausimyno pildymo laikas. Uždaro tipo klausimai buvo pasirinkti ir todėl, kad tokio tipo klausimai yra lengviau apdorojami. Paminėtina, kad anketą sudarė 3 atviro tipo klausimai. Jie pasirinkti tam, kad respondentas galėtų pagrįsti savo nuomonę ar išsakyti argumentus, kodėl pasirinko būtent tokį atsakymo variantą. Atviri pasisakymai sutvirtina respondentų atsakymus, taip pat leidžia plėtoti gautus rezultatus. Klausimyno pradžioje kiekvienam respondentui buvo prisistatyta, jis buvo supažindintas su tyrimo tikslu, buvo nurodyta, kiek laiko gali užimti tyrimas bei buvo užtikrintas respondento anonimiškumas. Visi tiriamieji dalyvavo laisvanoriškai, nebuvo pažeistas nei tiriamųjų saugumas, nei privatumas.

Keletas anketos klausimų buvo sudaryta remiantis Peterio G. Northaus knyga „Lyderystė: teorija ir praktika“. Šia knyga remtasi, siekiant sudaryti klausimus, susijusius su vadovavimo bei vadovo asmeninėmis savybėmis. Didžioji dalis klausimyno buvo sudaryta pačios darbo autorės. Buvo remtasi teorine darbo dalimi, kurios pagrindu ir buvo formuluojami klausimai. Atsižvelgiant į tai, kad dalį respondentų sudarė vyresniosios kartos žmonės, buvo formuluojamos kiek įmanoma paprastesnės ir aiškesnės klausimų formos. Pirmieji klausimai buvo susiję su respondentų demografinėmis charakteristikomis – amžiumi, lytimi ir atliekama veikla. Toliau sekė klausimai, kuriais buvo siekiama atskleisti tam tikrai kartai būdingus bruožus, susiformavusį požiūrį į darbą,

vadovą ar patį vadovavimą. Tokio tipo klausimai ir sudarė visą klausimyną. Anketos pabaigoje buvo išsakoma padėka už dalyvavimą apklausoje.

**Empirinio tyrimo duomenų analizės metodas.** Internetinės apklausos rezultatai buvo apdorojami naudojantis kompiuterine duomenų analizės programa – SPSS (*angl. Statistical Package for the Social Sciences*). Siekiant palyginti, ar rezultatai tarp kūdikių bumo, X ir Y kartų skiriasi statistiškai reikšmingai, buvo apskaičiuojami šie statistiniai kriterijai:

- 1) Pearsono suderinamumo  $X^2$  kriterijus (kai rezultatai išreikšti nominaline ir rangine skale);
- 2) Kruskalio-Valio H kriterijus (kai duomenys pateikti intervaline skale, pasiskirsto ne pagal normalųjį skirstinį ir yra trys ar daugiau nepriklausomų imčių).

Paminėtina, kad visais atvejais statistiškai reikšmingu laikėme skirtumą, kurio patikimumas buvo didesnis nei 95% t.y. kai  $p < 0,05$ .

Tyrimo dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkiabalėje Likerto skalėje įvertinti teiginius, susijusius su gero vadovo apibūdinimu, juos įvertinant nuo „Visiškai svarbu“ (priskiriamas balas 1) iki „Visiškai nesvarbu“ (priskiriamas balas 5). Paminėtina, kad „toks nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tam tikrus objektus ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami pozityviau.“ (Dikčius, 2011, 59).

**Tyrimo ribotumai.** Pastebėtina, kad naudojant pasirinktą tyrimo metodą buvo sunkiau sulaukti atsakymų iš kūdikių bumo kartos atstovų. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad dauguma jų neturi galimybės ar nemoka naudotis socialinėmis medijomis. Šis faktas turėjo įtakos kūdikių bumo kartos respondentų skaičiaus sumažėjimui. Taip pat sunkiau sekėsi apdoroti atviro tipo klausimus.

### 3. Skirtingų kartų požiūrio į darbą ir vadovavimą tyrimas

#### 3.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai ir jų analizė. Pateikiama informacija ir analizuojami duomenys apie tiriamųjų socialines demografines charakteristikas, apie kūdikių bumo, X ir Y kartoms būdingus bruožus, įsipareigojimą organizacijai bei veiksnius, turinčius ar turėjusius įtakos skirtingų kartų prisirišimui prie organizacijos. Skyriuje bus aptariami ir motyvaciniai faktoriai, leidžiantys identifikuoti ir išryškinti kartų panašumus ir skirtumus. Taip pat, remiantis tyrimo rezultatais, bus analizuojama vadovo asmeninių savybių svarba ir vaidmuo, formuojant organizacijos klimatą bei gerinant darbdavio ir darbuotojo santykius.

#### 3.1.1. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Respondentų socialinės demografinės charakteristikos buvo tiriamos tam, kad būtų galima analizuoti respondentų tarpusavio ryšius. Tiriamųjų charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje.

8 lentelė. Kiekybinio tyrimo respondentų socialinės demografinės charakteristikos

	Apklaustųjų skaičius, n	Apklaustųjų dalis, proc.
Iš viso dalyvavo apklausoje	<b>223</b>	<b>100%</b>
Lytis		
<b>Vyrai</b>	58	26
<b>Moterys</b>	165	74
Amžius		
<b>56 – 73 (kūdikių bumo karta)</b>	24	10,8
<b>35 – 55 (X karta)</b>	82	36,8
<b>15 – 34 (Y karta)</b>	117	52,5
Veikla		
<b>Studijuoja (X karta)</b>	3	3,7
<b>Studijuoja (Y karta)</b>	19	16,2
<b>Dirba (kūdikių bumo karta)</b>	18	7,5
<b>Dirba (X karta)</b>	75	91,5
<b>Dirba (Y karta)</b>	111	94,9
<b>Kita (kūdikių bumo karta)</b>	6	2,5
<b>Kita (X karta)</b>	3	3,7
<b>Kita (Y karta)</b>	3	2,6

Kaip minėta skyriuje “Tyrimo metodologija“, anketinės apklausos būdu buvo apklausta 223 respondentai. Pagal gimimo datą jie buvo suskirstyti į kūdikių bumo (11%), X kartą (37%) ir Y kartą (53%). Kaip matyti 7 lentelėje, respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra netolygus – moterų

dalyvavo 74%, o vyrų tik 26%. Pastebėtina, kad respondentų pasiskirstymas pagal amžių taip pat yra netolygus. Ypač aktyviai tyrime dalyvavo Y kartos atstovai – jie sudarė net 52,5% respondentų, kai tuo tarpu kūdikių buvo karta sudarė tik 10,8% visų apklaustųjų. Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti Y kartos aktyvus, o kūdikių buvo pasyvus naudojimas technologinėmis priemonėmis. Toliau respondentai buvo skirstomi pagal dabartinį užsiėmimą. Pastebėtina, kad studijuojančių respondentų statistiškai reikšmingai daugiau ( $p < 0,05$ ) buvo tarp Y kartos atstovų, dirbančių – tarp X ir Y kartos atstovų, tuo tarpu užsiimančių kita veikla (senjorų ir kt.) statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) buvo tarp kūdikių buvo kartos atstovų.

### 3.1.2. Kartų asmeninių savybių profilis

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, kokiais bruožais, respondentų manymu, pasižymi jų kartos atstovai. Kaip matyti iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, kūdikių buvo kartos atstovai dažniau nurodė tokius bruožus kaip lojalumas organizacijai (83,3%), darboholizmas (62,5%) ir pirmenybės teikimas darbui (66,7%). X kartos atstovai dažniau nurodė tokius savo kartos bruožus kaip lojalumas organizacijai (54,9%), pirmenybės teikimas darbui (53,7%) ir darboholizmas (50,0%). Tuo tarpu Y kartos atstovai dažniau minėjo tokias savybes kaip atvirumas pokyčiams (76,9%), pasitikėjimas savimi (70,9%) ir ambicingumas (68,4%).

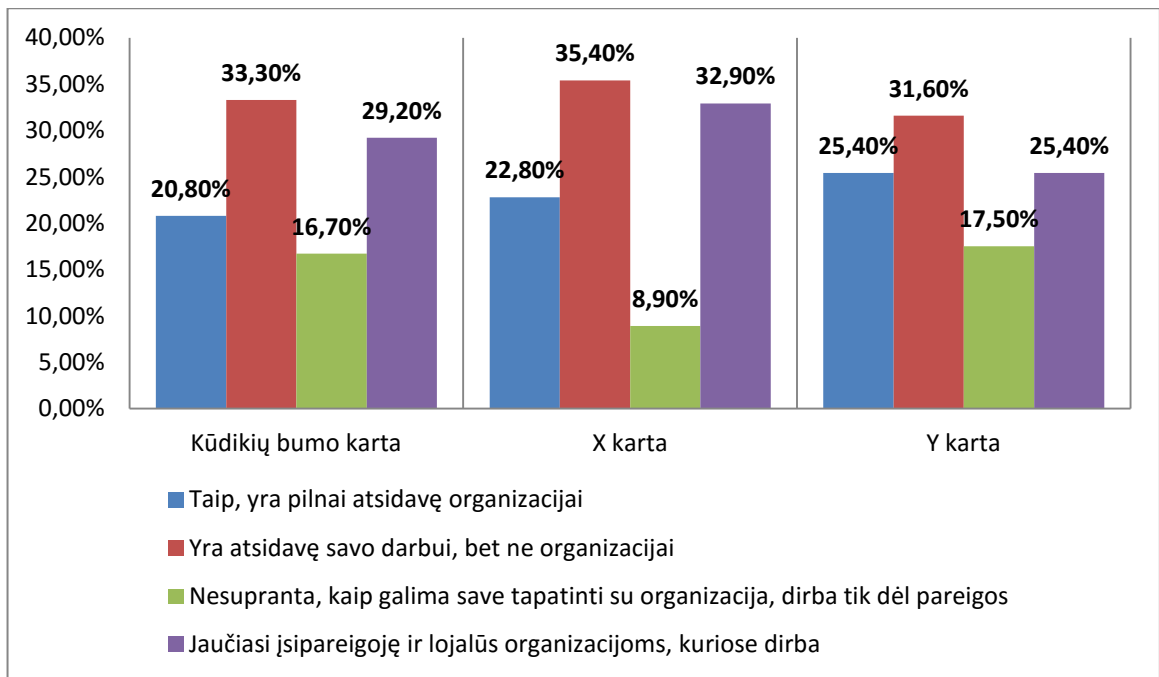
9 lentelė. Bruožai, kuriais pasižymi skirtingų kartų atstovai

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	$\chi^2$	df	p
<b>Darboholikai</b>	62,5%	50,0%	15,4%	36,479	2	0,000
<b>Atviri pokyčiams</b>	37,5%	20,7%	76,9%	63,260	2	0,000
<b>Jaučiantys didelę pagarbą savo vadovui</b>	41,7%	24,4%	1,7%	36,507	2	0,000
<b>Lojalūs organizacijai, kurioje dirba</b>	83,3%	54,9%	4,3%	91,018	2	0,000
<b>Mėgsta dirbti komandoje</b>	37,5%	36,6%	49,6%	3,702	2	0,157
<b>Nebijo kritikos</b>	20,8%	15,9%	25,6%	2,742	2	0,254
<b>Pasitikintys savimi</b>	54,2%	39,0%	70,9%	20,198	2	0,000
<b>Teikia pirmenybę darbui</b>	66,7%	53,7%	11,1%	53,698	2	0,000
<b>Teikia pirmenybę asmeniniam gyvenimui</b>	4,2%	17,1%	34,2%	13,681	2	0,001
<b>Savanaudiški</b>	4,2%	9,8%	23,9%	10,001	2	0,007
<b>Individualistai</b>	0,0%	9,8%	43,6%	38,039	2	0,000
<b>Noriai dirba viršvalandžius</b>	45,8%	26,8%	8,5%	22,534	2	0,000
<b>Ambicingi</b>	12,5%	26,8%	68,4%	46,313	2	0,000
<b>Pasižymi verslumu</b>	16,7%	15,9%	47,9%	25,588	2	0,000
<b>Mėgsta formalius darbinius santykius</b>	16,7%	17,1%	7,7%	4,512	2	0,105

Paminėtina, kad, įvertinus statistiškai reikšmingus ( $p < 0,05$ ) skirtumus tarp skirtingų kartų respondentų, buvo nustatyta, jog darboholikais statistiškai reikšmingai labiau save laiko, pagarbą vadovui statistiškai reikšmingai dažniau jaučia, save lojaliais organizacijai laiko bei teikia pirmenybę darbui – kūdikių bumo ir X kartos atstovai nei Y kartos atstovai. Tuo tarpu Y kartos atstovai, lyginant su kūdikių bumo ir X kartos atstovais, statistiškai reikšmingai dažniau pasižymi tokiomis savybėmis kaip: atvirumas pokyčiams, pasitikėjimas savimi, pirmenybės teikimas asmeniniam gyvenimui, savanaudiškumas, individualizmas, ambicingumas ir verslumas. Taigi, remiantis respondentų nuomone, galime daryti išvadą, kad tiek kūdikių bumo, tiek X kartų atstovai pasižymi panašiomis savybėmis. Dauguma abiejų kartų atstovų nurodė, kad, jų manymu, jie yra ištikimi ir lojalūs darbuotojai. Ypatingai tai pabrėžė kūdikių bumo karta. Įdomu pastebėti, kad dauguma Y kartos respondentų pažymėjo visiškai skirtingus bruožus. Šioje vietoje galime išvelgti takoskyrą tarp vyresniosios ir jaunosios kartos. Y kartos pasirinkti teiginiai patvirtino teorinėje dalyje darytas prielaidas, kad šios kartos atstovams būdingas pasitikėjimas savimi bei naujovių ieškojimas. Jie teigiamai priima pokyčius ir patys yra jų iniciatoriai.

### **3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė: kartų požiūris į darbą**

Tyrimo dalyvavusių respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomonę apie jautimąsi susitapatinus su organizacija, kurioje dirba ar kurioje teko dirbti (pav. 2.), nurodyti laiko tarpą, kuris būtų laikomas pakankamai ilgu, įmonėje išdirbtu, laiku (pav. 3.) bei nurodyti veiksnius, kurie galėtų turėti įtakos sprendimui pereiti į kitą organizaciją (pav. 4.). Tokiu būdu buvo siekta patikrinti kartų įsipareigojimo organizacijai lygį ir išskirti jų panašumus ir skirtumus.



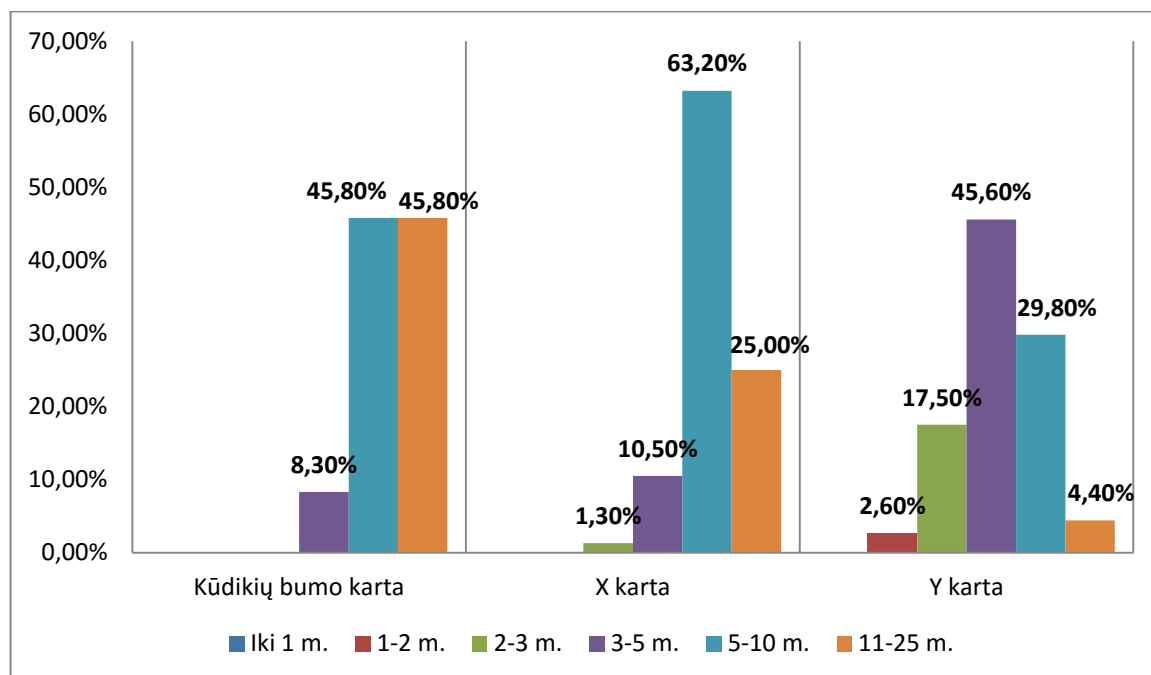
**2 pav.** Tiriamųjų susitapatinimas su organizacija

Kaip matyti 2 paveiksle, teigiančių, kad yra pilnai atsidavę organizacijai, daugiau buvo tarp Y kartos atstovų, o teigiančių, kad yra atsidavę darbui, bet ne organizacijai – tarp X kartos atstovų. Tuo tarpu kūdikių bumo ir Y kartos atstovai teigė, kad nesupranta, kaip galima tapatinti save su organizacija. Tačiau pastebėtina, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp kartos ir nuomonės apie tapatinimąsi su organizacija nebuvo ( $p > 0,05$ ), kas rodo, kad skirtingų kartų asmenys save su organizacija tapatina statistiškai panašiai. Pažymėtina, kad visų kartų atstovai pabrėžė atsidavimą darbui, bet ne organizacijai. Tai parodo, kad darbo pobūdžiui yra skiriamas ypatingai didelis dėmesys. Dauguma respondentų labiau jaučiasi atsidavę savo darbui, o įsipareigojimas organizacijai atsiduria antrame plane.

Respondentų nuomonių išsiskyrimas ypatingai išryškėjo paklausus, kiek reikia išdirbti vienoje organizacijoje, kad tai būtų laikoma ilgu laiko tarpu. Kaip matyti 3 paveiksle, kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai nurodė 5 – 25 metų laikotarpį, X kartos – 5 – 10 metų laikotarpį, o Y kartos – 3 – 5 metų laikotarpį. Pastebėtina, kad šie skirtumai buvo statistiškai reikšmingi, o tai rodo, kad Y kartos atstovai nurodo statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) trumpesnę laiką, nei, kad X ir kūdikių bumo kartų atstovai. Įdomu pastebėti, kad 2,6% Y kartos respondentų nurodė, jog, jų manymu, 1-2 metai yra ilgai išdirbtas laiko tarpas vienoje organizacijoje, kai vyresniųjų kartų atstovų toks atsakymo variantas buvo net nesvarstytinas. Taigi tyrimo rezultatai patvirtino teorines išvalgas, kad su kiekviena karta darbuotojų prisirišimas prie organizacijos mažėja. Taip pat galima teigti, kad, jeigu ir toliau metai, išdirbti vienoje organizacijoje, tendencingai mažės, kartu su tuo mažės ir įsipareigojimo organizacijai



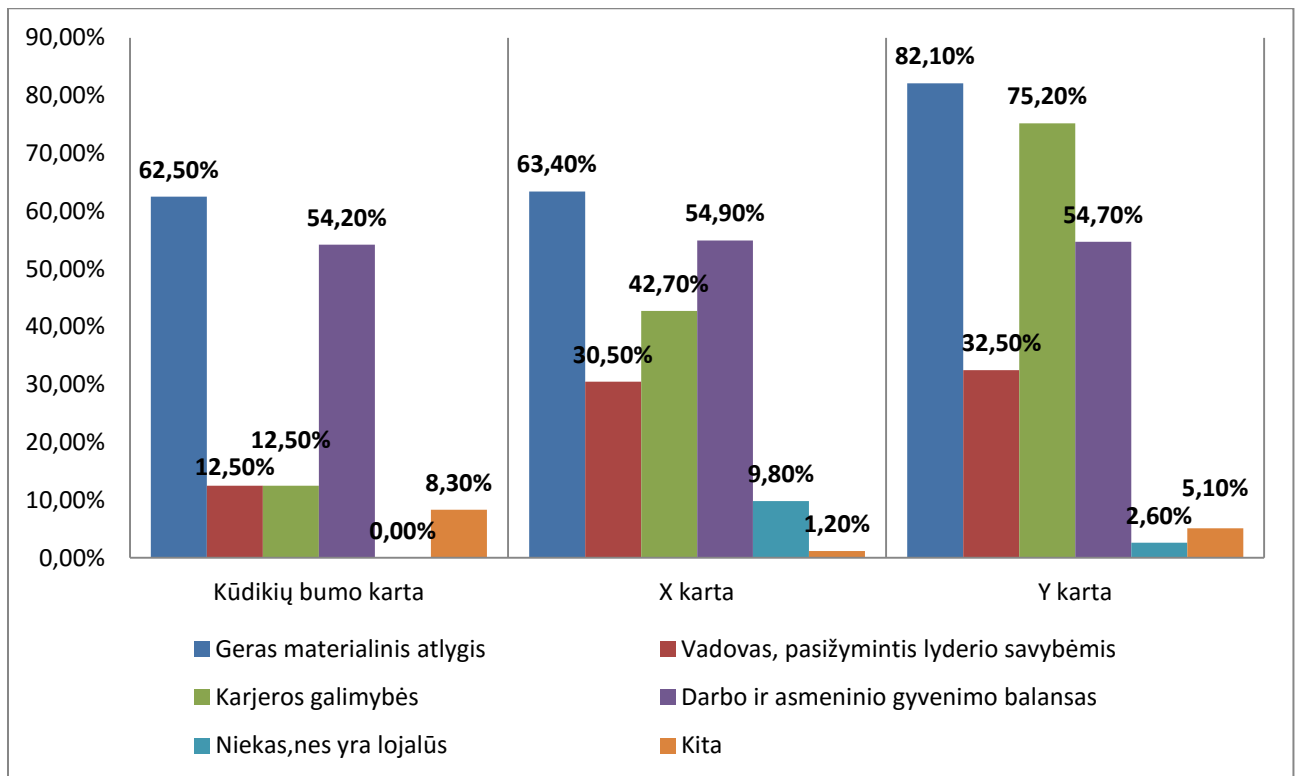
lygis. Darbuotojas, nespėjęs prirasti prie vienos organizacijos, nejaus prisirišimo ir lengvai esamą organizaciją pakeis kita.



3 pav. Ilgai išdirbtas laiko tarpas

Siekiant ištirti kartų požiūrį į atsidavimą darbui ir organizacijai, kurioje dirbama bei nustatyti darbuotojų darbo keitimo priežastis, respondentų buvo prašoma nurodyti veiksnius, kurie labiausiai paskatintų pereiti į kitą organizaciją (pav. 4.). Pastebėtina, kad kūdikių bumo ir X kartų atstovai dažniausiai nurodė atlygį bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tuo tarpu Y kartos atstovai – materialinį atlygį ir karjeros galimybes. Tačiau analizuojant statistiškai reikšmingus skirtumus, matyti, kad skirtingų kartų atsakymai statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) (žr. 2 priedą) išsiskyrė trimis atvejais – geras materialinis atlygis ir karjeros galimybės statistiškai reikšmingai labiau paskatintų Y kartos atstovus, tuo tarpu, kad jie ir taip yra lojalūs, statistiškai reikšmingai dažniau nurodė X kartos atstovai.

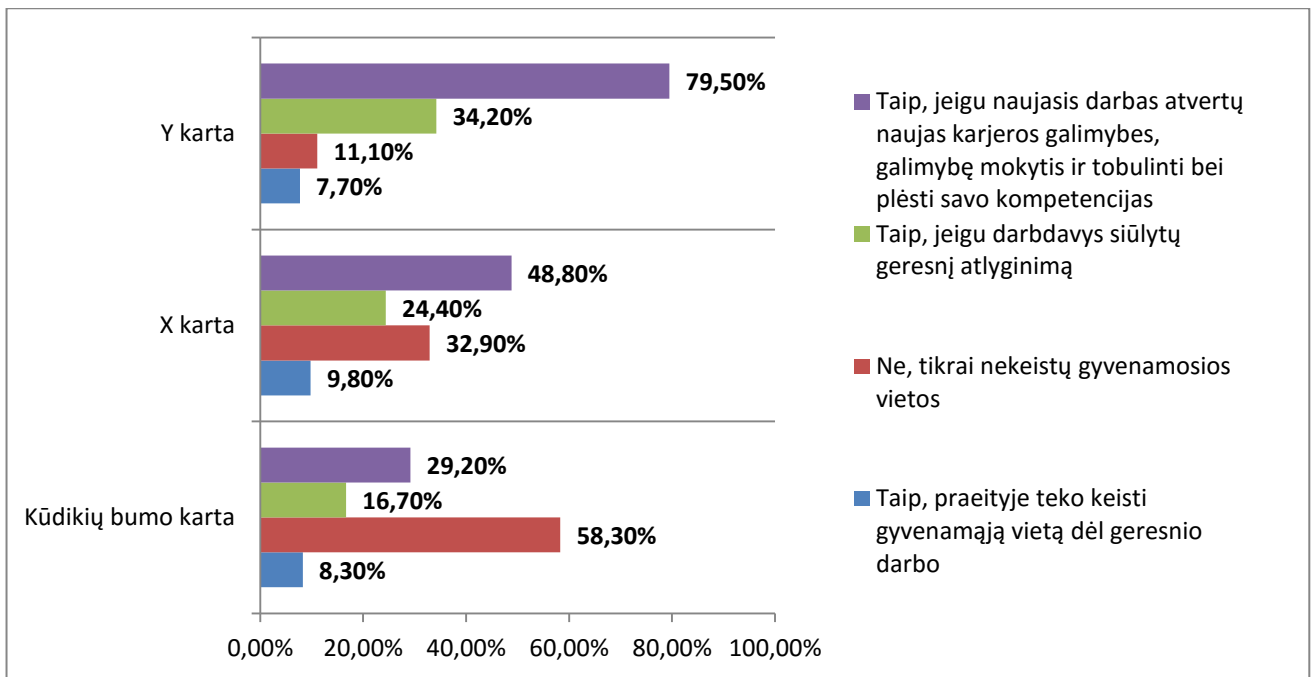
Pažymėtina, kad, nors X karta ir neatsiliko, tačiau vadovui lyderiui didžiausią reikšmę skyrė Y kartos atstovai. Atsižvelgiant į tai, galime daryti prielaidą, kad Y kartos darbuotojams yra svarbus vadovo lyderio vaidmuo. Įdomu pastebėti ir tai, kad visos trys kartos didelę reikšmę skiria materialiniam atlygiui, tačiau Y karta į antrą vietą iškelia karjeros galimybes, kai bumeriai ir X – darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Atsižvelgiant į šiuos duomenis, galime daryti prielaidą, kad šie kriterijai keičiasi su amžiumi. Padarius karjerą, susikūrus stabilų gyvenimą, norisi daugiau laiko skirti asmeniniam gyvenimui.



#### 4 pav. Veiksniai, kurie paskatintų pereiti į kitą organizaciją

Tai, kad darbuotojų požiūris gali kisti su amžiumi, rodo ir sekančio klausimo tiriamųjų atsakymai. Respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą, ar jie pasiryžtų pakeisti gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo. Neigiamą atsakymą buvo prašoma pakomentuoti. Pažymėtina, kad respondentų nuomonės šiuo klausimu aiškiai išsiskyrė. 5 paveiksle matyti, kad kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai nurodė, kad gyvenamosios vietos tikrai nekeistų (58,3%), o X ir Y kartos – keistų, jeigu naujasis darbas atvertų naujas galimybes ( $p < 0,05$ ) (žr. 3 priedą). Kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai nurodė tokias priežastis kaip, kad tokiam amžiuje jau per vėlu kažką pradėti iš naujo, kad mėgsta pastovumą ar, kad jau turi susikurtą materialinį gerbūvį esamoje gyvenamoje vietoje.

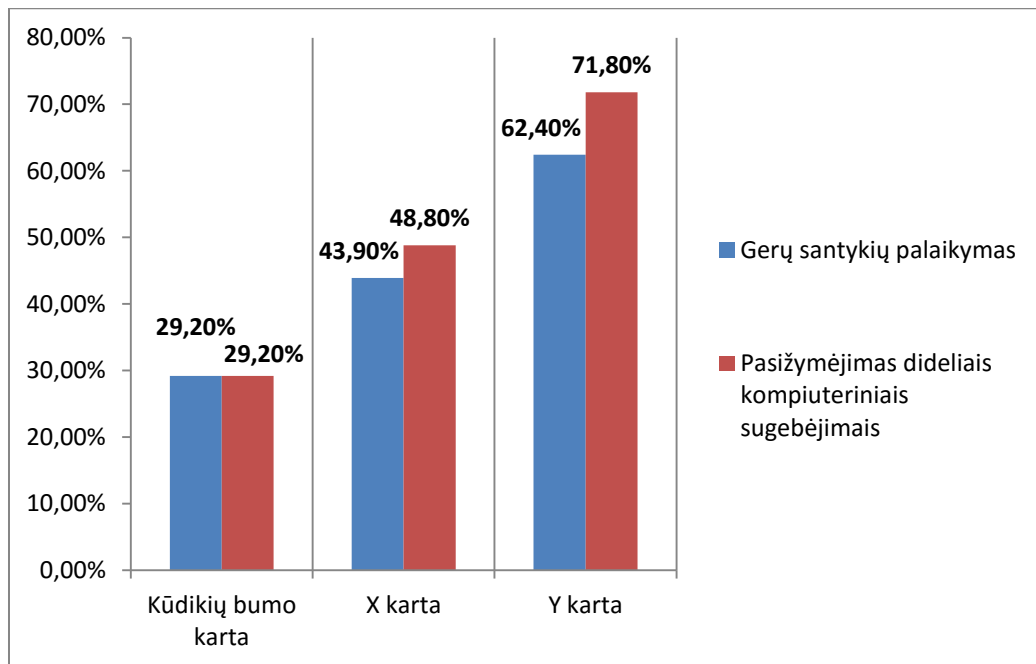
Pastebėtina, kad net 79,5% Y kartos atstovų būtų pasiryžę keisti gyvenamąją vietą, jeigu naujasis darbas atvertų naujas karjeros ir tobulėjimo galimybes. Tai rodo, kad dauguma Y kartos atstovų nėra prisirišę ne tik prie savo gyvenamosios vietos, bet ir prie esamo darbo. Pastebėtina ir tai, kad Y kartos atstovus labiau žavi tobulėjimas ir kompetencijų didinimas, o ne materialinis atlygis – 34,2% tiriamųjų nurodė, kad keistų gyvenamąją vietą dėl didesnio atlyginimo. Tai rodo, kad piniginis atlygis nebūtinai visiems yra pagrindinė motyvacinė priemonė, tačiau apibendrinus 4 ir 5 paveikslų rezultatus, galime teigti, kad Y kartai materialinis atlygis ir karjeros galimybės yra pagrindiniai veiksniai, kurie paskatintų pereiti į kitą organizaciją.



**5 pav.** Pasiryžimas pakeisti gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo

Siekiant iširti skirtingų kartų požiūrį į darbą, tyrimo eigoje buvo siekiama išsiaiškinti kaip kartų atstovai vertina veiksnius, kurie galėtų padėti siekti karjeros organizacijoje. Tokiu būdu buvo siekiama įvertinti, kaip elgtųsi skirtingo amžiaus darbuotojai, siekdami karjeros. Taigi kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai nurodė tokius veiksnius, kaip naujų iššūkių ieškojimas, atsakingas ir kruopštus darbų vykdymas, ilgas ir sunkus darbas bei organizacijos misijos ir vizijos turėjimas. Panašius veiksnius nurodė ir X kartos atstovai. Jie įvardino tokius veiksnius, kaip naujų iššūkių paiešką, pasižymėjimą kompiuteriniais sugebėjimais, atsakingą ir kruopštų darbą. Tuo tarpu dauguma Y kartos atstovų dažniausiai nurodė tokius veiksnius, kaip naujų iššūkių paieška, pasižymėjimas dideliais kompiuteriniais sugebėjimais bei gerų santykių su vadovu ir kolegomis palaikymas. Matyti, kad kartų nuomonės šiuo klausimu ganėtinai sutapo ir galima buvo išskirti daugiau panašumų negu skirtumų (žr. 4 priedą).

Kalbant apie skirtingą požiūrį, kartų nuomonės išsiskyrė tik dviem atvejais – gerų santykių su vadovu ir kolegomis palaikymą bei pasižymėjimą dideliais kompiuteriniais sugebėjimais statistiškai reikšmingai dažniau įvardino Y kartos atstovai, nei kad kūdikių bumo ir X kartų atstovai (pav. 6.). Tai rodo, kad Y kartos darbuotojų manymu, santykiai su vadovu yra ypač svarbūs ne tik palaikant gerą atmosferą, bet ir siekiant karjeros. Tad, rezultatai patvirtina teorines įžvalgas, kad šios kartos atstovams vadovo vaidmo yra labai svarbus. Laikydami vadovą autoritetu bei sektinu pavyzdžiu, Y kartos darbuotojai gali labiau norėti siekti karjeros toje organizacijoje, kurioje vadovauja jiems imponuojantis vadovas lyderis.



**6 pav.** Veiksniai, reikalingi siekiant pasiekti karjeros aukštumas

Apibendrinant šio tyrimo dalies duomenis, galime teigti, kad kartų požiūris į darbą ganėtinai sutampa. Didžioji dalis visų trijų kartų atstovų yra atsidavę arba savo darbui, arba organizacijai, arba tokie jautėsi praeityje. Taip pat visų kartų atstovai pasižymi panašiu požiūriu į karjerą. Vis dėlto, dauguma jaunesniosios kartos atstovų įsivaizduoja save toje pačioje organizacijoje žymiai trumpesnį laiko tarpą negu X ar bumeriai. Tai rodo, kad Y kartos darbuotojai nėra linkę prisirišti prie vienos darbo vietos ilgą laiko tarpą. Taip pat Y karta ypatingai vertina naujas karjeros, mokymosi ir tobulėjimo galimybes. Jie lanksčiau žiūri į savo darbo vietą ir nebijo pokyčių, pvz.: keisti gyvenamosios vietos. Remiantis tyrimo rezultatais, galime teigti, kad egzistuoja didesnė tikimybė, jog vyresnės kartos darbuotojas bus labiau linkęs prisirišti prie savo darbo ar/ir organizacijos, tačiau geri santykiai su vadovu gali padėti išlaikyti Y kartos darbuotojus. Palaikydami gerus santykius su vadovu bei siekdami karjeros, šios kartos atstovai gali pasilikti toje pačioje organizacijoje ilgesniam laikui.

### **3.2.1. Komunikacijos reikšmės svarba organizacijoje**

Šia tyrimo dalimi buvo siekiama pagrįsti arba paneigti teiginius, kad „skirtingo amžiaus darbuotojai renkasi skirtingus komunikacijos būdus“ bei, kad požiūryje į komunikaciją „ypatingai didelis skirtumas jaučiamas tarp kūdikių bumo ir Y kartos darbuotojų“. Tokiu būdu, buvo siekiama padėti vadovams atrasti ir pritaikyti tinkamiausias komunikacijos priemones. Taigi tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkiabalėje Likerto skalėje įvertinti devynis teiginius, susijusius su bendravimo ypatumais, siekiant palaikyti nuolatinę komunikaciją, juos įvertinant nuo „Visiškai

svarbu“ (priskiriamas balas 1) iki „Visiškai nesvarbu“ (priskiriamas balas 5). Pirmiausia, siekiant nustatyti šio klausimyno vidinį suderinamumą ir nuoseklumą, buvo apskaičiuotas Cronbach Alfa koeficientas, kuris buvo lygus 0,771.

Kaip matyti iš žemiau esančioje lentelėje pateikiamų rangų, skirtingų kartų bendravimo ypatumų vertinimai statistiškai reikšmingai išsiskyrė keturiais atvejais (lent. 10.). Buvo nustatyta, kad Y kartos atstovai pirmenybę teikia virtualiam bendravimui bei rodo didžiausią norą su vadovu ir kolegomis palaikyti neformalius darbinius santykius. Taip pat, lyginant su kitomis kartomis, jie mano, kad dažnas vadovo grįžtamojo ryšio rodymas yra ypatingai svarbi dalis, palaikant nuolatinę komunikaciją. Šios kartos darbuotojams galėtų imponuoti liberalus arba demokratiškas vadovas, kuris skatina lygiavertį bendravimą, atsižvelgia į kitų nuomonę bei nuolatos palaiko ryšį su savo darbuotojais. Tuo tarpu kūdikių bumo kartos darbuotojai išskyrė minimalią vadovo kontrolę. Tai leidžia daryti išvadą, kad šiai kartai priklausantiems darbuotojams nėra priimtinas per daug kontroliuojantis ir nuolatos nurodinėjantis vadovas. Šios kartos atstovams labiausiai imponuotų demokratiškas vadovas, kuris skatintų formalius darbinius santykius, tačiau nenurodinėtų, bet konsultuotų.

**10 lentelė.** Kartų bendravimo ypatumų rangai

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	H	p
Tiesioginis bendravimas su vadovu ir kolegomis	118,27	114,43	99,61	5,278	0,071
Virtualus bendravimas	134,83	110,88	93,82	11,641	0,003
Formalūs darbiniai santykiai	97,00	105,70	99,63	0,665	0,717
Minimali vadovo kontrolė	71,41	104,19	106,68	7,972	0,019
Neformalūs darbiniai santykiai	117,00	115,60	92,27	10,226	0,006
Kitos nuomonės išklauskymas	105,95	110,89	96,45	3,439	0,179
Dažnas grįžtamasis ryšys	127,68	109,82	95,55	8,155	0,017
Plati interneto ir socialiniu medijų komunikacija	90,09	110,27	100,92	2,459	0,292
Lygiavertis bendravimas	121,45	108,54	98,50	4,161	0,125

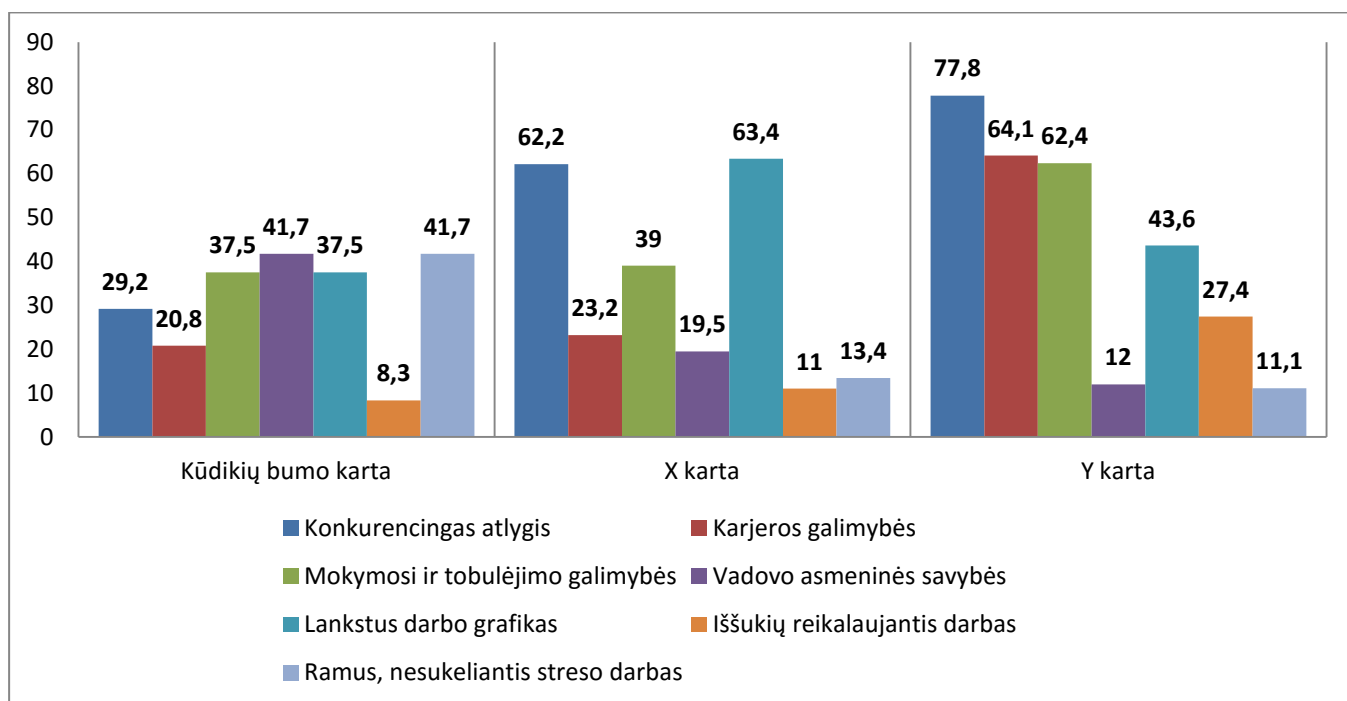
Pastebėtina, kad kitais atvejais skirtingų kartų nuomonės statistiškai reikšmingai sutapo, nors 10 lentelėje matyti, kad Y kartai labiau imponuoja tiesioginis bendravimas, kai tuo tarpu bumeriai mieliau renkasi formalius santykius, t.y. stengiasi išlaikyti atstumą. Visoms trimis kartoms svarbus kitos nuomonės išklauskymas, ryšių palaikymas socialinėje erdvėje bei lygiavertis bendravimas. Vis dėlto, galime sutikti su teiginiu, kad didesnė bendravimo takoskyra jaučiama tarp kūdikių bumo ir Y kartų atstovų. Būtent tarp šių kartų buvo galima išvelgti daugiau skirtumų. Kalbant apie komunikacijos būdų įvairovę, tai galime pasakyti, kad, nors visos kartos vertina tiesioginį bendravimą, tačiau Y kartos

darbuotojai, norėdami kažką pasakyti, informuoti kolegą ar vadovą, virtualias komunikacijos priemones naudoja dažniau negu, kad X kartos ir dar dažniau negu kūdikių bumo kartos darbuotojai.

### 3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė: kartų požiūris į vadovavimą

#### 3.3.1. Darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės

Kadangi, vadovas vaidina svarbų vaidmenį, motyvuojant darbuotojus, tyrimo rezultatai, susiję su motyvacija, buvo priskiriami šiai tyrimo daliai. Šia tyrimo dalimi buvo siekiama patvirtinti teorinėje dalyje prieitą išvadą, kad skirtingos kartos motyvaciją suvokia skirtingai ir, kad sunkiausia yra motyvuoti Y kartos darbuotojus. Respondentams buvo nurodyti skirtingi veiksniai, kurie galėtų turėti įtakos sprendimui likti organizacijoje. Įvertinus statistiškai reikšmingus skirtumus buvo nustatyta, kad požiūris į motyvaciją kartų tarpe skiriasi (pav. 7.).

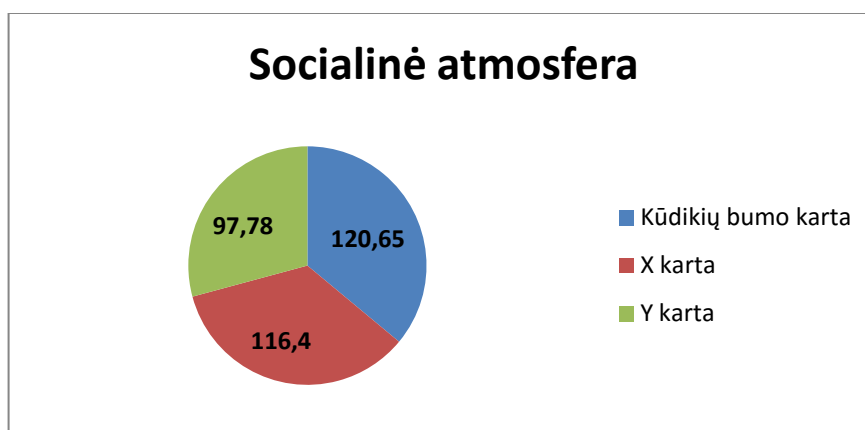


7 pav. Motyvaciniai veiksniai (proc.).

Kaip matyti, Y kartos atstovus dažniau paskatintų likti tokios motyvacinės priemonės kaip – konkurencingas atlygis, karjeros perspektyvos, mokymosi ir tobulėjimo galimybės bei iššūkių reikalaujantis darbas ( $p < 0,05$ ) (žr. 5 priedą), tuo tarpu bumerius tokios priemonės motyvuotų mažiausiai. Jiems imponuotų vadovo asmeninės savybės ir ramus bei streso nekeliantis darbas. Kalbant apie X kartą, tai šios kartos atstovai pirmenybę teikia lanksčiam darbo grafikui. Pastebėtina, kad tyrimo rezultatai patvirtino teorines įžvalgas, jog atlygis nėra pagrindinė ir vienintelė motyvacinė

priemonė, tinkanti Y kartos darbuotojams. Šalia materialinio atlygio jiems reikia suteikti karjeros galimybes – galimybę būti paaukštintiems arba galimybę pereiti į kitą skyrių. Organizacijos turėtų apsvarstyti ir įvairių mokymų, seminarų galimybę. Taigi kompetencijų didinimas Y kartos darbuotojams, yra labai svarbi, darbinio gyvenimo, dalis.

Pastebėtina, kad kartų skirtumai labiausiai išsiskyrė tarp Y ir bumerių. Tą patvirtina respondentų atsakymai ir į kitą, su motyvacija susijusį, klausimą. Jų buvo prašoma keturbalėje skalėje įvertinti keturis veiksniai, kurie juos labiausiai motyvuoja, juos įvertinant nuo „Labiausiai motyvuoja“ (priskiriamas balas 1) iki „Mažiausiai motyvuoja“ (priskiriamas balas 4). Apibendrinus rezultatus buvo nustatyta, kad socialinė atmosfera (pozityvi darbo aplinka, galimybė laisvai reikšti nuomonę, kolegų, vadovų pagalba ir kt.) labiau motyvuoja Y kartos atstovus, o mažiausiai – kūdikių bumo (8 pav.).



8 pav. Motyvuojančių faktorių rangai

Remiantis šiais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad darbinė aplinka Y kartos atstovams yra labai svarbi. Tai patvirtina anksčiau prieitą išvadą, kad santykiai tiek su vadovu, tiek su kolegomis, šios kartos atstovams yra labai svarbūs. Jiems imponuoja tai, kad jie gali bet kada paprašyti pagalbos, konsultotis tiek su kolegomis, tiek su savo vadovu. Galimybė laisvai reikšti nuomonę, jiems taip pat yra labai svarbi darbinio gyvenimo dalis. Tai leidžia jaustis laisvai, nesuvaržytai, jie jaučiasi vertinami, naudingi, o kartu ir tobulėjantys.

Apibendrinant šios dalies tyrimo rezultatus galima teigti, kad šioms kartoms vadovas turėtų taikyti skirtingas motyvavimo priemones. Papildomi mokymai motyvuotų Y kartos atstovus, tačiau nebūtinai tai būtų gera kūdikių bumo motyvacinė priemonė. Tuo tarpu ramus, monotoniškas darbas gali paskatinti Y kartos darbuotoją ieškoti kito, daugiau iššūkių žadančio, darbo. Rezultatai patvirtino ir tai, kad sunkiausia atrasti tinkamas motyvacinės priemonės Y kartos darbuotojams. Jie nori ne tik gero materialinio atlygio, bet ir matyti prasmę darbe, kuri atlieka, taip pat jausti tobulėjimą

bei gerai jaustis pačioje darbinėje aplinkoje. Kalbant apie X kartą, tai šio tyrimo rezultatai dar kartą pagrindė mintį, kad didžiausia šios kartos motyvacinė priemonė yra lankstus darbo grafikas. Kitaip tariant, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas jiems yra pirmoje vietoje.

### **3.3.2. Kartų požiūris į vadovą ir jo vadovavimą**

Tam, kad būtų galima patikrinti vadovo vaidmens svarbą, skirtingų kartų atstovų buvo prašoma atsakyti į klausimą: ar geri ir draugiški santykiai su darbdaviu galėtų turėti įtakos jų sprendimui likti toje pačioje organizacijoje, jeigu atsirastų galimybė pereiti į didesnę atlygį siūlančią organizaciją. Respondentų buvo prašoma savo atsakymą argumentuoti tam, kad būtų galima nustatyti priežastis, kodėl darbuotojai mieliau liktų dėl gerų santykių su vadovu ir atsisakytų geresnio atlygio ir atvirkščiai – iškeistų gerus santykius į didesnę atlygį, rizikuodami neturėti tokių gerų santykių su būsimu darbdaviu. Įdomu pastebėti, kad dauguma visų kartų atstovų pasisakė, kad geri ir draugiški santykiai su vadovu galėtų turėti įtakos jų sprendimui likti esamoje organizacijoje. Y kartos atstovai savo atsakymus argumentavo tuo, kad teigiama atmosfera ir geri santykiai su darbdaviu motyvuoja geriau dirbti bei jausti didesnę pasitenkinimą darbu: „Gera darbinė atmosfera bei geri santykiai su vadovybe, motyvuoja geriau dirbti bei nesukelia nereikalingo streso“, „Tarpasmeniniai santykiai sukuria komforto ir pasitenkinimo darbu atmosferą ir man tai yra svarbiau nei didesnis atlygis“, „Geri ir draugiški santykiai didina lojalumą“. Vis dėlto, ne vienas šios kartos respondentas teigė, kad jiems ypatingai svarbu karjeros galimybės: „Geri santykiai su darbdaviu yra labai svarbu, bet jeigu nėra karjeros galimybių, pasirinkčiau kitą organizaciją“, „Turėtų, jeigu dabartinėje darbo vietoje matyčiau galimybes tobulėti, kilti karjeros laiptais“, „<...> su ta sąlyga, jeigu įmonėje yra karjeros perspektyvų“. Taigi geri santykiai su vadovu turėtų įtakos sprendimui likti organizacijoje, tačiau ne ką mažesnis veiksnys yra ir tolimesnės karjeros perspektyvos.

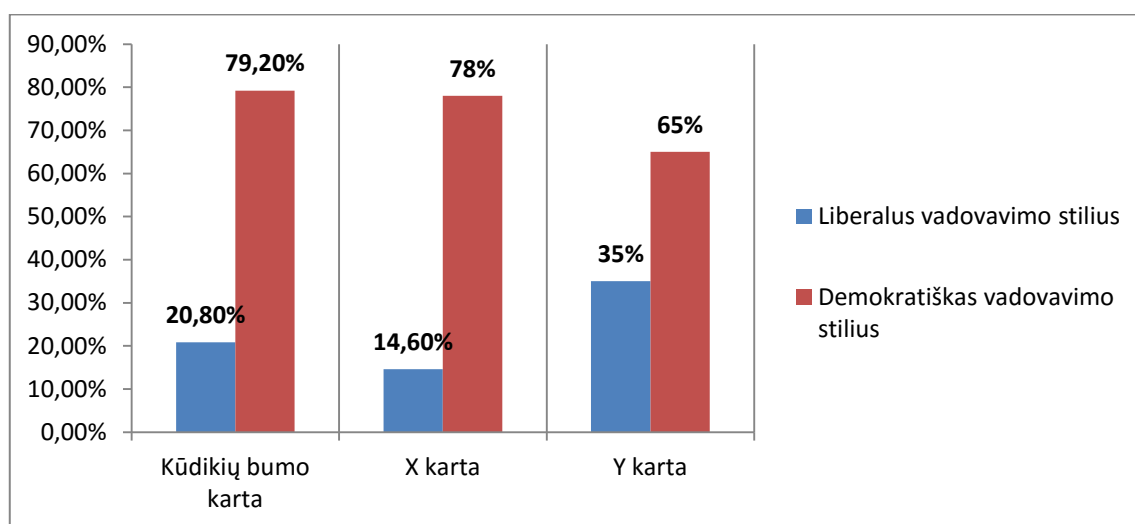
Y kartos atstovų išsakyta nuomonei pritarė ir kitų kartų asmenys. Vienas iš X kartos respondentų antrino Y kartos respondentams teigdamas, kad „atlygis nėra lemiamas faktorius, norint turėti gerą (komfortišką) aplinką darbe“, o dar kitas teigė, kad „ne vien atlyginimu matuojama darbuotojo savijauta ir gerovė darbe“. Kūdikių bumo kartos darbuotojai gerus santykius su darbdaviu prilygino galimybei išsakyti savo nuomonę, patirti mažiau streso: „Geri santykiai su darbdaviu sukuria saugumo jausmą, jautiesi įvertintas ir turi galimybę išsakyti savo nuomonę vadovui ir pateiktus gerus pasiūlymus pamatyti įgyvendinamus“, „Su draugišku darbdaviu ir dirbti ramiau, mažiau patiriama streso, jautiesi reikalingas įmonei“.



Paminėtina, kad dalis respondentų (ypatingai Y kartos), nepaisant gerų santykių su darbdaviu, pasirinktų kitą įmonę, jei ši siūlytų geresnį piniginį atlygį, tačiau tokių buvo mažuma, o ir ši dalis respondentų pabrėžė, kad tai turėtų būti ženkliai didesnis atlygis. Taigi galime teigti, kad santykiei su vadovu vaidina svarbų vaidmenį, vertinant darbuotojų lojalumą, darbo našumą bei norą likti savoje organizacijoje.

Kalbant apie vadovavimą skirtingoms kartoms, teorinėje dalyje buvo išskirta Y karta, su kuria yra sunku susikalbėti, kuri nori greitų rezultatų ir vadovo lyderio, kuris patartų, konsultuotų, būtų sektingas pavyzdys, tačiau nenurodinėtų ir nenumestų darbų iš viršaus. Kitaip tariant, jie tikisi šalia savęs matyti vadovą mokytoją ir tokiu būdu formuoja inovatyvų požiūrį į vadovą bei jo vadovavimą. Tam, kad patvirtintume arba paneigtume šią nuostatą, respondentų buvo paprašyta nurodyti tokį vadovavimo stilių, kuriam jie teikia pirmenybę. Pažymėtina, kad visų trijų kartų atstovai dažniausiai nurodė demokratišką stilių, tačiau liberaliam vadovavimo stiliui Y kartos atstovai teikė didesnę pirmenybę, nei, kad tai darė kūdikių bumo ir X kartų atstovai (9 pav.). Tai rodo, kad Y kartos darbuotojams svarbu, kad vadovas suteiktų daugiau laisvės, atliekant darbus bei priimant mažesnės svarbos sprendimus.

Tyrimo rezultatai parodė ir tai, kad skirtingų kartų atstovai nenorėtų, kad jiems vadovautų autokratiškas vadovas. Paminėtina, kad tik keletas X (4,9%) ir Y (0,9%) kartos respondentų teiktų pirmenybę autokratiškam vadovavimo stiliui (žr. 6 priedą). Tuo tarpu nei vienas kūdikių bumo kartos atstovas nenorėtų, kad jam vadovautų vadovas autokratas.



**9 pav.** Vadovavimo stilius, kuriam skirtingų kartų atstovai teikia pirmenybę

Y kartos atstovų nuomonė išsiskyrė ties klausimu apie vadovo sprendimus. Su tuo, kad vadovo sprendimas yra neginčytinas, visų Y kartos atstovų pasisakė tik 0,9%. Tokie rezultatai

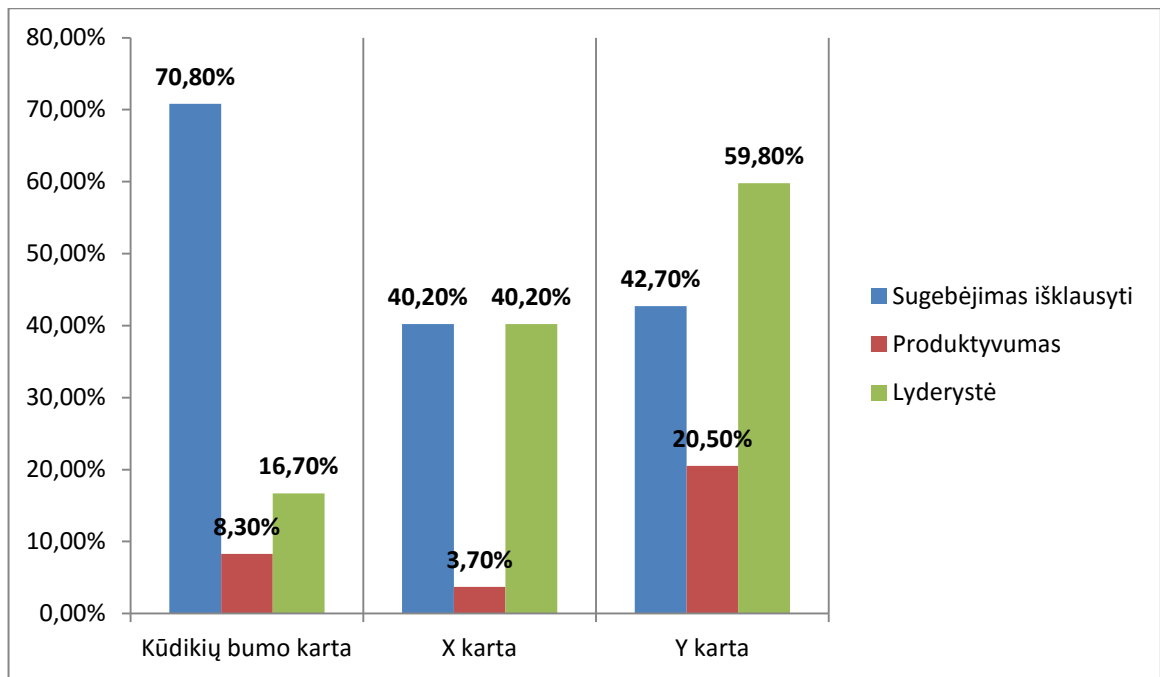
patvirtina vyraujančią nuomonę, kad Y karta yra maištaujanti, kad vadovo sprendimams nebūtinai bus pritarta, ir, kad Y kartos darbuotojai nori, kad į jų nuomonę taip pat būtų atsižvelgta, o priimti sprendimai būtų paaiškinami, o ne pateikiami kaip jau įvykęs faktas. Be abejonės, kalbama apie mažesnės reikšmės sprendimus.

Įdomu pastebėti, kad su tuo, jog vadovo sprendimas yra neginčytinas dažniau buvo linkę sutikti X kartos atstovai, nors didesnio pritarimo būtų buvę galima tikėtis iš kūdikių bumo kartos darbuotojų (10 pav.). Vis dėlto, visų kartų atstovų nuomonės kitais klausimais – sutapo. Likę respondentai dažniausiai teigė, kad vadovo sprendimas gali būti nuginčijamas, jeigu jis yra neteisingas bei, kad sprendimas gali būti užginčytas tuo atveju, jeigu dauguma darbuotojų mano, kad sprendimas yra neteisingas (žr. 7 priedą).



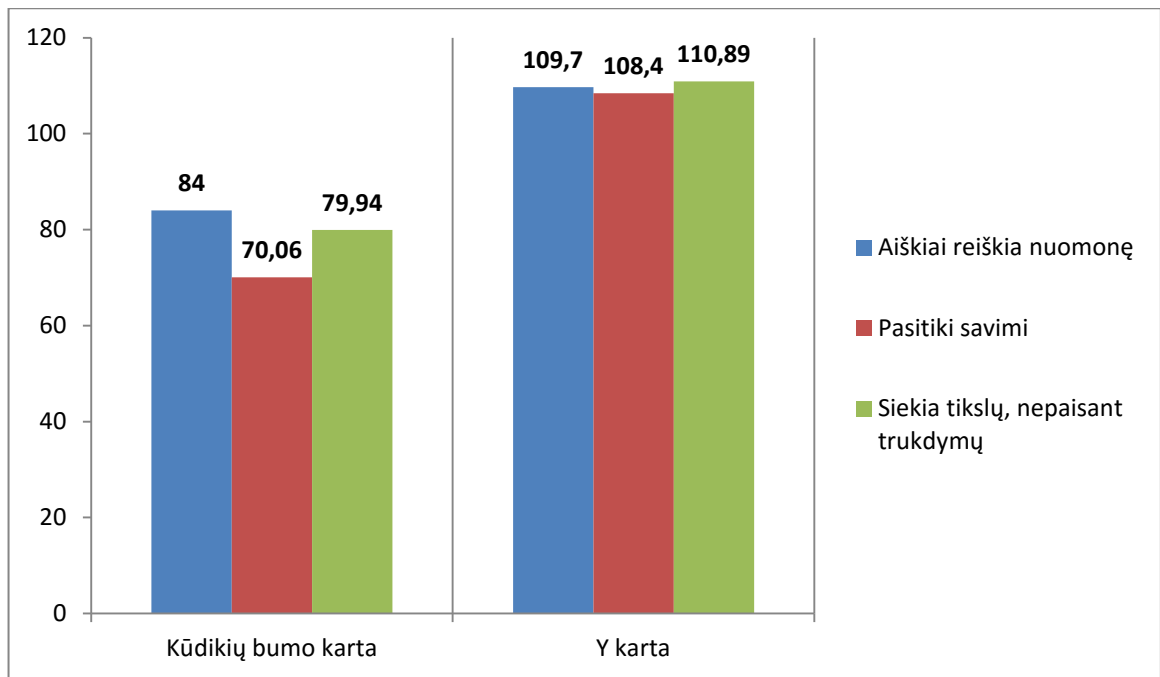
**10 pav.** Respondentų nuomonė apie vadovo sprendimo neginčytinumą

Skirtingų kartų atstovų nuomonės sutapo ir dėl asmeninių savybių, kuriomis turėtų pasižymėti geras vadovas. Kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai minėjo tokias savybes kaip sugebėjimas išklaudyti, kompetentingumas, sąžiningumas ir komunikabilumas. X kartai imponavo tokios savybės kaip kompetentingumas, sąžiningumas, komunikabilumas, sugebėjimas išklaudyti ir lyderystė, o Y kartos atstovai išskyrė kompetentingumą, lyderystę, komunikabilumą, sugebėjimą išklaudyti ir pozityvumą (žr. 8 priedą). Vis dėlto, analizuojant savybes, ties kuriomis skirtingų kartų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ( $p < 0,05$ ), buvo nustatyta, kad sugebėjimą išklaudyti labiau vertina kūdikių bumo kartos asmenys, produktyvumą – Y karta, o lyderystę tiek X, tiek Y kartos darbuotojai (11 pav.).



*11 pav.* Gero vadovo savybės

Toliau tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkiabalėje Likerto skalėje įvertinti teiginius, susijusius su gero vadovo apibūdinimu, juos įvertinant nuo „Visiškai svarbu“ (priskiriamas balas 1) iki „Visiškai nesvarbu“ (priskiriamas balas 5). Kokiomis vadovavimo savybėmis turėtų pasižymėti geras vadovas, kaip turėtų mokėti bendrauti su savo darbuotojais, kad juos motyvuotų ir išlaikytų, kartų nuomonės sutapo. Jų nuomone, vadovas turi būti pasitikintis savimi ir ryžtingas kritinėse situacijose ar kai reikia priimti skubius sprendimus, vadovas turi būti vertas pasitikėjimo, draugiškas (ypatingai su tuo sutiko Y kartos atstovai), mėgstantis bendrauti, patikimas ir ugdantis (žr. 9 priedą). Vis dėlto, kartų nuomonės išsiskyrė ties trimis punktais. Analizuojant statistiškai reikšmingus rangus, buvo nustatyta, kad vadovas turi aiškiai išreikšti savo nuomonę ir efektyviai komunikuoti su kitais, kad turi pasitikėti savimi (tikėti savimi ir savo gebėjimais) bei, kad turi būti atkaklus ir siekti tikslų nepaisant trukdymų, statistiškai reikšmingai labiau buvo linkę sutikti kūdikių bumo kartos atstovai, tuo tarpu statistiškai reikšmingai rečiau – Y kartos atstovai (12 pav.).



**12 pav.** Gero vadovo apibūdinimų rangai

Matyti, kad labiausiai nuomonės išsiskyrė tarp kūdikių bumo ir Y kartų atstovų. Nors abi kartos vertina stiprią vadovo asmenybę, tačiau dauguma Y kartos atstovų mano, kad vadovas neturėtų būti kategoriškas, per daug pasitikintis savimi ir siekiantis tikslų, nepaisant kitų darbuotojų nesutikimo ar prieštaravimo. Galima daryti išvadą, kad šios kartos atstovai, lyginant su bumerių karta, norėtų matyti tokį vadovavimo stilių, kuris pasižymi lankstesniu/bendradarbiaujančiu vadovavimu.

Apibendrinant šio tyrimo dalies rezultatus, galima patvirtinti teiginį, kad Y karta formuoja inovatyvų požiūrį į vadovą ir patį vadovavimą. Nors tiek X, tiek Y kartų darbuotojai vertina vadovą lyderį, o visų trijų kartų atstovai pripažįsta, kad demokratiškas vadovavimo stilius jiems yra priimtinausias, tačiau vadovauti Y kartos žmonėms yra sudėtingiausia. Jie nori šalia savęs matyti entuziastingą asmenybę, kuri ne tik vadovautų, bet kartu nuolatos suteiktų grįžtamąjį ryšį, įtrauktų į įvairius mokymus, projektus, skatintų domėtis įmonės veikla, konsultuotų, bet nenurodinėtų. Taigi vadovas turėtų įsijausti į mokytojo vaidmenį, tačiau reikalui esant, turėti tvirtą nuomonę ir aiškią poziciją tam tikrais klausimais.

### 3.4. Priežastys, lemiančios skirtingą kartų požiūrį

Vienas iš šio darbo uždavinių buvo išanalizuoti priežastis, lemiančias kartų panašumus ir skirtumus kartų požiūryje į darbą ir vadovavimą. Remiantis mokslininkų Mannheim bei Strass-Howe teorijomis, buvo daroma prielaida, kad kartų požiūriui didelę įtaką daro politiniai, ekonominiai, socialiniai ir istoriniai įvykiai. Visi šie faktoriai lemia skirtingus jų bruožus ir savybes ir tokiu būdu atskiria vieną kartą nuo kitos. Tyrimo rezultatai pagrindė minėtų mokslininkų mintis. Formavusis pokario metais, kūdikių bumo karta vertina saugumą, stabilumą ir finansinį užtikrintumą. Tai atsispindi ir darbinėje aplinkoje. Jie jaučia didžiausią prierašumą vienai darbo vietai ir mano, kad per ilgus metus darbuotojo „išsikovota“ vieta organizacijoje, vadovo turėtų būti vertinama ir gerbiama. Tyrime dalyvavę du, 1945 m. gimę, respondentai antrino vienas kitam sakydami, kad senam darbotojui geras ir draugiškas darbdavys privalo pakelti atlyginimą.

Mokslininkų mintį pagrindė ir X kartos tyrimo rezultatai. Brendę komunizmo žlugimo metais ir matę nuolatos dirbančius savo tėvus, šios kartos atstovai vertina laisvą laiką, daugiau dėmesio skiria sau ir savo šeimai. Negalime daryti išvadų, kad šios kartos atstovai yra mažiau lojalūs, tačiau jie yra labiau atsidavę savo darbui (nei organizacijai), išties labai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei lankstų darbo grafiką.

Y kartos požiūrį į darbą formavo tiek pertekliaus laikai, tiek prasidėję pokyčiai darbo rinkoje – gerėjanti ekonominė padėtis, naujos darbo vietos, užsienio kompanijų kūrimasis Lietuvoje. Užsienio investicijų plėtros agentūros „Investuok Lietuvoje“ (2015) duomenimis „2014 m. kurti verslą Lietuvoje nusprendė net 29 užsienio kompanijos“, sukurdamos naujas darbo vietas, palankesnes darbo sąlygas bei siūlydamos didesnę atlyginimų vidurkį. Visi šie faktoriai formavo Y kartos požiūrį į darbą. Jų pasitikėjimas savimi, naujovių ieškojimas, individualizmas bei atvirumas pokyčiams atsispindėjo ir tyrimo rezultatuose.

Tyrimo rezultatai patvirtino ir tai, kad, analizuojant skirtingą kartų požiūrį, negalima atmesti amžiaus faktoriaus. Tai ypatingai atsiskleidė anketos klausimo atsakymuose apie gyvenamosios vietos keitimą dėl geresnio darbo. Sukūręs šeimą ir turintis tvirtą materialinį pagrindą, žmogus nebūtinai norės likti toje pačioje organizacijoje todėl, kad jaučiasi besąlygiškai lojalus, bet todėl, kad nenorės rizikuoti prarasti jau sukurtos materialinės gerovės, nenorės skirtis su šeima, draugais ar gyvenamąja vieta. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį ir į žmogaus asmenines savybes. Būtų netikslinga tam tikrus bruožus priskirti visiems kartų atstovams ir teigti, kad pavyzdžiui visi kūdikių bumo kartos atstovai yra iššūkių nemėgstantys darboholikai ar, kad visi Y kartos atstovai yra atviri pokyčiams ir naujovėms.

K. Mannheim, iškeltoje kartų teorijoje, pažymėjo, kad kartos turi daugiau panašumų nei skirtumų. Šį teiginį, remiantis tyrimo rezultatais, būtų sunku patvirtinti. Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo pastebėta, kad tiek požiūryje į darbą, tiek požiūryje į vadovavimą skirtingų kartų nuomonės ganėtinai sutapo, tačiau daugeliu atveju buvo skirtingos. Dideliu požiūrių skirtumu pasižymėjo kūdikių bumo ir Y kartų atstovai. Kalbant apie X kartą, jų požiūris dažniau sutapo su kūdikių bumo, tačiau kai kuriais atvejais skyrėsi. Pavyzdžiui vadovą, pasižymintį lyderio savybėmis, jie vertino žymiai labiau, nei, kad bumeriai. Pastebėtina ir tai, kad kartų skirtumai ypatingai išryškėjo analizuojant požiūrį į motyvaciją – visų trijų kartų atstovai nurodė skirtingus motyvacinus veiksnius. Visa tai leidžia daryti prielaidą, kad skirtingoms kartoms reikėtų taikyti skirtingas vadovavimo ir motyvavimo priemones. Vis dėlto, galima daryti išvadą, kad kūdikių bumo kartos atstovai turi daugiau panašumų su X kartos atstovais, o pastarieji gali susikalbėti, tiek su bumeriais, tiek su Y. Tai, kad kartos pasižymi skirtingais bruožais ir požiūriu, įrodo Y karta. Ji turi savitą požiūrį į darbą, darbinius santykius ar vadovą. Todėl, būtų klaidinga teigti, kad kartos pasižymi vienodomis savybėmis ar turi daugiau panašumų, nei skirtumų.

## Išvados

- Mokslinėje literatūroje karta yra įvardijama, kaip panašaus amžiaus žmonių grupė, kuriuos sieja įvairūs politiniai, ekonominiai, socialiniai ir istoriniai įvykiai. Minėtų įvykių įtaka formuoja skirtingą kartų požiūrį, kuris vis dažniau pastebimas analizuojant kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą. Dėl šios priežasties, kartų ypatybių skirtumų žinojimas, supratimas ir įvertinimas yra labai svarbus, siekiant suprasti skirtingų kartų darbuotojų mąstymą, jų elgseną, lūkesčius bei siekius.
- Dažniausiai literatūroje pabrėžiami kartų charakteristikų skirtumai, taip pat jų požiūrio į darbą ir vadovavimą skirtumai. Daugumoje literatūros šaltinių teigiama, kad kūdikių bumo kartos darbuotojai yra lojalūs darbdaviui, X karta pasižymi lojalumu savo profesijai, tuo tarpu Y karta yra lojali savo karjerai ir sau. Atkreipiamas dėmesys ir į tai, kad darbuotojų susitapatinimas su organizacija su kiekviena karta vis mažėja. Jeigu bumeriai yra vadinami darboholikų karta, kuri dirba, nes tai jų pareiga, tai X ir Y yra labiau orientuoti į tokią darbo vietą, kuri suteikia galimybę turėti daugiau laisvo laiko, dirbti prasmingą ir įdomų darbą.
- Vadovas vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant ir išlaikant visų trijų kartų darbuotojus. Literatūrinuose šaltiniuose akcentuojama, kad vadovo asmeninės savybės bei vadovavimo stilius yra svarbūs veiksniai, prisidedantys prie darbuotojų kaitos mažinimo. Kartu pastebima, kad Y karta nori šalia savęs matyti vadovą, kaip mokytoją, kuris konsultuoja, patarinėja, įtraukia į įvairius projektus, tačiau nenurodinėja. Dėl šios priežasties teigiama, kad, lyginant su ankstesnėmis kartomis, Y karta formuoja kitokį požiūrį į vadovo ir darbuotojo santykius, o Y kartos išlaikymas tampa dar sudėtingesniu uždaviniu, tenkančiu įmonių vadovams bei personalo specialistams. Atlikto tyrimo rezultatai šią prielaidą patvirtino.
- Didelę įtaką kartų požiūriui į darbą ir vadovavimą daro ne tik įvairūs įvykiai ar aplinka, kurioje individas formuojasi, bet ir darbuotojo amžius bei asmeninės savybės, todėl teigti, kad visų kartų atstovams būdingi tam tikri, tai kartai charakteringi, bruožai, būtų netikslinga. Vis dėlto, įdarbinant naują žmogų, gali nustatyti jo kompetencijas, išgauti informacijos apie įgytą patirtį, tačiau sunku įvertinti jo asmenines savybes, tad kartoms būdingų bruožų žinojimas padeda nustatyti būsimo darbuotojo, tikėtinas, ypatybes.
- Tyrimo rezultatai parodė, kad kartos, požiūryje į darbą ar vadovavimą, turi daugiau skirtumų, nei, kad panašumų. Atlikto tyrimo metu nebuvo nustatyta reikšmingų skirtumų tarp X ir Y kartų darbuotojų, tačiau paaiškėjo, kad skirtumai ypatingai jaučiami tarp kūdikių bumo ir Y kartų atstovų. Nereikėtų pamiršti, kad tyrimas buvo atliktas remiantis Strauss-Howe pasiūlyta kartų klasifikacija ir,

kad kūdikių bumo ar X kartos atstovų, gimusių Amerikoje ir Lietuvoje, požiūriai gali kardinaliai skirtis.

- Tyrimo rezultatai patvirtino teorines įžvalgas, kad lojalumas organizacijai su kiekviena karta mažėja. To priežastimi galima būtų laikyti kintantį požiūrį į darbą bei įsibėgėjusius pokyčius darbo rinkoje. Užsienio kompanijų kūrimasis Lietuvoje skatina konkurenciją pačių įmonių gretose. Kuriamos naujos darbo vietos, skatinamos įvairios motyvacinės priemonės, ieškoma užsienio kalbas mokančių bei kompiuterinius įgudžius turinčių darbuotojų.

- Atlyginimo pakėlimo, kaip motyvacinės priemonės, reikšmė mažėja. Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad dažnai darbuotojams labiau imponuoja kiti motyvaciniai veiksniai. Kūdikių bumo karta labai vertina vadovo asmenines savybes, X karta – lankstų darbo grafiką, tuo tarpu Y – karjeros, mokymosi ir tobulėjimo galimybes. Vis dėlto, daugumoje literatūros šaltinių pabrėžiama, kad sunkiausia yra motyvuoti Y kartos darbuotojus.

- Kartų panašumai atsiskleidė analizuojant tyrimo rezultatus, susijusius su požiūriu į vadovavimą. Didžioji dauguma visų trijų kartų darbuotojų norėtų šalia savęs matyti vadovą demokratą, kurio priimti sprendimai galėtų būti ginčijami. To priežastimi galima laikyti besikeičiantį požiūrį, kad vadovui negalima prieštarauti ar su juo nesutikti.

- Tyrimo rezultatai patvirtino teorines įžvalgas, kad Y kartos darbuotojų išlaikymas ir motyvavimas, lyginant su ankstesnėmis kartomis, yra pats sunkiausias uždavinys, tenkantis organizacijų vadovams ir personalo specialistams.

- Remiantis moksline literatūra bei atliktu tyrimu, nebuvo galima nustatyti kuriuos kartų atstovus būtų galima laikyti geresniais ar naudingesniais darbuotojais. Dėl šios priežasties, darbdaviams reikėtų pažinti visų trijų kartų bruožus ir savybes tam, kad galėtų pasinaudoti jų stipriosiomis savybėmis.



## Siūlymai įmonių vadovams ir personalo specialistams

Šiai dienai diskusija apie skirtingų kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą yra išties aktuali. Įmonėse vadovaujančias pozicijas dažniausiai užima kūdikių bumo arba X kartų atstovai, kurie vertina ilgametę patirtį, atsidavimą darbui ir per ne vienerius metus sukauptą žinių bagažą. Ypatingai kūdikių bumo kartos atstovai tiki, jog tam, kad pasiektum karjeros ar užimtum aukštas pareigas turi ilgai ir sunkiai dirbti, t.y. išsikovoti savo poziciją (būtent tai jie ir darė). Šios kartos atstovai yra darboholikai, jaučiantys didelę pagarbą savo vadovui bei lojalumą savo organizacijai. Todėl juos yra lengviau išlaikyti, tokiu būdu užtikrinant mažesnę darbuotojų kaitą. Panašiomis savybėmis pasižymi ir X kartos atstovai. Nors ir mėgsta išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, jie taip pat pasižymi darbštumu, lojalumu bei pagarba savo vadovui. Šių kartų atstovai, pasižymėdami panašiomis savybėmis, randa bendrą kalbą ir nesunkiai vieni prie kitų prisitaiko.

Šiandien, žmogiškųjų išteklių specialistai daugiausiai dėmesio skiria darbo rinką užvaldančiai Y kartai, kuri nori greito rezultato, įdomios veiklos bei gero darbo užmokesčio. Ji turi kitokį požiūrį, nei prieš ją buvusios kartos, taip pat šios kartos atstovai augo pertekliaus laikais, formavosi aplinkoje, kurios pagrindą sudarė kompiuterinės technologijos. Taip pat tai labiausiai išsilavinusi ir įvairiomis užsienio kalbomis kalbanti karta. Jie nebijo keisti darbą ir tą noriai daro, ieškodami pokyčių ir naujovių. Dažnai keisdami darbą jie neprisiriša prie vienos vietos, tad nespėja taip greitai susitapatinti su organizacija. Dėl visų šių priežasčių, darbdaviams tenka išties nelengvas uždavinys, išlaikant ir motyvuojant šią jaunąją kartą. Siekdami greitų rezultatų, jie lieka nesuprasti vyresnių kartų atstovų, kurie rezultatų pasiekė ilgu ir sunkiu darbu. Nebijantys kritikos, pasitikintys savimi, ambicingi ir savanaudiški individualistai – taip save apibūdina Y kartos darbuotojai.

Šio darbo tikslas buvo ištirti šiuo metu darbo rinką užimančių trijų skirtingų kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad skirtingos kartos turi panašumų, tačiau dažniausiai jų požiūris į darbą ir vadovavimą skiriasi. Toliau bus pateikiamos išvalgos įmonių vadovams ir personalo specialistams, kaip skirtingos kartos vertina darbą, darbinius santykius, koks jų požiūris į vadovą ir galiausiai kaip išlaikyti tinkamiausią vadovavimą skirtingoms amžiaus grupėms. Taip pat kokias reikėtų taikyti komunikacines bei motyvacines priemones tam, kad pavyktų kuo ilgiau motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus.

**Darbo pobūdis.** Tiek kūdikių bumo, tiek X, tiek Y kartai labiausiai imponuoja darbo pobūdis. Jeigu darbas, su kuriuo susiduria kiekvieną dieną jiems teikia malonumą, pačios organizacijos politika atsiduria antrame plane. Visų trijų kartų atstovai yra linkę atsiduoti savo darbui, tad renkantis darbuotoją, labai svarbu ne tik įvertinti jo sugebėjimus ir kompetencijas, bet ir sugebėti įžvelgti ar tam tikros asmeninės savybės tinka darbo pozicijai, į kurią kandidatas aplikuoja. Pavyzdžiui, aktyvus,

energingas, įvairių idėjų turintis žmogus, nebūtinai bus blogas finansų specialistas, tačiau, praktika rodo, kad yra didelė tikimybė, jog jo netenkins monotoniškas darbo pobūdis, o jeigu ir tenkins, tai neilgam. Taigi atrinkdami darbuotojus, personalo specialistai turėtų kiek įmanoma išsamiau supažindinti kandidatą su darbo pobūdžiu ir atkreipti dėmesį į kandidato asmenines savybes. Ypatingai tai taikytina atrenkant Y kartos darbuotojus. Paprastai, pabaigę mokslus, jie vis dar nežino ką norėtų veikti ir aplikuoja į pozicijas, neįsigilinę į darbo pobūdį. Akivaizdu, kad toks darbuotojas dirbs tik dėl pareigos, tačiau jis nebus atsidavęs nei savo darbui, nei organizacijai.

**Vadovas.** Nors, visoms trimis kartoms, santykiai su bendradarbiais vaidina ypatingai svarbų vaidmenį darbinėje aplinkoje, tačiau santykiai su vadovu jiems taip pat yra svarbi darbinio gyvenimo dalis. Vis dėlto, skirtingų kartų darbuotojai gali vertinti skirtingas vadovo savybes. Todėl, labai svarbu pažinti savo darbuotojus ir tokiu būdu rasti tinkamą bendravimo būdą, tinkantį ne tik atskiroms amžiaus grupėms, bet ir kiekvienam darbuotojui. Tačiau ne visi vadovai turi laiko ar galimybę pažinti kiekvieną darbuotoją atskirai, todėl bendraujant, galima taikyti tam tikrai kartai būdingą bendravimo šabloną.

Kūdikų bumo kartos atstovai vertina vadovą, prie kurio bet kada galima prieiti. Kitaip tariant, darbuotojams turėtų būti suteikta galimybė prieiti ir, esant reikalui, pasikonsultuoti. Tai nereiškia, kad vadovas visą dieną turėtų priiminėti darbuotojus ar atlikti psichologo vaidmenį, tačiau darbuotojai turi žinoti, kad, iškilus problemai, jie visada gali kreiptis į savo vadovą. Prieinamumas, nuolatinė komunikacija ir sugebėjimas išklaudyti yra labai svarbios vadovo savybės šios kartos atstovams. Taip pat dauguma šios kartos darbuotojų vertina sąžiningumą, tad vadovas turėtų būti sąžiningas visų darbuotojų atžvilgiu ir neišskirti vieno darbuotojų aukščiau kitų. Bumerių manymu, visi darbuotojai yra lygūs.

X kartos darbuotojai, visų pirma, vertina vadovą lyderį. Vadovas, pasižymintis lyderio savybėmis, yra sektinas pavyzdys šios kartos darbuotojams. Vadovaudamas šios kartos darbuotojams, vadovas turėtų pasižymėti kompetentingumu, protigumu bei intelektualumu. Prie šių savybių reikėtų nepamiršti nuolatos domėtis savo darbuotojais, domėtis jų hobiais, laisvalaikiu. Svarbu mokėti parodyti, kad galite išgirsti ir kito nuomonę. Sugebėjimas suprasti savo darbuotoją ir, esant reikalui, pagelbėti, yra svarbi gero vadovo savybė. Pavyzdžiui, esant būtinybei, leidimas dirbti iš namų ar anksčiau išeiti iš darbo, jiems yra labai svarbus. Kitaip tariant, vadovas turėtų lanksčiai žiūrėti į jų darbo grafiką, suprasti, kad jiems labai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Šios kartos darbuotojai pasižymi lojalumu ir darbštumu, tad vadovas turėtų atkreipti dėmesį į šias savybes ir stengtis juos išlaikyti ir vertinti.

Y kartos darbuotojai, kaip ir X, vertina vadovą lyderį, kuris ne tik vadovauja, bet ir generuoja naujas idėjas, skatina naujoves, norisi juo sekti ir į jį lygiuotis. Šios kartos darbuotojams yra

nelengva vadovauti, tad vadovas turėtų atkreipti dėmesį, kad tai kitaip mąstantys žmonės, todėl vadovavimo priemonės, tikusios vyresnio amžiaus darbuotojams, nebūtinai tiks Y kartai. Šios kartos atstovai nori, kad jiems vadovautų savimi pasitikintis, ryžtingas vadovas, tačiau kartu jis turi būti draugiškas, komunikabilus. Vadovas turėtų atlikti gero mokytojo vaidmenį – duoti laisvės pasireikšti, rodyti grįžtamąjį ryšį, konsultuoti, bet nevaržyti jų laisvės ir nenurodinėti. Tokiomis savybėmis pasižymintis vadovas turi galimybę užsitikrinti Y kartos darbuotojų pasitikėjimą, lojalumą, o to pasekoje ir pagerinti įmonės rezultatus.

**Vadovavimas.** Vadovavimo stiliui darbuotojai teikia ypatingai didelę reikšmę. Paprastai darbuotojai tikisi liberalaus arba demokratiško vadovo ir nesvarbu ar tai vyresnės, ar jaunesnės kartos atstovai. Pastebima, kad visų trijų kartų darbuotojus labiausiai žavi demokratiškas vadovavimo stilius. Vadovas turėtų stengtis įtraukti savo darbuotojus į problemų sprendimo priėmimą (žinoma, reikėtų atsižvelgti į darbuotojų kompetencijas). Taip pat vadovas turėtų atkreipti dėmesį, kad Y kartos darbuotojus tenkina ir liberalus vadovavimo stilius. Y karta tikisi minimalaus vadovo kišimosi į jų veiklą, tačiau vadovaujant, remiantis šiuo stiliumi, nereikėtų būti per daug geranoriškam ir taktiškam, kadangi iš vadovo yra tikimasi sugebėjimo deleguoti valdžią, tvirtumo ir autoritetingumo. Taigi, siekiant išvengti per didelio darbuotojų laisvo elgesio, vadovams siūloma rinktis demokratišką vadovavimo stilių.

Dirbdami su kūdikių bumo karta, vadovai turėtų atkreipti dėmesį, kad šios kartos atstovai ypatingai vertina ryžtingą, atkaklų, pasitikintį savimi vadovą. Visi išvardinti bruožai yra būdingi stipriai asmenybei, tačiau kartu ir mažiau lanksčiai, tad vadovaujant svarbu išlaikyti ribą tarp pernelyg didelio atkaklumo ir visiško jo nebuvimo. Tuo tarpu X karta nori šalia savęs matyti vertą pasitikėjimo vadovą, kuris kelia pasitikėjimą tiek savo asmenybe, tiek priimamais sprendimais. Vis dėlto, sudėjus visus teigiamus bruožus, matyti, kad vadovas lyderis – yra idealus variantas, tinkantis visų trijų kartų atstovams.

**Motyvacija.** Dirbant su skirtingomis kartomis, reikėtų turėti omenyje, kad skirtingas kartas motyvuoja ne vienodos motyvacinės priemonės. Be abejonės, įvairaus amžiaus darbuotojams imponuoja kuo didesnis materialinis atlygis, tačiau vis dažniau pastebima, kad tai nebūtinai yra patraukliausia motyvacinė priemonė. Ypatingai tai taikytina motyvuojuojant Y kartos darbuotojus.

Y kartos atstovai sutinka, kad konkurencingas atlygis yra patraukli motyvacinė priemonė, tačiau karjeros galimybės (paaukštinimas, galimybė pereiti į kitus skyrius) daugumą jų motyvuoja labiau. Taip pat šios kartos atstovams labai svarbu savo įmonėje matyti mokymosi ir tobulėjimo galimybes. Mokymai galėtų būti susiję su įvairiomis kompiuterinėmis programomis, inovacijomis ar kalbų kursais, priklausomai nuo darbo pobūdžio. Naujos žinios, ugdymas – jiems yra labai svarbus aspektas. Dirbant su Y karta, reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad jiems labai svarbi yra darbinė aplinka

– neformali, leidžianti laisvai pasireikšti, geri santykiai su vadovu ir ypatingai su kolegomis. Tad vadovas turėtų nepamiršti rodyti dažną grįžtamąjį ryšį.

Be konkurencingo atlygio, X kartos atstovai labai vertina laisvą laiką bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tad lankstus darbo grafikas jiems yra labai svarbus. X karta, kaip ir kūdikių bumo, labai vertina gerą vadovą, tad reikėtų atkreipti dėmesį kokius darbinius santykius vertina šios kartos atstovai bei koks vadovavimo stilius jiems yra labiau priimtinas. Karjeros, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, iššūkių reikalaujantis darbas kūdikių bumo kartą motyvuotų mažiausiai, tad šiai, bei Y, kartai reikėtų taikyti skirtingas motyvacines priemones. Pastebima, kad kūdikių bumo kartos darbuotojai vertina ramų bei streso nesukeliantį darbą, tad įtemptas darbo grafikas, priešingai, nei Y kartą, juos motyvuotų žymiai mažiau.

**Komunikacija.** Visų trijų kartų atstovai vertina nuolatinę komunikaciją, tiek su vadovu, tiek su kolektyvu, tačiau komunikacinės priemonės, tinkančios skirtingų kartų darbuotojams, yra ne vienodos. Tinkami komunikacijos būdai gali apjungti kartų stipriąsias puses, o skirtumus paversti privalumais.

Y karta pirmenybę teikia elektroniniam bendravimui. Sėdėdami toje pačioje erdvėje, jie mieliau renkasi parašyti, nei, kad ateiti ir pasakyti. Teigiama, kad jų socialiniai įgūdžiai yra silpnesni, nei, kad kūdikių bumo ar X kartų atstovų, tačiau Y karta mėgsta kelis darbus daryti vienu metu (*angl. multitasking*), tad tokia bendravimo priemonė pasirenkama tam, kad sutaupyti laiką. Puikiai išmanydami informacines technologijas, jie automatiškai renkasi virtualias bendravimo priemones. Neformalus bendravimas jiems taip pat yra labai svarbus. Skeptiškai vertindami taisykles ir formalumus, jie renkasi laisvą bendravimo stilių tiek su vadovu, tiek su kolegomis, tad išgirstas kreipinys “Tu“ neturėtų nustebinti ar įžeisti. Apskritai, komunikacija jiems yra labai svarbi. Jie dažnai klausia ir nori išgirsti atsakymus, tad, kaip minėta, dažnas grįžtamasis ryšys yra labai svarbi komunikacijos dalis, bendraujant su Y kartos atstovais.

Priešingai, nei, kad Y kartos atstovai, kūdikių bumo labiau vertina formalius darbinius santykius. Nors ir palaikydami gerus santykius su vadovu, jie vis tiek išlaiko atstumą ir teikia pirmenybę oficialiam bendravimui. Taip pat jiems svarbi minimali vadovo kontrolė, tad vadovas turėtų jais domėtis, rodyti savo rūpestį, tačiau minimaliai kontroliuoti ir rodyti didesnę pasitikėjimą.

X kartos atstovai savo bendravimo aspektais yra labiau panašesni į Y kartą, nors turi ir kūdikių bumo kartai būdingų bendravimo savybių. Jie taip vertina grįžtamąjį ryšį, mėgsta būti įvertinti. Jiems gali būti priimtinas tiek formalus, tiek neformalus bendravimas. Kaip ir kitoms kartoms, jiems svarbus kitos nuomonės išklausymas bei lygiavertis bendravimas.

Skirtingų kartų ypatybių pažinimas leidžia užtikrinti sklandų bendradarbiavimą, realizuoti stipriąsias kiekvienos kartos savybes, juos motyvuoti ir išlaikyti. Darbinėje aplinkoje gerai besijaučiantis darbuotojas sukuria aplink save pozityvią atmosferą, prisideda prie bendros motyvacijos

gerinimo, pasižymi geresniais darbo rezultatais bei kuria bendrą įmonės vertę. Visos kartos turi savų teigiamų ir neigiamų aspektų, tačiau jų žinojimas leidžia juos išnaudoti, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus, įgyvendinti jos misiją ir viziją.

## Literatūros sąrašas

1. Alonderienė R., X ir Y kartos; kaip dirbti su skirtingų kartų darbuotojais?, prieiga per internetą: <[http://www.verslomoterys.lt/download\\_file.php?fid=12](http://www.verslomoterys.lt/download_file.php?fid=12)>, žiūrėta (2015 09 01).
2. Bagdonienė L., Zemblytė J., *Organizacijų vadybos praktikumas*, Kaunas: Technologija, 2010, 270 p.
3. Bakanauskas A., et al., *Organizacijų vadyba*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011, 431 p.
4. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N., *Vadovo darbas*, Kaunas: VDU leidykla, 2003, 165 p.
5. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B., *Žmogiškieji santykiai*, Kaunas: Technologija, 1999, 387p.
6. Benson J., Brown M., Generations at work: are there differences and do they matter, *The International Journal of Human Resources Management*, 2011, Vol. 22, No. 9, p. 1843 – 1865.  
Prieiga per internetą:  
<<http://web.b.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=13&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=60900200&db=bth>>, (žiūrėta 2015 10 25).
7. Braksick L., W. Leading the New Generation: How to tap into the younger generations working in your business, *Smart Business*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://www.sbnonline.com/article/leslie-braksick-leading-the-new-generation/>>, žiūrėta: (2015 11 02).
8. Butkus F.S., *Organizacijos ir vadyba*, Vilnius: Alma littera, 1996, 159 p.
9. Clare C., Generational Differences turning challenges into opportunities, *Journal of property Management*, 2009, Vol. 74, No. 5, p. 43. Prieiga per internetą: <<https://www.questia.com/magazine/1G1-208890830/generational-differences-turning-challenges-into>>, žiūrėta (2015 10 20).
10. Cugin J., Are Generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, Vol. 23, No. 11, p. 2268-2294.  
Prieiga per internetą:  
<<http://web.b.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=15&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=73982655&db=bth>> , (žiūrėta 2015 10 07).

11. Coley D. C., Leading Generation Y, *Western Carolina University*, 2009, Vol. 74, No. 9, p. 20 – 23.  
Prieiga per internetą:  
<<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=17&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=38608382&db=f5h>>, žiūrėta (2015 09 02).
12. Costanza D. P., et al., Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *Journal of Business & Psychology*, The George Washington University, 2012, Vol. 27, No. 4 p. 375 – 394.  
Prieiga per internetą:  
<<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/resultsadvanced?sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&vid=18&hid=123&bquery=Generational+Differences+%22in%22+Work-Related+Attitudes&bdata=JmRiPW5sZWJrJmRiPWUwMDB4d3cmZGI9YTloJmRiPWJ0aCZkYj1lcmljJmRiPWldiZkYj04Z2gmZGI9aHhoJmRiPWljaCZkYj1seGgmZGI9ZjVoJmRiPWntZWRTJmRiPW5maCZkYj1wZGgmZGI9YndoJmRiPXNpaCZkYj10cmgmZGI9bDBoJmRiPWV1ZSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl>>, (žiūrėta 2015 09 13).
13. Dikčius V., *Anketos sudarymo principai*, Vilniaus universitetas, Vilnius, 2011, prieiga per internetą: <[http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)> [žiūrėta: 2016.03.01].
14. Domagalski T. A., Successful workplace communication in the age of technology, 2015, Vol. 76, No. 10, p. 3 – 6. Prieiga per internetą:  
<<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=23&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=109563059&db=f5h>>, (žiūrėta 2015 09 04).
15. Dubin R., *The World Of Work: Industrial Society and Human Relations*, Prieiga per internetą: <[https://books.google.lt/books?id=eg2jwEACAAJ&dq=The+World+of+Work:+Industrial+Society+and+Human+Relations&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjB74WskvPLAhXBKiwKHV\\_xDXEQ6AEIGzAA](https://books.google.lt/books?id=eg2jwEACAAJ&dq=The+World+of+Work:+Industrial+Society+and+Human+Relations&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjB74WskvPLAhXBKiwKHV_xDXEQ6AEIGzAA)>, žiūrėta: (2015 09 03).

16. Durkin D., Recruiting and Retaining Generations X and Y: Business are adapting to a new workforce, *Business NH Magazine*, 2007, Vol. 24, No. 24, p. 21-22. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=32&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=26187579&db=bwh>>, žiūrėta (2015 12 07).
17. Ferri-Reed J., Quality, Conflict and Communication Across the Generations. *The Journal for Quality & Participation*, 2013, Vol. 35, No. 4, p. 12-14. Prieiga per internetą: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/92897663/quality-conflict-communication-across-generations>>, žiūrėta (2015 10 11).
18. Four Generations in the Workplace: Who Are They? What do they want?, Prieiga per internetą: <<http://cpatrendlines.com/2010/08/30/four-generations-in-the-workplace-who-are-they/>>, (žiūrėta: 2015 10 10).
19. Gaižauskaitė I., Mikėnė S., *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014, 322 p.
20. Gesell I., How to Lead When the Generation Gap Becomes Your Everyday Reality, *The Journal for Quality & Participation*, 2010, Vol. 32, No. 4, p. 1-21. Prieiga per internetą: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/47967242/how-lead-when-generation-gap-becomes-your-everyday-reality>>, žiūrėta (2015 10 03).
21. Gonos J., P. Gallo. Model for leadership style evaluation, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 2013, Vol. 18, No. 2, p. 157-168. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=5&sid=8f8f7c3c-615c-4535-90b7-94e7c7032f4c%40sessionmgr4004&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=93312097&db=bth>>, žiūrėta (2015 12 14).
22. Guščinskienė J., *Organizacijų sociologija*, Kaunas: technologija, 2002 (2009?), 179 p.
23. Houlihan A., The new melting pot: how to effectively lead different generations in the workplace, 2007, Vol. 68, No. 9, p. 10-12. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=41&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#AN=26378583&db=f5h>>, žiūrėta (2015 09 25).



24. Y karta renkasi karjerą – galvos skausmas X kartos tėvams ir vadovams, prieiga per internetą: <http://psichika.eu/blog/y-karta-renkasi-karjera-galvos-skausmas-x-kartos-tevams-ir-vadovams/>, (žiūrėta 2015 12 29).
25. Y karta – skeptiškai vertinanti aplinką ir norinti keisti pasaulį, *15min.*, 2015, spalio 26. Prieiga per internetą: <http://www.15min.lt/verslas/naujiena/karjera/y-karta-skeptiskai-vertinanti-aplinka-ir-norinti-keisti-pasauli-666-536559>, žiūrėta (2015 12 29).
26. Young S. J., et al., Generational differences and job satisfaction in leisure services, 2013, Vol. 18, No.2, p. 152-170. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=43&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=86994336&db=bth>, žiūrėta (2015 09 18).
27. Jankuvienė J., Talentų valdymas ir skirtingos kartos įmonėje, prieiga per internetą: <http://www.profesiniaikontaktai.lt/talentu-valdymas-ir-skirtingos-kartos-imoneje/>, (žiūrėta: 2015 09 05).
28. Jovaišas S., Iššūkis vadovams – kaip vadovauti naujai kartai, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/jovaisas-issukis-vadovams-kaip-vadovauti-naujajai-kartai>, žiūrėta (2015 12 01).
29. Juknevičienė L., Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, magistro baigiamasis darbas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, Vilnius, 2013, 135 lap.
30. Karaliūnaitė U., Keturios darbuotojų kartos: kaip juos pasiekti?, *Delfi*, 2014, balandžio 12. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/keturios-darbuotoju-kartos-kaip-juos-pasiekti.d?id=64262296> (žiūrėta 2015 12 27).
31. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas: Judex, 2002, 398 p.
32. Kavaliūnaitė M., Skaitmeninės kartos socialinių medijų vartojimo ypatumai, bakalauro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, Viešosios komunikacijos katedra, Kaunas, 2015, 61 lap.
33. Kraniauskienė S., Metodologiniai laiko problemos tyrimo ypatumai sociologijoje, Vilnius: Tiltai, 2002, Nr. 4, p. 41-48. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1368040916138/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [žiūrėta: 2015.09.15].
34. Kodatt S., I Understand “You“: Leadership Preferences Within the Different Generations, *Proceeding of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 2009, p. 61-65. Prieiga per internetą:

- <<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=16&sid=ba19cf06-a28a-4a14-92d1034b3aea7343%40sessionmgr4005&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=48918397&db=bth>>, žiūrėta (2015 10 14).
35. Koskienė N., Kartų skirtumai, arba kas ateis po kartos Z, prieiga per internetą: <<http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/bendri-straipsniai/kartu-skirtumai-arba-kas-ateis-po-kartos-z/18681>>, (žiūrėta: 2016 10 05).
36. Labanauskas L., Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija, *Lietuvos mokslų akademija*, Nr. 2, 2008, p. 64-75. Prieigaper internetą: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2008/2/64-74.pdf>>, žiūrėta (2015 09 05).
37. Laurinčiubienė L., Kynė G., Kartų polilogas. Kaip ugdyti šiuolaikines kartas? Prieiga per internetą: <<http://www.gyvenimoguru.lt/straipsniai/kartu-polilogas-kaip-ugdyti-siuolaikines-kartas/>> (žiūrėta 2015 12 27).
38. Leading the Four Generations at Work, American Management Association, 2014. Prieiga per internetą: <<http://www.amanet.org/training/articles/Leading-the-Four-Generations-at-Work.aspx>>, (žiūrėta 2015 10 10).
39. Lucas L., Talking to the Generations: Targeting Effective DC Plan Communication, prieiga per internetą: <<https://www.iscebs.org/Resources/BQ/Documents/bq214c.pdf>>, žiūrėta (2015 11 03).
40. M. J. V. Sociology & Social Research, The book review “*The World Of Work: Industrial Society and Human Relation*” by Dubin R., 1959, Vol. 43, No. 4, p. 312 – 313. Prieiga per internetą: <[http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/results?sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&vid=30&hid=123&bquery=PS+%22WORLD+of+Work%3a+Industrial+Society+%26+Human+Relations%2c+The+\(Book\)%22&bdata=JmRiPW5sZWJrJmRiPWUwMdB4d3cmZGI9YTloJmRiPWJ0aCZkYj1lcmljJmRiPWhldiZkYj04Z2gmZGI9aHhoJmRiPWljaCZkYj1seGgmZGI9ZjVoJmRiPWNtZWRTJmRiPW5maCZkYj1wZGgmZGI9YndoJmRiPXNpaCZkYj10cmgmZGI9bDBoJmRiPWV1ZSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl](http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/results?sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&vid=30&hid=123&bquery=PS+%22WORLD+of+Work%3a+Industrial+Society+%26+Human+Relations%2c+The+(Book)%22&bdata=JmRiPW5sZWJrJmRiPWUwMdB4d3cmZGI9YTloJmRiPWJ0aCZkYj1lcmljJmRiPWhldiZkYj04Z2gmZGI9aHhoJmRiPWljaCZkYj1seGgmZGI9ZjVoJmRiPWNtZWRTJmRiPW5maCZkYj1wZGgmZGI9YndoJmRiPXNpaCZkYj10cmgmZGI9bDBoJmRiPWV1ZSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl)>, žiūrėta (2015 09 03).
41. Masiulis K., Sudnickas T., *Elitas ir lyderystė*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2008, 295 p.
42. Musso J. D., Douglas A., Three Generations of Leadership, *School Business Affairs*, 2015, Vol. 81, No. 9, p. 7-7. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=11&sid=8f8f7c3c-615c-4535-90b7-94e7c7032f4c%40sessionmgr4004&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=eue&AN=110200136>>, žiūrėta (2015 11 13).

43. Pačiolis L., Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/sekmes-veiksniai-lemiantys-darbuotoju-ispareigojima-organizacijai>>, žiūrėta (2015 10 01).
44. Palidauskaitė J., Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25, 2008, p. 7-18.
45. Paterson J. G., Leadership styles and theories, *Art & Science*, 2013, Vol. 27, No. 41, p. 35-39. Prieiga per internetą: <<http://journals.rcni.com/doi/pdfplus/10.7748/ns2013.06.27.41.35.e7565>>, žiūrėta: (2015 10 28).
46. Pernai Lietuvoje įsikūrė rekordinis skaičius užsienio kompanijų, prieiga per internetą: <<http://www.lrt.lt/naujienos/ekonomika/4/88585>> (žiūrėta 2016 01 07).
47. Raipa A., *Viešasis administravimas*, Kaunas: Technologija, 2003, 436 p.
48. Ranonytė A., Dirbant su Y karta kertinis vaidmuo tenka vadovams, *Verslo žinios*, 2015, balandžio 16. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/archive/article/2015/4/16/dirbant-su-y-karta-kertinis-vaidmuo-tenka-vadovams>>, žiūrėta (2015 09 03).
49. Reisenwitz T. H., Iyer R., Differences in generation X and Generation Y: Implications for the Organizations and Marketers, *The Marketing Management Journal*, 2009, Vol. 19, No. 2, p. 91-103. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=45&sid=066fa846-ea2f-4a4d-af79-3e3499b4c20f%40sessionmgr111&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=47813497&db=bth>>, žiūrėta (2015 10 17).
50. Robbins S. P., *Kaip vadovauti žmonėms*, Vilnius: Tyto alba, 2007, 168 p.
51. Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, 374 p.
52. Sajjadi A., et al., Generational Differences in Work Attitudes, prieiga per internetą: <<http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:531927/FULLTEXT01.pdf>>, žiūrėta (2015 09 03).
53. Sakalas A., *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai, 2003, 296 p.
54. Sakalas A., Šilingienė V., *Personalo valdymas*, Kaunas: Technologija, 2000, 205 p.
55. Stanišauskienė V., Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste, *Tiltai*, Nr. 2, 2015, p. 1-20. Prieiga per internetą: <<http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/1097/pdf>>, žiūrėta (2015 11 11).
56. Sumner C., Gen Y's Leadership Style Will Be Different From Anything We've Seen, *Human Resources Magazine*, 2014, Vol.19, No. 5, p. 18-19.
57. Tolbize A., Generational differences in the workplace, prieiga per internetą: <[http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>, žiūrėta (2015 09 05).

58. Wetherell S., et al., The 'disruptive' generation: Millennials in the workplace, *Market Leader*, 2015, No. 4, p. 40-42.
59. Zembe R., et al., Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace, New York: *American Management Association*, 2013, 312 p. Prieiga per internetą: <[https://books.google.lt/books?id=zR2YAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Generations+at+Work:+Managing+the+Clash+of+Boomers,+Gen+Xers,+and+Gen+Yers+in+the+workplace&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Generations%20at%20Work%3A%20Managing%20the%20Clash%20of%20Boomers%2C%20Gen%20Xers%2C%20and%20Gen%20Yers%20in%20the%20workplace&f=false](https://books.google.lt/books?id=zR2YAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Generations+at+Work:+Managing+the+Clash+of+Boomers,+Gen+Xers,+and+Gen+Yers+in+the+workplace&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Generations%20at%20Work%3A%20Managing%20the%20Clash%20of%20Boomers%2C%20Gen%20Xers%2C%20and%20Gen%20Yers%20in%20the%20workplace&f=false)>, žiūrėta (2015 11 27).
60. Znutienė E., Skirtingų kartų motyvacija ir komunikacija, *Partnership: sprendimai organizacijų ir žmonių augimui*, 2014, p. 1-7.

## Anotacija

Jakštaitė K. Skirtingų kartų požiūris į darbą ir vadovavimą / Žmogiškųjų išteklių vadybos baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos institutas, 2016.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas skirtingų kartų požiūris į darbą bei vadovavimą. Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis, pateiktos rekomendacijos organizacijų vadovams ir personalo specialistams, kurios leidžia konstruktyviai įveikti ir/ar panaudoti minėtų požiūrių skirtumus. Pirmame skyriuje atskleidžiama kartos sąvokos bei kartų klasifikacijos problematika, nagrinėjama skirtingų kartų teorija, taip pat nagrinėjamas kartų požiūris į darbą ir vadovavimą, remiantis įvairių autorių požiūriu. Antrąjį darbo skyrių sudaro empirinis tyrimas – apibrėžiami tyrimo tikslas, metodas, uždaviniai. Trečiame skyriuje susistemunami tyrimo metu gauti duomenys, atliekama kartų požiūrių lyginamoji analizė. Ketvirtame darbo skyriuje pateikiamos prielaidos, lemiančios kartų požiūrio panašumus ir/ar skirtumus, patvirtinama arba atmetama hipotezė bei daromos išvados. Toliau yra pateikiamos išvados ir siūlymai, kaip, pasinaudojant kartų ypatybių žinojimu, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir išlaikymą.

**Pagrindiniai žodžiai:** kūdikių bumo karta, X karta, Y karta.

## **Annotation**

Jakštaitė K. Different generations' attitude towards work and management / Human Resource Management master thesis. Supervisor prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, Institute of Management, 2016.

Master's thesis analyzes the approach of different generations' towards work and leadership. According to the quantitative survey, preparation of recommendations, which would enable effective management of different generations. The first chapter reveals the concept of generations and classification of generations problems, the theory of different generations was analyzed, as well as the approach to work and leadership, according to various authors point of view. The second section consists of an empirical study - defines the objective of the study, the method, tasks. The third section contains systematized research findings, carried out in comparative analysis. The fourth section presents the causes of the generations' similarities and/or differences, it is confirmed or rejected by hypothesis and a conclusion. The following are the conclusions and recommendations about how to increase employee satisfaction and exposure by applying knowledge of the generations advantage characteristics.

Key words: Baby Boom Generation, Generation X, Generation Y.

# Santrauka

Jakštaitė K. Skirtingų kartų požiūris į darbą ir vadovavimą / Žmogiškųjų išteklių vadybos baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos institutas, 2016.

Skirtingų kartų požiūrio į darbą ir vadovavimą tema yra aktuali šiuolaikinėms įmonėms, jų vadovams, personalo specialistams bei patiems organizacijų darbuotojams. Šiuo metu darbo rinką užima trys skirtingos kartos – kūdikių bumo, X ir Y. Daugelis mokslininkų, nagrinėjančių skirtingų kartų požiūrį, pastebi, kad skiriasi jų požiūris į santykius su vadovu, jiems reikia taikyti skirtingas motyvacines ir komunikacines priemones, skiriasi jų charakteristikos ir požiūris į darbą apskritai. Ypatingai daug dėmesio sulaukia Y kartos atstovai, kurie iki 2020 m. turėtų sudaryti daugiau, nei pusę darbingo amžiaus gyventojų. Pastebima, kad, lyginant su ankstesnėmis kartomis, jie pasižymi kitokiu požiūriu į darbą ir vadovavimą. To pasekoje, kyla žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumų, kurie yra sietini su faktu, kad darbuotojai priklauso skirtingoms kartoms. Turėdami skirtingą požiūrį, darbuotojai skirtingai vertina visą darbinę aplinką bei darbinius santykius. Visa tai, sukelia problemų įmonių vadovams ir personalo specialistams – jiems reikia atrasti priėjimą prie kiekvieno kartos atstovo atskirai, o kartu ir padėti skirtingoms kartoms susikalbėti. Dėl šios priežasties, skirtingų kartų ypatybių žinojimas ir identifikavimas gali padėti skirtingoms kartoms geriau komunikuoti, o vadovams užtikrinti sklandų vadovavimą skirtingų kartų darbuotojams bei padėti išnaudoti jų stipriąsias puses, siekiant organizacijos iškeltų tikslų.

Darbo tikslas - išanalizuoti skirtingų kartų požiūrį į darbą bei vadovavimą ir pateikti rekomendacijas organizacijoms, kurios padėtų panaudoti minėtų požiūrių skirtumus. Darbo tikslui pasiekti buvo keliami tokie uždaviniai: išanalizuoti mokslinę literatūrą, parengti tyrimo metodiką, remiantis tyrimo rezultatais nustatyti skirtingų kartų požiūrį, išanalizuoti priežastis, lemiančias panašų/skirtingą kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą, pateikti rekomendacijas organizacijoms, įgalinančias konstruktyviai įveikti ir/ar panaudoti minėtų požiūriu skirtumus. Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, kiekybinė tyrimo duomenų analizė.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta hipotezė, kad Y karta formuoja inovatyvų požiūrį į darbą ir vadovavimą. Atlikus empirinį tyrimą buvo patvirtinta ši hipotezė – Y karta nori iššūkių reikalaujančio darbo, pirmenybę teikia mokymams ir tobulėjimui ir kompetencijų didinimui. Jie nori šalia savęs matyti vadovą, kuris atliktų mokytojo vaidmenį – konsultuotų, bet nenurodinėtų, kartu tai sunkiausiai motyvuojama karta. Atlikus tyrimą, daugiau skirtumų išryškėjo tarp kūdikių bumo ir Y kartų atstovų, X karta turi panašumų tiek su kūdikių bumo, tiek su Y kartų atstovais. Taip pat tyrimo rezultatai patvirtino teorines įžvalgas, kad lojalumas organizacijai su kiekviena karta mažėja. Susiduriant su skirtingomis kartomis, reikėtų turėti omenyje ir tai, kad jų požiūriui didelę įtaką daro įvairūs politiniai, ekonominiai, socialiniai ir istoriniai įvykiai.

**Pagrindiniai žodžiai:** kūdikių bumo karta, X karta, Y karta.

## Summary

Jakštaitė K. Different generations' attitude towards work and management / Human Resource Management master thesis. Supervisor prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, Institute of Management, 2016.

The subject of how different generations' approach to work and leadership is relevant to modern businesses, their managers, HR professionals and employees of the same organizations. At present, the labor market is covered by three different generations - Baby boomers, X and Y generations. Many scientists dealing with different generations approach that different generations have a different attitude towards work and management and as a result they require different motivational and communication tools. Most of the attention is given to the Y generation, which until 2020 should form more than half of the working-age population. It is noted that, compared to previous generations, they have a different approach to work and leadership. As a result, there appear human resource management difficulties, which arise from the fact that the employees belong to different generations. The personnel having the different approach, perceives entire working environment and working relations differently. All this is causing problems for head managers and HR specialists - they need to find access to the employee of each generation separately and help different generations communicate together. For this reason, the knowledge of different generations' characteristics and identification can help different generations to communicate better and managers to ensure the smooth running of different generations and help employees use their strengths to achieve the goals of the organization.

The goal of the research is to analyze different generations' views towards work and management, and to provide recommendations which would help hire management level to deal with employees from different generations. In order to achieve the goal of this analysis the following steps were taken: analysis of scientific literature, preparation of the research methodology, the research, analysis of its results, and preparation of recommendations, which would enable effective management of different generations.

Research methods – scientific literature analysis, questionnaire, quantitative data analysis.

During the empirical study the hypothesis raised was that Generation Y forms a different approach to work and leadership. The empirical study confirmed this hypothesis - Generation Y wants challenging work, training, self-development and competence building. They want a boss, which would be in a roll of teacher, would share advices but not command. What is more generation Y is the most difficult generation keep motivated. The study revealed more differences between Baby Boomers Generation and Generation Y, Generation X has similarities to both Baby Boomers and the Y generation. Also, the results confirmed the theoretical insights that loyalty to the organization with each generation decreases. Facing the different generations, it should be kept in mind that their views are heavily influenced by various political, economic, social and historical events.

Key words: Baby Boom Generation, Generation X, Generation Y.



# PRIEDAI

## 1 Priedas. Anketos pavyzdys

*Skirtingų kartų požiūris į darbą ir vadovavimą*

Gerbiamas respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro studijų programos studentė Kristina Jakštaitė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti skirtingų kartų požiūrį į darbą ir vadovavimą.

Visi Jūsų atsakymai yra labai reikšmingi ir bus panaudoti magistrinio darbo tyrime, tad prašau skirti ~10 min. laiko ir užpildyti šią anketą.

Anketa anoniminė, gautieji duomenys bus naudojami ir pateikiami tik statistiškai apibendrinti.

Dėkoju už bendradarbiavimą.

**1. Jūsų lytis:**

- a) Vyras;
- b) Moteris.

**2. Kuriais metais Jūs gimėte? (Įrašykite gimimo metus)**

**3. Kuo šiuo metu užsiimate? (Pastaba: galite pažymėti kelis Jums priimtinius atsakymo variantus)**

- a) Mokausi bendrojo lavinimo mokykloje;
- b) Studijuoju;
- c) Dirbu;
- d) Kita (įrašykite).....

**4. Kokiais bruožais, Jūsų manymu, pasižymi Jūsų kartos žmonės? (Pastaba: galite pažymėti kelis Jums priimtinius atsakymo variantus)**

- a) Darboholikai;

- b) Atviri pokyčiams;
- c) Jaučiantys didelę pagarbą savo vadovui;
- d) Lojalūs organizacijai, kurioje dirba;
- e) Mėgsta dirbti komandoje;
- f) Nebijo kritikos;
- g) Pasitikintys savimi;
- h) Teikia pirmenybę darbui;
- i) Teikia pirmenybę asmeniniam gyvenimui;
- j) Savanaudiški;
- k) Individualistai;
- l) Noriai dirba viršvalandžius;
- m) Ambicingi;
- n) Pasižymi verslumu;
- o) Mėgsta formalius darbinius santykius.

**5. Ar galėtumėte teigti, kad jaučiatės susitapatinęs su organizacija, kurioje dirbate?**

- a) Taip, esu pilnai atsidavęs (-usi) organizacijai, kurioje dirbu;
- b) Esu atsidavęs (-usi) savo darbui, bet ne organizacijai;
- c) Nesuprantu kaip galima tapatinti save su organizacija. Dirbu, nes tai mano pareiga.

**6. Kuris iš išvardintų kriterijų Jus paskatintų pereiti į kitą organizaciją? (Pastaba: galite pažymėti kelis Jums priimtinius atsakymo variantus)**

- a) Geras materialinis atlygis;
- b) Vadovas, pasižymintis lyderio savybėmis;
- c) Karjeros galimybes;
- d) Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

**7. Ar pasiryžtumėte keisti savo gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo (turima omenyje kitas miestas, kita šalis)? (Pastaba: galite pažymėti kelis, Jums priimtinius variantus)**

- a) Taip, jeigu naujasis darbas atvertų naujas karjeros galimybes, galimybę mokytis ir tobulinti bei plėsti savo kompetencijas;
- b) Taip, jeigu darbdavys siūlytų didenį atlyginimą;
- c) Ne, tikrai nekeisčiau gyvenamosios vietos.

**8. Jeigu pasirinkote 7 klausimo variantą „C”, ar galėtumėte argumentuoti savo pasirinkimą?**

**9. Ar geri ir draugiški santykiai su darbdaviu galėtų turėti įtakos Jūsų sprendimui likti toje pačioje organizacijoje, jeigu atsirastų galimybė pereiti į didesnę atlygį siūlančią organizaciją? Ar galėtumėte savo atsakymą argumentuoti?**

**10. Norint pasiekti karjeros aukštumas, Jūsų manymu, reikia..? (Pastaba: galite pažymėti kelis Jums priimtinius atsakymo variantus)**

- a) Ilgai ir sunkiai dirbti;
- b) Neginčytinai vykdyti vadovo nurodymus;
- c) Daug metų dirbti toje pačioje organizacijoje;
- d) Palaikyti gerus santykius su vadovu ir kolegomis;
- e) Ieškoti naujų iššukių ir domėtis naujovėmis bei jų pritaikymu;
- f) Atsakingai ir kruopščiai vykdyti visus darbus;
- g) Pasižymėti dideliais kompiuteriniais sugebėjimais;
- h) Turėti organizacijos misiją ir viziją.

**11. Nurodykite, kiek, Jūsų manymu, metų reikėtų išdirbti vienoje įmonėje, kad laikytumėte tai ilgu laiko tarpu?**

- a) 0-1;
- b) 1-2;
- c) 2-3;
- d) 3-5;
- e) 5-10;
- f) 10-25.

**12. Kokie bendravimo ypatumai yra svarbūs palaikant nuolatinę komunikaciją organizacijoje? Prašome lentelėje pažymėti geriausiai Jums tinkantį atsakymo variantą.**

	<b>Labai svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Nesvarbu</b>	<b>Visiškai nesvarbu</b>
Tiesioginis bendravimas su vadovu ir kolegomis					
Virtualus bendravimas					

Formalūs darbiniai santykiai					
Minimali vadovo kontrolė					
Neformalūs darbiniai santykiai					
Kitos nuomonės išklausymas					
Dažnas grįžtamasis ryšys					
Plati interneto ir socialinių medijų komunikacija					
Lygiavertis bendravimas					

**13. Sugrupuokite nuo 1 iki 4, kuris iš išvardintų faktorių Jus motyvuoja labiausiai.**

*(Pastaba: 1- labiausiai motyvuoja, 4 – mažiausiai)*

- a) Socialinė atmosfera;
- b) Darbo pobūdis;
- c) Organizacinė politika;
- d) Karjeros galimybės.

**14. Nurodykite 3-5 žemiau išvardintus teiginius, kurie Jus motyvuotų likti toje pačioje organizacijoje.**

- a) Santykiai su vadovu;
- b) Santykiai su bendradarbiais;
- c) Mėgstamas darbas;
- d) Konkurencingas atlygis;
- e) Karjeros galimybės;
- f) Mokymosi ir tobulėjimo galimybės;
- g) Komandiruotės į užsienį;
- h) Vadovo asmeninės savybės;
- i) Lankstus darbo grafikas;
- j) Iššūkių reikalaujantis darbas;
- k) Ramus, nesukeliantis streso darbas;
- l) Inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė.

**15. Kokiam vadovavimo stiliui Jūs teikiate pirmenybę?**

- a) Autokratiškam;
- b) Liberaliam;
- c) Demokratiškam;

d) Liberaliam-demokratiškam.

**16. Jūsų manymu, vadovo sprendimas:**

a) Yra neginčytinas;

b) Gali būti retai ginčytinas;

c) Gali būti užginčytas tuo atveju, jeigu dauguma darbuotojų mano, kad sprendimas neteisingas/nenaudingas.

**17. Nurodykite nuo 1-10 žemiau išvardytų savybių, kuriomis turėtų pasižymėti geras vadovas.**

a) Sugebėjimas deleguoti valdžią;

b) Komunikabilumas;

c) Prieinamumas;

d) Sugebėjimas išklausti;

e) Autoritetingumas;

f) Kompetentingumas;

g) Sąžiningumas;

h) Domėjimasis žmonėmis

i) Pozityvumas;

j) Ryžtingumas;

k) Humoro jausmas;

l) Platūs sugebėjimai;

m) Produktyvumas;

n) Logiškumas;

o) Platus akiratis;

p) Lyderystė;

q) Oratoriaus gabumai;

r) Tvirtumas;

s) Kritiškumas;

t) Logiškumas.

**18. Nurodykite, kiek, Jūsų manymu, kiekvienas žemiau išvardytas būdvardis apibūdina gerą vadovą. Pasirinkite vieną šių atsakymų, pažymėdami savo nuomonės tvirtumą.**

	Tvirtai pritariu	Pritariu	Nežinau	Nesutinku	Labai nestinku
<b>Aiškiai reiškiantis nuomonę:</b> efektyviai komunikuoja su kitais					
<b>Pasitikintis savimi:</b> tiki savimi ir savo gebėjimais, turi aiškius tikslus ir viziją					
<b>Pasikliaujantis savimi:</b> jaučiasi užtikrintas, nedvejoja					
<b>Atkaklus:</b> siekia tikslų, nepaisydamas trukdymų					
<b>Ryžtingas:</b> tvirtai laikosi pozicijos, veikia užtikrintai					
<b>Vertas pasitikėjimo:</b> elgiasi tvirtai, kelia pasitikėjimą					
<b>Draugiškas:</b> yra malonus, supratingas ir šiltas					
<b>Mėgstantis bendrauti:</b> laisvai kalba, gerai sutaria su kitais, domisi hobiais, laisvalaikio					
<b>Patikimas:</b> moka klausytis, atsižvelgti į kitą nuomonę, yra nuoseklus ir keliantis pasitikėjimą					
<b>Ugdantis:</b> įtraukia į įvairius projektus, mokymus, skatina dalyvavimą sprendimų priėmimo, dažnai rodo grįžtamąjį ryšį					

*Ačiū už atsakymus!*

## 2 Priedas. Veiksniai, kurie paskatintų pereiti į kitą organizaciją

	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Geras materialinis atlygis	62,5%	63,4%	82,1%	<b>10,049</b>	<b>2</b>	<b>0,007</b>
Vadovas, pasižymintis lyderio savybėmis	12,5%	30,5%	32,5%	3,864	2	0,145
Karjeros galimybės	12,5%	42,7%	75,2%	<b>41,946</b>	<b>2</b>	<b>0,000</b>
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	54,2%	54,9%	54,7%	0,004	2	0,998
Niekas, nes yra lojalūs	0,0%	9,8%	2,6%	<b>6,713</b>	<b>2</b>	<b>0,035</b>
Kita	8,3%	1,2%	5,1%	3,184	2	0,203

### 3 Priedas. Pasiryžimas pakeisti gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo

	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Taip, jeigu naujasis darbas atvertų naujas karjeros galimybes, galimybę mokytis ir tobulinti bei plėsti savo kompetencijas	29,2%	48,8%	79,5%	<b>32,459</b>	<b>2</b>	<b>0,000</b>
Taip, jeigu darbdavys siūlytų didesnę atlyginimą	16,7%	24,4%	34,2%	4,165	2	0,125
Ne, tikrai nekeistų gyvenamosios vietos	58,3%	32,9%	11,1%	<b>29,562</b>	<b>2</b>	<b>0,000</b>
Taip, praityje teko keisti gyvenamąją vietą dėl geresnio darbo	8,3%	9,8%	7,7%	0,265	2	0,876



#### 4 Priedas. Veikniai, reikalingi pasiekti karjeros aukštumas

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	$\chi^2$	df	p
Ilgai ir sunkiai dirbti	37,5%	31,7%	37,6%	0,784	2	0,676
Neginčytinai vykdyti vadovo nurodymus	12,5%	6,1%	4,3%	2,472	2	0,291
Daug metų dirbti toje pačioje organizacijoje	16,7%	8,5%	7,7%	1,994	2	0,369
Palaikyti gerus santykius su vadovu ir kolegomis	29,2%	43,9%	62,4%	<b>12,231</b>	<b>2</b>	<b>0,002</b>
Ieškoti naujų iššūkių ir domėtis naujovėmis bei jų pritaikymu	66,7%	73,2%	82,9%	4,468	2	0,107
Atsakingai ir kruopščiai vykdyti visus darbus;	54,2%	47,6%	58,1%	2,164	2	0,339
Pasižymėti dideliais kompiuteriniais sugebėjimais	29,2%	48,8%	71,8%	<b>20,245</b>	<b>2</b>	<b>0,000</b>
Turėti organizacijos misiją ir viziją	37,5%	32,9%	35,0%	0,200	2	0,905

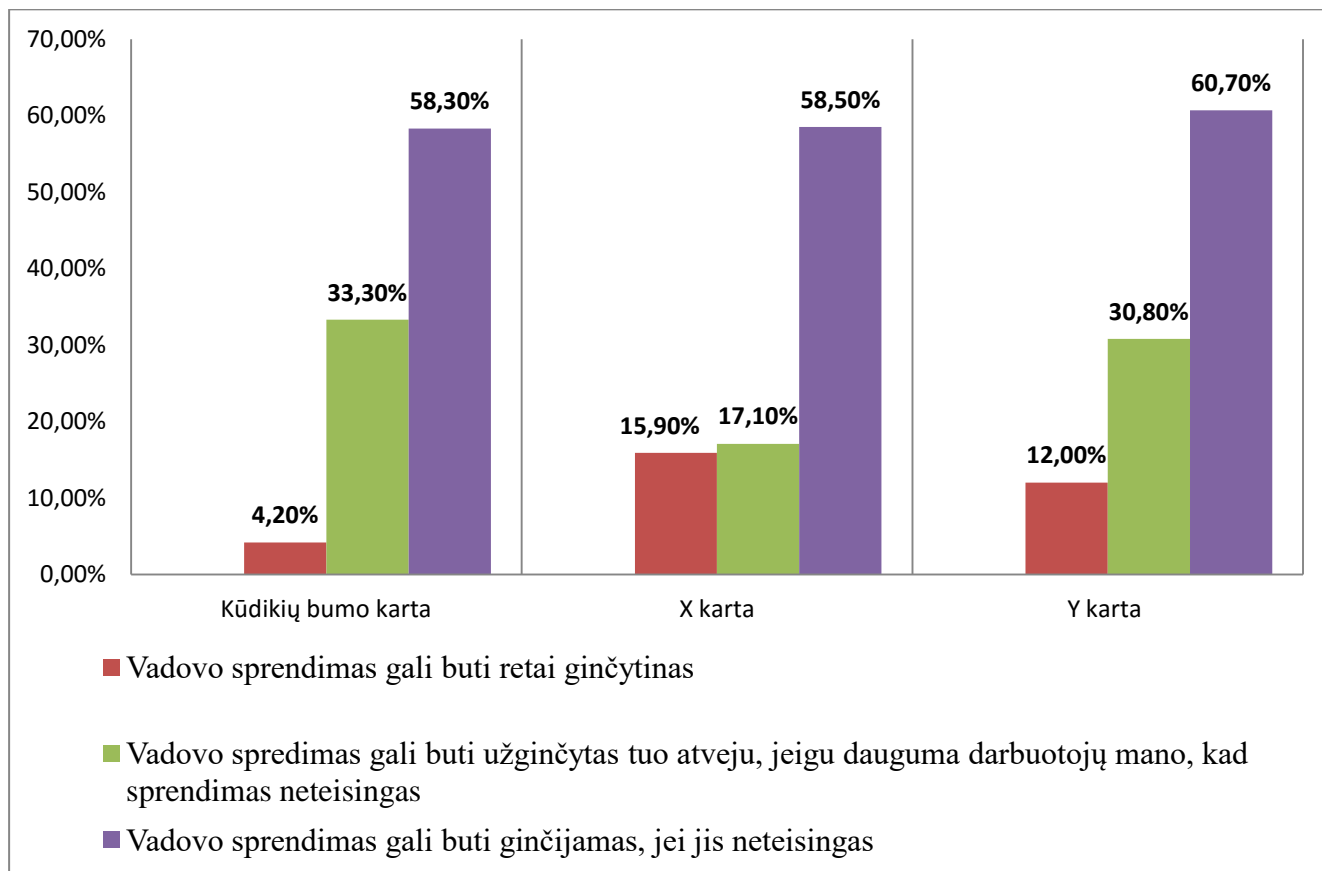
## 5 Priedas. Motyvaciniai veiksniai

	Kūdių būmo karta	X karta	Y karta	$\chi^2$	df	p
Santykiai su vadovu	45,8%	46,3%	41,9%	0,428	2	0,807
Santykiai su bendradarbiais	66,7%	56,1%	59,0%	0,861	2	0,650
Mėgstamas darbas	79,2%	75,6%	64,1%	4,123	2	0,127
Konkurencingas atlygis	29,2%	62,2%	77,8%	<b>22,474</b>	<b>2</b>	<b>0,000</b>
Karjeros galimybės	20,8%	23,2%	64,1%	<b>38,769</b>	<b>2</b>	<b>0,000</b>
Mokymosi ir tobulėjimo galimybės	37,5%	39,0%	62,4%	<b>12,533</b>	<b>2</b>	<b>0,002</b>
Komandiruotės į užsienį	8,3%	18,3%	19,7%	1,746	2	0,418
Vadovo asmeninės savybės	41,7%	19,5%	12,0%	<b>12,153</b>	<b>2</b>	<b>0,002</b>
Lankstus darbo grafikas	37,5%	63,4%	43,6%	<b>9,321</b>	<b>2</b>	<b>0,009</b>
Iššūkių reikalaujantis darbas	8,3%	11,0%	27,4%	<b>10,377</b>	<b>2</b>	<b>0,006</b>
Ramus, nesukeliantis streso darbas	41,7%	13,4%	11,1%	<b>14,726</b>	<b>2</b>	<b>0,001</b>
Inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	33,3%	24,4%	36,8%	3,423	2	0,181

**6 Priedas. Vadovavimo stilius, kuriam skirtingų kartų atstovai teikia pirmenybę**

	<b>Kūdikiu bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Autokratiškam	0,0%	4,9%	0,9%	4,177	2	0,124
Liberaliam	20,8%	14,6%	35,0%	<b>10,809</b>	<b>2</b>	<b>0,004</b>
Demokratiškam	79,2%	78,0%	65,0%	4,851	2	0,088

## 7 Priedas. Respondentų nuomonė apie vadovo sprendimo neginčytinumą



	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Yra neginčytinas	4,2%	8,5%	0,9%	<b>7,347</b>	<b>2</b>	<b>0,025</b>
Gali būti retai ginčytinas	4,2%	15,9%	12,0%	2,388	2	0,303
Gali būti užginčytas tuo atveju, jeigu dauguma darbuotojų mano, kad sprendimas neteisingas	33,3%	17,1%	30,8%	5,449	2	0,066
Gali būti ginčijamas, jei jis neteisingas	58,3%	58,5%	60,7%	0,111	2	0,946

## 8 Priedas. Savybės, kuriomis turi pasižymėti geras vadovas

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	$\chi^2$	df	p
Sugebėjimas deleguoti valdžią	29,2%	22,0%	29,9%	1,624	2	0,444
Komunikabilumas	45,8%	43,9%	56,4%	3,269	2	0,195
Prieinamumas	33,3%	23,2%	31,6%	1,966	2	0,374
Sugebėjimas išklausti	70,8%	40,2%	42,7%	<b>7,466</b>	<b>2</b>	<b>0,024</b>
Autoritetingumas	20,8%	29,3%	31,6%	1,120	2	0,571
Kompetentingumas	62,5%	78,0%	67,5%	3,496	2	0,174
Sąžiningumas	58,3%	50,0%	36,8%	5,695	2	0,058
Domėjimasis žmonėmis	25,0%	32,9%	29,1%	0,669	2	0,716
Pozityvumas	33,3%	37,8%	38,5%	0,224	2	0,894
Ryžtingumas	12,5%	24,4%	25,6%	1,926	2	0,382
Humoro jausmas	41,7%	22,0%	24,8%	3,870	2	0,144
Platus sugebėjimai	12,5%	11,0%	9,4%	0,268	2	0,875
Produktyvumas	8,3%	3,7%	20,5%	<b>12,624</b>	<b>2</b>	<b>0,002</b>
Logiškumas	25,0%	29,3%	36,8%	1,957	2	0,376
Platus akiratis	20,8%	15,9%	18,8%	0,438	2	0,803
Lyderystė	16,7%	40,2%	59,8%	<b>17,976</b>	<b>2</b>	<b>0,000</b>
Oratoriaus gabumai	8,3%	7,3%	16,2%	3,967	2	0,138
Tvirtumas	16,7%	17,1%	20,5%	0,456	2	0,796
Kritiškumas	4,2%	7,3%	10,3%	1,188	2	0,552
Logiškumas	16,7%	20,7%	22,2%	0,379	2	0,827

## 9 Priedas. Gero vadovo apibūdinimų rangai

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	H	p
Aiškliai reiškiantis nuomonę: efektyviai komunikuoja su kitais	84,00	94,97	109,70	<b>6,813</b>	<b>0,033</b>
Pasitikintis savimi: tiki savimi ir savo gebėjimais, turi aiškius tikslus ir viziją	70,06	95,68	108,40	<b>9,241</b>	<b>0,010</b>
Pasikliaujantis savimi: jaučiasi užtikrintas, nedvejoja	78,59	96,01	107,72	5,407	0,067
Atkaklus: siekia tikslų, nepaisydamas trukdymų	79,94	90,86	110,89	<b>8,839</b>	<b>0,012</b>
Ryžtingas: tvirtai laikosi pozicijos, veikia užtikrintai	84,12	94,52	104,24	3,017	0,221
Vertas pasitikėjimo: elgiasi tvirtai, kelią pasitikėjimą	102,03	98,86	104,10	0,481	0,786
Draugiškas: yra malonus, supratingas ir šiltas	113,97	100,73	98,26	1,275	0,529
Mėgstantis bendrauti: laisvai kalba, gerai sutaria su kitais, domisi hobiais, laisvalaikiu	107,56	96,47	103,92	1,092	0,579
Patikimas: moka klausytis, atsižvelgti į kitą nuomonę, yra nuoseklus ir keliantis pasitikėjimą	107,07	102,82	101,43	0,216	0,898
Ūgdantis: įtraukia į įvairius projektus, mokymus, skatina dalyvavimą sprendimų priėmime, dažnai rodo grįžtamąjį ryšį	94,63	103,16	104,40	0,617	0,735

jakstaitekristina1@gmail.com

