

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

JUSTINA BANKAUSKAITĖ

**Y KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR LOJALUMAS
ORGANIZACIJAI**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

JUSTINA BANKAUSKAITĖ

**Y KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR LOJALUMAS
ORGANIZACIJAI**

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N26001

Vadovas

_____ **Prof. dr. Andrius Valickas**

2017 – 11 – 15

Recenzentas

Atliko

_____ **stud. J.Bankauskaitė**

2017

2017 – 11 - 15

VILNIUS

2017

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. KARTŲ SAMPRATA IR Y KARTOS YPATUMAI DARBO RINKOJE	11
1.1. Kartų samprata ir klasifikacija.....	11
1.2. Y kartos atsiradimo genezė.....	13
1.3. Y kartos darbuotojų segmento didėjimas darbo rinkoje.....	17
2. DARBUOTOJŲ LOJALUMAS IR MOTYVAVIMO PRIEMONĖS Y KARTOS ASPEKTU ...	19
2.1. Darbuotojų lojalumo samprata ir veiksniai	19
2.1.1. Lojalių darbuotojų svarba organizacijoms.....	21
2.2. Motyvacijos samprata ir veiksniai	23
2.3. Motyvacijos ir darbuotojų lojalumo sąsajos.....	28
2.4. Y kartos darbuotojų požiūris į darbą ir lojalumą.....	32
3. Y KARTOS DARBUOTOJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	38
4. Y KARTOS DARBUOTOJŲ EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ	43
4.1. Respondentų socialinė ir demografinė charakteristika.....	43
4.2. Y kartos darbuotojų požiūrio darbą, lojalumą ir jam įtakos turinčių motyvacinių priemonių analizė.....	46
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	63
SANTRAUKA	64
SUMMARY	65
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	66
PRIEDAI.....	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Darbo jėgos segmentacija pagal generacijas 1995-2016.....	17
<i>2 pav.</i> Y darbuotojų kartos segmento didėjimo tendencija pasaulinėje darbo rinkoje 2016 – 2025.....	18
<i>3 pav.</i> A. Maslow poreikių piramidė darbuotojų atžvilgiu organizacijoje.....	29
<i>4 pav.</i> Herzberg motyvavimo veiksniai ir jų poveikis.....	31
<i>5 pav.</i> Darbuotojų lojalumo lygiai pagal poreikių teoriją analizę.....	32
<i>6 pav.</i> Laikotarpis, per kurį darbuotojai norėtų pakeisti esamą darbovietę.....	33
<i>7 pav.</i> Respondentų imtis pagal lytį.....	43
<i>8 pav.</i> Respondentų imtis pagal amžių.....	44
<i>9 pav.</i> Respondentų imtis pagal išsilavinimą.....	44
<i>10 pav.</i> Respondentų imtis pagal veiklos specifiką.....	45
<i>11 pav.</i> Respondentų imtis pagal gaunamą atlyginimą.....	46
<i>12 pav.</i> Respondentų darboviečių skaičius per praėjusių trijų metų laikotarpį.....	47
<i>13 pav.</i> Laikotarpis, per kurį darbuotojai norėtų pakeisti esamą darbovietę.....	47
<i>14 pav.</i> Laikotarpis, per kurį darbuotojai norėtų pakeisti esamą darbovietę: Y kartos Lietuvoje ir Y kartos globaliu mastu lyginamoji analizė.....	49
<i>15 pav.</i> Y kartos darbuotojų darbdavių skaičiaus lūkesčiai per visą jų darbinę karjerą.....	50
<i>16 pav.</i> Y kartos darbuotojų darbdavių skaičiaus lūkesčiai per visa jų karjerą: Y kartos Lietuvoje ir Y kartos globaliu mastu lyginamoji analizė.....	51
<i>17 pav.</i> Priežastys, kurios paskatintų Y kartos darbuotojus pereiti dirbti į kitą organizaciją.....	52
<i>18 pav.</i> Priežastys, kurios paskatintų Y kartos darbuotojus pereiti dirbti į kitą organizaciją už mažesnę atlyginimą.....	53
<i>19 pav.</i> Pasitenkinimas darbu ir atlyginimu: lyginamoji analizė.....	54
<i>20 pav.</i> Didžiavimasis darbu ir organizacijos rekomendavimas kitiems: lyginamoji analizė.....	54
<i>21 pav.</i> Motyvacinės priemonės turinčios didžiausią ir mažiausią įtaką darbuotojų motyvacijai ir lojalumui darbe.....	58
<i>22 pav.</i> Priežastys, kurios skatina Y kartos darbuotoją likti dirbti toje pačioje organizacijoje ilgą laiką.....	59
<i>23 pav.</i> Y kartos darbuotojų požiūris į karjeros perspektyvas dabartinėje organizacijoje.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Kartų klasifikacija.....	12
<i>2 lentelė.</i> Y kartos klasifikavimas skirtingose šalyse.....	14
<i>3 lentelė.</i> Y kartos charakteristika.....	16
<i>4 lentelė.</i> Materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės.....	25
<i>5 lentelė.</i> Priežastys, turinčios įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu.....	26
<i>6 lentelė.</i> Y kartos darbuotojų charakteristika.....	36
<i>7 lentelė.</i> Darbuotojų poreikių užtikrinimas organizacijoje, kurioje jie šiuo metu dirba.....	55
<i>8 lentelė.</i> Motyvacinių priemonių įtakos stiprumas Y kartos darbuotojų motyvacijai ir lojalumui darbe.....	56

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Klausimynas

2 PRIEDAS Statistinių skaičiavimų duomenys

3 PRIEDAS Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

IVADAS

Y kartos darbuotojų skaičius kiekvienais metais auga ir užima vis didesnę visos darbo jėgos dalį lyginant su kitomis kartomis. Šiuo metu Y kartos darbuotojai sudaro apie trečdalį visų darbuotojų organizacijose ir prognozuojama, kad 2020 metais jie sudarys jau beveik pusę, o 2025 metais beveik du trečdalius visų darbuotojų. Akivaizdu, kad organizacijos norėdamos pritraukti ir išlaikyti jaunosios kartos darbuotojus, turi atsižvelgti į jų poreikius, darbo stilių bei būdingas vertybes darbo atžvilgiu. Vis dėlto, pastaruoju metu pastebima, kad organizacijos susiduria su didele Y kartos darbuotojų kaitos problema, kurią sukelia mažas lojalumas organizacijai. Dėl didelės darbuotojų kaitos organizacijos patiria daug nepatogumų: naujų darbuotojų atranka ir apmokymas turi didelius laiko ir finansinius kaštus, kyla sunkumų vystant lyderystę, priimant ir įgyvendinant strateginius sprendimus, blogėja mikroklimatas, krenta darbdavio įvaizdis rinkoje bei gali turėti neigiamos įtakos produktų ar paslaugų kokybei. Lojalūs darbuotojai dažnai įvardijami kaip vienas iš svarbiausių faktorių, padedančių organizacijai sukurti stabilų ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje. Tokie darbuotojai didžiuojasi dirbdami organizacijoje, jaučiasi jos dalimi, o tai organizaciją daro patrauklią ir kitiems asmenims. Taip lojalūs darbuotojai sieja savo ateitį su organizacija, siekia karjeros joje, todėl yra pasirengę dėti visas pastangas, kad patikėtos užduotys būtų išspręstos kokybiškai ir laiku, prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir tradicijų puoselėjimo. Akivaizdu, kad lojalūs darbuotojai yra kiekvienos organizacijos siekis, tačiau tam, kad pavyktų išsiugdyti ištikimus ir atsidavusius organizacijai darbuotojus, reikia išsiaiškinti kokios motyvacinės priemonės ugdo jų lojalumą.

Nors Y kartos požiūris į darbą bei lojalumą yra analizuotas įvairių mokslininkų globaliu mastu, tačiau rasti reprezentatyvaus Y kartos tyrimo šia tema Lietuvoje nepavyko. Dėl šios priežasties trūksta patikimos informacijos apie tai, kokios konkrečios motyvacinės priemonės turi didžiausią įtaką Y kartos darbuotojų lojalumui Lietuvoje. Šiame darbe visų pirma bus analizuojamos įvairių mokslininkų įžvalgos ir globalių tyrimų rezultatai apie Y kartos požiūrį į darbą ir motyvacines priemones skatinančias jų lojalumą, o vėliau empirinio tyrimo metu tiriama, kurie šių faktorių turi didžiausią įtaką Y kartos darbuotojų lojalumui Lietuvoje.

Nagrinėjant Y kartos darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijai temos ištirtumas pateikiamas dviem etapais, visų pirma – kartų ir Y kartos darbuotojų problematikos ištirtumas, antra – darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai problematikos ištirtumas.

Vienu iš pirmųjų mokslininkų, kuris pradėjo plėtoti kartų teoriją bei tirti kartų skirtumus ir problematiką, yra laikomas sociologas Karl Mannheim (1952). Kartų teorijos pradininkams taip pat priskiriami William Strauss ir Neil Howe (1991), kurie atrado kartų kaitos dėsningumus ir nagrinėjo kaip susiformuoja kiekvienos kartos vertybės. Vėliau, William Strauss ir Neil Howe kartų teorijos

pagrindu, kartų teoriją toliau vystė Graeme Codrington (2011). Skirtumus tarp įvairių kartų tyrė tokie mokslininkai kaip Karen Wey Smola (2002), Charlotte Sutton (2002), David Stillman (2010) bei Mark McCrindle (2011). Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus prioritetus ir požiūrį į darbą. Skirtingų kartų problematiką darbo vietoje tyrė Anick Tolbize (2008), Jon Warner ir Anne Sandberg (2010), David Hole, Le Zhong ir Jeff Schwartz (2010), Ju Chen ir Youngsoo Choi (2008), James Bennett, Michael Pitt bei Samantha Price (2012). Kadangi šio darbo objektas yra Y kartos darbuotojų lojalumo organizacijai veiksniai, būtina paminėti ir mokslininkus, kurie ypač daug dėmesio skyrė Y kartos analizei: Lindsey Pollak (2015) gilinosi į tai, kaip ugdyti Y kartos lyderius, Jennifer Deal (2017), kaip ir Lindsey Pollak daugiausiai dėmesio skyrė Y kartai ir lyderystės įgūdžių ugdymui tarptautiniame lygmenyje, Bruce Tulgan (2016) ir Carolyn Martin (2002) nagrinėjo Y kartos darbuotojų valdymą organizaciniu lygmeniu. Lietuvoje kartų kaitos tematika nagrinėta tokių autorių kaip Vilija Stanišauskienė (karjeros sprendimus lemiantys veiksniai kartų kontekste, 2015), Raimonda Alonderienė (kartų skirtumai, ypač akcentuojama Y ir Z kartos, 2015).

Darbuotojų motyvacijos veiksnius analizavo George Lazarou (motyvacijos įtaka darbo kokybei, 2015), Vladimiras Gražulis ir kt. (motyvacija žmoniškųjų išteklių valdymo kontekste, 2015), Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė (motyvacija personalo valdymo kontekste, 2010), Abraham Maslow (2006), Clayton Alderfer ir Frederick Herzberg (poreikių teorijos, 2008). Lojalumo samprata ir veiksniai daugiausiai tyrinėjo George Randels (bendruomenė, kaip lojalumo pagrindas, 2011), Ilona Bučiūnienė (veiksniai, lemiantys darbuotojų išsipareigojimą organizacijai, 2007), Charskis (pagrindinės lojalumo savybės, 2011). Lojalių darbuotojų svarbą organizacijoms akcentavo Ligita Šimanskienė ir Erika Župerkienė (2013), Jolita Vveinhardt ir Jūratė Kotovskienė (darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys, 2013), Lina Pečiulienė (lojalumo svarba ir prasmė, 2017), Svetlana Šajeva (veiksniai, turintys įtakos darbuotojų motyvacijai ir lojalumui, 2007), Igor Klopota, Krešimir Buntak ir Ivana Droždek (darbuotojų lojalumo skirtumai, 2015) bei James Kouzes (lojalumo poveikis organizacijoms, 2003).

Problema:

Kokios motyvacijos ir lojalumo didinimo priemonės leistų padidinti Y kartos darbuotojų indėlį ir atsidavimą darbui organizacijoje?

Objektas:

Y kartos darbuotojų motyvacijos ir lojalumo veiksniai organizacijoje.

Tikslas:

Nustatyti ir pateikti motyvacijos ir lojalumo didinimo priemonės, kurias tikslinga naudoti siekiant didesnio Y kartos darbuotojų indėlio ir atsidavimo darbui organizacijoje.

Uždaviniai:

1. Atlikti Y kartos darbuotojų teorinę analizę įsigilinant į šios segmento charakteristiką, požiūrį į darbą ir lojalumą;
2. Remiantis mokslinės literatūros analize aptarti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo sampratas bei atskleisti darbuotojų motyvavimo priemonių ir lojalumo sąsajas;
3. Išryškinti lojalumo reikšmę mažinant darbuotojų kaitą;
4. Atlikti empirinį tyrimą siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai yra svarbiausi Y kartos darbuotojų lojalumui organizacijose.

Darbo metodologija:

- Mokslinės literatūros analizės ir lyginamoji analizė: aprašoma ir analizuojama lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra (knygos, monografijos, moksliniai straipsniai, studijos, publikacijos, tyrimai);
- Atliekama anketinė apklausa;
- Statistinių duomenų analizė: susistemunami bei analizuojami atlikto tyrimo duomenys kiekybinio tyrimo metodu;
- Grafinis duomenų vaizdavimas: susistemintų statistinių duomenų vaizdavimas diagramų pavidalu iliustruojant svarbiausius gautus duomenis tyrimo metu;
- Apibendrinimo metodas – išvadų formulavimas apibendrinant nagrinėtos literatūros ir tyrimo metu gautus duomenis.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir rekomendacijos.

Magistro baigiamojo darbo *įvade* trumpai pristatoma nagrinėjama tema, jos aktualumas ir ištirtumas. Taip pat suformuluojama darbo tema, apibrėžiamas darbo objektas, tikslas ir išsikeliama 5 uždaviniai. *Pirmame skyriuje* apibrėžiama kartos sąvoka, skirtingų kartų klasifikavimo pavyzdžiai, gilinamasi į Y kartos genezę bei pateikiami statistiniai duomenys susiję su Y kartos darbuotojų segmento didėjimas darbo rinkoje. *Antrame skyriuje* gilinamasi į motyvacijos ir lojalumo sampratas bei veiksniai, jų sąveiką bei nagrinėjamas Y kartos darbuotojų požiūris į darbą ir lojalumą. *Trečiame skyriuje* pristatoma tyrimo metodologinė tyrimo dalis, tyrimo poreikis ir eiga. *Ketvirtame skyriuje* analizuojami

ir grafiškai iliustruojami svarbiausi duomenys gauti tyrimo metu. Darbo pabaigoje pateikiamos ***išvados ir rekomendacijos***.

1. KARTŲ SAMPRATA IR Y KARTOS YPATUMAI DARBO RINKOJE

1.1. Kartų samprata ir klasifikacija

Žodis karta arba „generacija“ yra kildinamas iš lotyniškų žodžių „genus“ reiškiančio kilmę ir giminę arba kategoriją, bei žodžio „generatio,“ reiškiančio atsiradimą, gimimą bei žmonių kartą.¹ Šiandieniniame pasaulyje karta dažniausiai apibrėžiama kaip tam tikra grupė žmonių, kuri patyrė panašius išgyvenimus ir turi santykinai panašią pasaulėžiūrą į pasaulį viso gyvenimo metu,² taip pat kuriuos sieja gimimo data, o esminiai įvykiai nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais suformuoja panašias vertybių sistemas ir požiūrį, kurie lemia kartų skirtumus.³ Karta kartais dar vadinama ir kildinama iš žodžio kohorta, reiškiančio žmonių grupę, kurios individai turi bendrą istorinę ar socialinę gyvenimo patirtį, kurį turi stiprų ir gana stabilų poveikį šių individų pasaulėžiūrai įvairiais gyvenimo aspektais.⁴ Apibendrinant galima teigti, kad karta yra tam tikra žmonių grupė, kurios individai gimė panašiu metu ir svarbius įvykius patyrė panašaus amžiaus bei gyvena panašioje socialinėje, politinėje, istorinėje ir ekonominėje aplinkoje.⁵

Didžioji dalis kartų teorijų remiasi dvejomis pagrindinėmis prielaidomis: pirma, pagal sociologinę hipotezę vertybės susiformuoja vaikystėje bei ankstyvoje paauglystėje ir šios vertybės tampa pamatinėmis ir palyginti stabiliomis visą likusį gyvenimą. Antra, pagal socialinę konstruktyvizmo teoriją visuomenė yra sudaryta iš individų ir iš jų sudarytų grupių, kurie sąveikauja tarpusavyje.⁶ Viena iš pirmųjų kartų teorijų, kuria pradėta tirti kartų problematika, yra laikoma sociologo ir filosofo Karoly Manheim teorija, kurią 1923 m. jis pristatė savo esė „Kartų problema,“ kurioje sistemiškai aprašė skirtumus tarp grupių (arba kitaip kartų), kurios susiformavo dėl svarbių ir išskirtinių istorinių aplinkybių atitinkamu laikotarpiu. Jis taip pat teigė, kad kartų analizė padeda geriau suprasti socialinius ir intelektualinius visuomenės pokyčius.⁷ Kartų teorijų pradininkų kontekste svarbu paminėti ir JAV sociologą Howe N. ir rašytoją Strauss W., kurie teigia, kad maždaug kas 20 metų užauga nauja karta,

¹ Kazimieras Kuzavinis, *Lotynų-lietuvių kalbų žodynas. Dictionarium Latino-Lituanicum* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2007), 448-449.

² Dr. Graeme Codrington, „Detailed Introduction to Generational Theory in Asia,“ TomorrowToday Global, žiūrėta 2017 spalio 5 d. http://tomorrowtoday.uk.com/articles/article044_generations_in_asia.htm

³ Raimonda Alonderienė, „Kartų skirtumai, arba kas ateis po kartos Z,“ *Bernardinai*, 2015 sausio 6d., <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2015-01-06-kartu-skirtumai-arba-kas-ateis-po-kartos-z/125990>

⁴ Karen Wey Smola ir Charlotte Sutton, „Generational differences: revisiting work values for the new millennium,“ *Journal of Organizational Behaviour* 23, 4, (2002): 364 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract>

⁵ Kaylene C. Williams ir Robert A. Page, „Marketing to the Generations,“ *Journal of Behavioral Studies in Business*, (2011): 2, <http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf>

⁶ Dr. Graeme Codrington, „Detailed Introduction to Generational Theory in Asia,“ TomorrowToday Global, žiūrėta 2017 spalio 5 d. http://tomorrowtoday.uk.com/articles/article044_generations_in_asia.htm

⁷ Jane Pilcher, „Mannheim's sociology of generations,“ *BJS* 45, 3, (1994): 481 <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf>

kuriai būdinga panaši pasaulėžiūra, kurią suformavo ją supantis laikmečio istorinis ir socialinis fonas.⁸ Taip pat, tyrinėdami kartų kaitos dėsningumus, jie pastebėjo, kad kartų „konfliktas nesusijęs su tam tikram amžiui būdingais bruožais. Nes jei taip būtų, visų kartų dvidešimtmečiai, trisdešimtmečiai, keturiasdešimtmečiai ir t. t. turėtų panašiai elgtis, deklaruoti panašias vertybes, siekti panašių tikslų. Tačiau sulaukę savo tėvų amžiaus vaikai mąsto, veikia, dirba, tiesiog gyvena kitaip.“⁹ Dėl skirtingų suformuotų vertybių, kiekvienos kartos individai turi savitą požiūrį į šeimą, gyvenimo stilių, asmeninį gyvenimą, tarpusavio bendravimą ir, žinoma, į darbą.¹⁰ Atitinkamos kartos suformuota asmenybė turi tam tikrą požiūrį į organizacinę kultūrą, koks darbas patenkintų jų poreikius ir atitinkamai kokie jų veiksmai turėtų patenkinti kitų lūkesčius.¹¹

Dėl kartos sąvokos didžioji dalis mokslininkų sutaria ir apibūdina ją panašiai, tačiau mokslinėje literatūroje nėra visuotinai apibrėžtų kriterijų, pagal kuriuos būtų galima atskirti vieną istorinį laikotarpį nuo kito (metų tikslumu), kuris lemtų naujos kartos atsiradimą, jos pavadinimą bei kiek laiko reikia, kad nauja karta susiformuotų su tik jai būdingomis vertybėmis ir pasaulėžiūra. Pateiktoje lentelėje (*1 lentelė*) galime matyti įvairių mokslininkų pasiūlytus skirtingus kartų skirstymo periodus ir siūlomus kartų pavadinimus.

1 lentelė. Kartų klasifikacija

Šaltinis	Kartų skirstymas				
Howe N., Strauss W. (2007)	Tyloji karta (1925–1942)	Kūdikių bumo karta (1943–1960)	X karta (1961–1981)	Y/Tūkstantmečio karta (1982–2005?)	Z karta (2005–2025)
Codrington G. (2011)	Tyloji/tradicinė karta (1920 – 1945)	Kūdikių bumo karta (1946 –1960)	X karta (1960 – 1980)	Y karta (1990 – 2000)	Z karta -
Ling Lim H. (2014)	Tyloji/tradicinė karta (1925 – 1945)	Kūdikių bumo karta (1946 –1964)	X karta (1965 – 1979)	Y karta (1980 – 1999)	Z karta 2000 - ?
Bennett J., Pitt M., Price S.	Tradicinė karta (1925 – 1945)	Kūdikių bumo karta (1945 –1964)	X karta (1965 – 1980)	Y/Tūkstantmečio karta (1981 – 2000)	Z karta -

⁸ Neil Howe ir William Strauss, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* (New York: William Morrow and Company, 1991), 34

⁹ Vilija Stanišauskienė, „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos procese,“ *TILTA*, 2 (2015): 3, <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v7i1i2.1097>

¹⁰ Ju Chen ir Youngsoo Choi, „Generational differences in work values: a study of hospitality management,“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, 6 (2008): 597-598, <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>

¹¹ Karen Wey Smola ir Charlotte Sutton, „Generational differences: revisiting work values for the new millennium,“ *Journal of Organizational Behaviour* 23, 4, (2002): 364, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract>

(2012)					
Alonderienė R. (2015)	Tylioji karta (1925 – 1942)	Kūdikių bumo karta (1943 – 1960)	X karta (1961 – 1981)	Y/Tūkstantmečio karta (1982 – 2004)	Z/interneto karta (2005 - ?)
Pollak L. (2017)	Tradicinė karta (1922 – 1945)	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964)	X karta (1965 – 1980)	Y/Tūkstantmečio karta (1981 – 1997)	Z/interneto karta (1998 - ?)
Lancaster, Stillman (2010)	Tradicinė karta (1900 – 1945)	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964)	X karta (1965 – 1980)	Y/Tūkstantmečio karta (1981 – 1999)	Z/interneto karta (2000 - ?)
Martin, Tulgan (2002)	Tylioji karta (1925 – 1942)	Kūdikių bumo karta (1946 – 1960)	X karta (1965 – 1977)	Tūkstantmečio karta (1978 – 2000)	Z karta -

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal analizuotą mokslinę literatūrą.

Apibendrinant kelių mokslininkų nuomones apie kartų pavadinimus ir atitinkamus laiko periodus, pateiktus viršuje esančioje lentelėje, galime daryti išvadą, kad kartų pavadinimai beveik nekinta arba kinta labai nežymiai (pvz. darbe tiriamai Y kartai dažniausiai suteikiamas Y arba tūkstantmečio kartos pavadinimai), tačiau laiko periodai skiriasi. Tai galima paaiškinti tuo, kad skirtingos šalys ir regionai tuos pačius, nacionaliniu mastu reikšmingus, įvykius patyrė skirtingu metu (dažniausiai keliais metais anksčiau ar vėliau).¹² Pavyzdžiui, dėl susiklosčiusių istorinių aplinkybių Jungtinėse Amerikos Valstijose technologijos vystėsi sparčiau, nei rytų Europoje, kurioms šiuo metu priklauso ir posovietinės šalys, todėl kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų amžiaus tarpsniai gali skirtis. Taigi tiriant konkrečias šalis ir regionus, visų pirma būtina išsiaiškinti, koks amžiaus tarpsnis labiausiai tinka konkrečios tiriamos šalies ar regiono kartai. Kadangi šiame darbe bus atliekamas empirinis tyrimas apie Y kartos darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijoms Lietuvoje, vėlesniuose skyriuose bus analizuojama, kokio amžiaus individus tikslingiausia priskirti Y kartai Lietuvoje.

1.2. Y kartos atsiradimo genezė

Y karta literatūroje dažnai dar vadinama kaip tūkstantmečio (*angl. Millennial*), genu Y, karta@, www karta, karta Net arba skaitmenine karta. Patys Y kartos atstovai save dažnai vadina „antibranduolinės“ šeimos (*angl. Non-Nuclear Family*), „nieko nėra švento“ (*angl. Nothing-Is-Sacred*),

¹² Dr. Graeme Codrington, „Detailed Introduction to Generational Theory in Asia,“ TomorrowToday Global, žiūrėta 2017 spalio 5 d. http://tomorrowtoday.uk.com/articles/article044_generations_in_asia.htm

„Wannabees“ (*angl.*) kartomis, taip pat kibernetinių vaikų (*angl. Cyberkids*) „jauškis gerai“ (*angl. Feel-Good*), „daryk arba mirk“ (*angl. Do or Die*) ir savo identiteto beieškanti karta (*angl. Searching-for-an-Identity*).¹³ Šiame darbe, atsižvelgiant į naudojamos sąvokos dažnumą mokslinėje literatūroje ir siekiant aiškumo, bus naudojama Y kartos sąvoka.

Kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, kol kas nėra priimto griežto ir vieningo susitarimo, kurias metais gimę žmonės yra laikomi Y kartos atstovais, tačiau išnagrinėjus įvairių mokslininkų pasiūlytus kartos skirstymo periodus galime teigti, kad tai yra žmonės, gimę ne anksčiau nei 1978 - ieji, bet ne vėliau nei 2005- ieji metai. Tačiau analizuojant konkrečios šalies Y kartą reikia atsižvelgti ir į analizuojamos Y kartos šalies geografinę padėtį. 2010 metais Deloitte kompanijos užsakymu buvo atliktas tarptautinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti kartų skirstymo periodus skirtingose geografinės zonos atsižvelgiant į tose zonos (arba šalyse) atitinkamu metu vykusius svarbius socialinius, kultūrinius ar politinius įvykius, kurie turėjo įtakos kartų formavimuisi. Žemiau esančioje lentelėje (**2 lentelė**) pateikti duomenys atspindi Y kartos skirstymo periodus skirtingose geografinėse zonos pagal atlikto tyrimo rezultatus.¹⁴ Kadangi šiame darbe bus analizuojama Lietuvoje gimusi ir užaugusi Y karta, todėl išanalizavus skirtingų autorių siūlomus metodus bei atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus (Lietuva nebuvo įtraukta į šį tyrimą, todėl pasirenkami geografiškai ir istoriškai artimiausių Europos šalių rezultatai: Čekijos Respublikos, Rusijos, Bulgarijos), pasirenkamas 1982 – 2000 metų periodas tolesniam Y kartos tyrimui Lietuvoje.

2 lentelė. Y kartos klasifikavimas skirtingose šalyse

Šalis							
	Indija	Rusija	Bulgarija	Čekijos Respublika	Pietų Afrika	Brazilija	JAV
Laikotarpis	Gen Y 1981- ?	Gen Y/“Pu” 1983-2000	Demokr. karta 1980-2000	Y karta 1983-2000	Gen Y 1990-2000+	Gen Y 1981-2001	Gen Y 1981-2001

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D.Hole, L. Zhong ir J. Schwartz.¹⁵

¹³ Anick Tolbize, „Generational differences in the workplace,“ Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 2008 rugpjūčio 16 d., 3, https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

¹⁴ David Hole, Le Zhong ir Jeff Schwartz, „Talking About Whose Generation?,“ Deloitte Development LLC 6 (2010):, 88 [https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce/US deloitteireview Talking About Whose Generation Jan10.pdf](https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce/US%20deloitte%20review%20Talking%20About%20Whose%20Generation%20Jan10.pdf)

¹⁵ Ten pat.

Skyriaus pradžioje išvardinti kartų pavadinimai tiesiogiai atspindi kokie pokyčiai turėjo didžiausią įtaką šios kartos žmonių pasaulėžiūros ir vertybių formavimuisi: internetas, skaitmeninė ir technologinė revoliucija, globalizacija bei mediatizacija.¹⁶ Y kartos atstovai gimė apsupti tokių technologijų kaip išmanieji telefonai, parsisiunčiama muzika, internetinių dienoraščių portalai, tiesioginiai pokalbiai internetu, „Youtube“, „Google“,¹⁷ bendravimas socialiniuose tinkluose („Facebook“, „Twitter“, „LinkedIn“, „Instagram“) ir kt. Dėl sparčios globalizacijos ir technologinių vystymosi skirtingose šalyse, žemynuose ar kultūrose gyvenantys Y kartos atstovai tampa tarpusavyje dar panašesni nei prieš tai buvusios kartos. Įvairių medijų pagalba jaunoji karta turi prieigą prie tų pačių naujienų, žiūri tuos pačius filmus, yra veikiama tų pačių tarptautinių prekės ženklų. Taigi Y kartą galime vadinti pirmąja globalia karta.¹⁸

Y kartos individų charakterio ypatybėms yra priskiriamas optimizmas, realizmas, taip pat jie labai daug tikisi ir reikalauja tiek iš savęs, tiek ir iš aplinkinių,¹⁹ todėl gyvenime nori iššūkių, ilgai negalvoję stengiasi pasinaudoti įvairiomis, gyvenime jiems suteikiamomis ar atsirandančiomis, galimybėmis ir yra vedini tikslų, kuriuos patys dažnai ir išsikelia sau.²⁰

Y karta gimė apsupta technologijų, todėl natūralu, kad jos turi labai didelę įtaką įvairiomis gyvenimo sritims ir vertybių susiformavimui. Visų pirma tai susiję su bendravimu. Tiek asmeninio gyvenimo metu, tiek darbinėje sferoje Y karta bendrauja el. pašto, socialinių tinklų ir kitų technologijų pagalba, todėl gali palaikyti asmeninį ryšį su bet kuriuo žmogumi neatsižvelgiant į laiko ar geografinės lokacijos apribojimus. Y kartos žmonės pripratę visada susirasti informacija esamuoju laiku internete, nemėgsta laukti, viskas turi būti dabar ir čia, todėl dažniausiai visų pirma bando susirasti informaciją „google“ paieškos sistemoje, nei klausti aplinkinių.

¹⁶ Kerstin Liesem, „Generation Y and the World of Work in the Future,“ *Journal of Media Research* 10, 1, 27 (2017): 3. <http://mrjournal.ro/docs/R2/27JMR1.pdf>

¹⁷ Jon Warner ir Anne Sandberg, „Generational Leadership“, ReadyToManage Inc, 4, žiūrėta spalio 18 d., <http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>

¹⁸ Mark McCrindle ir Emily Wolfinger, *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations* (Sidnėjus: McCrindle Research Pty Ltd, 2011), 2 https://books.google.lt/books?id=BDPHKP31QEC&pg=PA1&hl=lt&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=true

¹⁹ Ju Chen ir Youngsoo Choi, „Generational differences in work values: a study of hospitality management,“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, 6 (2008): 603, <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>

²⁰ Jiří Bejtkovský, „The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic,“ *Littera Scripta* 9, 2 (2016): 28-29 <http://journals.vstecb.cz/the-current-generations-the-baby-boomers-x-y-and-z-in-the-context-of-human-capital-management-of-the-21st-century-in-selected-corporations-in-the-czech-republic/>

3 lentelė. Y kartos charakteristika

Kategorija	Savybės
Poveikio šaltiniai	Kompiuteriai, internetas, mobilieji telefonai, tiesioginiai pranešimai, pasaulinis atšilimas, "Facebook", pigus oro transportas.
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas, susirūpinimas gamtosauga
Pagrindinės vertybės	Idealizmas, pasitikėjimas savimi, optimizmas
Požiūris į darbą	Nori išsūkių darbe, nebijo pokyčių, yra skeptiški lojalumo atžvilgiu, nori padaryti/matyti savo veiklos poveikį labai greitai, nori greitai kilti karjeros laiptais, tobulėti, nebijo reikalauti iš darbdavio to, ko jiems reikia, tikisi greito grįžtamojo ryšio, vadovas ne visada yra autoritetas
Mokymosi ypatybės	Teikia pirmenybę trumpai, grafiškai pateiktai informacijai, jei kažko nežino, visų pirma naudojami „google“, tik vėliau klausia aplinkinių.
Pinigai	Dirba tam, kad galėtų leisti, tačiau yra finansiškai išprusę, mąsto apie pensijinį amžių, todėl todėl pensiją užtikrinančios išmokos yra svarbus veiksnys darbe.
Bendravimo būdai	el. paštas, balso pranešimai, žinutės socialiniuose tinkluose
Darbas ir šeima	Balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Bejtkovský Jiří,²¹Ju Chen,Youngsoo Choi,²² ir Business interior.²³

Nors Y kartos atstovai nebijo darbo ir išsūkių, vis dėlto jie stengiasi išlaikyti darbo ir gyvenimo balansą. Draugai, šeima ir asmeninis gyvenimas yra ne mažiau svarbūs, nei užimama pozicija ar pripažinimas darbe. Taip pat, kaip matome iš aukščiau pateiktos informacijos lentelėje, nors Y kartos atstovų požiūris yra „uždirbti tam, kad išleisti,“ tačiau kartu šį kartą yra finansiškai išprusususi. Tam, tikėtina, įtakos turėjo ir 2008 metų ekonominė krizė, todėl jaunoji karta atsakingiau žiūrį į savo ateitį, taupo pensijoms įvairiuose fonduose, ieško patikimų būdų investuoti turimus finansinius išteklius, kurie ateityje generuotų papildomas pajamas ir suteiktų daugiau finansinės nepriklausomybės ir stabilumo.

²¹ Jiří Bejtkovský, „The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic,“ *Littera Scripta* 9, 2 (2016): 28-29 <http://journals.vstecb.cz/the-current-generations-the-baby-boomers-x-y-and-z-in-the-context-of-human-capital-management-of-the-21st-century-in-selected-corporations-in-the-czech-republic/>

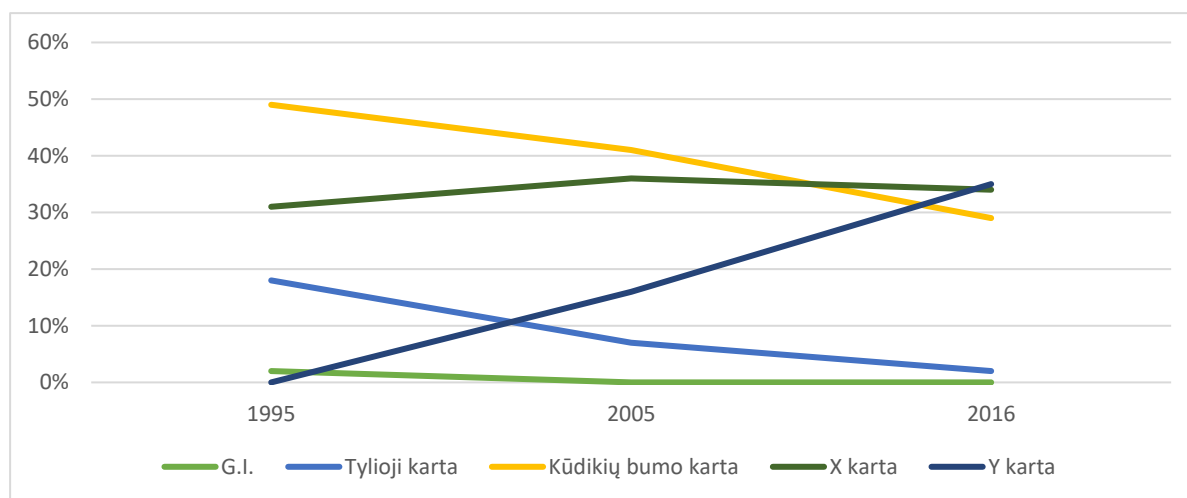
²² Ju Chen ir Youngsoo Choi, „Generational differences in work values: a study of hospitality management,“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, 6 (2008): 600 – 601, <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>

²³ Generation at work: a war of talents, Business interior, žiūrėta rugsėjo 2 d., <http://www.businessinteriors.co.uk/wp-content/uploads/2011/11/business-interiors-knowldge-generations-at-work-talents.pdf>

Verta paminėti, kad Y kartos atstovai „jautriai reaguoja į smurtą, klimato kaitą, šešėlio požymius politikoje, versle ar kasdieniniame gyvenime. Tad nenuostabu, kad jų savisaugos instingtas labai stiprus – jie kovoja už savo galimybes. Taip įsisukama į nesibaigiančią ne tik tarpusavio, bet ir kartų konkurenciją.“²⁴

1.3. Y kartos darbuotojų segmento didėjimas darbo rinkoje

1995 metais darbo rinką sudarė keturios kartos: X karta (31%), kūdikių bumo karta (49%), tylioji karta (18%) ir iš darbo rinkos baigianti pasitraukti G.I./didžioji karta (2%).²⁵ Tuo metu vyriausiems Y kartos atstovams buvo 15-16 metų. Taigi po kelių metų jie po truputį pradėjo įsilieti į darbo rinką ir ją papildyti vietoj paskutiniųjų pensinį amžių pasiekusių G.I./didžiosios ir dalies tyliosios kartos darbuotojų. Per 10 metų, 2005 metais, Y kartos atstovai sudarė jau 16% (X karta 36%, kūdikių bumo karta 41%, tylioji karta 7%), o 2016 – 35% visos darbo jėgos (X karta 34%, kūdikių bumo karta 29%, tylioji karta 2%).²⁶



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Richard Fry.²⁷

1 pav. Darbo jėgos segmentacija pagal generacijas 1995-2016.

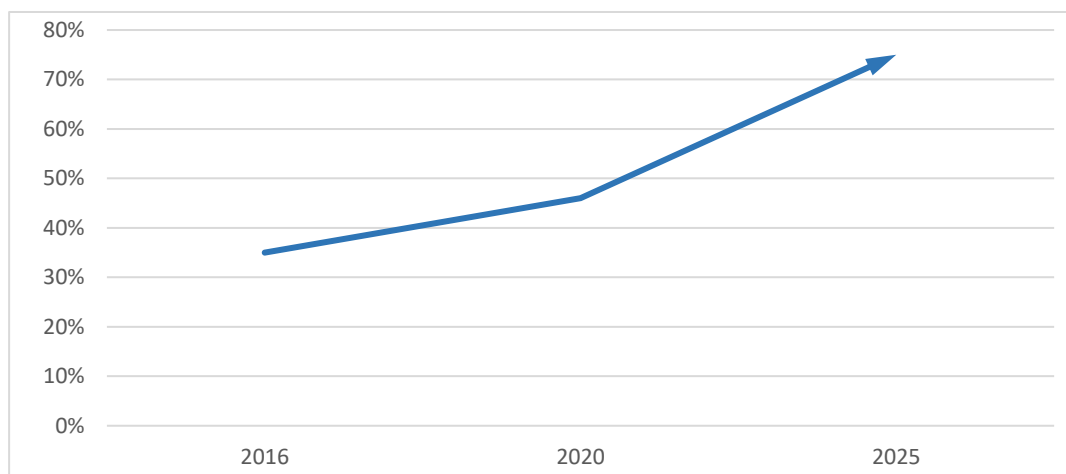
²⁴ Kotryna Tamkutė, „O gal jie tiesiog jauni,“ *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8/89, 25.

²⁵ Richard Fry, „Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force,“ Pew Research Center, 2015 gegužės 11 d., <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>

²⁶ Jodi Williams, „2016 Trends in the Workplace,“ Arcadis, 3, žiūrėta 2017 rugsėjo 30 d., <https://www.arcadis.com/media/2/3/6/%7B236A8585-8DF7-4FD2-B6C1-8EBC5A2D6906%7DWorkplace%20Trends%20for%202016.pdf>

²⁷ Richard Fry, „Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force,“ Pew Research Center, 2015 gegužės 11 d., <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>

Pagal aukščiau pateiktą grafiką (*1 pav.*) galime matyti, kad šiandieninėje darbo rinkoje jau beveik nebėra tyliosios kartos darbuotojų ir kiekvienais metais mažėja kūdikių bumo kartos darbuotojų (buvusių procentaliai didžiausia darbo jėga prieš 10 metų) dėl pasiekto pensijinio amžiaus. Taigi, dėl mažėjančio kitų kartų darbuotojų skaičiaus Y karta užima vis didesnę visos darbo jėgos dalį: Y kartos darbuotojai 2016 metais sudarė daugiau nei trečdalį visų darbuotojų pasaulinėje rinkoje ir prognozuojama 2020 metais jie sudarys jau beveik pusę, o 2025 metais 75% visų darbuotojų (*2 pav.*)²⁸



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Richard Fry prognozes.²⁹

2 pav. Y darbuotojų kartos segmento didėjimo tendencija pasaulinėje darbo rinkoje 2016 – 2025

Remiantis šia statistika, galima teigti, kad Y karta tampa viena iš pagrindinių kartų, formuojančių XXI amžiaus darbo kultūrą, todėl jų pritraukimas ir išlaikymas organizacijoje yra vienas iš prioritetinių organizacijos žmogiškųjų išteklių užduočių. Tačiau kol kas organizacijoms sunkiai pavyksta sukurti tokį motyvacinį mechanizmą organizacijų viduje, kuris ugdytų Y kartos darbuotojų lojalumą, kuris sumažinantų didelę darbuotojų rotaciją.

²⁸ Fred Dews, „11 Facts about the Millennial Generation,“ The Brookings Institution, 2014 birželio 2 d., <https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2014/06/02/11-facts-about-the-millennial-generation/>

²⁹ Richard Fry, „Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force,“ Pew Research Center, 2015 gegužės 11 d., <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>

2. DARBUOTOJŲ LOJALUMAS IR MOTYVAVIMO PRIEMONĖS Y KARTOS ASPEKTU

2.1. Darbuotojų lojalumo samprata ir veiksniai

Sąvoką lojalumas naudojama įvairiose mokslo srityse: sociologijoje, psichologijoje, politikos moksluose, vadyboje. Pastaruoju metu lojalumas ypač akcentuojamas žmogiškųjų išteklių ir verslo vadyboje, kurį galima nagrinėti keliais pagrindiniais aspektais: tiekėjų, vartotojų bei darbuotojų kontekste. Šiame darbe yra nagrinėjamas darbuotojų lojalumas. Tačiau prieš pradėdant analizuoti darbuotojų lojalumo sampratą ir aspektus, iš pradžių tikslinga įsigilinti į šios sąvokos kilmę ir reikšmę.

Žodis „lojalus“ yra kildinamas iš lotyniško žodžio „legalis“ reiškiančio teisinį ir teisėtą (status *Q*) bei dorą (vīta *Ter*).³⁰ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas šią sąvoką apibrėžia labai panašiai: „bent išoriškai ištikimas valdžiai ir neperžengiantis teisėtumo ribų.“³¹ Tačiau tarptautiniame žodyne galime rasti jau šiek tiek platesnį sąvokos aiškinimą: „(pranc., angl. *loyal* – ištikimas < lot. *Legalis* – atitinkantis įstatymą): 1. neperžengiantis valdžios nustatyto teisėtumo ribų; teisės; 2. doras, sąžiningas santykiuose su žmonėmis.“³² Taigi žodis „lojalus“ apibrėžiamas ne tik kaip teisėtas, tačiau ir ištikimas. Reikšmė „ištikimas“ kaip „lojalus“ atitikmuo buvo ypač dažnai vartojama feodalizmo laikotarpiu. Tuo metu lojalumas reiškė ištikimybę feodalui, kaip aukščiausiai, bet laikinai, žemiškajai galiai ir valdžiai. Tačiau laikui bėgant naujieji amžiai pakoregavo tokią lojalumo prasmę ir ištikimybė buvo pradėta sieti su valstybe ar politiniu autoritetu, o vėliau, paveikta liberalizmo etikos ir demokratiškos vertybių, pradėta sieti su laisvu žmogaus pasirinkimu, leidžiančiu lojalumą atskirti nuo paklusnumo.³³

Filosofo John Ladd teigimu pagrindiniai lojalumo ir ištikimybės objektai yra kiti asmenys, tačiau tai gali būti ir tam tikras struktūrinis vienetas: kolektyvas, socialinės grupės ar organizacijos. Svarbiausia, kad individas jaustųsi atsidavęs tam tikram objektui visa širdimi.³⁴ John Ladd požiūriui, kad lojalumo objektas gali būti organizacija, pritaria ir profesorius George Randels, tačiau jis teigia, kad norint jog darbuotojas būtų lojalus organizacijai, visų pirma svarbu joje sukurti bendruomenę, kurioje individas jaustųsi jos dalimi. Jei organizacija nesugeba sukurti bendruomenės, ilgalaikis lojalumas organizacijoje egzistuoti negali. Tam tikra prasme darbuotojas turi jausti aistrą darbui ir organizacijai

³⁰ Kazimieras Kuzavinis, *Lotynų-lietuvių kalbų žodynas. Dictionarium Latino-Lituanicum* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2007), 600.

³¹ *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2012), 374.

³² Valerija Vaitkevičiūtė, (1929-2011), „*Tarptautinių žodžių žodynas: 4-asis patal. ir papild. leid.*“ (Vilnius: Žodynas, 2007), 661.

³³ Leonidas Donskis, „Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?“, *Bernardinai*, 2005 birželio 6 d., <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/28860>

³⁴ „Loyalty“, Stanford Encyclopedia of Philosophy, žiūrėta 2017 spalio 16d., <https://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>.

kurioje jis dirba.³⁵ Jolita Vveinhardt ir Jūratė Kotovskienė teigia, kad lojalumą geriausia apibūdinti kaip atsidavimą, prierašumą ir ištikimybę, kuri darbdavio ir darbuotojų santykių kontekste sukuriama laiku bėgant, kadangi tam reikia laiko ir pastangų.³⁶ Tokiam požiūriui pritaria ir profesorė Ilona Bačiūnienė, kurios nuomone lojalus darbuotojas sieja save su organizacija, tiki jos misija ir tikslais, nori ir ketina dėti pastangas, kad minėti tikslai būtų pasiekti.³⁷

Pasak K. Charskio, lojalumo pagrindas yra noras būti naudingi savo lojalumo objektui ir kartu vengti veiksmų, kurie būtų žalingi. Taip pat jis įvardina tokias pagrindines lojalumo savybes, kaip:

- „sąžiningas elgesys lojalumo objekto atžvilgiu;
- pasitikėjimas;
- įsitikinimų ir pagrindinių vertybių priėmimas;
- gebėjimas džiaugtis lojalumo objekto laimėjimais;
- gebėjimas atvirai rodyti lojalumą;
- pasirengimas įspėti apie galimą pavojų;
- pasiruošimas aukotis, jeigu tai būtina lojalumo objektui;
- pasididžiavimo savo organizacija ir priklausymu jai jausmas;
- pastangos geriausiai atlikti lojalumo objekto pavestą užduotį.“³⁸

Lina Pečiulienė, kaip ir Leonidas Donskis, pastebi, kad „būti ištikimam ir atsidavusiam savo lojalumo objektui yra sąmoningas ir racionalus žmogaus pasirinkimas, t.y. žmogus laisva valia pasirenka savo lojalumo objektą (tarkime, įmonę, kurioje dirba), savo noru įsipareigoja jai ir sąmoningai nusprendžia būti jai ištikimas.“ Autorė taip pat išskiria tris pagrindinius aspektus, koks darbuotojas turėtų būti, kad galėtume jį vadinti lojaliu organizacijai:

- 1) geranoriškas įmonės, kurioje dirba, atžvilgiu, rūpintis jos interesais ir gerbūviu;
- 2) susitapatinęs su ja ir laikyti save neatskiriama organizacijos dalimi;
- 3) bei pasiaukojantis, kadangi siekiant ilgalaikės įmonės gerovės, kartais gali tekti įmonės tikslus iškelti tam tikram laikui aukščiau už asmeninius interesus.³⁹

³⁵ George Randels, „Loyalty, Corporations, and Community,“ *Cambridge University Press: Business Ethics Quarterly* 11, 1 (2001): 27, <http://www.jstor.org/stable/3857867>.

³⁶ Jolita Vveinhardt ir Jūratė Kotovskienė, „Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose,“ *Vadyba*, 2, 13 (2008): 184

³⁷ Ilona Bačiūnienė, „Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą įmonei,“ *Vadovas ir pasaulis* 4, žiūrėta 2017 rugsėjo 25 d., <http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?p=6384&sid=39e759acca6fa8846bab7faef>

³⁸ cit. pgl. Ligita Šimanskienė ir Erika Župerkienė, *Darnus vadovavimas* (Klaipėdos universiteto leidykla: 2013), 191.

³⁹ Lina Pečiulienė, „Lojalumo prasmė ir vertė,“ žiūrėta 2017 spalio 20 d., <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>.

Papildant L. Pečiulienę, lojalus darbuotojas taip pat yra tas, kuris nori siekti karjeros organizacijoje, yra pasirengęs dėti visas pastangas, kad jam patikėtos užduotys būtų išspręstos kokybiškai ir laiku bei priimti organizacijos vertybes ir jas puoselėti.⁴⁰

Apibendrinant galima teigti, jog lojalumo sąvoką įvairūs autoriai apibrėžia skirtingai, tačiau iš pateiktų lojalumo apibūdinimų galime išskirti tris pagrindinius elementus, kuriais yra apibūdinamas lojalumas – atsidavimas, prierašumas ir ištikimybė, kuriems susiformuoti reikia laiko, todėl norint išsiugdyti lojalus darbuotojus, visų pirma būtina išsiaiškinti ko organizacijos darbuotojai tikisi darbe, kas juos motyvuoja ir atsižvelgiant į analizės rezultatus, sukurti ir įgyvendinti ilgalaikę lojalumo skatinimo strategiją, kuri nuolat turėtų būti tobulinama atsižvelgiant į darbuotojų poreikių pokytį.

2.1.1. Lojalių darbuotojų svarba organizacijoms

„Lojalūs darbuotojai – didžiausias organizacijos turtas. Dabartiniame verslo kūryje ištikimi darbuotojai įvardijami kaip svarbiausi veikėjai įmonei kovojant su konkurencingumu.“⁴¹ Tačiau pastebima, kad žemas lojalumo lygis vis dar išlieka didele problema ir organizacijoms nesuradusioms tinkamų motyvacinių metodų darbuotojų lojalumui išugdyti, turi su jais atsisveikinti. Dažna darbuotojų kaita yra viena iš didžiausių problemų, kurią sukelia mažas darbuotojų lojalumas. Ji sukelia daug nepatogumų: patiriami finansiniai nuostoliai, blogėja mikroklimatas bei darbdavio įvaizdis rinkoje,⁴² taip pat naujų darbuotojų atranka ir apmokymas turi didelius laiko ir finansinius kaštus, kyla sunkumų „vystant lyderystę, komunikaciją, atliekant projektus komandoje ar priimant ir įgyvendinant strateginius sprendimus, kaip gerinti įmonės veiklą. Lojalumo nebuvimas gali turėti įtakos produktų ar paslaugų kokybei, žemam produktyvumui ir efektyvumui, dažniems vėlavimams ar net gi vagiliavimui.“⁴³

Pasak J. Kauzes lojalūs darbuotojai turi labai stiprų teigiamą poveikį organizacijos viešam įvaizdžiui, kadangi jie džiaugiasi ir didžiuojasi dirbdami savo organizacijoje, jaučiasi jos dalimi, asmeniniai tikslai ir vertybės atitinka organizacijos vertybes ir tikslus, o tai organizaciją daro patrauklią ir kitiems asmenims, todėl tikėtina, kad įmonė turės didesnę pranašumą konkuruojant su kitomis organizacijomis dėl gerų specialistų darbo rinkoje.⁴⁴ Lietuvoje tai tampa ypač svarbu, kadangi darbingų

⁴⁰ Ligita Šimanskienė ir Erika Župerkienė, *Darnus vadovavimas* (Klaipėdos universiteto leidykla: 2013), 191.

⁴¹ Jolita Vveinhardt ir Jūratė Kotovskienė, „Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose“, *Vadyba*, 2, 13 (2008): 184.

⁴² Ten pat.

⁴³ Lina Pečiulienė, „Lojalumo prasmė ir vertė“, žiūrėta 2017 spalio 20 d., <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>

⁴⁴ James M. Kouzes, „*Iššūkis vadybai*“, (Kaunas: Smaltijos leidykla, 2003), 74.

žmonių skaičius palaipsniui mažėja dėl visuomenės senėjimo ir didelės emigracijos, todėl konkurencija dėl gerų darbuotojų tampa vis intensyvesnė.

Tikėtina, kad lojalus darbuotojas savanoriškai imasi papildomų užduočių, o kartais netgi dirbs viršvalandžius, jei tai bus būtina kokybiškam ir savalaikiam darbo užbaigimui, nes tiki organizacija ir tolimesne karjera joje, todėl nori sudaryti išpūdį, jog juo galima pasitikėti. Kai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi ir save tapatina su ja, jie taip pat dažniau linkę saugoti organizacijos išteklius kaip savus.

Mažesnė darbuotojų kaita gerina įmonės procesų kokybę ir efektyvumą, bei padidina visą organizacinį žinojimą. Ilgiau ir nuosekliau dirbantys darbuotojai nuolat mokydami iš savo klaidų skatina inovacijas bei ilgainiui užpildo žinių trūkumą, didina darbinės kompetencijas.⁴⁵ Taip pat reikia paminėti, kad įvairių tyrimų rezultatai rodo, kad lojalūs darbuotojai sukuria tvaresnius ilgalaikius santykius su įmonės klientais. Taip yra todėl, kad lojalūs darbuotojai dirba produktyviau ir efektyviau, kadangi per ilgą laiką dirbant įmonėje jie puikiai išmano darbo specifikos subtilybes, žino savo klientų poreikius bei norus, o tai, laikui bėgant, leidžia užsitarnauti kliento pasitikėjimą, kuris formuoja klientų lojalumą ir užsitikrina stabilų augimą ir pelningumą (kuris sukuria konkurencinį pranašumą rinkoje). Reikia pabrėžti, kad organizacijos klientai užmezga ir palaiko santykius ne su vadovybe, bet su paprastais darbuotojais, todėl, tokiam darbuotojui išėjus, nutrūksta ir ilgai kurtas ryšys tarp kliento ir organizacijos. Kartais nutinka ir taip, kad darbuotojas išeidamas dirbti į kitą organizaciją panašiam sektoriuje gali kartu „pervilioti“ ir savo klientus. Tokiu atveju organizacija patiria labai didelius kaštus, nes prarandamas ne tik apmokytas specialistas, tačiau ir klientai. Taip pat nukenčia geras vardas ir įvaizdis visoje rinkoje. Taigi, įmonė norėdama užsitikrinti stabilų konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje turi turėti lojalių ir ilgalaikių darbuotojų, kurie užtikrina ir didina jos klientų pasitenkinimą.⁴⁶ Didelę lojalių darbuotojų naudą ekonominiu ir konkurencinio pranašumo atžvilgiu taip pat patvirtina JAV atlikti tyrimai: „kompanijų, turinčių stipriai įsipareigojusius organizacijai darbuotojus, metinės pajamos yra 6 proc. didesnės, o kompanijų, kurių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygis yra žemas, – 9 proc. mažesnės už pramonės šakos vidurkį.“⁴⁷ Nors lojalumo teigiama reikšmė organizacijoms yra nuginčijama, vis dėlto daugelis kompanijų Lietuvoje ir pasaulyje vis dar neturi ilgalaikių ir konkrečių darbuotojų išlaikymo arba kitaip „lojalumo“ skatinimo programų.

⁴⁵ Svetlana Šajeva, „Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers,“ *Economics & Management*, (2007): 644, <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=b3b2852f-7944-4965-910c-6d38c4a13121%40sessionmgr4007>.

⁴⁶ Lina Pečiulienė, „Lojalumo prasmė ir vertė“, žiūrėta 2017 spalio 20 d., <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>

⁴⁷ Ilona Bačiūnienė, „Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą įmonei,“ *Vadovas ir pasaulis* 4, žiūrėta 2017 rugsėjo 25 d., <http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?p=6384&sid=39e759acca6fa8846bab7faef>.

Apibendrinant galima teigti, kad mažas darbuotojų lojalumas sukelia daug nuotolių organizacijoms: didėja žmonių kaita, krenta įvaizdis darbo rinkoje, prastėja mikroklimatas. Taip pat tokių darbuotojų išėjimas iš darbo reiškia ne tik dalies žinių ir kompetencijų netekimą, tačiau tikėtina, kad kartu nuteka ir tam tikros organizacijos paslaptys konkurentams, kuriems vėliau dirba buvę organizacijos darbuotojai. Organizacija, kuri sugeba išsiugdyti ir išlaikyti lojalius darbuotojus turi didesnę konkurencinę pranašumą rinkoje, tampa patrauklesniu darbdaviu. Lojalūs darbuotojai dirba efektyviau ir išmano darbą subtiliau, sukuria tvaresnius santykius su organizacijos klientais, taigi kartu užtikrina ir stabilesnę pelno gavimą.

2.2. Motyvacijos samprata ir veiksniai

Žodis motyvacija yra kildinamas iš lotyniško žodžio lotyniško žodžio „movere“ reiškiančio judėti ar (pa)judinti kažką kitą.⁴⁸ Tarptautiniame žodžių žodyne galime rasti jau šiek tiek platesnį sąvokos aiškinimą: „tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas.“⁴⁹ Motyvacija taip pat apibrėžiama kaip „tam tikra individo elgsena, veiksmai, tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų,“⁵⁰ asmenybės būklė, kuri lemia tam tikros veiklos aktyvumą lygį ir kryptingumą tam tikroje situacijoje,⁵¹ ar siejant su darbuotojo motyvacija: „skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.“⁵² Taip pat galime išskirti tris motyvacijai būdingas savybes:

1. Motyvacija yra vienas iš kelių veiksnių, kurie turi įtakos asmens veiklos rezultatams (kitais, vienodai svarbiais veiksniais galime laikyti: gebėjimus, išteklius bei sąlygas, kuriomis atliekama veikla).
2. Motyvacijos negalime laikyti pastovia būseną, jis gali kisti (didėti ar mažėti tikros veiklos atžvilgiu), todėl reikia periodiškai ją skatinti.
3. Motyvacija yra viena iš priemonių, kuri vadovui padeda sutvarkyti santykius organizacijoje. Jei vadovai žino, kokius poreikius jų darbuotojai turi, jie tinkamai gali pritaikyti motyvacines priemones, kurios skatintų darbuotojus dirbti visu pajėgumu.⁵³

⁴⁸ Kazimieras Kuzavinis, *Lotynų-lietuvių kalbų žodynas. Dictionarium Latino-Lituanicum* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2007), 677.

⁴⁹ Valerija Vaitkevičiūtė, (1929-2011), „*Tarptautinių žodžių žodynas: 4-asis patal. ir papild. leid.*“ (Vilnius : Žodynas, 2007), 661.

⁵⁰ Algirdas Šalčius, *Organizacijos valdymas* (Vilnius: Efrata, 2009), 121.

⁵¹ Juozas Albrechtas, *Asmenybė ir karjera* (Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija, 2005), 107.

⁵² Danguolė Šavareikienė, *Motyvacija vadybos procese* (Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008), 19.

⁵³ Lina Marcinkevičiūtė, *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai* (Kaunas: Akademija, 2010), 41-42.

Nors mokslinėje literatūroje galime rasti žymiai daugiau motyvacijos apibrėžimų tačiau visi jie remiasi į du pagrindinius komponentus: judėjimas ir paskatos turėjimas tam tikro tikslo atžvilgiu.

Darbuotojų motyvacija yra vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Kiekviena organizacija turi analizuoti kokie yra jos darbuotojų poreikiai bei motyvai, kurie juos skatina dirbti geriau. Darbuotojas nori gauti tam tikrą atlygį (ne būtinai materialinį) už savo įdėtas pastangas ir jį gavęs, jaučiasi realizavęs tam tikrą poreikį. Vėliau, vietoj patenkinto poreikio, atsiranda kiti.⁵⁴ Taigi svarbu ne tik rasti tinkamus žmones ir juos pasamdyti, tačiau dar svarbiau nuolat darbuotojus motyvuoti ir šviesti, suteikti jiems reikiamos informacijos apie jų galimybes organizacijoje, ugdyti jų gabumus, taip kartu didinant ne tik kiekvieno iš jų pasitenkinimą darbu, bet kartu ir visos įmonės veiklos kokybę.⁵⁵

Pasak V. Gražulio ir kt.⁵⁶ skatinti motyvaciją ir patenkinti darbuotojų poreikius galime motyvavimo priemonėmis, kurias galima skirstyti į dvi pagrindines grupes: materialines motyvavimo priemones ir nematerialines motyvavimo priemones. Materialines motyvavimo priemones galima skirstyti į du mažesnius pogrupius 1) tiesioginio tipo materialines priemones: gaunamas atlyginimas, bonusai, dalis gaunamo pelno ir kt.; 2) ir netiesioginio materialinio tipo motyvacinės priemonės, kurios gali būti darbuotojui suteikiamos įvairių socialinių privalumų forma, gyvybės ir sveikatos draudimo ar pensijos kaupimo draudimo programomis ir kitomis ir kt. (**4 lentelė**). Įdomu tai, kad anksčiau, atlyginimas (priskiriamas tiesioginio materialinio tipo motyvacinėms priemonėms), buvo laikomas pačiu svarbiausiu darbuotojus motyvuojančiu veiksmu, tačiau naujausių tyrimų duomenimis toks požiūris yra pasenęs ir darbuotojai pradeda vis labiau vertinti netiesioginius materialinius privalumus, kuriuos organizacija jiems suteikia.⁵⁷ Atlyginimas yra vis dar išlieka labai svarbus faktorius, tačiau tik trumpam, vėliau darbuotojas nori patenkinti ir kitus savo poreikius. Tai patvirtina ir kitas tyrimas, kuriame 900 respondentų duomenimis tik 41% atlyginimą įvertino kaip, kaip svarbiausią rodiklį, susijusį su motyvacija ir lojalumu organizacijai.

⁵⁴ Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015): 103 - 104

⁵⁵ Igor Klopotan, Krešimir Buntak ir Ivana Droždek, „Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector,“ *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14, 3 (2015): 304, <http://hrcaak.srce.hr/160400?lang=en>

⁵⁶ Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015): 104 - 105

⁵⁷ George Lazaroiu, „Employee Motivation and Job Performance,“ *Linguistic and Philosophical Investigations* 14, (2015): 100, <https://www.scribd.com/document/294852320/Employee-Motivation-and-Job-Performance>

4 lentelė. Materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės	
<i>Tiesioginio tipo</i>	<i>Netiesioginio tipo</i>
Pagrindinis darbo užmokestis: atlyginimas/alga	Socialinės lengvatos
Papildomas darbo užmokestis: premijos, priedai	Pensijų fondų programos: įmokos į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas
Vienkartinės išmokos (bonusai)	Gyvybės draudimo programos
Akcinis kapitalas: dividendų gavimas už organizacijos akcijas.	Sveikatos draudimo programos
Pelno dalis: išmokos iš grynojo pelno	Kompensuojamos kelionės iki darbo išlaidos
	Maitinimas organizacijos lėšomis
	Nemokamos darbuotojų medicinos priežiūros organizavimas
	Stipendijų fondai studijoms visiškai ar dalinai kompensuoti

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Vladimiras Gražulis ir kt.⁵⁸

Vis dėl to, jei kompanija nori atlyginimą naudoti kaip pagrindinę motyvacinę priemonę savo organizacijoje, tokiu atveju turi būti sukurta sąžininga ir skaidri (bei darbuotojams žinoma) atlyginimo sistema: kiek ir už kokius veiklos rezultatus yra atlyginama. Tai pat patartina aiškiai atskirti individualius ir grupinius (skyriaus, komandos) paskatinimus. Individualūs paskatinimai padeda pagerinti pačio darbuotojo individualius rezultatus, o tai ypač svarbu siekiant patenkintų klientų. Tačiau tik individualus skatinimas neužtikrina efektyvaus komandinio darbo organizacijos viduje, todėl svarbu sukurti ir grupinius atlygius, kurie apjungia komandas bendram tikslui, skatina informacijos ir žinių dalinimąsi, komandinį darbą, o tai padeda darbuotojui jaustis ne tik komandos, bet ir visos organizacijos dalimi. Tokia sistema turi stiprų pozityvų poveikį darbuotojų tarpusavio santykiuose, o tai didina prisirišimą ir lojalumą.⁵⁹ Tačiau šalia materialinių paskatų, kiekvienai organizacijai, siekiančiai aukšto darbuotojų pasitenkinimo darbu, rekomenduojama nuolat skatinti darbuotojus ir kitomis priemonėmis: kelti jų kvalifikaciją mokymų ir kursų pagalba, suteikti lanksčias sąlygas apmokamoms darbuotojų atostogoms, t.y. investuoti į nematerealių motyvacinių priemonių užtikrinimą.

Nors materialiniai faktoriai kiekvienam darbuotojui yra svarbūs, tačiau tam, kad darbuotojas būtų lojalus įmonei – nepakanka. Darbuotoją, kuris skatinamas tik materialiai, lengva

⁵⁸ Vladimiras Gražulis ir kt., Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015): 107 – 109.

⁵⁹ Igor Klopota, Krešimir Buntak ir Ivana Droždek, „Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector,“ *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14, 3 (2015): 305, <http://hrcak.srce.hr/160400?lang=en>.

prarasti atsiradus galimybei dirbti už didesnę finansinę atlygį kitoje organizacijoje. Toks darbuotojas savęs netapatina su organizacija ir jam nesunku priimti sprendimą išeiti. Todėl svarbu užtikrinti ir efektyvią nematerialinių motyvavimo priemonių sistemą, kuri didintų darbuotojo atsidavimą įmonei ir skatintų lojalumą. Pasak I. Klopotan ir kt. vienas iš svarbiausių nematerialinių motyvavimo priemonių yra pasitenkinimas darbu, kuriam būdingi trys pagrindiniai komponentai:

- 1) tam tikri įsitikinimai ir prielaidos apie dirbamą darbą (kognityvinis arba kitaip pažintinis komponentas);
- 2) savijauta atliekant darbą (emocinis komponentas);
- 3) ir darbo įvertinimas (vertinimo komponentas).⁶⁰

Nagrinėjant pasitenkinimą darbu, svarbu išskirti pagrindinius parametrus, kurie daro įtaką jam (5 lentelė).

5 lentelė. Priežastys, turinčios įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu

Organizaciniai parametrai, kurie turi įtakos pasitenkinimu darbu	Asmeniniai parametrai, kurie turi įtakos pasitenkinimu darbu
<i>Darbo specifika</i> - darbuotojai yra labiau patenkinti, jei jų darbas apima ne tik monotoniškas ir paprastas užduotis, tačiau ir sudėtingesnes užduotis, kurios daro atliekamą darbą įdomesniu.	<i>Asmeninių interesų ir darbo harmonija</i> – asmeniniai interesai, žinios ir įgūdžiai atitinka darbo poreikius: darbuotojas gali išreikšti savo nuomonę ir realizuoti savo žinias ir asmenybę.
<i>Adekvati kompensavimo sistema</i> – darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, jei už atliktus darbus jie yra atitinkamai įvertinami ir apdovanojami.	<i>Darbo stažas ir statusas</i> – pastebima, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba tam tikroje srityje ar pozicijoje, tuo labiau jis tampa patenkintas savo darbu: dirba greičiau, efektyviau, yra adekvačiai įvertinamas, tampa savo srities specialistu, todėl patiria mažiau streso, nei pradžioje dėl žinių stygiaus sudėtingose situacijose.
<i>Darbo vietos sąlygos</i> – geresnės darbo vietos sąlygos padeda kokybiškiau ir produktyviau atlikti pavestus darbus.	<i>Pozicija ir statusas</i> – aukštesnė pozicija užtikrina finansinį stabilumą, socialinį statusą visuomenėje.
<i>Bendradarbiai</i> – geri santykiai su bendradarbiais sukuria pozityvų mikroklimatą organizacijos viduje.	<i>Bendras pasitenkinimas gyvenimu</i> – pasitenkinimas gyvenimu turi teigiama poveikį pasitenkinimu darbu, bei atvirkščiai.

⁶⁰ Igor Klopotan, Krešimir Buntak ir Ivana Droždek, „Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector,“ Interdisciplinary Description of Complex Systems 14, 3 (2015): 306, <http://hrcak.srce.hr/160400?lang=en>.

<p>Organizacinė struktūra – darbuotojai nori stabilios ir aiškios organizacinės struktūros, kurioje galėtų daryti įtaka priimamiems sprendimams.</p>	
---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Igor Klopotan, Krešimir Buntak ir Ivana Droždek.⁶¹

Iš pateiktos lentelės viršuje galime daryti keletą išvadų. Visų pirma organizaciniai parametrai daugiausiai priklauso nuo pačio darbdavio. Didelis dėmesys turi būti skiriamas tinkamai užduočių specifikai parengti: monotoniškas ir rutiniškos užduotis demotyvuoja darbuotoją, todėl, jei nėra galimybės darbuotojams skirti sudėtingesnių ir sunkesnių užduočių, tuomet reiktų rotuoti vienas paprastas užduotis į kitas, taip suteikiant daugiau galimybių darbuotojui realizuoti savo potencialą ir kelti kompetenciją. Taip pat svarbu įdiegti tinkamą ir adekvačią atlyginimo sistemą, kuri motyvuotų darbuotoją dirbti produktyviai (pvz. garantuota mėnesinė premija už tikslų įvykdymą greičiau nei numatyta). Darbo vietose privaloma užtikrinti geras darbo sąlygas (suteikti reikalingas darbo priemones, sudaryti saugias ir sveikas darbo sąlygas patalpose, kuriose dirbama jas vėdinant šildant ir kt., įrengti patalpas poilsiui), kad darbuotojas galėtų susikoncentruoti į atliekamų užduočių kokybę be pašalinių trikdžių ar nepatogumų. Dar vienas svarbus organizacinis parametras – komandoje dirbantys žmonės arba kitaip bendradarbiai. Organizacija turi stengtis sukurti gera mikroklimatą organizacijoje, skatinti neformalius darbuotojų santykius (pvz. organizuoti neformalius susitikimus, darbo šventes, sveikinti kolegas gimtadienių ar didesnių laimėjimų proga). Ir žinoma, svarbu darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimą, leisti jiems išsakyti savo nuomonę ir įsitraukti į visos organizacijos veiklą, taip leidžiant kiekvienam pasijusti svarbia organizacijos dalimi.

Asmeninius parametrus, kurie daro įtaką pasitenkinimu darbu, organizacijai sunkiau suvaldyti ar pakeisti, tai daugiau priklauso nuo pačio darbuotojo nusiteikimo ir kompetencijų. Vis dėlto teisingas darbuotojų pasirinkimas darbo vietoms ir pozicijoms yra vienas iš būdų, kaip organizacijoje turėti kuo daugiau darbu patenkintų žmonių. Prieš samdant darbuotoją konkrečiai darbo pozicijai būtina išsiaiškinti darbuotojo interesus, poreikius, kompetencijas ir įvertinti ar turima pozicija atitinka minėtus kriterijus. Taip pat nuolat stebėti darbuotojo progresą, ar jis pritampa prie naujos komandos ir supranta savo poziciją ir vaidmenį visos organizacijos mastu.

⁶¹ Igor Klopotan, Krešimir Buntak ir Ivana Droždek, „Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector,“ *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14, 3 (2015): 306-307, <http://hrcak.srce.hr/160400?lang=en>.

2.3. Motyvacijos ir darbuotojų lojalumo sąsajos

Remiantis ankstesniuose skyriuose aprašyta medžiaga, akivaizdu, kad lojalumas pasiekiamas motyvavimo metodų pagalba. Taip pat galima teigti, kad lojalumas yra kiekvienos organizacijos siekiamybė ir jis pasiekiamas palaipsniui motyvavimo priemonių pagalba didinant pasitenkinimą atliekamu darbu. Šiam procesui paaiškinti pasitelksime keletą motyvavimo teorijų.

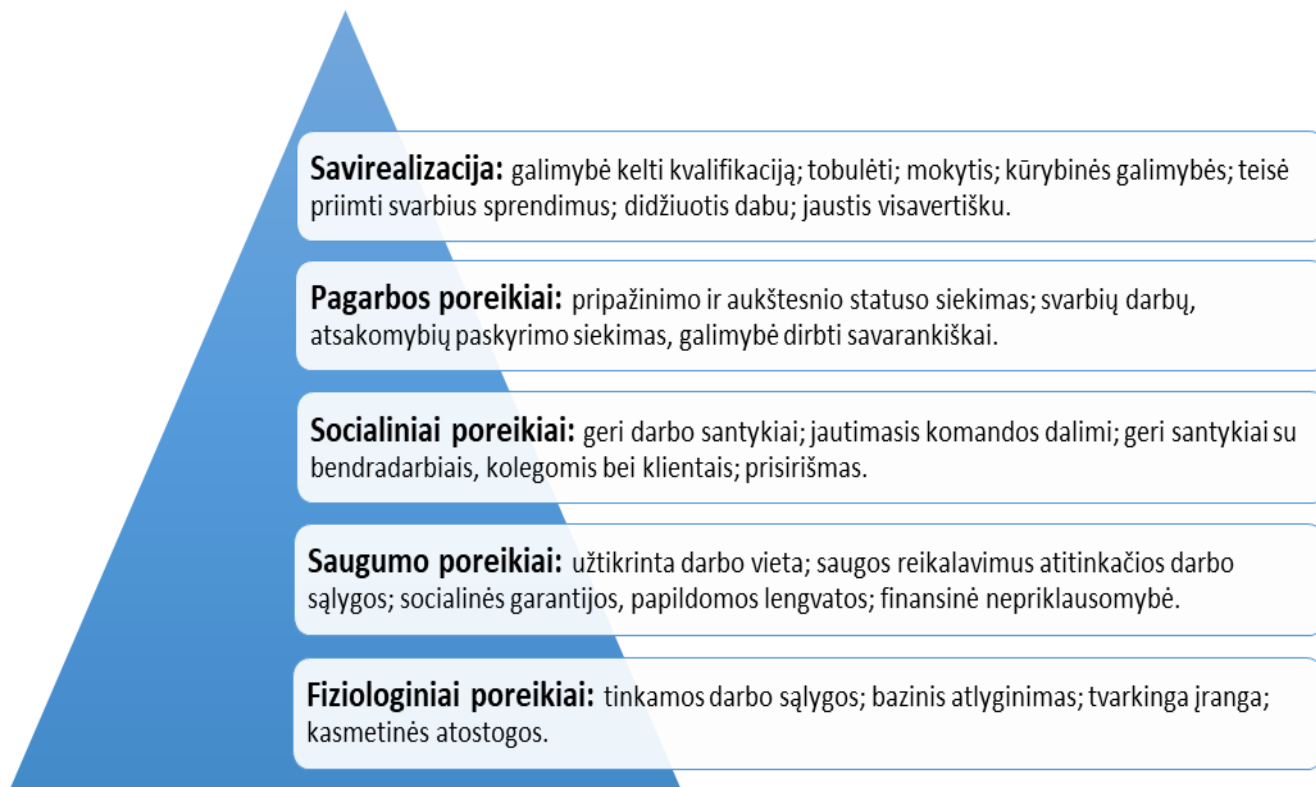
Mokslinėje literatūroje išskiriama labai daug motyvavimo teorijų, tačiau jas galima skirstyti į dvi pagrindines kategorijas pagal tiriamą subjektą: 1) poreikių teorijos (vidinių žmogaus poreikių ir stimulų prigimties ir struktūros analizė); 2) ir proceso teorijos (procesų, kurie skirtingai motyvuoja individus, analizė).⁶² Kadangi šiame darbe bus atliekamas Y darbuotojų kartos vidinių poreikių empirinis tyrimas, darbo autorės sprendimu darbuotojų motyvacijos ir lojalumo teorinei analizei pasitelkiamos trys pagrindinės poreikių teorijos: Maslow poreikių hierarchijos teorija, ERG teorija ir F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.⁶³

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija yra laikoma viena iš svarbiausių ir žinomiausių motyvacijos teorijų pasaulyje. Šios teorijos pagrindas – motyvacijos samprata grindžiama individų poreikiais: nuo svarbiausių fiziologinių poreikių, be kurių žmogus neišgyventų, iki aukščiausių savirealizacijos poreikių, kurie suteikia žmogui pilnatvę. Apačioje esančiame paveiksle (**3 pav.**) galime matyti, kad A. Maslow poreikius skirsto į penkis pagrindinius pogrupius: 1) fiziologinius poreikius; 2) saugumo poreikius; 3) socialinius poreikius, 4) pagarbos (pripažinimo) poreikius; 5) ir aukščiausias savirealizacijos poreikius. Tai pat reikia pabrėžti, kad pagal šią teoriją, kiekvienas poreikis yra patenkinamas nuosekliai, t.y. norint patenkinti saugumo poreikius, visų pirma reikia užtikrinti fiziologinių poreikių išpildymą.⁶⁴ Žemiau pateiktoje lentelėje šalia kiekvienos poreikių grupės pateikiami ir pagrindiniai darbuotojų poreikiai organizacijos lygmenyje. Teoriškai galime teigti, kad darbuotojo lojalumas yra pradedamas ugdyti patenkinant fiziologinius poreikius bazinėmis motyvavimo priemonėmis ir aukščiausias lojalumo taškas yra savirealizacijos pasiekimas, tačiau pagal ankščiau pateiktą darbuotojo lojalumo sampratą, tam, kad darbuotojas būtų lojalus, visų pirma jis turi būti atsidavęs ir ištikimas savo organizacijai, todėl pagal A. Maslow poreikių piramidę tikrąjį lojalumo skatinimą galime laikyti socialinių poreikių patenkinimą, kadangi tuomet darbuotojas pradeda jaustis komandos dalimi. Tačiau, norint pasiekti socialinių poreikių lygį, visų pirma motyvavimo priemonėmis būtina užtikrinti ir patenkinti žemesnius (fiziologinius ir saugumo) poreikius.

⁶² Danguolė Šavareikienė, *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga* (Šiauliai: Šiaulių knygriškla, 2008).

⁶³ Ten pat.

⁶⁴ Abraham H. Maslow, *Motyvacija ir asnybė* (Vilnius: Spauda, 2006), 66 – 78.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Maslow ir J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitė.⁶⁵

3 pav. A. Maslow poreikių piramidė darbuotojų atžvilgiu organizacijoje

Psichologas C. Alderfer remdamasis A. Maslow teorijos pagrindu išplėtojo naują teoriją pavadinimu ERG (angl. *Existence, Relatedness, Growth*). Pagal šią teoriją, žmogaus poreikiai turėtų būti skirstomi į tris pagrindines grupes: 1) egzistencijos (kuri atitinka A. Maslow piramidės fiziologinius ir saugumo poreikius); 2) santykių (kuri atitinka A. Maslow piramidės socialinius ir pagarbos poreikius); 3) ir augimo (kuri atitinka A. Maslow savirealizacijos poreikius).⁶⁶ Tačiau skirtingai nuo A. Maslow teorijos, ERG teorijoje teigiama, kad vienu metu gali būti veikiami kelių lygių poreikiai (A. Maslow atveju aukštesnio lygio poreikiai individui nėra aktualūs, kol nepatenkinamas žemiau esantis), t.y. darbuotoją vienu metu gali motyvuoti noras turėti didesnę atlyginimą ir kartu noras įgyti naujų žinių.⁶⁷ Taip pat skirtingai nuo A. Maslow teorijos, C. Alderfer teigia, kad nepatenkinus aukštesnės pakopos poreikių individui vėl tampa svarbūs žemesnieji poreikiai (nors jie jau buvo patenkinti anksčiau), kurie vėl gali motyvuoti darbuotojo elgesį.⁶⁸ Taigi skirtingai nuo A. Maslow, Alderfer teigia, kad individų

⁶⁵ Jolita Vveinhardt ir Evelina Gulbovaitė, „Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrįstumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste“, *Kultūra ir visuomenė: Socialinių tyrimų žurnalas* 4, 2 (2013): 150 - 151, <https://eltalpykla.vdu.lt/1/31839>

⁶⁶ Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė, *Personalo valdymas* (Kaunas: Technologija: Kauno technologijos universitetas 2000), 114.

⁶⁷ Ten pat.

⁶⁸ Ten pat.

poreikiai gali kisti abiejomis kryptimis: tiek kilti, tiek ir leistis žemyn. Apibendrinus abi teorijas ERG teoriją galime laikyti lankstesne ir mažiau apribota Maslow poreikių hierarchijos versija.

Psichologas F. Herzberg taip pat labai daug prisidėjo analizuojamas kokie veiksniai motyvuoja individus ir 1950 metais paskelbė dviejų veiksnių motyvacijos teoriją, pagal kurią išskyrė dviejų tipų veiksnių kategorijas - higieninius ir motyvacinius veiksnius:⁶⁹

- Higieniniai (arba kitaip mažinančių pasitenkinimą darbu) veiksniai apima atlygio sistemos, saugumo, darbo sąlygų, organizacijos politikos, vadovavimo ypatumai, tarpusavio santykių, darbo teikiamo statuso faktorius;
- Motyvaciniai (pasitenkinimo) veiksniai pripažinimo, pasiekimų, atsakomybės, pažangos, tobulėjimo ir augimo bei pasitenkinimu pačiu darbu faktorius.⁷⁰

Remiantis šia teorija, darbuotojas susidūręs su higieninių veiksnių trūkumais jaučiasi nepatenkintas darbu. Pašalinus šiuos trūkumus kartu dingsta ir nepasitenkinimas ir darbuotojo nepasitenkinimas sumažinamas iki neutralios būsenos, tačiau pasitenkinimas ar motyvacija darbu neatsiranda (**4 pav.**). Taigi higieninių veiksnių nebuvimas „tiesiogiai neformuoja motyvacijos, bet jų nebuvimas gali sukelti žymų nepasitenkinimą darbu.“⁷¹ Darbdavys, norėdamas paskatinti dirbti, privalo pasirūpinti motyvuojančių veiksnių užtikrinimu,⁷² kurie „tiesiogiai formuoja darbuotojų motyvaciją darbu, tačiau jų nebuvimas retai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą.“⁷³ Apibendrinant šią teoriją galima teigti, kad higieniniai veiksniai apibūdina darbo aplinką, o motyvaciniai – darbo turinį ir esmę. Taigi remiantis anksčiau analizuota literatūros analize lojalumo atžvilgiu, darbuotojo lojalumas priklauso nuo motyvacinių veiksnių užtikrinimo ir pagal šią teoriją jei organizacija užtikrina tik higieninius veiksnius apimančias motyvacines priemones, darbuotojo lojalumas nėra skatinamas. Didžiausią įtaką darbuotojo lojalumo stiprumui turi motyvacinės priemonės nukreiptos į darbo turinio ir esmės tobulinimą.

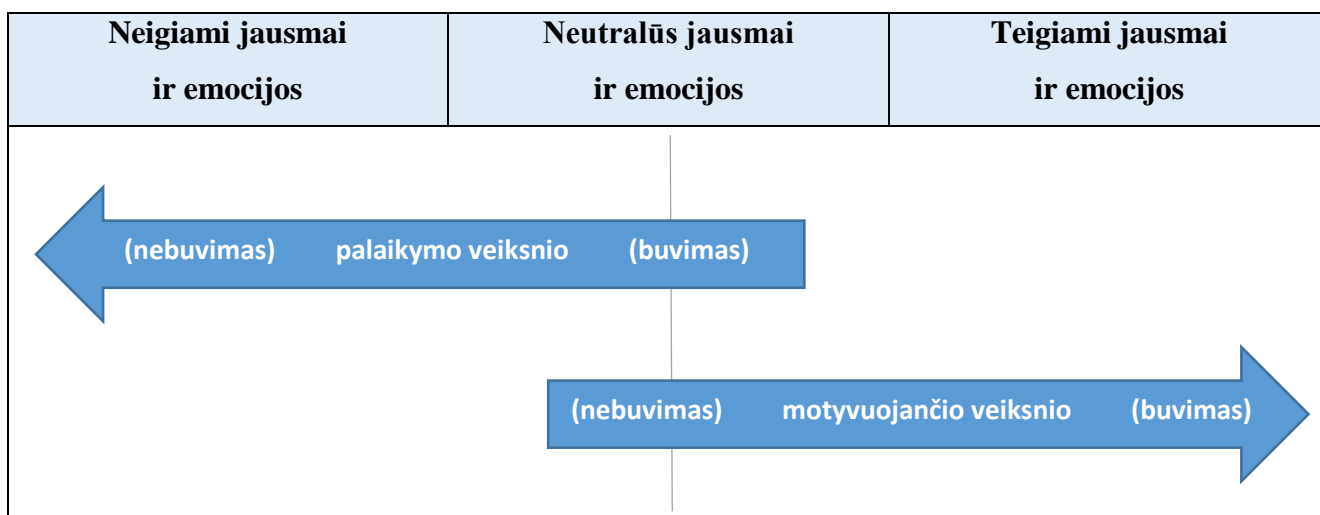
⁶⁹ Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė, *Pramonės įmonių vadyba* (Kaunas: Technologija, 2000), 401.

⁷⁰ Ion Dobre, „Key factors of healthy employee motivation in Jordan. Evidence from dual-factor theory based on structural equation models,“ *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research* 51, 2 (2017): 41, <http://web.b.ebscohost.com.skaitlykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5448d4be-566f-4152-a7a3-350408ac1117%40sessionmgr102>

⁷¹ Palimira Jucevičienė, *Organizacinė elgsena* (Kaunas: Technologija, 1994): 53.

⁷² Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė, *Pramonės įmonių vadyba* (Kaunas: Technologija, 2000), 401.

⁷³ Palimira Jucevičienė, *Organizacinė elgsena* (Kaunas: Technologija, 1994): 54.



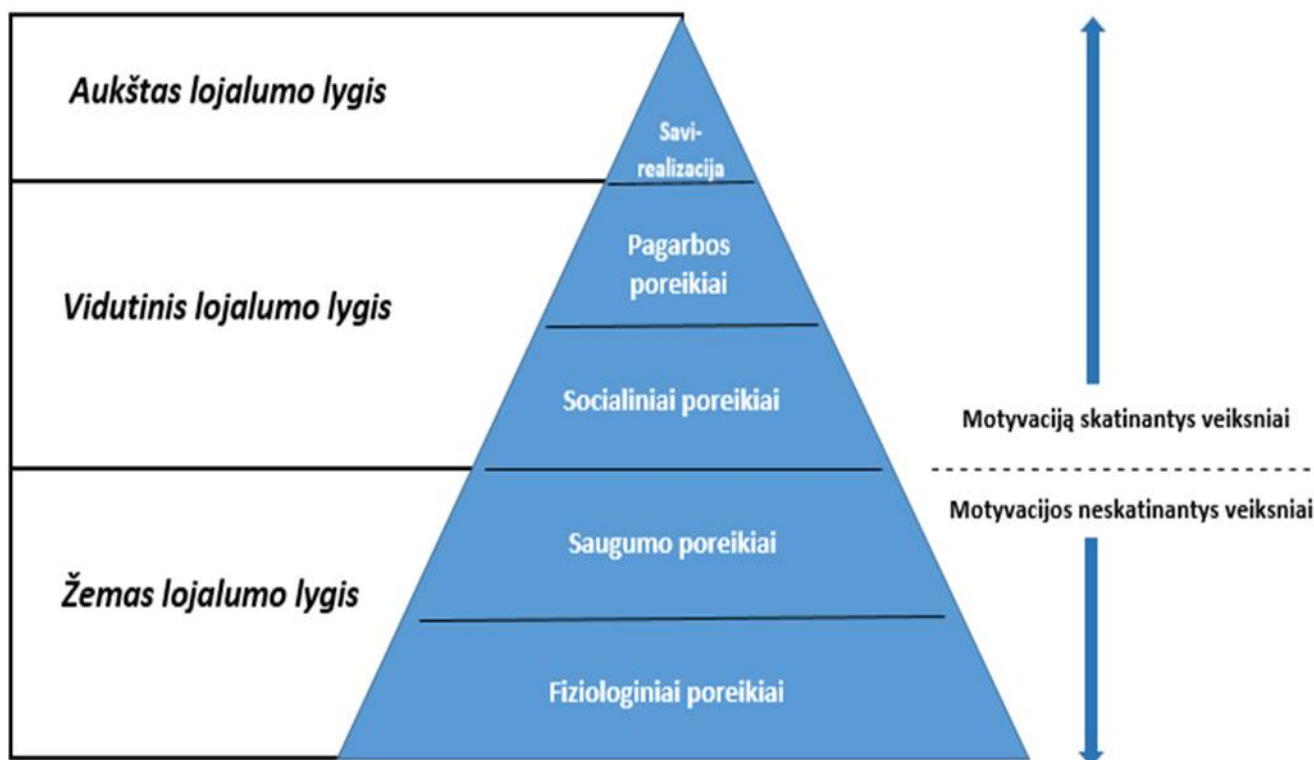
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal P. Jucevičienę.⁷⁴

4 pav. Herzberg motyvavimo veiksniai ir jų poveikis

Herzberg teorija turi daug panašumo su A. Maslow ir ERG teorijomis: higieniniai veiksniai atitinka hierarchinės poreikių teorijos fiziologinius ir socialinius poreikius ir Alderfer teorijos egzistencijos poreikius, o motyvaciniai veiksniai atitinkamai pagarbos ir savirealizacijos poreikius Maslow teorijos atžvilgiu ir augimo poreikius pagal ERG. Tačiau skirtingai nuo ankstesnių dviejų teorijų, žemiausių poreikių užtikrinimas nelaikomas motyvaciniu veiksnium, todėl galima teigti, kad kartu ir neugdo darbuotojo lojalumo.

Apibendrinus šias tris teorijas galima teigti, kad darbuotojų lojalumas yra ugdomas motyvacinių priemonių pagalba ir kuo aukštesnio lygio poreikiai yra patenkinami, tikėtina, tuo lojalesnis darbuotojas tampa. Vis dėlto, nors pagal Maslow ir Alderfer poreikių teorijas darbuotojų lojalumas yra pradedamas ugdyti patenkinus žemiausius darbuotojų poreikius, tačiau šiame darbe bus laikomasi Herzberg teorijos prielaidos, kad higieninių (žemiausių/išgyvenimo poreikių) užtikrinimas yra būtinybė, o siekiant išsiugdyti ilgalaikius lojalus darbuotojus, būtina motyvacinėmis priemonėmis užtikrinti aukščiausio lygio poreikių patenkinimą (**5 pav.**).

⁷⁴ Palimira Jucevičienė, *Organizacinė elgsena*, (Kaunas: Technologija, 1994): 54.



Šaltinis: parengta darbo autorės pagal A. Maslow, C. Alderfer ir F. Herzberg poreikių teorijų analizę

5 pav. Darbuotojų lojalumo lygiai pagal poreikių teorijų analizę

2.4. Y kartos darbuotojų požiūris į darbą ir lojalumą

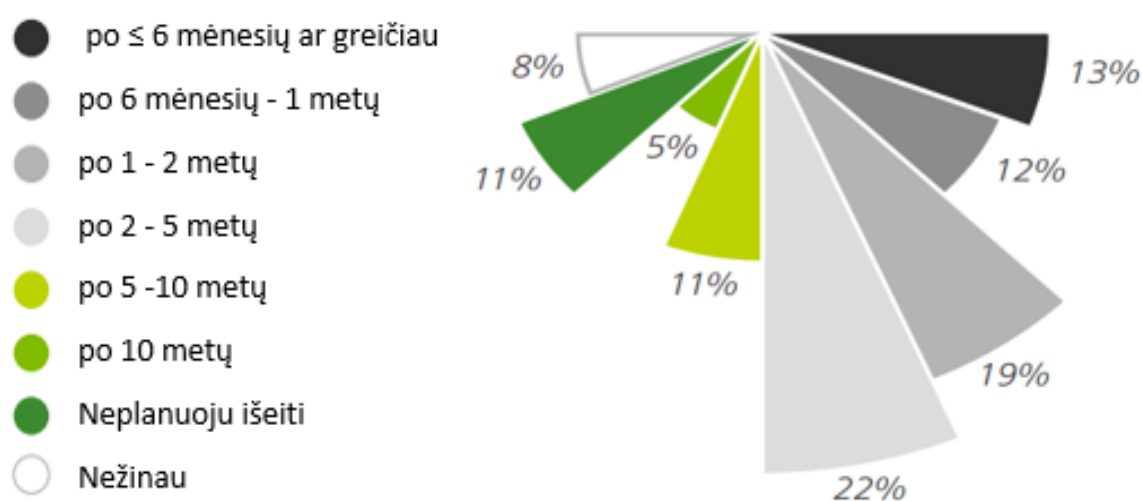
Atliktais tyrimais nustatyta, kad darbuotojų lojalumas vis mažėja ir kuo karta yra „jaunesnė“, tuo darbuotojai yra linkę būti mažiau lojalūs. Tarptautinės kompanijos „Gallup“ tyrimo duomenis, kuris buvo atliktas 2016 metais, apie penktadalis šios kartos darbuotojų keitės darbą per einamuosius metus, o apie 60% visuomet yra atviri geresniems kitų organizacijų pasiūlymams ir tik trys iš dešimties iš tikrųjų mėgsta ir yra patenkinti dabartiniu darbu ir pozicija.⁷⁵ Remiantis kito tyrimo duomenimis, tokie rezultatai galėjo turėti 2008 metų krizė, kurios metu daug darbuotojų neteko darbo, todėl Y karta pradėjo labiau vertinti savo pačių poreikius, o ne organizacijos. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad 2008 metais 75% jaunosios kartos darbuotojai tikėjosi pakeisti ne daugiau kaip 2-5 darbdavius per savo karjerą, o 2011 metais šis darbuotojų kaičius nukrito iki 54%.⁷⁶ Organizaciniam lojalumui nepalankius rezultatus rodo ir dar vienas tyrimas, pagal kurį tik 20% Y kartos atstovų planuoja niekada nekeisti savo darbovietės.⁷⁷ Panašius rezultatus rodo ir 2016 metais Deloitte kompanijos atlikto

⁷⁵ Gytis Kapševičius, „Y karta naikina“, *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8/89, 28.

⁷⁶ Ten pat

⁷⁷ Anick Tolbize, „Generational differences in the workplace,“ Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota (2008), 6 https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

Y kartos tyrimo rezultatai (**6 pav.**). Pagal šiuos rezultatus matome, kad atsiradus galimybei vienas iš keturių darbuotojų (25%) planuoja išeiti iš savo esamo darbo į kitą organizaciją per pirmuosius metus, o per dviejų metų laikotarpį, norinčių pakeisti esamą organizaciją, skaičius išauga iki 44%, o apie 2020 – 2022 metus du trečdaliai visų darbuotojų tikisi būti pakeisti esamą darbovietę. Norinčių dirbti daugiau nei 10 metų arba apskritai neišeiti apklausos metu planavo tik apie 16% visų respondentų. Šie rezultatai patvirtina, kad organizacijos susiduria su dideliu išsūkiu išlaikant jaunus darbuotojus, kurie jau dabar yra viena iš didžiausių darbo jėgos segmentų šiandien,⁷⁸ todėl Y kartos darbuotojų poreikių analizė yra būtina, norint parengti efektyvesnes darbuotojų motyvavimo ar strategijas jaunajai kartai organizacijoje išlaikyti.



Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Deloitte tyrimo ataskaita.⁷⁹

6 pav. Laikotarpis, per kurį darbuotojai norėtų pakeisti esamą darbovietę

Priešasčių, kodėl jaunų darbuotojų lojalumas yra toks žemas, yra įvairių. Viena jų, jog jų potencialas darbe nėra iki galo išnaudojamas ir jie nėra ugdomi lyderiais. Y kartos darbuotojai nori ir tikisi būti paaukštinti pareigose greitai ir nesulaukę to pasirenka naują darbą su geresniu atlyginimu kartu tikėdamiesi geresnių karjeros perspektyvų.⁸⁰ Norui kilti karjeros laiptais greitai ir uždirbti solidų atlyginimą įtakos greičiausiai turi ir „startuolių“ sėkmės istorijos. JAV atliktoje apklausoje apie Y kartos autoritetus, pirmoje vietoje atsidadūrė 33 metų verslininkas Markas Zuckerbergas, kuris uždirbo savo

⁷⁸ „The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders,“ Deloitte, žiūrėta spalio 2 d., <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

⁷⁹ Ten pat

⁸⁰ Anick Tolbize, „Generational differences in the workplace,“ Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota (2008), 6 https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

pirmąjį milijardą būdamas 23 – ejų metų.⁸¹ Žmonės nori lygiuotis į savo autoritetus, todėl dažnai nutinka, kad Y kartos darbuotojai pervertinę savo kompetencijas jaučiasi nepateisinę lūkesčių. Jaunam darbuotojui svarbu akcentuoti, kokias perspektyvas jis turi įmonėje ir kokių įgūdžių įgijus, galima tikėtis aukštesnės pozicijos įmonėje,⁸² todėl reiktų nuolat kalbėtis individualiai su savo darbuotojais, pateikti konkrečių pavyzdžių apie organizacijoje jau ilgą laiką dirbančių žmonių karjeros sėkmės istorijas, t.y. darbuotojų, kurie kilo karjeros laiptais toje organizacijoje. Tai pat reiktų paaiškinti kaip vienos ar kitos atsakomybės galėtų prisidėti prie tolimesnės darbuotojo karjeros. Tuo labiau, kad Y kartos atstovai yra linkę aukoti savo asmeninį laiką įvairiems mokymams, kurie pasitarnautų tolimesnėje karjeros perspektyvoje. Vienas iš pavyzdžių – kalbos mokymasis. Jei organizacijai trūksta žmonių, kalbančių tam tikra kalba su jų klientais, ji gali suteikti apmokamus kalbos mokymus darbuotojui, o jis išipareigotų tam tikrą laiką išdirbti organizacijoje. Tokiu atveju tiek organizacija turėtų naudoti išlaikydama darbuotoją organizacijos viduje su reikiamomis kompetencijomis, tiek darbuotojas galėtų tobulėti profesiskai.

Y kartą darbe motyvuoja ne tik paaukštinimas karjeros prasme organizacijoje, tačiau ir nuolatinis mokymasis ir kompetencijų kėlimas darbo vietoje. Jaunimo darbo centro skyriaus vedėja (Vilniaus teritorinėje darbo biržoje) Jolanta Skirmatienė teigia, kad „jaunoji darbo jėga nesikrato mokymų <...>, patys nurodo, kad svarbu tobulėti, mokytis darbo vietoje.“⁸³ Y kartos darbuotojai mėgaujasi naujų dalykų mokymusi ir žinojimu, kad naujai išmoktos kompetencijos padės jiems toliau siekti karjeros kompanijoje, todėl organizacijos, sukurdamos ir siūlydamos įvairias papildomas kompetencijų kėlimo ar tam tikrų įgūdžių tobulinimosi programas parodys darbuotojams, kad nori investuoti į savo darbuotojus ir į jų darbinį potencialą.⁸⁴

ISM Vadybos ir ekonomikos docentės R. Alonderienės teigimu, prasmingas darbas yra pagrindinis Y kartos motyvacinis veiksnys,⁸⁵ todėl jiems nuolat būtina akcentuoti ir parodyti kokią naudą ir prasmę turi jų atliekamas darbas. „Žinoma, prasmingo darbo troškimo negalime vadinti fenomeniniu reiškiniu ar poreikiu, tačiau Y kartos atstovai yra pirmieji, kurie to reikalauja kaip karta.“⁸⁶ Darbuotojai dažnai, ypač didelėse korporacinėse kompanijose, nežino kokią poveikį jo darbas ar tam tikros atsakomybės turi organizaciniu lygiu ir jaučiasi tarsi jų veiksmai neturi prasmės ir dirba tik tam, kad gautų tam tikrą finansinį atlygį mėnesio pabaigoje. Darbuotojų supažindinimas su organizacijos vizija ir

⁸¹ Gytis Kapsevičius, „Zuckerbergas prie staklių,“ *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8/89, 36.

⁸² Gytis Kapsevičius, „Zuckerbergas prie staklių,“ *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8 (89), 37.

⁸³ Gytis Kapsevičius, „Zuckerbergas prie staklių,“ *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8 (89), 37.

⁸⁴ „Age of Age Hoppers: How CAT dealers get millennial employees to stay,“ žiūrėta 2017 spalio 19 d., <https://thebossmagazine.com/age-job-hoppers/>

⁸⁵ Gytis Kapsevičius, „Zuckerbergas prie staklių,“ *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8/89, 37.

⁸⁶ Susan Taylor, The Angst Of The CEO: When Success Leaves You Feeling Empty,“ *Forbes*, 2017 rugsėjo 8 d., <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/09/08/the-angst-of-the-ceo-when-success-leaves-you-feeling-empty/3/#24e5fb555efe>.

vertybėmis, bei kaip jų atliekami procesai prisideda prie išsikeltų visos organizacijos tikslų įgyvendinimo, leistų darbuotojams jaustis svarbiais, susitapatinti su organizacija ir matyti savo darbo prasmingumą.

Taip pat šios kartos darbuotojai siekia lankstumo ir galimybės dalintis darbu, „tiki kad naudodamiesi technologijomis gali dirbti bet kur ir bet kada, viliasi, kad kolegos ir darbdaviai suteiks jiems reikalingą pagalbą“⁸⁷ ir tai padės išlaikyti balansą ne tik tarp darbo ir šeimos, tačiau ir asmeninio gyvenimo. Tikslinga paminėti, kad visuomenėje stereotipiškai manoma, kad Y kartos atstovai nenori dirbti, tačiau atliktų tyrimų rezultatai rodo kitokius rezultatus: statistiškai 73% darbuotojų praleidžia daugiau nei 40 valandų per savaitę, ketvirtadalis – apie 50, o 26% Y kartos darbuotojų pasaulyje turi du ar daugiau apmokamų darbų.⁸⁸ Taigi dirbdami daug, tačiau norėdami išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jaunai žmonės tikisi, kad organizacija jam suteiks lanksčias sąlygas atostogoms, kelionėms ar, pavyzdžiui, vaiko auginimo atostogoms ar studijoms universitete.

Nors Y kartos atstovams vadovai nebūtinai yra autoritetai ir jiems svarbiau surasti darbą, kuriame jie galėtų atsiskleisti,⁸⁹ tačiau jiems labai svarbus grįžtamasis ryšys, nuolatinė komunikacija ir pripažinimas, todėl vadovo įvertinimas ir paskatinimas yra būtinas. Grįžtamojo ryšio Y kartos darbuotojai tikisi greitai. Tam įtakos turi skaitmenizacija ir mediatizacija, kurios apsupti užaugo Y kartos žmonės. Technologijų pagalba visa informacija perduodama labai greitai, bei atsakas ar reakcija į tą informaciją gaunama taip pat akimirksniu.

Visiems darbuotojams, neišskiriant Y kartos, atlyginimas yra vienas iš pamatinių faktorių ieškant ar keičiant darbą. Pagal verslo konsultacijų bendrovės PwC atliktos apklausos duomenis, atlyginimas Y kartai nebūtinai yra svarbiausia faktorius ir jie linkę leisti į kompromisus, jei darbas jiems atrodo įdomus ir perspektyvus,⁹⁰ tačiau pagal kitą atliktą apklausą šiuo klausimu, didžiąjai Y kartos daliai gerai apmokamas darbas yra svarbus faktorius, kuris motyvuoja tam tikrą laiką likti ir dirbti toje pačioje kompanijoje.⁹¹ Tam pritaria ir tyrimus atliekanti mokslininkė J. Deal, kuri teigia, kad Y kartos darbuotojai ypač rūpinasi savo finansine padėtimi, taupymu ateičiai, pensijų kaupimo fondams bei nori turėti pakankamai finansinių išteklių patenkinti savo dabartinius pomėgius ir hobius.⁹² Taigi apibendrinant, Y kartos darbuotojai nori jaustis finansiškai stabiliai dabar, bei užsitikrinti finansinį

⁸⁷ Kotryna Tamkutė, „Nuo pokario vaikų iki Z“, *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8/89, 27.

⁸⁸ „Millennial Careers: 2020 Vision“, ManpowerGroup, 6, žiūrėta 2017 spalio 23 d., http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERE

⁸⁹ Gytis Kapsevičius, „Y karta naikina“, *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8 (89), 28.

⁹⁰ Gytis Kapsevičius, „Y karta naikina“, *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8/89, 28.

⁹¹ „Age of Age Hoppers: How CAT dealers get millennial employees to stay“, žiūrėta 2017 spalio 19, <https://thebossmagazine.com/age-job-hoppers/>

⁹² Jennifer Deal, "What Millennials Want From Work," *Wharton Business Radio Highlights*, žiūrėta 2017 spalio 19, 23.00 – 23.30 sec. <https://soundcloud.com/user-414944777/jennifer-deal>

stabilumą ateityje. Tačiau kalbant apie lojalumą organizacijai, atlyginimas nėra pagrindinis faktorius, kadangi Y kartos atstovai „nebijo keisti darbo, nes tiki jog per 2-3 mėnesius ras tokį pati ar net geriau apmokamą darbą.“⁹³

6 lentelė. Y kartos darbuotojų charakteristika

Požiūris į darbą	Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą, nebijo keisti darbo
Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas.
Lojalumas	Gali būti lojalūs, jei tenkina darbo specifika ir jo sąlygos.
Darbo ir gyvenimo balansas	Nenori aukoti asmeninio gyvenimo dėl darbo, todėl siekia surasti balansą
Technologijos	Yra technologiškai išprusę, technologijos yra neatsiejama darbo dalis
Karjera	Siekia kuo aukštesnių karjeros galimybių, tačiau nebijo keisti organizacijos, jei negauna greito paaugstinimo, stengiasi kaupti patirtį ir ugdyti kompetencijas.
Darbo stilius	Gali dirbti bet kur, teikia pirmenybę neformaliai aplinkai ir bendravimui, todėl mėgsta bendradarbiavimo (coworking space) tipo biurus, nemėgsta hierarchija pagrįstų normų ir santykių.

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Business interior.⁹⁴

Šiuolaikinės organizacijos, atsižvelgdamos į tai, kad Y karta teikia pirmenybę neformaliai aplinkai ir bendravimui, pastaruoju metu taip pat pradeda daug investuoti į tinkamos aplinkos darbe sukūrimą, keičiasi biurų erdvės, konsultuojamasi su psichologais, atliekami darbuotojų tyrimai, kaip geriausiai sukurti aplinką, kurioje darbuotojai norėtų dirbti, todėl atsiranda daugiau poilsio bei laisvalaikio erdvių.⁹⁵ Kartais įrengiamos specialios terasos pietums šiltuoju metų laikotarpiu, kaip alternatyva vidinėms virtuvėlėms ar sporto salės propoguoti sveiką gyvenimo būdą.

⁹³ „Millennial Careers: 2020 Vision,“ *ManpowerGroup*, 4, žiūrėta 2017 spalio 23 d., http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES

⁹⁴ Generation at work: a war of talents, business interior <http://www.businessinteriors.co.uk/wp-content/uploads/2011/11/business-interiors-knowldge-generations-at-work-talents.pdf>

⁹⁵ Gytis Kapševičius, „Y karta naikina,“, *Veidas*, rugpjūtis, 2017, Nr. 8/89, 28.

Akivaizdu, jei žmogus nėra patenkintas savo darbu ir organizacija, kurioje jis dirba, ir nėra efektyviai ir nuolat motyvuojamas, jis anksčiau ar vėliau paliks organizaciją. Todėl yra labai svarbu išanalizuoti, kokie faktoriai yra efektyviausi motyvuojant skirtingus organizacijos narius. Atlikus įvairių šaltinių teorinę analizę galime teigti, kad pasitenkinimu darbu Y kartai daugiausiai įtakos turi karjeros perspektyvos, pastovus grįžtamasis ryšys, sudarytos sąlygos nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui, taip pat svarbios lanksčios darbo sąlygos, kadangi Y kartos darbuotojai stengiasi išlaikyti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą. Taip pat svarbu konkurencingo atlyginimo užtikrinimas ir pačio darbo specifika ir prasmė.

3. Y KARTOS DARBUOTOJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo teorinis pagrindimas:

Tolimesnės darbo dalies tikslas yra apklausos būdu surinkti kuo daugiau duomenų apie Y kartos darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijoms Lietuvoje. Atlikus literatūros analizę teorinėje darbo dalyje bei išnagrinėjus jau atliktus Y kartos motyvacijos ir lojalumo tyrimus, autorė pasigedo išsamių duomenų apie Y kartos motyvacijos ir lojalumo aspektus Lietuvoje, todėl tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti darbuotojų lojalumo stiprumą dabartinėje organizacijoje, bei kartu ištirti darbuotojų požiūrį į darbą, bei motyvacinės priemonės, kurios daro didžiausią įtaką Y kartos lojalumui.

Empirinio tyrimo tikslas:

Nustatyti motyvacinės priemonės, kurios skatina Y kartos darbuotojų lojalumą organizacijose.

Tyrimo objektas:

Y kartos darbuotojai dirbantys Lietuvoje esančiose organizacijose.

Uždaviniai:

1. Įvertinti Y kartos darbuotojų poreikius bei jų motyvavimo priemonės organizacijose;
2. Išsiaiškinti Y kartos darbuotojų lojalumo lygį organizacijose;
3. Išsiaiškinti kokios motyvacinės priemonės skatina darbuotojo lojalumą organizacijoms.

Tyrimo metodas:

Empiriniam tyrimui atlikti ir išsikelto tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Šis tyrimo būdas pasirinktas, kadangi norima atskleisti Y kartos bendrąsias nuostatas ir tendencijas lojalumui organizacijose atžvilgiu pasitelkiant statistinius duomenis ir jų analizę. Statistinių duomenų rinkimas ir analizė leis išvengti darbo autoriaus subjektyvumo, o tai užtikrins didesnę viso tyrimo objektyvumą. Pagal tyrimo tipą, šis kiekybinis tyrimas priskiriamas trumpalaikiui (vienkartiniam) tyrimui, kadangi tam tikra situacija (Y kartos darbuotojų motyvacija ir lojalumas) yra analizuojama konkrečiu momentu, o vėliau gauti duomenys bus apibendrinti ir pateikiamos galutinės išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo duomenų rinkimo metodas:

Atsižvelgus į tai, kad Y karta yra technologiškai išprususi ir nuolat naudoja el. priemones, kaip tinkamiausia duomenų rinkimo būdas pasirinkta respondentų apklausa internetu. Toks apklausos būdas yra sąlyginai patogiausias tiriamam segmentui. Respondentai gali anketą užpildyti jiems patogiu laiku, be to šis būdas suteikia privatumo (anketą pildant darbo metu gali būti jaučiama privatumo stoka, kadangi klausimai tiesiogiai susiję su darbo vieta). Apklausa internetu taip pat palengvina apklausti respondentus geografiškai, o tai ypač svarbu šiam tyrimui, kadangi analizuojama Y darbuotojų kartos tendencijos Lietuvoje, todėl klausimyną gali užpildyti bet kuriame mieste gyvenantys ir dirbantys respondentai, o apklausos atlikėjas – gauti greitai atsakymus ir juos lengviau apdoroti.

El. klausimynas buvo patalpintas internetinėje svetainėje *manoapklausa.lt*. Ši apklausų svetainė buvo pasirinkta dėl kelių priežasčių: galimų respondentų kiekis 500, anketos pritaikytos įvairiems mobiliesiems įrenginiams (tai ypač svarbu Y kartos atveju, kadangi tikėtina, kad didelė dalis šių respondentų rinksis būtent tokią priemonę užpildyti klausimyną), taip pat patogų gautus duomenis eksportuoti į Excel programą, kurios pagalba bus apdorojami duomenys, taip pat galimybė eliminuoti nesąžiningų respondentus naudojantis apklausos filtru. Klausimynas (internetinė jo nuoroda) buvo platinama el. pašto, socialinių tinklų (Facebook, LinkedIn) ir išmaniųjų programėlių (Viber, WhatsApp, ir Messenger), Skype pagalba, kadangi mažai tikėtina, kad patys Y kartos darbuotojai savarankiškai ieškotų ir pildytų anketą internete.

Empirinio tyrimo įgyvendinimui buvo sukurtas klausimynas su 25 uždaro tipo klausimais. Uždaro tipo klausimai pasirinkti dėl kelių priežasčių. Visų pirma, tokie atsakymai yra labiau objektyvūs, juos galima tiksliau interpretuoti. Taip pat, tokius atsakymus lengviau išreikšti kiekybiniais matais, juos suklasifikuoti, lyginti, sudaryti skales ir nustatyti konkretesnę visumos nuomonę apie tam tikrą rūpimą klausimą.⁹⁶

Sudarant uždaro tipo klausimus anketai, buvo stengiamasi laikytis pagrindinių reikalavimų: 1) numatyti visus galimus atsakymų variantus kiekvienam klausimui, kurie atspindėtų daugumos nuomonę; 2) atsakymuose pateikti tik vieną idėją (pvz. vietoj: „darbas gerai apmokamas ir įdomus,“ pateikiami du atskiri atsakymai: „darbas įdomus“ ir „darbas gerai apmokamas.“); 3) atsakymo variantus pateikti tame pačiame puslapyje, kad respondentas galėtų iš karto matyti visus galimus pasirinkimus; 4) neteikti per daug atsakymų, kadangi respondentai greitai prarastų dėmesingumą ir susidomėjimą anketa, todėl tikėtina, kad atsakinėtų paskubomis, gerai neapgalvoję savo pasirinkimų arba apskritai nebaigtų pildyti anketos.⁹⁷

⁹⁶ Rimantas Tidikis, Socialinių mokslų tyrimu metodologija (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003): 475.

⁹⁷ Ten pat, 475 – 476.

Apklauso klausimus, pagal pobūdį, galima skirstyti į du pagrindinius blokus: 1) demografiniai klausimai, kurie padeda susidaryti pirminį įspūdį apie respondentą (1 – 5 klausimai); 2) ir klausimai tiesiogiai susiję su nagrinėjama tema: motyvacija ir lojalumu organizacijai (6 – 25 klausimai). Ypač svarbūs 2 ir 4 klausimai, pagal kuriuos patikrinama ar respondentai atitinka minimalius reikalavimus šiai apklausai: priklauso Y kartai ir šiuo metu dirba.

Siekiant klausimyno patikimą ir respondentams aiškų klausimynas buvo atlikta bandomoji internetinė apklausa su keliais respondentais siekiant išsiaiškinti trūkumus. Atsižvelgus į apklaustųjų pastabas klausimynas buvo patobulintas ir galutinė jo versija patalpinta internetinėje svetainėje *manoapklausa.lt*.

Tyrimo imties pagrindimas:

Statistikos departamento duomenimis 1982 – 2000 metais gimusių (*Y karta Lietuvoje, žr. 1.2. skyrių*) vyrų ir moterų skaičius 2017 metų pradžioje buvo apie **685 tūkst**⁹⁸. Kiek iš šių Y kartos atstovų šiuo metu dirba, viešai skelbiamų duomenų nepavyko rasti, todėl reiktų tirti visą Y kartos generalinę aibę (siekiant nustatyti tik dirbančius asmenis), o to padaryti neįmanoma su autorės turimais resursais. Tačiau remiantis moksline literatūra ir apklausų istorija teigiama, kad generalizacijos būdu suformavus imtį tinkamos atrankos būdu, iš jos galima daryti patikimas išvadas apie visą tiriamą populiaciją.

Dėl statistinių duomenų trūkumo ir didelės tiriamos populiacijos vienetų apimties tyrime taikomas netikimybinės atrankos būdas – sniego gniūžtės atranka. Sniego gniūžtės atrankos būdu tiriami respondentai papildomai siūlo įtraukti kitus potencialius respondentus, kurie atitinka tyrimo imties reikalavimus. Šio tyrimo atveju potencialūs respondentai privalėjo atitikti du pagrindinius kriterijus: 1) amžius (1982 – 2000 metais gimę asmenys, kadangi tokia Y kartos klasifikacija buvo pasirinkta įvertinus įvairius teorinius aspektus anksčiau); 2) ir darbinę patirtis (siekiami apklausti respondentes kurie turi bent minimalią darbinę patirtį ir šiuo metu dirba).

Nustatant imties dydį buvo remtasi dviem aspektais: 1) dalis mokslininkų, nustatant imties dydį, siūlo remtis nuostata, kad apklausoje turi dalyvauti ne mažiau nei 100 respondentų tiriant dideles populiacijas,⁹⁹ 2) taip pat, kadangi populiacijos dydis yra žinomas, konkrečiam imties dydžiui nustatyti buvo taikoma Schwarze formulė:

⁹⁸ Oficialiosios statistikos portalas, žiūrėta spalio 17 d., <https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/>

⁹⁹ Liudmila Rupšienė, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija* (Klaipėda: Kalipėdos universiteto leidikla: 2007), 13.

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q}$$

N – populiacijos dydis;

Reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95% pasiklovimo lygmenį;

p yra numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė, o tai reiškia, kad požymis būdingas 50 % populiacijos, kuri atitinka $p=0,5$);

q yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ($q=1-p=0,5$);

ε yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon=0,05$.¹⁰⁰

Taigi remiantis šia formule buvo nustatyta, jog kiekybinio tyrimo metu reikia apklausti bent 384 respondentus norint, kad duomenys būtų su 5 % paklaida, esant 95 % tikimybei. Siekiant įsitikinti, kad skaičiavimai buvo atlikti teisingai, reikiamas imties kiekis taip pat buvo patikrintas imties skaičiuoklės pagalba internetinėje svetainėje <http://www.factus.lt>, kurios rezultatai atitiko anksčiau apskaičiuotus.

Apklauskos klausimynas, įvairių internetinių įrankių pagalba, buvo išsiųstas 400 respondentų. Apklausa buvo vykdoma nuo 2017 spalio 30 iki 2017 lapkričio 6 dienos. Lapkričio 3 dieną klausimynas buvo pakartotinai persiųstas tiems, kurie jo neužpildė. Pasibaigus apklauskos laikotarpiui iš viso buvo gauti 214 respondentų atsakymai, tačiau analizuojant duomenys buvo pasirinkti tik 177 respondentų atsakymai, kadangi 25 respondentai neatitiko reikiamo amžiaus kriterijaus (17 respondentų buvo gimę anksčiau nei 1982 ir 8 respondentai buvo gimę vėliau nei 2000 metai), o 12 respondentų nurodė šiuo metu nedirbantys (10 respondentų tik mokosi, 2 respondentai yra bedarbiai). Taigi tyrimo paklaida išaugo iki 7,37% išlaikant 95 % patikimumą.

Empirinio tyrimo duomenų analizės metodas:

Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys apdorojami ir sisteminami Microsoft Excel kompiuterine programa ir vėliau vaizduojami grafiškai.

¹⁰⁰ Vitalija Rudzkienė, *Socialinė statistika* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas: 2005), 21.

Tyrimo etika:

Tyrimo metu didelis dėmesys buvo skiriamas respondentų teisių ir etikos principų užtikrinimui:

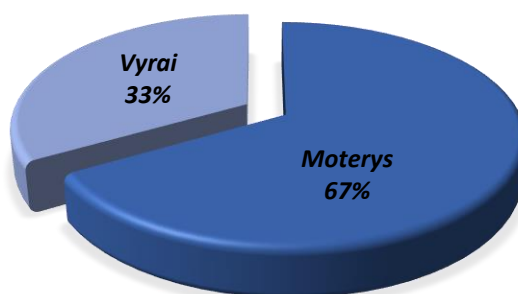
- Užtikrintas respondentų anonimiškumas;
- Užtikrintas gautos informacijos konfidencialumas;
- Respondentai buvo informuoti apie tyrimu tikslą ir savanoriškai sutiko jame dalyvauti.

4. Y KARTOS DARBUOTOJŲ EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ

4.1. Respondentų socialinė ir demografinė charakteristika

Apklausoje metu pirmieji penki klausimai buvo skirti išsiaiškinti pagrindinius socialinius ir demografinius duomenis apie respondentus: lytį, gimimo metus (ar priklauso Y kartai), išsilavinimą, kuo šiuo metu užsiima (ar šiuo metu dirba) bei finansinę padėtį (*1 Priedas*). Kiekvienas iš šių aspektų žemiau pateikiamas grafiškai.

Iš apklausoje dalyvavusių 214 respondentų buvo atrinkti 177, kurie atitiko visus keliamus reikalavimus ir jų atsakymai bus nagrinėjami ir analizuojami viso empirinio tyrimo metu. 177 respondentai pagal lytį pasiskirstė taip: 118 moterų ir 59 vyrai (*7 pav.*). Nors darbo autorė išsiuntė apklausos klausimyną apylygiam vyrų ir moterų skaičiui, tačiau iš apklausos rezultatų matome, kad moterys yra labiau linkusios atsakinėti į apklausas, nei vyrai ir šioje apklausoje sudaro 2/3 visų respondentų, o vyrai tik 1/3. Tačiau kadangi tiriama Y karta apskritai, nevienodas lyčių santykinis pasiskirstymas didelės įtakos tyrimo rezultatams neturi.

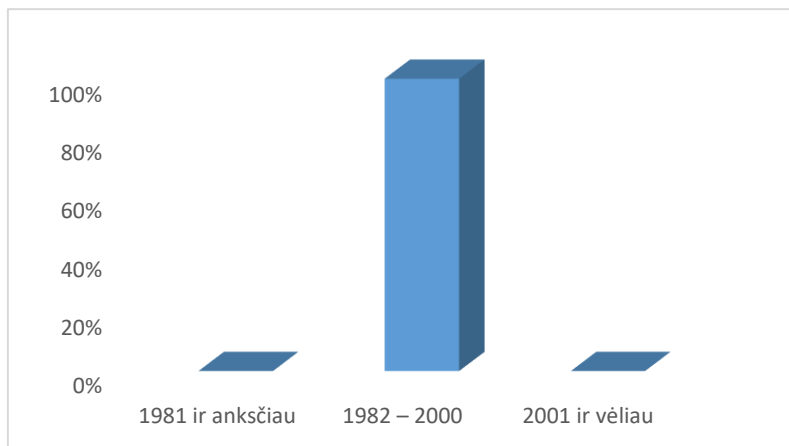


7 pav. Respondentų imtis pagal lytį

Siekiant atrinkti apklausai tik Y kartos atstovus, antrame klausime buvo prašoma, kad respondentas priskirtų save prie vienos iš trijų amžiaus grupių:

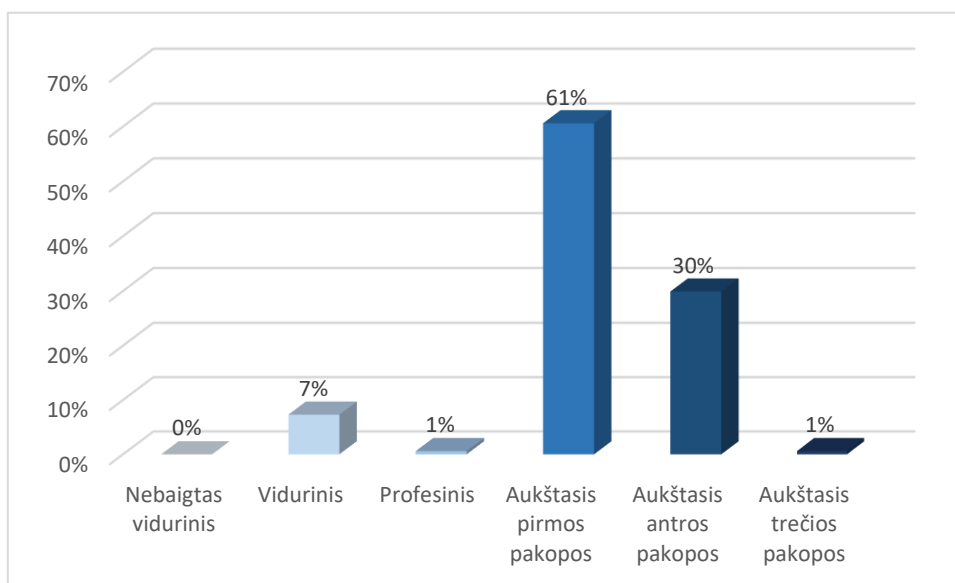
- 1981 ir anksčiau
- 1982 – 2000
- 2001 ir vėliau

Jei respondentas save priskyrė pirmai arba trečiai amžiaus grupei, jo atsakymai buvo anuliuoti ir nebenagrinėjami tolimesnėje apklausos analizėje, todėl respondentai, priskybę save antrajai amžiaus grupei (1982 – 2000) sudaro 100% visų respondentų pagal amžiaus pasiskirstymą, t.y. imtį pagal amžių sudaro tik Y kartos atstovai (**8 pav.**).



8 pav. Respondentų imtis pagal amžių

Trečiuoju klausimu buvo norima išsiaiškinti respondentų turimą išsilavinimą, todėl buvo pateikti 6 pasirinkimo variantai (**9 pav.**). Anksčiau teorijoje buvo minima, kad Y karta į darbo rinką žengia kaip viena iš labiausiai išsilavinusių kartų per visą istoriją. Šios apklausos duomenimis galime patvirtinti, kad didžioji Y kartos dalis tikrai yra gan išsilavinusi, kadangi aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi net 92% visų respondentų, o didžioji dalis turinčių vidurinį išsilavinimą šiuo metu taip pat siekia aukštojo universitetinio išsilavinimo laipsnio.

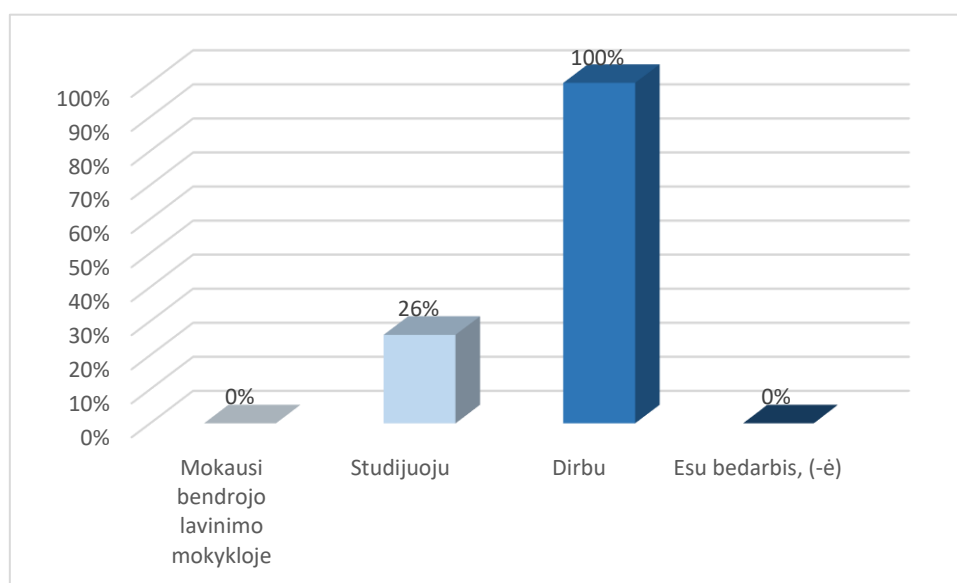


9 pav. Respondentų imtis pagal išsilavinimą

Ketvirtuoju klausimu buvo norima įsitikinti ar visi respondentai šiuo metu dirba, kadangi tai būtina sąlyga norint, kad apklausiamas respondentas objektyviai atsakytų į visus apklausos klausimus. Respondentui buvo pateikti tokie atsakymai:

- Mokausi bendrojo lavinimo mokykloje
- Studijuoju
- Dirbu
- Esu bedarbis, (-ė)

Respondentai galėjo pasirinkti kelis jiems tinkančius atsakymus, bet jei respondento pasirinkimuose nebuvo pažymėtas trečiasis atsakymas („dirbu“), jo atsakymai buvo anuliuoti ir nebenagrinėjami tolimesnėje apklausos analizėje. Taigi galutinėje lentelėje matome (**10 pav.**), kad imtį sudaro 100% respondentų, kurie šiuo metu dirba, bei iš dirbančių respondentų dar 26% paraleliai ir studijuoja.

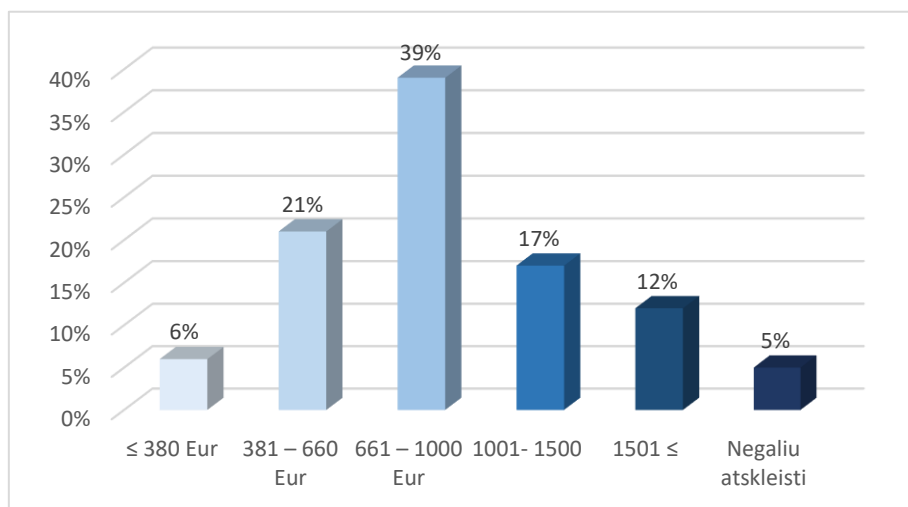


10 pav. Respondentų imtis pagal veiklos specifiką

Penktuoju klausimu buvo norima nustatyti, kokį atlygį (Neto) Y kartos darbuotojai gauna per mėnesį. Apklausos duomenimis minimalią arba mažesnę nei minimali alga gauna tik apie 6% visų darbuotojų (minimali alga apklausos atlikimo metu yra 380 Eur¹⁰¹), o didžioji dalis Y kartos darbuotojų (68%) uždirba daugiau nei vidutiniškai darbuotojai Lietuvoje (vidutinis darbo užmokestis 2017 II ketv.

¹⁰¹ žiūrėta 2017 spalio 22 d., <https://www.tax.lt/puslapiai/27-minimalus-valandinis-atlygis-ir-minimali-menesine-alga>

NETO buvo 659 Eur¹⁰²), o beveik trečdalis Y kartos darbuotojų gauna didesnę nei 1000 Eur atlyginimą, taigi beveik tris kartus didesnę atlyginimą nei minimali alga Lietuvoje.



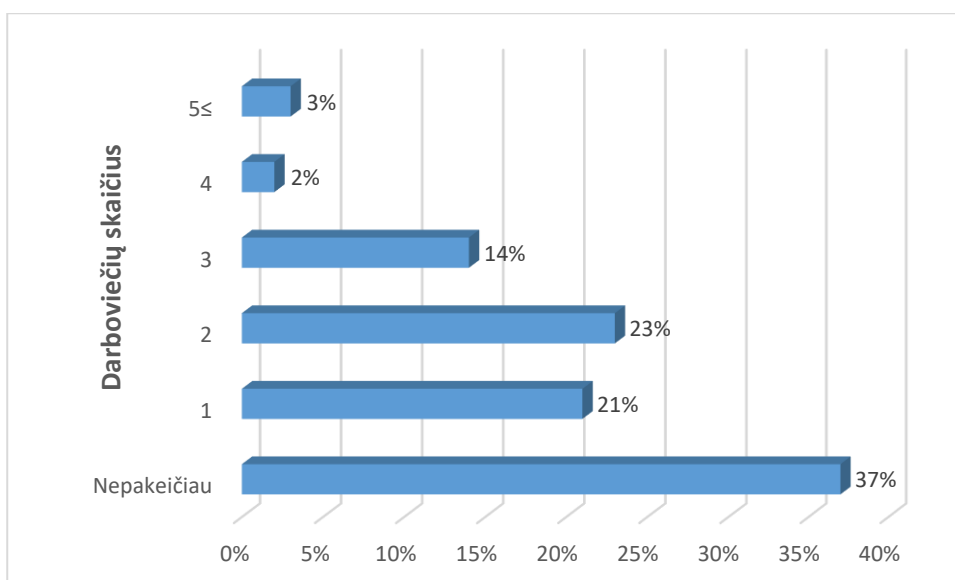
11 pav. Respondentų imtis pagal gaunamą atlyginimą

4.2. Y kartos darbuotojų požiūrio darbą, lojalumą ir jam įtakos turinčių motyvacinių priemonių analizė

Pirmoje darbo dalyje pateiktoje teorinės dalies analizėje Y kartos darbuotojai įvardinami kaip turintys žemą lojalumo ryšį organizacijai, kurioje dirba ir didelė jų dalis planuoja artimiausiu metu pereiti dirbti į kitą organizaciją. Šiai hipotezei patvirtinti arba paneigti buvo pasirinkti 6 ir 9 apklausos klausimai (*1 Priedas*).

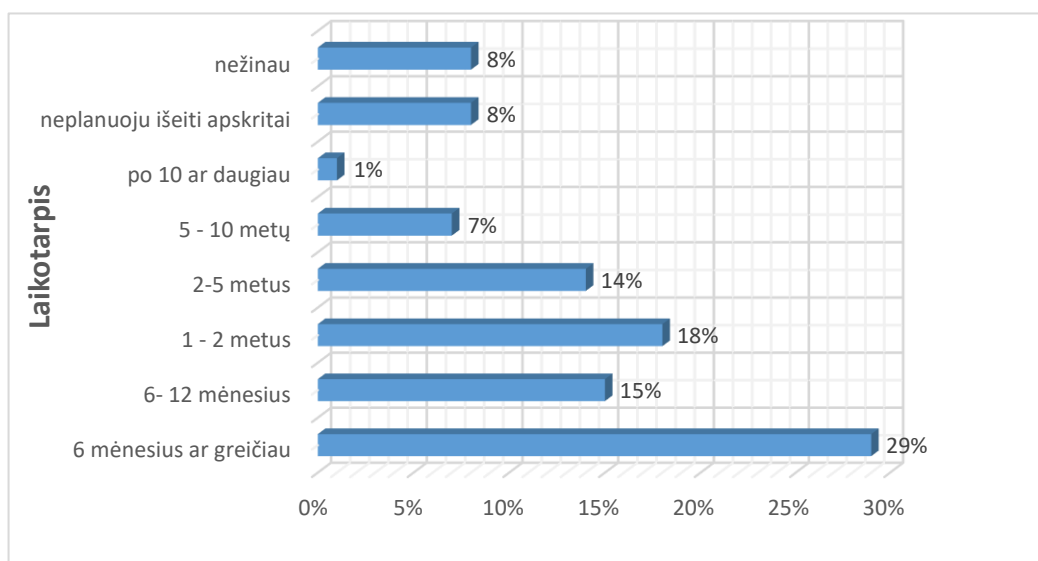
Visų pirma buvo siekiama sužinoti kiek darbdavių kiekvienas respondentas pakeitė per pastaruosius trejus metus (*12 pav.*). Iš pateikto grafiko apačioje matome, kad 37% respondentų apskritai nepakeitė nei vienos darbovietės per paskutiniuosius trejus metus, o 21% pakeitė vos vieną organizaciją. Vis dėlto, dvi ar daugiau darbovietes pakeitė net 42% visų apklaustų Y kartos respondentų. Taigi, nors trečdalis darbuotojų vis dar dirba tai pačiai organizacijai, tačiau matome, kad didesnė dalis darbuotojų keitė darbovietę po 1,5 metų, o beveik kas penktas Y kartos darbuotojas pakeitė tris ar daugiau darboviečių per tris metus, taigi išdirbdavo mažiau nei metus. Šie rezultatai patvirtina, kad darbuotojai nėra linkę prisirišti ilgam laikui prie vienos organizacijos, jei suranda kitą organizaciją ir poziciją, kuri, jų manymu, geriau patenkins jų poreikius.

¹⁰² žiūrėta 2017 spalio 22 d., <http://www.finansistas.net/vidutinis-darbo-uzmokestis.html>



12 pav. Respondentų darboviečių skaičius per praėjusių trijų metų laikotarpį

Norint ištirti respondentų lojalumo lygį organizacijai, kurioje šiuo metu jie dirba, apklausos metu buvo pateiktas klausimas, kaip greitai, atsiradus palankiai galimybei, respondentas norėtų pakeisti esamą darbovietę (**13 pav.**). Rezultatai parodė, kad labai didelė dalis darbuotojų tikisi pereiti į kita organizacija pakankami greitai. Net 44% respondentų norėtų pakeisti dabartinę organizaciją ir prisijungti prie naujos per artimiausius metus. Šis skaičius išauga iki 62% analizuojant artimiausių dviejų metų laikotarpį, o per penkerius ateinančius metus, 2022 metais, trys iš keturių darbuotojų tikisi dirbti kitur. Tokie rezultatai kelia susirūpinimą darbuotojų lojalumu organizacijai. Šios kartos atstovai jau yra ir artimiausius 15 metų bus pagrindinė darbo jėga, todėl organizacijos, norėdamos sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą savo lojalių darbuotojų dėka, šiandien susiduria su dideliu iššūkiu, kaip sukurti tokią aplinką organizacijoje, kad darbuotojas norėtų likti joje.

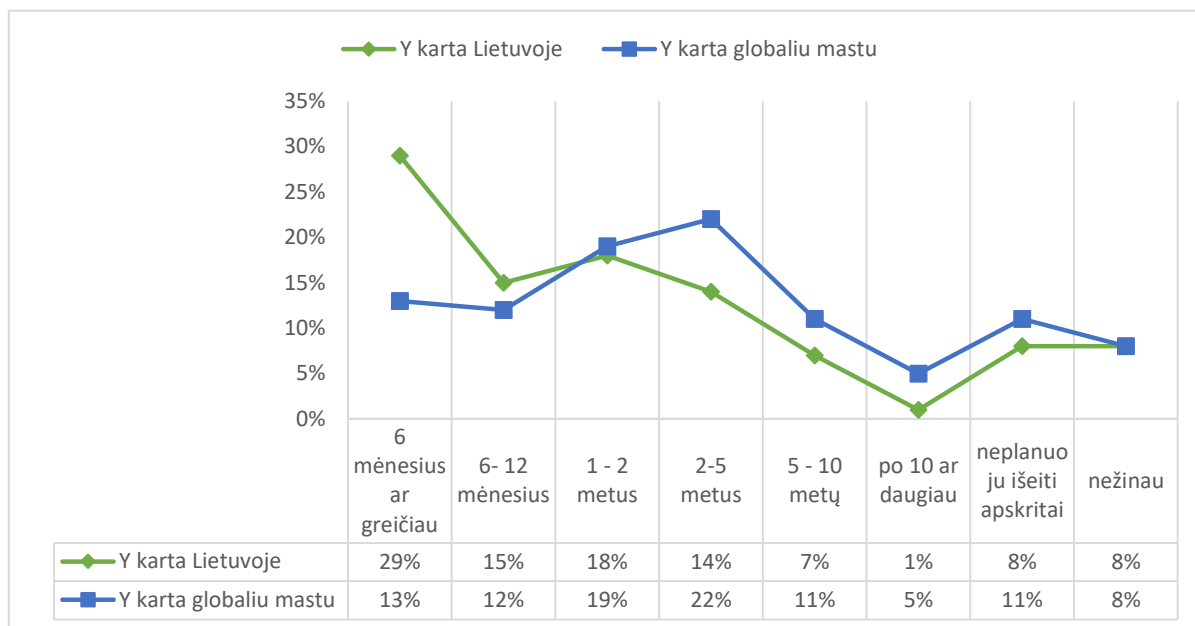


13 pav. Laikotarpis, per kurį darbuotojai norėtų pakeisti esamą darbovietę

Norint palyginti Y kartos lojalumo lygį su Y kartos lojalumu globaliu mastu, buvo nuspręsta anksčiau aptarto klausimo rezultatus palyginti su teorinėje dalyje jau minėto Deloitte lojalumo tyrimo rezultatais šiuo klausimu.¹⁰³ Deloitte globalaus tyrimo metu buvo tiriami Y kartos respondentai, gimę 1982 metais ir vėliau. Apklausa buvo vykdoma 29 pasaulio šalyse, 2016 metais. Visi respondentai apklausos metu buvo dirbantys asmenys. Taigi Deloitte tyrimo metu apklausti respondentai atitinka tuos pačius kriterijus, kurie buvo išsikelti ir pačios autorės atliekamo tyrimo metu (dirbantys ir Y kartai priklausantys asmenys).

Lyginant šiuos du tyrimus, kurios duomenys pateikti žemiau (*14 pav.*), matome, kad Y kartos darbuotojus Lietuvoje galime laikyti mažiau lojaliais lyginant su Y kartos lojalumo lygiu pasaulio mastu. Per ateinančius metus net 44% Y kartos darbuotojų Lietuvoje norėtų pakeisti darbovietę, tuo tarpu vidutiniškai pasaulyje vienerių metų bėgyje kas ketvirtas darbuotojas norėtų pakeisti darbdavį (25%). Padidinus laikotarpį iki dviejų metų skaičius išauga iki 62% Lietuvoje ir atitinkamai 44% pasaulio mastu. Apskritai neplanuojančių išeiti iš dabartinės organizacijos pasaulio mastu pasisako tik 11% respondentų, o Lietuvoje šis rodiklis dar mažesnis, tik 8% procentai. Palyginus šiuos rezultatus, galime daryti išvadą, kad Y kartos darbuotojai yra dar mažiau prisirišę prie organizacijos lyginant su Y kartos lojalumo lygiu pasaulyje. Tam priežasčių gali būti įvairių. Tikėtina, kad Lietuvoje organizacijos yra per mažai įsigilinusios į Y kartos darbuotojų poreikius darbe, kas juos labiausiai motyvuoja ir neturi sudarytų atitinkamų ir ilgalaikių lojalumo skatinimo strategijų organizacijoje skirtų būtent jauniems darbuotojams. Kita vertus gali būti ir taip, kad esant gerų specialistų trūkumui Lietuvoje, Y kartos darbuotojai nebijo keisti darbo, nes žino, kad išėję iš vienos organizacijos greitai ras tokį patį ar geresnį darbą kitoje.

¹⁰³ „The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders,“ Deloitte, žiūrėta spalio 2 d., <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

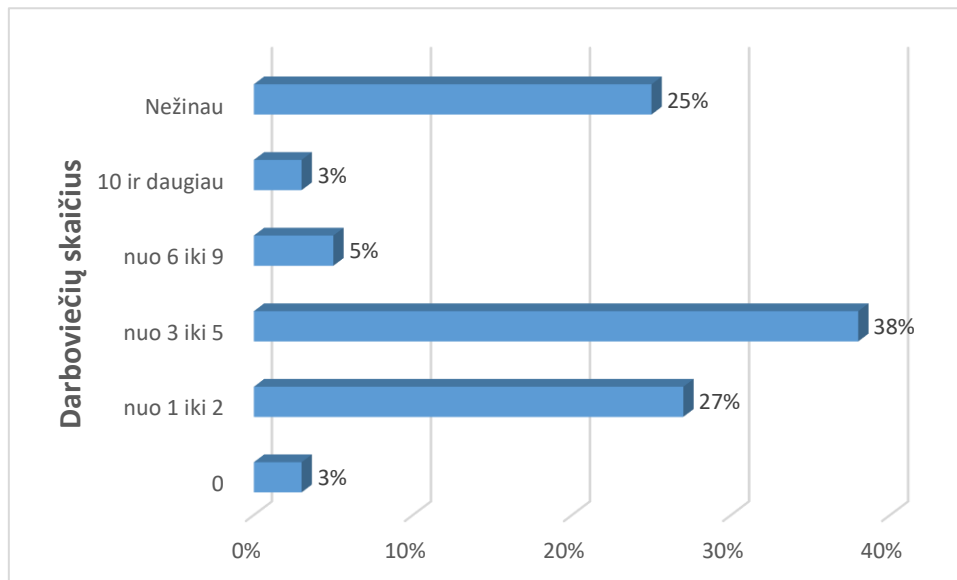


Šaltinis: parengta darbo autorės pagal atlikto empirinį tyrimo ir Deloitte tyrimo¹⁰⁴ duomenis.

14 pav. Laikotarpis, per kurį darbuotojai norėtų pakeisti esamą darbovietę: Y kartos Lietuvoje ir Y kartos globaliu mastu lyginamoji analizė

Ankstesnių kartų (kūdikių bumo ar X kartos) darbuotojai nebuvo linkę dažnai keisti darboviečių ir dažnu atveju pasirinkę tam tikrą organizaciją (ir profesiją) joje dirbdavo ilgai, todėl organizacijoms nereikėjo tiek daug investuoti į darbuotojų lojalumo ugdymą. Dažnai tokie darbuotojai apskritai visos karjeros metu nepakeisdavo nei vienos organizacijos. Vis dėlto Y karta stipriai skiriasi nuo buvusių kartų požiūriu į darbą atžvilgiu ir todėl dažnai yra vadinama karta, kuri „šokinėja“ per organizacijas. Apklausoje rezultatai buvo nustatyti, kad daugiau nei trečdalis Y kartos darbuotojų (38%) norėtų pakeisti bent 3 – 5 organizacijas ateityje, neįskaičiuojant tų, kuriose jau dirbo (**15 pav.**), o likti toje pačioje organizacijoje visą likusią karjerą norėtų tik 3% visų respondentų. Tokie rezultatai rodo, kad jauni darbuotojai nesitiki ilgam laikui prisirišti prie konkrečios darbovietės, jei darbo rinkoje atsirastų kitos, jiems patrauklesnės, karjeros galimybės.

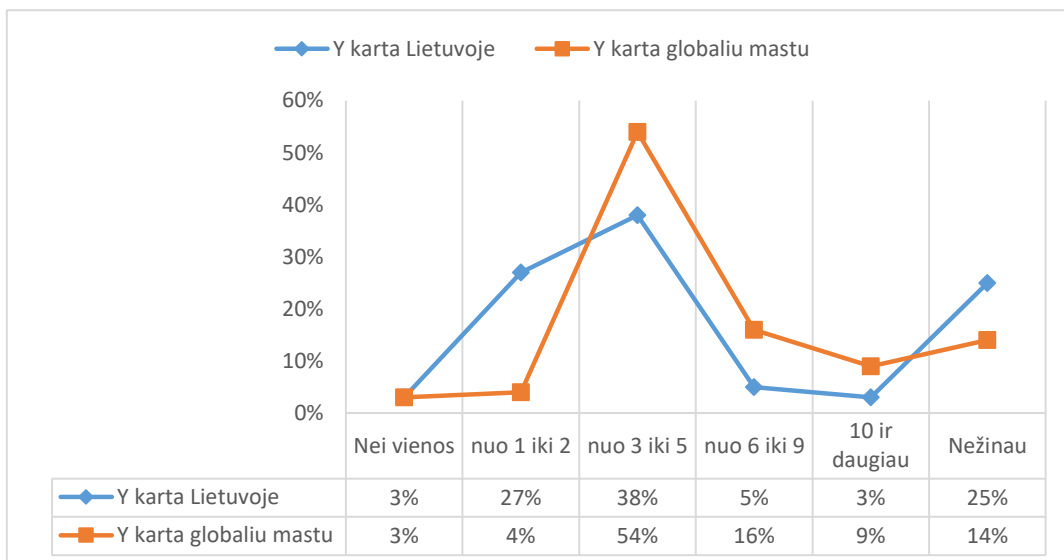
¹⁰⁴ „The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders,“ Deloitte, žiūrėta spalio 2 d., <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>



15 pav. Y kartos darbuotojų darbdavių skaičiaus lūkesčiai per visą jų darbinę karjerą

Tuo pačiu klausimu Pwc užsakymu atliktas tyrimas¹⁰⁵ globaliu mastu (75 pasaulio šalyse), parodė labai panašius rezultatus (**16 pav**). Vis dėlto Y kartos darbuotojai Lietuvoje tikisi pakeisti šiek tiek mažiau organizacijų visos karjeros metu, nei Y kartos darbuotojai pasauliniu mastu. Didžiausias skirtumas matomas tarp darbuotojų, kurie norėtų pakeisti tik vieną arba dvi darbovietes per visą savo karjerą. Jei globaliu mastu tokių yra tik 4%, tai Lietuvoje jau beveik kas trečias darbuotojas norėtų turėti ne daugiau dviejų darbovietes ateityje (neskaičiuojant tų, kuriose jau dirbo praeityje). Daugiausiai respondentų, tiek Lietuvos, tiek globaliu mastu, tikisi pakeisti nuo trijų iki penkių darboviečių per visą savo darbinį gyvenimą (Lietuvoje – 38% respondentų, pasauliniu mastu atitinkamai 54%). Dešimt ir daugiau darbdavių norinčių pakeisti darbuotojų (o tai reikštų beveik jokio lojalumo organizacijai nebuvimą) Lietuvoje norėtų labai maža dalis, tik 3% visų respondentų. Tuo tarpu globaliu mastu tokių darbuotojų skaičius išauga net 3 kartus, iki 9%.

¹⁰⁵ „Millennials at work Reshaping the workplace,“ PwC, žiūrėta 2017 spalio 3 d., <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>



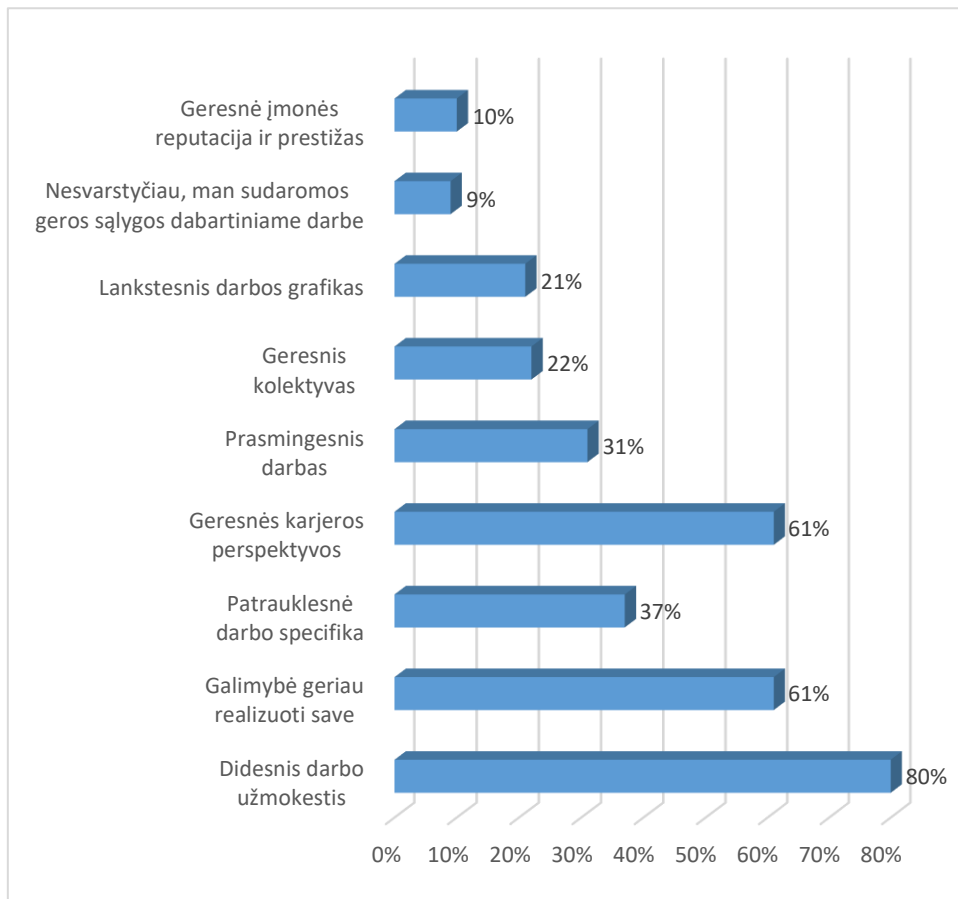
Šaltinis: parengta darbo autorės pagal atlikto empirinį tyrimo ir PwC tyrimo¹⁰⁶ duomenis.

16 pav. Y kartos darbuotojų darbdavių skaičiaus lūkesčiai per visa jų karjerą: Y kartos Lietuvoje ir Y kartos globaliu mastu lyginamoji analizė

Pirmųjų empirinio tyrimo klausimų rezultatų analizė rodo, kad didžioji dalis darbuotojų norėtų pakeisti darbovietę pakankamai greitai, todėl darbo autoriui buvo svarbu išsiaiškinti, kokie faktoriai turi didžiausią įtaką tokiam sprendimui priimti. Tam išsiaiškinti, visų pirma buvo užduoti du, tarpusavyje susiję, klausimai: a) „Kuris iš išvardintų kriterijų Jus paskatintų pereiti į kitą organizaciją?“ (**17 pav.**) ir b) „Ar svarstytumėte kitos organizacijos darbo pasiūlymą už mažesnę atlyginimą?“ (**18 pav.**). Abiejuose klausimuose respondentai galėjo pasirinkti kelias priežastis. Iš pradžių aptarkime klausimo „a“ rezultatus.

Žemiau pateiktame grafike matome, kad tik 9% respondentų apskritai nesvarstytų kitos organizacijos darbo pasiūlymo, kadangi jie yra patenkinti sudarytomis darbo sąlygomis dabartinėje darbovietėje, taigi likusi 91% respondentų dalis dėl vienokių ar kitokių priežasčių norėtų pereiti į kitą organizaciją artimiausiu metu. Daugiau nei du trečdaliai darbuotojų įvardino, kad į kitą organizaciją juos paskatintų: didesnis darbo užmokestis, galimybė geriau save realizuoti bei patrauklesnė darbo specifika. Svarbu pabrėžti, kad net 80% respondentų svarstytų kitą darbo pasiūlymą, jei atlyginimas būtų didesnis nei dabartinis. Daugiau nei trečdalis respondentų svarstytų kito darbdavio pasiūlymą, jei darbo specifika būtų patrauklesnė arba atliekamas darbas būtų prasmingesnis. Nors lankstus darbo grafikas, įmonės reputacija ar geras kolektyvas yra svarbus, tačiau šie faktoriai tokios stiprios įtakos didžiajai darbuotojų daliai darbo keitimui atžvilgiu neturi.

¹⁰⁶ „Millennials at work Reshaping the workplace,“ PwC, žiūrėta 2017 spalio 3 d., <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>

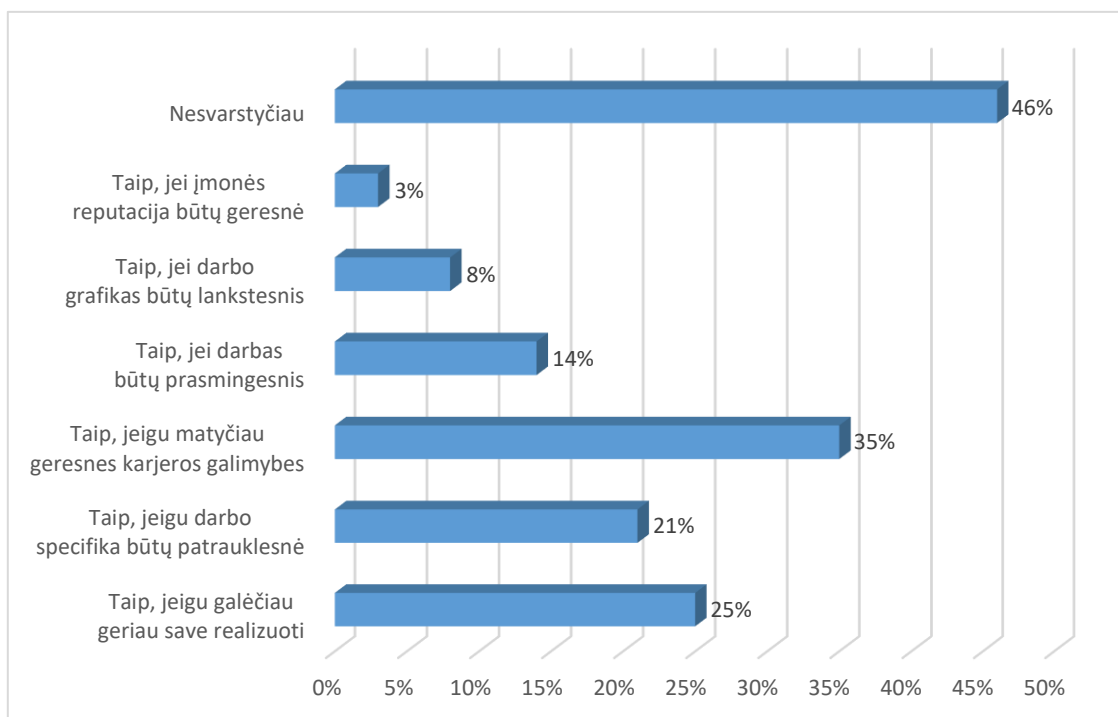


17 pav. Priežastys, kurios paskatintų Y kartos darbuotojus pereiti dirbti į kitą organizaciją

Apibendrinant šio klausimo rezultatus galime teigti, kad darbuotojai į darbo keitimą žiūri labai lanksčiai ir neturi stipraus ryšio su dabartine organizacija ir atsiradus palankiai galimybei jį keistų daug negalvodami. Žinoma, sprendžiant iš to, kad didžiausiai daliai darbuotojų įtakos turi didesnio atlyginimo galimybė galėtume daryti prielaidą, kad darbuotoją organizacijoje galime išlaikyti jam pakeliant atlyginimą ir mokant daugiau nei konkurentai, kurie norėtų pervilioti darbuotoją, tačiau visų pirma organizacijos finansiniai ištekliai yra riboti, antra, ką parodė „b“ klausimo analizė, kad darbuotojai ne visada teikia pirmenybę finansinėms motyvavimo priemonėms.

Atlikta teorinė analizė ir tiek prieš tai nagrinėtos pagrindines darbo keitimo priežastys patvirtina nusistovėjusią prielaidą, kad darbuotojams renkantis darbas labai svarbus finansinis atlygis. Tačiau paklausus respondentų ar jie svarstytų kitos organizacijos darbo pasiūlymą, net jei atlyginimas būtų mažesnis nei gaunamas dabar, daugiau nei pusė darbuotojų atsakė taip (**18 pav.**). Kas trečias darbuotojas sutiktų dirbti už mažesnę finansinę atlygį, jei matytų geresnes karjeros perspektyvas, kas ketvirtas – jei galėtų geriau save realizuoti, kas penktas – jei darbo specifika būtų patrauklesnė.

Taigi organizacijos konkuruodamos dėl Y kartos specialistų darbo rinkoje turėtų atsižvelgti į tai, kad norint, jog darbuotojas sietų savo ateitį su organizacija, svarbu paaiškinti, kokias galimybes jis turi kilti karjeros laiptais ir sudaryti atitinkamas sąlygas reikiamos kompetencijos ugdyti.

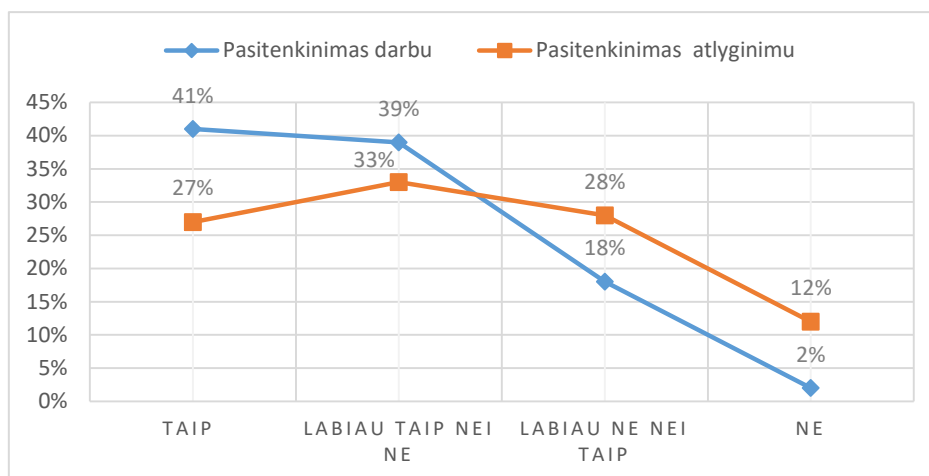


18 pav. Priežastys, kurios paskatintų Y kartos darbuotojus pereiti dirbti į kitą organizaciją už mažesni atlyginimą

Apklausoje metu taip pat buvo norima išsiaiškinti bendrą pasitenkinimą darbu. Įdomu tai, kad nors ir darbuotojai nėra linkę būti labai lojalūs ir atsiradus palankiai galimybei norėtų pereiti dirbti kitur, tačiau bendras pasitenkinimas darbu yra labai geras. Teigiamai jį vertina net 80% visų darbuotojų ir atitinkamai neigiamai vertina likę 20% (**19 pav.**). Tai tik įrodo, kad netgi jei darbuotojas yra patenkintas dabartiniu darbu, jo vistiek negalime laikyti lojaliu organizacijai, kadangi jis lieka atviras kitų organizacijų pasiūlymams darbo atžvilgiu.

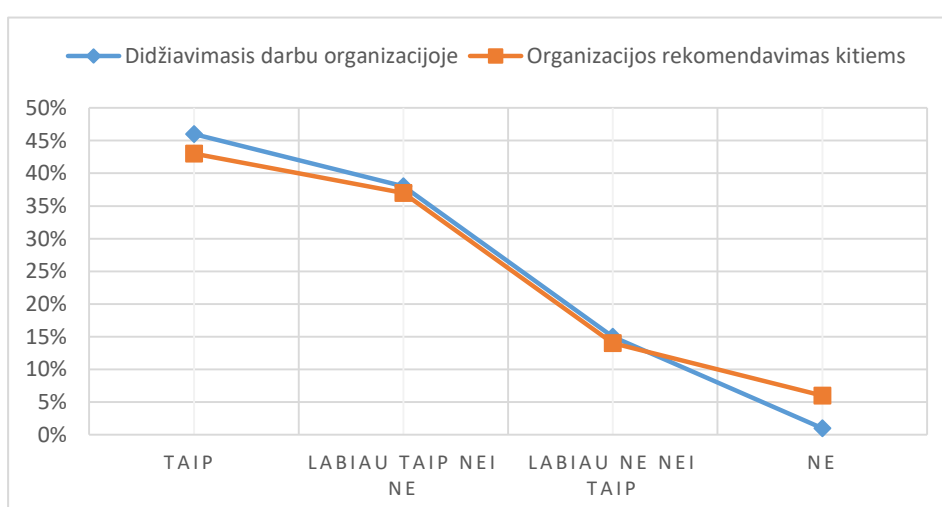
Vėliau, apklausoje metu, buvo analizuojama ar darbuotojų pasitenkinimas darbu turi sąsają su gaunamo atlyginimo pasitenkinimu. Kaip ir pasitenkinimas darbu, tai ir gaunamo atlyginimo apklausti respondentai yra gan patenkinti, tik šiek tiek mažiau (**19 pav.**). Pasitenkinimą atlyginimu teigiamai vertina 60% visų apklaustų darbuotojų, taigi atitinkamai likę 40% darbuotojų nėra patenkinti esamu atlyginimo dydžiu. Vis dėlto, pagal žemiau grafike pavaizduotus duomenis, galime teigti, kad atlyginimas nėra vienintelis faktorius, kuris lemia pasitenkinimą darbu. Netgi jei darbuotojas nėra patenkintas gaunamu atlygiu, tikėtina, kad kiti faktoriai (karjeros perspektyvos, darbo specifiška, geras

mikroklimas) gali tai atsverti ir darbuotojas bus labiau patenkintas nei nepatenkintas savo darbu organizacijoje.



19 pav. Pasitenkinimas darbu ir atlyginimu: lyginamoji analizė

Teorinėje darbo dalyje analizuojant mokslinę literatūrą apie darbuotojų lojalumą, didžioji dalis autorių teigė, kad lojalūs darbuotojai yra linkę didžiuotis darbu organizacijoje, bei ją rekomenduoti kitiems, kaip gerą darbovietę. Vis dėlto, atlikus empirinį tyrimą autorė gali teigti, kad Y kartos darbuotojai nėra linkę būti lojalūs organizacijai, tačiau tai nereiškia, kad jie nesididžiuoja organizacija, kurioje jie dirba. 84% visų apklaustų respondentų teigė, kad jie didžiuojasi organizacija, kurioje dirba ir 80% visų respondentų rekomendotų savo organizaciją kitiems, kaip gerą darbovietę (**20 pav.**). Remdamiesi šiais rezultatais galime daryti dvi išvadas. Visų pirma, darbuotojas nebūtinai turi būti lojalus organizacijai, kad ją didžiuotųsi, antra, didžiavimasis organizacija yra tiesiogiai susijęs su jos rekomendavimo aplinkiniams.



20 pav. Didžiavimasis darbu ir organizacijos rekomendavimas kitiems: lyginamoji analizė

Empirinio tyrimo metu, remiantis A. Maslow poreikių teorija, respondentų buvo klausama ar jų poreikiai dabartinėje organizacijoje yra patenkinami pradant nuo žemiausių fiziologinių poreikių iki aukščiausio lygio savirealizacijos poreikių. Apačioje esančioje lentelėje galime matyti, kaip respondentai įvertino skirtingų poreikių užtikrinimą. Atsakymai „visiškai nepritariu“ ir „nepritariu“ šiame klausime traktuojami kaip neigiamas atsakymas, t.y. poreikiai nėra užtikrinami, atsakymas „nei pritariu ne nepritariu“ traktuojami kaip neutralus atsakymas, ir atsakymai „pritariu“ ir „visiškai pritariu“ traktuojamas kaip teikiamas įvertinimas, t.y. tokie poreikiai organizacijoje yra užtikrinami.

Išanalizavus lentelės duomenis galima pastebėti du pagrindinius dalykus. Visų pirma didžioji dalis respondentų tvirtina, kad fiziologinius poreikius (pvz. tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas), saugumo poreikius (pvz. socialinių garantijų užtikrinimas), socialinius poreikius (pvz. geras mikroklimatas organizacijoje), pagarbos poreikius (pvz. pripažinimas darbe) organizacija, kurioje jie dirba, užtikrina pakankamai gerai (teigiamai tai vertina pusė visų apklaustų respondentų arba daugiau). Antra, Y kartos darbuotojai labiausiai yra nepatenkinti savirealizacijos poreikiais. Mažiau nei pusė visų respondentų yra patenkinti savirealizacijos galimybėmis, o beveik trečdalis jų tai vertina neigiamai. Bet prasčiausiai Y kartos darbuotojai įvertino karjeros perspektyvas organizacijoje. Tik kas trečias darbuotojas teigia, kad organizacijoje yra užtikrinamos geros karjeros perspektyvas, o 40% vertina neigiamai bet kokias karjeros galimybes dabartinėje organizacijoje. Svarbu paminėti, kad būtent šių poreikių užtikrinimas yra vienas iš svarbiausių kriterijų, norint užtikrinti aukštą lojalumo lygį pagal anksčiau sudarytą teorinę lojalumo organizacijai ryšio stiprumo schemą (5 pav.).

7 lentelė. Darbuotojų poreikių užtikrinimas organizacijoje, kurioje jie šiuo metu dirba

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
Užtikrinamos tinkamos darbo sąlygos	0 %	2 %	16 %	40 %	42 %
Suteikiamos visos darbui reikalingos priemonės	0 %	6 %	9 %	31 %	54 %
Mokamas atlyginimas patenkina jūsų poreikius	4 %	18 %	27 %	36 %	15 %
Užtikrinama skaidri atlyginimų/priedų sistema	3 %	10 %	14 %	34 %	39 %
Užtikrinamos socialinės garantijos	2 %	5 %	9 %	24 %	61 %
Jaučiatės komandos dalimi	2 %	5 %	14 %	38 %	41 %
Geras mikroklimatas organizacijoje	5 %	6 %	22 %	36 %	32 %
Jaučiatės pripažintas darbe	2 %	6 %	29 %	36 %	27 %
Turite sprendimų laisvę	3 %	7 %	26 %	40 %	24 %

Geros karjeros perspektyvos	11 %	29 %	25 %	24 %	11 %
Esate patenkintas darbo specifika	7 %	10 %	30 %	35 %	18 %
Geros savirealizacijos galimybės	7 %	20 %	24 %	27 %	22 %
Sudarytos galimybės tobulėti	3 %	17 %	26 %	30 %	25 %

Šaltinis: sudaryta darbo autoriau remiantis Maslow poreikių teorijos pagrindu.

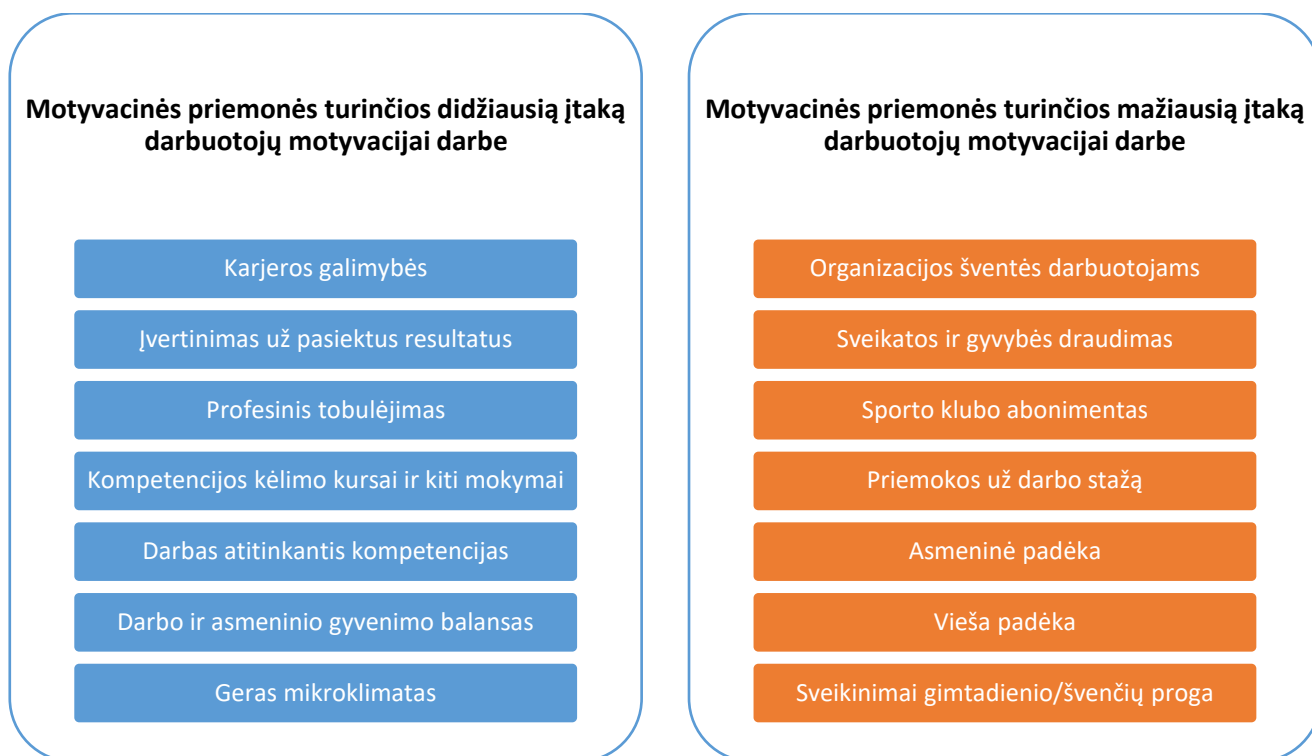
Siekiant nuodugniau ištirti kokios konkrečios priemonės yra svarbiausios Y kartos darbuotojų motyvacijai, buvo prašoma įvertinti įvairių motyvacinių priemonių įtakos stiprumą jų motyvacijai. Už kiekvieną atsakymą buvo skiriami taškai, t.y. kuo motyvacinė priemonė daro didesnę poveikį respondento motyvacijai darbe, tuo daugiau taškų skiriama: „visiškai nepritariu“ – 1 taškas, „nepritariu“ - 2 taškai, „nei pritariu, nei nepritariu“ – 3 taškai, „pritariu“ – 4 taškai ir „visiškai pritariu“ – 5 taškai. Iš viso respondentams buvo pateiktos 35 motyvacinės priemonės iš kurių: 4 tiesioginio materialinio tipo motyvacinės priemonės, 2 netiesioginio tipo materialinės motyvavimo priemonės ir 29 nematerialinio tipo motyvacinės priemonės (*8 lentelė*). Kiekvienai iš pateiktų motyvacinių priemonių buvo apskaičiuotas bendras motyvacinės priemonės reikšmingumo koeficientas pagal aritmetinį vidurkį (*2 Priedas*).

8 lentelė. Motyvacinių priemonių įtakos stiprumas Y kartos darbuotojų motyvacijai ir lojalumui darbe

Motyvacinės priemonės	Bendras reikšmingumo koeficientas
Konkurencingas atlyginimas	4,34
Premijos/bonusai	4,22
Priemokos už darbo stažą	3,79
Kompensacijos už viršvalandžius	4,00
Papildomas sveikatos ir gyvybės draudimas	3,82
Nemokamai suteikiamas sporto klubo abonementas	3,37
Asmeninė padėka	3,69
Vieša padėka	3,36
Sveikinimai gimtadienio/švenčių proga	3,11
Vertinimų bei procedūrų aiškumas ir teisingumas	4,05
Įmonės techninis pažangumas ir inovatyvumas	4,05
Įvertinimas už pasiektus rezultatus	4,52

Karjeros galimybės	4,55
Sprendimų priėmimo laisvė	4,33
Profesinis tobulėjimas	4,59
Kompetencijos kėlimo kursai ir kiti mokymai	4,41
Tarptautinės karjeros galimybės/ stažuotės užsienyje	4,24
Įkvepiantis ir pilnas iššūkių darbas	4,21
Didesnės atsakomybės skyrimas	4,03
Galimybė reikšti asmeninę nuomonę	4,35
Darbas atitinkantis Jūsų kompetencijas	4,38
Galimybė rodyti iniciatyvą	4,34
Galimybė keisti darbą įmonės viduje	4,03
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime	4,34
Vadovo asmeninės savybės	4,21
Lankstumas (pvz. lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti iš namų)	4,29
Lankstus požiūris į taikomas tvarkas ir taisykles organizacijoje	3,95
Gyvenimo kokybė: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	4,45
Kolegų ir vadovų pagalba	4,33
Geras mikroklimatas	4,60
Gera organizacijos reputacija	3,99
Organizacijos veiklos sfera	3,99
Organizacijos rengiamos šventės darbuotojams	3,41
Organizacijos vertybės	3,84
Grižtamasis ryšys apie atliktus darbus	4,29

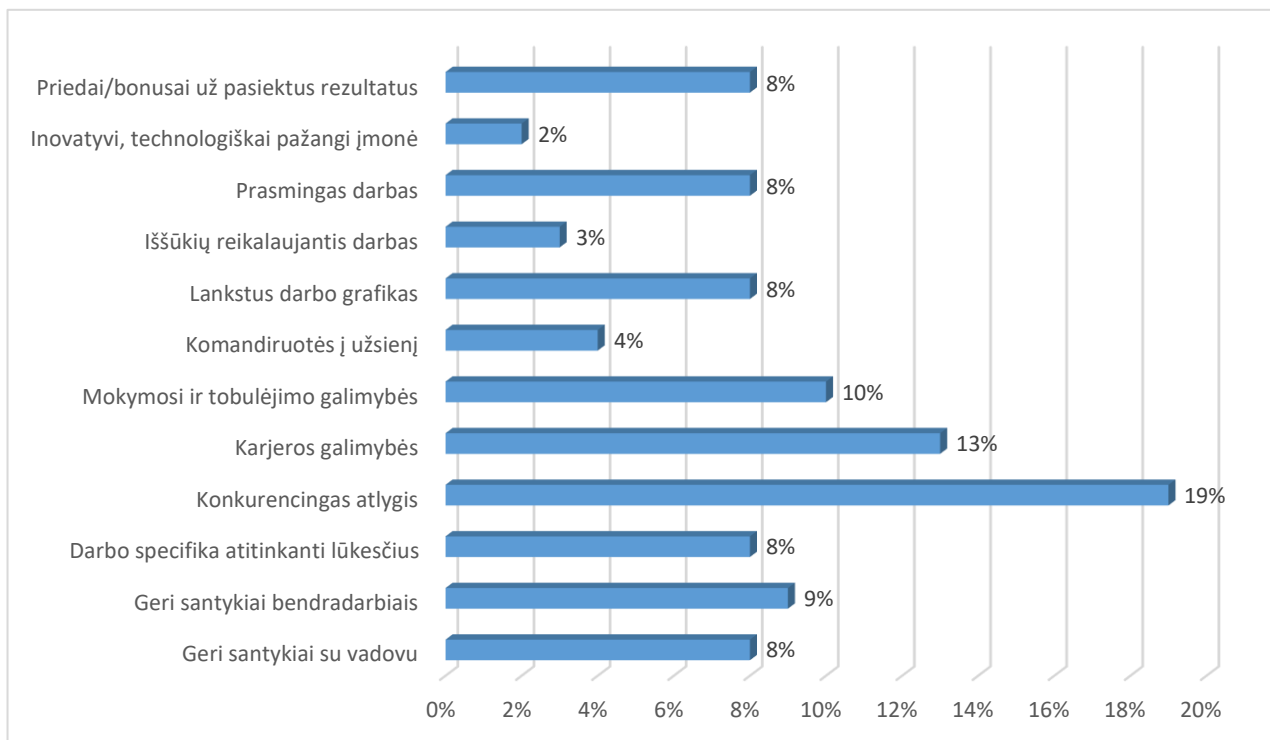
Apskaičiavus bendrą reikšmingumo koeficientą buvo išskirta po 7 motyvacinės priemonės, kurios turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai darbe, bei 7 motyvacinės priemonės, kurios turi mažiausią įtaką darbuotojų motyvacijai darbe (*21 pav.*). Svarbu paminėti, kad visos 7 motyvacinės priemonės, darančios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui darbe, priklauso nematerialinių motyvacinių priemonių grupei, o iš 7 motyvacinių priemonių, turinčių mažiausią įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui darbe 3 priklauso netiesioginio tipo materialinėms priemonėms, likusios 4 - nematerialinių motyvacinių priemonių grupei.



21 pav. Motyvacinės priemonės turinčios didžiausią ir mažiausią įtaką darbuotojų motyvacijai ir lojalumui darbe

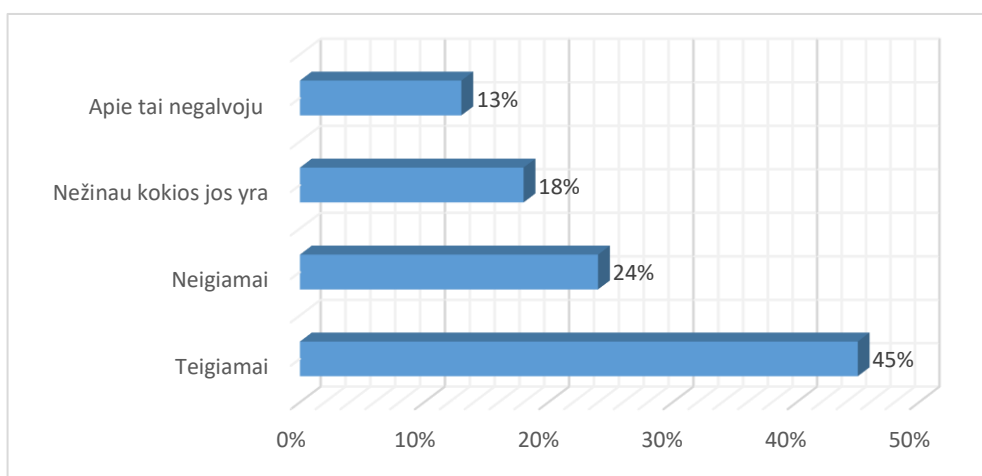
Taigi matome, kad svarbiausios motyvacinės, kurios labiausiai skatina darbuotoją yra nematerialinio tipo motyvacinės priemonės. Įdomu tai, kad tarp didžiausią motyvacinį poveikį turinčių priemonių nebuvo tiesioginio tipo materialinės priemonės atlyginimo, kuris dažniausiai būna vienas iš prioritetų. Atlyginimo reikšmingumo koeficientas šiuo klausimu buvo 4, 34 balo ir atsidūrė 9 – 11 vietoje iš 35. Vis dėl to akivaizdu, kad netiesioginio tipo materialinės priemonės, tokios kaip sveikatos ar draudimo paketai ar nemokamai suteikiami sporto klubo abonimentai, mažiausiai motyvuoja Y kartos darbuotojus. Ypač svarbu paminėti, kad priemokos už darbo stažą taip pat buvo įvardintos, kaip viena iš mažiausiai motyvaciją skatinančių priemonių, kuri tiesiogiai susijusi su darbuotojo lojalumu (kuo ilgesnis išdirbtas laikotarpis organizacija, tuo, tikėtina, didesnę išmoka žmogus galėtų tikėtis gauti). Taigi galime daryti išvadą, kad jaunų darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimas, žadant jiems priemokas už išdirbtus metus, greičiausiai nesuteiks norimo rezultato (lojalumo organizacijai kontekste).

Vis dėl to paklausus respondentų, kokie 3 pagrindiniai faktoriai juos paskatintų likti dirbti toje pačioje organizacijoje ilgą laiką, didžiausia dalis respondentų nurodė, kad pirmenybę teikia konkurencingam atlyginimui (**22 pav.**). Tačiau taip pat matome, kad antras faktorius, kuris Y kartos darbuotoją paskatintų ilgesnį laiką prisirišti prie organizacijos yra karjeros galimybės, o trečiasis faktorius – mokymosi ir tobulėjimo galimybės.



22 pav. Priežastys, kurios skatina Y kartos darbuotoją likti dirbti toje pačioje organizacijoje ilgą laiką

Y kartos darbuotojams, kaip vienas iš prioritetų renkantis organizaciją ir darbą joje, yra karjeros perspektyvos. Anksčiau aptarto klausimo metu buvo išsiaiškinta, kad labai didelė dalis darbuotojų pakankamai greitai norėtų pakeisti esamą darbovietę ir pereiti dirbti kitur ir net 35% šių darbuotojų sutiktų dirbti netgi už mažesnę atlyginimą, jei karjeros perspektyvos būtų patrauklesnės. Todėl apklausos metu buvo norima išsiaiškinti kaip karjeros perspektyvas vertina darbuotojai apklausos metu buvo norima išsiaiškinti kaip karjeros perspektyvas vertina darbuotojai dabartinėje organizacijoje.



23 pav. Y kartos darbuotojų požiūris į karjeros perspektyvas dabartinėje organizacijoje

Aukščiau pateiktame grafike matome, kad 45% visų respondentų karjeros perspektyvas vertina teikiamai, tačiau likę 55% darbuotojų nėra tikri ar jie turi, ir jei turi, tai kokias, galimybes kilti toje pačioje organizacijoje, kurioje dirba. 13% apskritai negalvoja apie karjeros perspektyvas, taigi tikėtina, kad darbdavys sunkiai motyvuotų tokį darbuotoja aukštesne pozicija, jei jis apskritai jos nesiekia. Kita vertus net 24% perspektyvas vertinai neigiamai, o likę 18% nežino kaip ir kur organizacijoje jie gali kilti. Būtent dėl šių, 32% procentų darbuotojų, organizacija turėtų nerimauti, kadangi atsiradus karjeros galimybėms kitur, tikėtina, kad ilgai nesvarstę jie pereitų dirbti kitoje organizacijoje. Šią situaciją būtų galima pakeisti, jei su tokiais darbuotojais būtų dirbama individualiai. Tai reiškia, kad kiekvienam darbuotojui sudaromi individualūs karjeros planai arba bent juos supažindinti, kokias galimybes jis turi organizacijoje ir kokių rezultatų jam reikia siekti, kad galėtų kilti karjeros laiptais organizacijos viduje. Tikėtina, kad darbuotojas žinodamas, jog jam nedaug trūksta iki paaugštinimo, nenorės rizikuoti pereiti į kita kompaniją ir verčiau pasirinks likti su dabartine organizacija.

Apibendrinant tyrimo išvadas galime teigti, kad Y kartos darbuotojai nėra linkę būti lojalūs. Jie nebijo keisti organizacijų ieškodami geresnių darbo sąlygų ir per savo karjerą dėl vienokių ar kitokių priežasčių tikisi pakeisti daug organizacijų. Tačiau net nebūdami ištikimi organizacijai, Y kartos darbuotojai dažniausiai didžiuojasi organizacijomis, kuriose dirba ir jas rekomenduoja aplinkiniams. Tačiau tyrimo metu buvo pastebėta, kad tam tikros motyvacinės priemonės yra ypač svarbios šiai kartai: tiesioginio tipo finansinė motyvavimo priemonė – konkurencingas atlyginimas ir nematerialinio tipo motyvacinės priemonės: karjeros perspektyvos, darbo pobūdis, savirealizacija, profesinis tobulėjimas, nuolatinis mokymasis ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Svarbu paminėti, kad konkurencingas atlyginimas yra vienas iš svarbiausių faktorių, kuris lemia darbo pasirinkimą ar keitimą, tačiau kaip parodė tyrimo rezultatai, didelė dalis darbuotojų sutiktų dirbti net už mažesnę atlyginimą, jei manytų, jog kita organizacija gali pasiūlyti geresnes karjeros perspektyvas, savirealizacijos galimybes arba darbo specifiką labiau atitiktų darbuotojo poreikius.

IŠVADOS

Atlikta teorinė literatūros ir empirinio tyrimo analizė leido suformuluoti šias išvadas:

1. Y karta, literatūroje dažnai dar vadinama tūkstantmečio arba skaitmenine karta, pasaulyje yra laikomi individai gimę ne anksčiau nei 1978 – ieji ir ne vėliau nei 2005 - ieji metai. Analizuojant konkrečios šalies Y kartą reikia atsižvelgti ir į jos geografinę padėtį, todėl Y kartai Lietuvoje, išanalizavus skirtingų autorių siūlomus laikotarpius ir atsižvelgiant į įvairių tyrimų rezultatus, pasirinkta priskirti individus, gimusius 1982 – 2000 metų periodu.
2. Y kartos individų pasaulėžiūros ir vertybių formavimuisi didžiausią įtaką turėjo internetas, skaitmeninė ir technologinė revoliucija, globalizacija bei mediatizacija. Jie pasitiki savimi, yra priklausomi nuo interneto ir technologijų, kosmopolitiški, labiausiai technologiškai išprususi karta.
3. Darbe Y kartos darbuotojai tikisi ir nori greitai kilti pareigose, ieško prasmingos darbo, kuriame galėtų nuolat mokytis ir įgyti naujų kompetencijų, taip pat nori išlaikyti darbo ir gyvenimo balansą, todėl teigiamai vertina lanksčias darbo sąlygas, taip pat iš vadovo tikisi nuolatinio ir greito grįžtamojo ryšio.
4. Y kartos darbuotojai rūpinasi savo finansine padėtimi, taupymu ateičiai, todėl konkurencingas atlyginimas yra labai svarbus, tačiau kalbant apie lojalumą organizacijai, atlyginimas nėra pagrindinis faktorius, kadangi Y kartos darbuotojai nebijo keisti darbo, nes mano, kad greitai gali rasti tokį pati ar net geriau apmokamą darbą.
5. Šiuo metu Y kartos darbuotojai sudaro apie trečdalį visų darbuotojų organizacijose ir prognozuojama, kad 2020 metais jie sudarys jau beveik pusę, o 2025 metais beveik du trečdalius visų darbuotojų, todėl organizacijos norėdamos išlikti konkurencingos rinkoje, ieško būdų kaip pritraukti ir išlaikyti Y kartos darbuotojus.
6. Y kartos darbuotojai nėra linkę būti lojalūs organizacijai. Tai įrodo globalūs Y kartos lojalumo tyrimai, taip pat tai patvirtino darbo autorės atliktas empirinis darbuotojų lojalumo tyrimas Lietuvoje: per ateinančius metus 44% respondentų norėtų pakeisti dabartinį darbdavį, per artimiausių dviejų metų laikotarpį respondentų skaičius išauga iki 62%, o per penkerius ateinančius metus, 2022 metais, trys iš keturių darbuotojų tikisi dirbti kitur.

7. Mažas darbuotojų lojalumas sukelia didelę darbuotojų kaitos riziką, dėl kurios organizacija patiria daug nuostolių: naujų darbuotojų atranka ir apmokymas turi didelius laiko ir finansinius kaštus, kyla sunkumų vystant lyderystę, įgyvendinant strateginius sprendimus, krenta darbdavio įvaizdis rinkoje, gali nukentėti produktų ir paslaugų kokybei, todėl sunku sukurti stabilų konkurencinį pranašumą rinkoje ilgalaikėje perspektyvoje.
8. Remiantis poreikių teorijų analize, darbuotojų lojalumas yra ugdomas motyvacinių priemonių pagalba ir kuo aukštesnio lygio poreikiai yra patenkinami, tikėtina, tuo lojalesnis darbuotojas tampa. Be to, higieninių užtikrinimas yra būtinybė, o siekiant išsiugdyti ilgalaikius lojalios darbuotojus, būtina motyvacinėmis priemonėmis užtikrinti aukščiausio lygio poreikių patenkinimą, tačiau respondentų teigimu, aukščiausio lygio poreikiai yra išpildomi mažiausiai jų dabartinėse organizacijose. Mažiau nei pusė visų respondentų yra patenkinti savirealizacijos galimybėmis, o beveik trečdalis jų tai vertina neigiamai. Prasčiausiai Y kartos darbuotojai vertina karjeros perspektyvas organizacijoje.
9. Motyvacinės priemonės turinčios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai ir lojalumui darbe pagal atliktą empirinį Y kartos tyrimą Lietuvoje yra tiesioginio tipo finansinė motyvavimo priemonė – konkurencingas atlyginimas ir nematerialinio tipo motyvacinės priemonės: karjeros perspektyvos, darbo pobūdis, savirealizacija, profesinis tobulėjimas, nuolatinis mokymasis ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.
10. Mažiausiai įtakos darbuotojų lojalumui turi netiesioginio tipo materialinės motyvavimo priemonės.
11. Daugiau nei pusė visų apklaustų Y kartos darbuotojų sutiktų dirbti už mažesnę atlyginimą, jei manytų, jog kita organizacija gali pasiūlyti geresnes karjeros perspektyvas, savirealizacijos galimybes arba darbo specifiką labiau atitiktą darbuotojo poreikius.

REKOMENDACIJOS

1. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl darbuotojai keičia arba nori pakeisti darbą yra geresnės karjeros galimybės. Todėl organizacijos lojalius darbuotojus galėtų ugdyti individualiai supažindinant darbuotojus su galimomis karjeros perspektyvomis organizacijoje, kokias kompetencijas darbuotojas turi įgyti norimai pozicijai pasiekti. Taip pat rekomenduojama pateikti konkrečių, organizacijoje ilgesnį laiką dirbančių, darbuotojų karjeros pavyzdžių.
2. Y kartos darbuotojai nori prasmingo darbo. Dažnai dirbdami didelėse korporacijose jie nesupranta, koks jų vaidmuo yra įgyvendinant organizacijos strategiją, kaip jie prisideda prie tikslų įgyvendinimo. Todėl svarbu darbuotojus supažindinti kaip konkrečios jų atsakomybės prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo.
3. Y kartos darbuotojai siekia gyvenimo ir darbo balanso, todėl organizacija turėtų suteikti daugiau lankstumo darbuotojų atžvilgiu. Pavyzdžiui taikyti lankstų darbo grafiką studentams ar tėvams su mažais vaikais.
4. Y kartos darbuotojams labai svarbi darbo specifika. Dažnai jaunas darbuotojas nežino ko nori, todėl ieškodamas savęs ir patinkančio darbo jis linkęs keisti organizacijas. Vietoj to, kad organizacija prarastų tokį žmogų, tikslingiau būtų sudaryti sąlygas darbuotojams dirbti skirtinguose projektuose su skirtingomis komandomis. Visų pirma tai leistų atrasti darbuotojo stipriąsias puses, antra, darbuotojas įgautų daugiau patirties ir užmegztų glaudesnę ryšį su visos organizacijos darbuotojais.

Bankauskaitė, Justina. Y kartos darbuotojų motyvacija ir lojalumas organizacijai / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Andrius Valickas. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2017.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe yra analizuojama Y kartos darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai tema siekiant nustatyti ir pateikti motyvacinės priemonės, kurias tikslinga naudoti norint padidinti Y kartos darbuotojų lojalumą organizacijoje.

Darbo pradžioje pristatomas nagrinėjamos temos aktualumas, bei ištirtumas, apibrėžiamas darbo objektas ir išsikeliami uždaviniai. Tolimesnėje darbo eigoje trumpai apibrėžiama kartos sąvoka ir kartų teorijos ištakos bei skirtingų kartų klasifikavimo pavyzdžiai. Taip pat gilinamasi į Y kartos atsiradimo genezę, pateikiami statistiniai duomenys susiję su Y kartos darbuotojų segmento didėjimu visoje darbo rinkoje.

Teorinės analizės metu daug dėmesio yra skiriama darbuotojų motyvavimo priemonių ir lojalumo sąsajų atskleidimui, analizuojama kokią pridėtinę vertę organizacijoms sukuria lojalūs darbuotojai bei pateikiamas Y kartos darbuotojų požiūris į darbą ir lojalumą.

Atlikus antrinių literatūros šaltinių analizę, metodologinėje dalyje pristatomas empirinis tyrimas kuriuo siekiama išsiaiškinti, kurios motyvacinės priemonės yra svarbiausios ugdant lojalius Y kartos darbuotojus organizacijai Lietuvoje. Vėliau, gauti rezultatai sisteminami, grafiškai vaizduojami diagramose, lyginami ir juos išanalizavus pateikiamos išvados ir atitinkamos rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: Y karta, darbuotojų motyvacija, darbuotojų lojalumas, darbas.

Bankauskaitė, Justina. Y generation employees' motivation and loyalty to the organization. Strategic Management of Organizations Master's thesis. Supervisor Prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Management Institute, 2017.

SUMMARY

The master's thesis presents the analyse of Y generation employees' motivation and loyalty to the organization in order to identify motivational tools which are the most suitable to increase Y generation's employees loyalty.

In the beginning of this master's thesis, I am presenting the theme relevance and necessity of its decision, also I'm defining object and goals of this work. Later on, I will shortly define the main concepts of the thesis as theory of generations and how the generations are classified. Moreover, I will focus on the genesis of the Y generation, also it will be provided statistics on the growth of the Y generation employees in the entire labor market.

On the basis of scientific literature analysis the big emphasis is devoted for the employee motivation tools and loyalty links disclosure and what kinda added value is created by loyal employees. Also Y generation attitude towards work, workplace and loyalty is presented.

Finally, on the basis of an empirical study conducted in Lithuania the results are being systemized, presented using graphs and diagrams, compared and when the analysis are done, appropriate conclusion and recommendations is made.

Key words: Y generation, millennials, employee motivation, loyalty, employee loyalty management, workplace.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Knygos

1. Albrechtas, Juozas. *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija, 2005.
2. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius : Lietuvių kalbos institutas, 2012.
3. Gaižauskienė, Inga, ir Svajinė Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
4. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, Agota Giedrė Raišienė. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
5. Howe, Neil, ir William Strauss. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company, 1991.
6. Jucevičienė, Palimira. *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija, 1994.
7. Kouzes, M. James. „*Iššūkis vadybai*.“ Kaunas: Smaltijos leidykla, 2003.
8. Kuzavinis, Kazimieras. *Lotynų-lietuvių kalbų žodynas. Dictionarium Latino-Lituanicum*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2007.
9. Marcinkevičiūtė, Lina. *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: Akademija, 2010.
10. Maslow, H. Abraham. *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Spauda, 2006.
11. McCrindle, Mark ir Emily Wolfinger. *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. Sidnėjus: McCrindle Research Pty Ltd, 2011.
12. Rudzkienė, Vitalija. *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas: 2005.
13. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Kalipėdos universiteto leidikla: 2007.
14. Sakalas, Algimantas ir Violeta Šilingienė. *Pramonės įmonių vadyba. (Kaunas: Technologija, 2000.*
15. Sakalas, Algimantas, ir Violeta Šilingienė. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija: Kauno technologijos universitetas 2000.
16. Šalčius, Algirdas. *Organizacijos valdymas*. Vilnius: Efrata, 2009.
17. Šavareikienė, Danguolė. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
18. Šavareikienė, Danguolė. *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių knygriškykla, 2008.
19. Šimanskienė, Ligita, ir Erika Župerkienė. *Darnus vadovavimas*. Klaipėdos universiteto leidykla: 2013.

20. Tidikis, Rimantas. Socialinių mokslų tyrimu metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
21. Vaitkevičiūtė, Valerija. (1929-2011), „Tarptautinių žodžių žodynas: 4-asis patais. ir papild. leid.“ Vilnius : Žodynas, 2007.

Moksliniai straipsniai, pranešimai, ataskaitos:

22. Bejtkovský, Jiří. „The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic.“ *Littera Scripta* 9, 2 (2016): 25-45. <http://journals.vstecb.cz/the-current-generations-the-baby-boomers-x-y-and-z-in-the-context-of-human-capital-management-of-the-21st-century-in-selected-corporations-in-the-czech-republic/>.
23. Bennett, James, Michael Pitt ir Samantha Price. „Understanding the impact of generational issues in the workplace.“ *Facilities*, 30, 7/8, (2012): 278-288, <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
24. Chen, Ju, ir Youngsoo Choi. „Generational differences in work values: a study of hospitality management.“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, 6 (2008): 595-615 <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
25. Dobre, Ion. „Key factors of healthy employee motivation in Jordan. Evidence from dual-factor theory based on structural equation models.“ *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research* 51, 2 (2017). <http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5448d4be-566f-4152-a7a3-350408ac1117%40sessionmgr102>
26. Hole, David, Le Zhong, ir Jeff Schwartz. „Talking About Whose Generation?.“ *Deloitte Development LLC*, 6 (2010): 83-97 https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce/US_deloitteireview_Talking_About_Whose_Generation_Jan10.pdf
27. Klopotan, Igor, Krešimir Buntak, ir Ivana Droždek. „Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector.“ *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14, 3 (2015): 303-313. <http://hrcak.srce.hr/160400?lang=en>.
28. Kwenin, Daisy, Stephen Muathe, ir Robert Nzulwa. „The influence of employee rewards, human resource policies and job satisfaction on the retention of employees in Vodafone Ghana limited.“ *European Journal of Business and Management* 5, 12 (2013): 13-20. <https://pdfs.semanticscholar.org/dc69/a0a8220ad857b798533a1ad7263a45289102.pdf>

29. Lazaroiu, George. „Employee Motivation and Job Performance.“ *Linguistic and Philosophical Investigations* 14, (2015): 97-102. <https://www.scribd.com/document/294852320/Employee-Motivation-and-Job-Performance>.
30. Liesem, Kerstin. „Generation Y and the World of Work in the Future.“ *Journal of Media Research* 10, 1, 27 (2017): 3-12. <http://mrjournal.ro/docs/R2/27JMR1.pdf>
31. Mannheim, Karl. "The Problem of Generations." *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works*, 5, Routledge (1952): 276 - 322. <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
32. Pilcher, Jane. „Mannheim’s sociology of generations.“ *BJS* 45, 3, (1994): 481 – 495. <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf>
33. Randels, George. „Loyalty, Corporations, and Community.“ *Cambridge University Press: Business Ethics Quarterly* 11, 1 (2001): 27-39. <http://www.jstor.org/stable/3857867>
34. Smola, Karen Wey ir Charlote Sutton. „Generational differences: revisiting work values for the new millennium.“ *Journal of Organizational Behaviour* 23, 4, (2002): 363–382. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract>
35. Smola, Karen Wey, ir Charlote Sutton. „Generational differences: revisiting work values for the new millennium.“ *Journal of Organizational Behaviour* 23, 4, (2002): 363–382. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract>
36. Stanišauskienė, Vilija. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartu kaitos procese,“ *TILTAI*, 2 (2015): 1–20. <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v71i2.1097>
37. Šajeva, Svetlana. „Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers.“ *Economics & Management*, (2007): 643-652. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=b3b2852f-7944-4965-910c-6d38c4a13121%40sessionmgr4007>
38. Vveinhardt, Jolita, ir Evelina Gulbovaitė. „Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste.“ *Kultūra ir visuomenė: Socialinių tyrimų žurnalas* 4, 2 (2013): 143-162. <https://eltalpykla.vdu.lt/1/31839>
39. Vveinhardt, Jolita, ir Jūratė Kotovskienė. „Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose.“ *Vadyba*, 2, 13 (2008): 184 – 197.
40. Williams, C. Kaylene, ir Robert A. Page. „Marketing to the Generations.“ *Journal of Behavioral Studies in Business*, (2011):1-17, <http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf>

Savaitraščiai, dienraščiai

41. Gytis Kapsevičius, Gytis. „Zuckerbergas prie staklių.“ *Veidas*, rugpjūtis, 2017, 8/89, 36-37.
42. Kapsevičius, Gytis. „Y karta naikina“, *Veidas*, rugpjūtis, 2017, 8/89, 28-29.
43. Tamkutė, Kotryna. „Nuo pokario vaikų iki Z“, *Veidas*, rugpjūtis, 2017, 8/89, 26-27.
44. Tamkutė, Kotryna. „O gal jie tiesiog jauni.“ *Veidas*, rugpjūtis, 2017, 8/89, 24-25.

Internetiniai šaltiniai:

45. „Loyalty.” Stanford Encyclopedia of Philosophy. Žiūrėta 2017 spalio 16d. <https://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>.
46. „Age of Age Hoppers: How CAT dealers get millennial employees to stay.“ Žiūrėta 2017 spalio 19 d. <https://thebossmagazine.com/age-job-hoppers/>.
47. „Millennial Careers: 2020 Vision.“ ManpowerGroup, 6, žiūrėta 2017 spalio 23 d. http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERE.
48. „Millennials at work Reshaping the workplace“, PwC, žiūrėta 2017 spalio 3 d., <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
49. „The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders“, Deloitte, žiūrėta spalio 2 d. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>.
50. Alonderienė, Raimonda. „Kartų skirtumai, arba kas ateis po kartos Z.“ Bernardinai. 2015 sausio 6d. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2015-01-06-kartu-skirtumai-arba-kas-ateis-po-kartos-z/125990>.
51. Bačiūnienė, Ilona. „Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų išipareigojimą įmonei.“ *Vadovas ir pasaulis* 4. Žiūrėta 2017 rugsėjo 25 d. <http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?p=6384&sid=39e759acca6fa8846bab7faef>
52. Codrington, Dr. Graeme. „Detailed Introduction to Generational Theory in Asia.“ TomorrowToday Global. Žiūrėta 2017 spalio 5 d. http://tomorrowtoday.uk.com/articles/article044_generations_in_asia.htm
53. Deal, Jennifer. "What Millennials Want From Work." *Wharton Business Radio Highlights*. Žiūrėta 2017 spalio 19, 23.00 – 23.30 sec. <https://soundcloud.com/user-414944777/jennifer-deal>
54. Dews, Fred. „11 Facts about the Millennial Generation.“ The Brookings Institution. 2014 birželio 2 d. <https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2014/06/02/11-facts-about-the-millennial-generation/>.
55. Donskis, Leonidas. „Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?“. Bernardinai. 2005 birželio 6 d. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/28860>.
56. Fry, Richard. “Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force.” Pew Research Center. 2015 gegužės 11 d., <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>
57. Generation at work: a war of talents. Business interior. Žiūrėta rugsėjo 2 d. <http://www.businessinteriors.co.uk/wp-content/uploads/2011/11/business-interiors-knowledge-generations-at-work-talents.pdf>.
58. Jon Warner ir Anne Sandberg, „Generational Leadership“, ReadyToManage Inc, 1 - 12, žiūrėta spalio 18 d., <http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>.

59. Oficialiosios statistikos portalas. Žiūrėta spalio 17 d.
<https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=378d50e3-ea66-4ffa-9ac3-794a3c2fb370#/>
60. Pečiulienė, Lina. „Lojalumo prasmė ir vertė.“ Žiūrėta 2017 spalio 20 d.
<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>.
61. Taylor, Susan. The Angst Of The CEO: When Success Leaves You Feeling Empty.“ *Forbes*, 2017 rugsėjo 8 d. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/09/08/the-angst-of-the-ceo-when-success-leaves-you-feeling-empty/3/#24e5fb555efe>
62. Tulgan, Bruce. „The Great Generational Shift: The Emerging Post-Boomer Workforce.“ RainmakerThinking, Inc., 2016 http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2016/06/Gen-Shift-White-Paper-2016_June.2016.pdf
63. Tolbize, Anick. „Generational differences in the workplace,“ Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota. 2008 rugpjūčio 16 d., 3.
https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
64. Williams, Jodi. „2016 Trends in the Workplace.“ Arcadis, 3, žiūrėta 2017 rugsėjo 30 d.
<https://www.arcadis.com/media/2/3/6/%7B236A8585-8DF7-4FD2-B6C1-8EBC5A2D6906%7DWorkplace%20Trends%20for%202016.pdf>
65. žiūrėta 2017 spalio 22 d., <http://www.finansistas.net/vidutinis-darbo-uzmokestis.html>
66. žiūrėta 2017 spalio 22 d., <https://www.tax.lt/puslapiai/27-minimalus-valandinis-atlygis-ir-minimali-menesine-alga>.

PRIEDAI

Klausimynas

Sveiki, esu Justina Bankauskaitė, MRU strateginio organizacijų valdymo magistrantūros studentė. Šiuo metu atlieku sociologinį tyrimą apie Y kartos darbuotojų (t.y. darbuotojų, gimusių nuo 1982 iki 2000 metų) motyvaciją ir lojalumą organizacijai. Atliekant šį tyrimą man labai svarbi Jūsų nuomonė.

Apklausa yra anoniminė, apibendrinti jos rezultatai bus naudojami baigiamajame mano darbe „Y kartos darbuotojų motyvacija ir lojalumas organizacijai.“

Ačiū už Jūsų laiką ir pagalbą.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Kelintais metais gimėte?

- 1981 ir anksčiau
- 1982 – 2000
- 2001 ir vėliau

3. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis pirmos pakopos (bakalauras)
- Aukštasis antros pakopos (magistras)
- Aukštasis trečios pakopos (doktorantūra)

4. Šiuo metu: (galite pažymėti kelis, Jums tinkamus, atsakymo variantus)

- Mokausi bendrojo lavinimo mokykloje
- Studijuoju
- Dirbu
- Esu bedarbis

5. Kiek uždirbate, neto (į rankas)?

- ≤ 380 Eur
- 381 – 660 Eur
- 661 – 1000 Eur
- 1001- 1500 Eur
- $1501 \leq$ Eur
- Negaliu atskleisti

6. Kiek darbdavių pakeitėte per pastaruosius trejus metus?

- Nepakeičiau
- 1
- 2
- 3
- 4
- $5 \leq$

7. Kiek darbdavių dar tikėtės pakeisti per savo gyvenimą?

- 0
- 1-2
- 3-5
- 6-9
- 10 ir daugiau
- Nežinau

8. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- < 6 mėn
- 6-12 mėn
- 1-2 metai
- 2-5 metai
- 5-10 metų
- 10 < metų

9. Atsiradus galimybe norėtumėte pakeisti darbovietę per artimiausius:

- 6 mėnesius ar greičiau
- 6- 12 mėnesius
- 1 - 2 metus
- 2-5 metus
- 5 - 10 metų
- po 10 ar daugiau
- neplanuoju išeiti apskritai
- nežinau

10. Ar esate patenkintas savo darbu?

- Taip
- Labiau taip nei ne
- Labiau ne nei taip
- Ne

11. Ar Jus tenkina gaunamas atlyginimas?

- Taip
- Labiau taip nei ne
- Labiau ne nei taip
- Ne

12. Ar didžiuojatės dirbdamas (a) šioje organizacijoje?

- Taip
- Labiau taip nei ne
- Labiau ne nei taip
- Ne

13. Ar rekomenduotumėte kitiems dirbti šioje organizacijoje?

- Taip
- Labiau taip nei ne
- Labiau ne nei taip
- Ne

14. Kuris teiginys tiksliausiai apibūdina Jus, kaip darbuotoją, dabartinėje organizacijoje?

- Esu atsidavęs tiek savo darbui, tiek organizacijai
- Esu atsidavęs savo darbui, bet ne organizacijai
- Esu atsidavęs organizacijai, bet ne darbui, kurį atlieku
- Neesu atsidavęs nei darbui, nei organizacijai

15. Kuris iš išvardintų kriterijų Jus paskatintų pereiti į kitą organizaciją (galimi keli atsakymo variantai)?

- Didesnis darbo užmokestis
- Galimybė geriau realizuoti save
- Patrauklesnė darbo specifika
- Geresnės karjeros perspektyvos
- Prasmingesnis darbas
- Geresnis kolektyvas
- Lankstesnis darbo grafikas
- Geresnė įmonės reputacija ir prestižas
- Nesvarstyčiau, man sudaromos geros sąlygos dabartiniame darbe

16. Ar svarstytumėte kitos organizacijos darbo pasiūlymą už mažesnę atlyginimą?

- Taip, jeigu galėčiau geriau save realizuoti
- Taip, jeigu darbo specifika būtų patrauklesnė
- Taip, jeigu matyčiau geresnes karjeros galimybes
- Taip, jei darbas būtų prasmingesnis
- Taip, jei darbo grafikas būtų lankstesnis
- Taip, jei įmonės reputacija būtų geresnė
- Nesvarstyčiau

17. Organizacijoje, kurioje dirbate:

(1 – visiškai nepritariu 2 – nepritariu, 3 - nei pritariu, nei nepritariu, 4 - pritariu, 5 – visiškai pritariu):

Teiginiai	1	2	3	4	5
Užtikrinamos tinkamos darbo sąlygos					
Suteikiamos visos darbui reikalingos priemonės					
Mokamas atlyginimas patenkina jūsų poreikius					
Užtikrinama skaidri atlyginimų/bonusų/priedų sistema					
Užtikrinamos socialinės garantijos					
Jaučiatės komandos dalimi					
Geras mikroklimatas organizacijoje					
Jaučiatės pripažintas darbe					
Turite sprendimų laisvę					
Geros karjeros perspektyvos					
Esate patenkintas darbo specifika					
Geros savirealizacijos galimybės					
Sudarytos galimybės tobulėti					
Organizacijos vertybės man yra artimos					

18. Darbe Jus motyvuoja (apskritai, ne būtinai dabartiniame):

(1- visiškai nepritariu 2 - nepritariu, 3 - nei pritariu, nei nepritariu, 4 - pritariu, 5 - visiškai pritariu):

Teiginiai	1	2	3	4	5
Konkurencingas atlyginimas					
Premijos					
Priemokos už darbo stažą					
Kompensacijos už viršvalandžius					
Sveikatos ir gyvybės draudimas					
Nemokamai suteikiamas sporto klubo abonementas					
Asmeninė padėka					
Vieša padėka					
Sveikinimai gimtadienio/švenčių proga					
Vertinimų bei procedūrų aiškumas ir teisingumas					
Įmonės techninis pažangumas ir inovatyvumas					

19. Darbe Jus motyvuoja (apskritai, ne būtinai dabartiniame):

(1- visiškai nepritariu 2 - nepritariu, 3 - nei pritariu, nei nepritariu, 4 - pritariu, 5 - visiškai pritariu):

Teiginiai	1	2	3	4	5
Įvertinimas už pasiektus rezultatus					
Karjeros galimybės					
Sprendimų priėmimo laisvė					
Profesinis tobulėjimas					
Kompetencijos kėlimo kursai ir kiti mokymai					
Tarptautinės karjeros galimybės/ stažuotės užsienyje					
Įkvepiantis ir pilnas iššūkių darbas					
Didesnės atsakomybės skyrimas					
Galimybė reikšti asmeninę nuomonę					
Darbas atitinkantis Jūsų kompetencijas					
Galimybė rodyti iniciatyvą					
Galimybė keisti darbą įmonės viduje					
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime					
Vadovo asmeninės savybės					

20. Darbe Jus motyvuoja (apskritai, ne būtinai dabartiniame):

(visiškai nepritariu 2 - nepritariu, 3 - nei pritariu, nei nepritariu, 4 - pritariu, 5 - visiškai pritariu):

Teiginiai	1	2	3	4	5
Lankstumas (pvz. lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti iš namų)					
Lankstus požiūris į taikomas tvarkas ir taisykles organizacijoje					
Gyvenimo kokybė: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas					
Kolegų ir vadovų pagalba					
Geras mikroklimatas					
Gera organizacijos reputacija					
Organizacijos veiklos sfera					
Organizacijos rengiamos šventės darbuotojams					
Organizacijos vertybės					
Grižtamasis ryšys apie atliktus darbus					

21. Sugrupuokite išvardintus faktorius nuo 1 iki 8, kurie jus labiausiai motyvuoja darbovietėje:

- Darbo pobūdis
- Atlyginimas
- Karjeros galimybės
- Socialinės garantijos
- Gyvenimo kokybė: galimybė lanksčiai derinti darbą bei asmeninį gyvenimą
- Savirealizacija
- Darbo aplinka ir sąlygos
- Geras vadovas

22. Kaip vertinate savo karjeros perspektyvas dabartinėje organizacijoje

- Teigiamai
- Neigiamai
- Nežinau kokios jos yra
- Apie tai negalvoju

23. Nurodykite 3 žemiau išvardintus teiginius, kurie Jus labiausiai motyvuotų likti toje pačioje organizacijoje ilgą laiką:

- Geri santykiai su vadovu
- Geri santykiai bendradarbiais
- Darbo specifika atitinkanti lūkesčius
- Konkurencingas atlygis
- Karjeros galimybės
- Mokymosi ir tobulėjimo galimybės
- Komandiruotės į užsienį
- Lankstus darbo grafikas
- Iššūkių reikalaujantis darbas
- Prasmingas darbas
- Inovatyvi, technologiškai pažangi įmonė
- Priedai/bonusai už pasiektus rezultatus

24. Ar organizuojami įvairūs šventiniai renginiai ir kiti neformalūs susitikimai su kolegomis didina Jūsų prisirišimą prie organizacijos?

- Taip
- Labiau taip nei ne
- Labiau ne nei taip
- Ne

25. Dabartiniame savo darbe:

(1 – Visiškai nesutinku 2 – nesutinku, 3 - nežinau, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku):

Teiginiai	1	2	3	4	5
Esu linkęs savanoriškai prisiimti papildomų užduočių					
Esant poreikiui, lieku dirbti ilgiau (viršvalandžius) be papildomo užmokesčio					
Stengiuosi tausoti įmonės išteklius					
Noriai prisidedu prie organizacijos tradicijų puoselėjimo iniciatyvų arba pats jas inicijuoju					
Išgyvenu kuomet kompanija susiduria su problema					
Aš suprantu organizacijos strategiją ir vaidmenį, kurį aš turiu atlikti tam tikriems tikslams pasiekti					

2 PRIEDAS

	Visiškai nepritariu, 1 taškas	Nepritariu, 2 taškai	Nei pritariu, nei nepritariu, 3 taškai	Pritariu, 4 taškai	Visiškai pritariu, 5 taškai	Bendras reikšmingumo koeficientas
Konkurencingas atlyginimas	2	6	21	48	100	4,34
Premijos/bonusai	4	5	25	57	86	4,22
Priemokos už darbo stažą	14	10	41	46	66	3,79
Kompensacijos už viršvalandžius	16	6	26	43	86	4,00
Papildomas sveikatos ir gyvybės draudimas	14	15	30	47	71	3,82
Nemokamai suteikiamas sporto klubo abonementas	22	21	48	41	45	3,37
Asmeninė padėka	11	19	36	59	52	3,69
Vieša padėka	16	28	50	43	40	3,36
Sveikinimai gimtadienio/švenčių proga	22	27	61	44	23	3,11
Vertinimų bei procedūrų aiškumas ir teisingumas	5	4	32	73	63	4,05
Įmonės techninis pažangumas ir inovatyvumas	3	5	37	67	65	4,05
Įvertinimas už pasiektus rezultatus	2	1	10	54	110	4,52
Karjeros galimybės	2	1	5	59	110	4,55
Sprendimų priėmimo laisvė	1	2	19	71	84	4,33
Profesinis tobulėjimas	1	2	3	56	115	4,59
Kompetencijos kėlimo kursai ir kiti mokymai	1	3	18	56	99	4,41
Tarptautinės karjeros galimybės/ stažuotės užsienyje	3	7	24	54	89	4,24
Įkvepiantis ir pilnas iššūkių darbas	1	4	31	61	80	4,21
Didesnės atsakomybės skyrimas	3	5	34	76	59	4,03
Galimybė reikšti asmeninę nuomonę	0	1	19	74	83	4,35
Darbas atitinkantis Jūsų kompetencijas	0	1	15	77	84	4,38
Galimybė rodyti iniciatyvą	2	1	14	78	82	4,34

Galimybė keisti darbą įmonės viduje	3	8	42	51	73	4,03
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime	0	2	21	68	86	4,34
Vadovo asmeninės savybės	2	4	22	76	73	4,21
Lankstumas (pvz. lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti iš namų)	2	3	25	59	88	4,29
Lankstus požiūris į taikomas tvarkas ir taisykles organizacijoje	1	11	39	70	56	3,95
Gyvenimo kokybė: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	1	4	16	50	106	4,45
Kolegų ir vadovų pagalba	1	2	17	74	83	4,33
Geras mikroklimatas	1	0	6	54	116	4,60
Gera organizacijos reputacija	2	2	45	75	53	3,99
Organizacijos veiklos sfera	2	8	38	70	59	3,99
Organizacijos rengiamos šventės darbuotojams	9	21	71	40	36	3,41
Organizacijos vertybės	1	11	52	65	48	3,84
Grižtamasis ryšys apie atliktus darbus	1	5	19	69	83	4,29

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017 - 11 - 14
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Politikos ir vadybos fakulteto, Vadybos instituto, strateginio organizacijų valdymo programos
(*fakulteto / instituto, programos pavadinimas*)

Studentas (-ė) Justina Bankauskaitė,
(*vardas, pavardė*)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Y kartos darbuotojų motyvacija ir lojalumas organizacijai“ :

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(*parašas*)

(*vardas, pavardė*)