

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

MODESTAS KUPŠYS

Y KARTOS LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS UGDYMAS  
ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. *Rūta Dačiulytė*

VILNIUS  
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

Y KARTOS LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS UGDYMAS  
ORGANIZACIJOJE

*Lyderystės ir pokyčių vadybos* magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovė

\_\_\_\_\_ doc. dr. *Rūta Dačiulytė*

2019 12 \_\_\_\_

Recenzentas

Atliko

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ stud. Modestas Kupšys

2019 12 \_\_\_\_

2019 12 \_\_\_\_

VILNIUS

2019

# TURINYS

TURINYS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	7
ĮVADAS.....	8
1. Y KARTA: VIETA KARTŲ KAITOS KONTEKSTE, ESMINĖS CHARAKTERISTIKOS IR JŲ RAIŠKA ORGANIZACIJOJE.....	10
1.1 Kartų kaitos teorijos esmė .....	10
1.2 Y kartos charakteristikų apžvalga .....	15
1.3 Y karta organizacijoje.....	17
1.4 Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos: panašumai ir skirtumai.....	21
2. LYDERYSTĖ IR JOS KOMPETENCIJOS UGDYMAS Y KARTOJE.....	28
2.1 Lyderystės fenomeno samprata .....	28
2.2 Y kartos lūkesčiai lyderystei .....	38
2.3 Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje.....	41
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	49
3.1 Empirinio tyrimo pagrindimas .....	49
3.2 Empirinio tyrimo koncepcija ir metodika.....	52
4. Y KARTOS ATSTOVŲ IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	61
4.1 Y karta tyrimo dalyvių organizacijose .....	61
4.1.1 Y kartos sąlygoti pokyčiai organizacijose.....	61
4.1.2 Y kartos lūkesčiai organizacijai: iššūkiai ir organizacijų patirtis.....	63
4.1.3 Y kartos atstovų charakteristikos.....	67
4.1.4 Y kartos lūkesčiai organizacijų lyderiams ir jų lyderystei .....	71

4.1.5 Y kartos lyderystės stilius, jo bruožai ir esminės lyderystės įgūdžių spragos.....	74
4.1.6 Temos apibendrinimas.....	79
4.2 Lyderystės kompetencija ir jos ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose.....	80
4.2.1 Požiūris į lyderystę bei sėkmingo organizacijos lyderio portretas .....	80
4.2.2 Lyderystės kompetencijos ugdymas: metodai, specifika, problematika ir sėkmės veiksniai.....	84
4.2.3 Temos apibendrinimas.....	90
4.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	91
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	94
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	97
ANOTACIJA .....	111
ABSTRACT .....	112
SANTRAUKA .....	113
SUMMARY .....	114
PRIEDAI.....	115

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Socialinės rolės asmens gyvenimo etapų kontekste. JAV atvejis .....	11
2 lentelė. XXI a. kartos, jų rūšys, tipai ir charakteristikos .....	14
3 lentelė. Esminės Y kartos atstovų charakteristikos .....	16
4 lentelė. Y kartos atstovų apklausos organizacinės elgsenos aspektu .....	18
5 lentelė. Orientaciniai Y kartos atstovų preferencijų organizacijos aplinkai aspektai.....	19
6 lentelė. Lyderystės apibrėžimai.....	28
7 lentelė. Esminiai lyderystės ir vadovavimo skirtumai .....	31
8 lentelė. Požiūrių į lyderystės ir vadovavimo sąsajas palyginimas .....	31
9 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos .....	32
10 lentelė. Lyderystės teorijų apžvalga .....	33
11 lentelė. Lyderystės kompetencija penkių kompetencijos lygių struktūroje .....	35
12 lentelė. Kompetencijos raidos lygiai .....	36
13 lentelė. Kūdikio bumo, X ir Y kartų lyderystės kompetencijos raiškos ypatumai.....	42
14 lentelė. Y kartos apklausos pagal lyderystės kompetencijos raišką .....	44
15 lentelė. Mentorystės ir ugdomojo vadovavimo samprata.....	46
16 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu tyrimo modelis .....	54
17 lentelė. Tyrimo dalyvių demografiniai ir bendrieji duomenys.....	57
18 lentelė. Teminės duomenų analizės etapai .....	58
19 lentelė. Tyrimo temų žemėlapis .....	61
20 lentelė. Y kartos lūkesčiai darbo sąlygoms tyrimo dalyvių organizacijose .....	64
21 lentelė. Organizacijų taikomos praktikos, siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartą .....	66
22 lentelė. Y kartos charakteristikos tyrimo dalyvių organizacijose .....	67
23 lentelė. Y kartos lyderystės stiliaus bruožai tyrimo dalyvių organizacijose .....	74
24 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacijose vyraujantys lyderystės požiūriai .....	80

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderių ugdymo modelis.....	45
2 pav. Teorinės darbo dalies aiškinamasis modelis.....	49
3 pav. Empirinio tyrimo koncepcijos aiškinamasis modelis .....	53
4 pav. Empirinio tyrimo etapai.....	56
5 pav. Y kartos sąlygoti pokyčių tipai tyrimo dalyvių organizacijose .....	62
6 pav. Y kartos lūkesčiai tyrimo dalyvių organizacijoms .....	63
7 pav. Tyrimo dalyvių organizacijų iššūkiai, siekiant pritraukti Y kartą.....	65
8 pav. Penkios dominuojančios Y atstovų charakteristikos tyrimo dalyvių organizacijose .....	70
9 pav. Y kartos atstovų lūkesčiai tyrimo dalyvių organizacijų lyderiams ir jų lyderystei .....	72
10 pav. Dominuojantys Y kartos atstovų lyderystės stiliaus bruožai tyrimo dalyvių organizacijose ....	77
11 pav. Y kartos atstovų lyderystės įgūdžių spragos tyrimo dalyvių organizacijose.....	78
12 pav. Sėkmingo lyderio įgūdžiai, akcentuojami tyrimo dalyvio organizacijose .....	82
13 pav. Lyderystės kompetencijos ugdymo metodai tyrimo dalyvių organizacijose .....	84
14 pav. Esminės lyderystės kompetencijos ugdymo problemos tyrimo dalyvių organizacijose .....	87
15 pav. Lyderystės kompetencijos ugdymo sėkmės veiksniai (tyrimo dalyvių vertinimu).....	89

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Interviu klausimynas tyrimo dalyviams (lietuvių kalba).....	116
2 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime (lietuvių kalba) .....	118
3 priedas. Interviu klausimynas (anglų kalba) .....	119
4 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime (anglų kalba).....	122
5 priedas. Tyrimo duomenų pateikties lentelė .....	122

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Verslo, mokesčių, audito ir konsultavimo paslaugas teikiančios Didžiosios Britanijos kompanijos *Ernst & Young* 2015 metų prognozė nurodo, jog 2025 metais Y karta (angl. *millenials*) sudarys 75 procentus globalios darbo rinkos („Global Generations: A Global Study on Work-life Challenges Across Generations” 2015). Tai asmenys, gimę apytiksliai 1981 – 1995 metais, kuriems palyginti su kūdikių bumo (angl. *baby boomers*) (gimę apytiksliai 1946 – 1964 metais) ir X kartomis (gimę apytiksliai 1965 – 1980 metais) būdingos specifinės charakteristikos, pasaulėžiūra, asmeninės ir profesinės ambicijos bei motyvacijos veiksniai (Reeves ir Oh 2008, 296-297). Visa tai keičia ne tik organizacijų kultūras, valdymo struktūras, veiklos organizavimą, aplinką, bet ir sudaro sąlygas naujiems iššūkiams, susijusiems su Y kartos darbuotojų pritraukimu, samda, motyvavimu, įgalinimu, karjeros planavimu bei lyderystės ugdymu organizacijoje.

2016 metais Didžiosios Britanijos verslo, mokesčių, audito konsultacijų paslaugas teikianti kompanija *Deloitte* atliko apklausą, kurioje dalyvavo 7700 Y kartos atstovų iš 29 pasaulio valstybių. Atlikta apklausos duomenų analizė atskleidė tendenciją, jog Y kartos atstovai pamažu užima vis didesnę dalį vadovaujamojo darbo pozicijų organizacijose, tačiau net 63 procentai respondentų nurodė, jog jų lyderystės kompetencija nėra pakankamai išugdyta. Respondentai lyderystę įvardijo kaip vieną iš vertingiausių profesinių kompetencijų, kurios ugdymas organizacijose, jų požiūriu, nėra vykdomas tinkamai, siekiant tinkamai parengti naująją lyderių kartą („The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning Over the Next Generation of Leaders” 2016). Darytina prielaida, jog šios situacijos egzistavimą lemia priežastys, susijusios su skirtingu organizacijų požiūriu į Y kartos atstovus, lyderystę bei jos ugdymą organizacijoje. Dėl šių priežasčių Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje temą galima laikyti pakankamai nauja, aktualia bei svarbia tiek teoriniame, tiek ir praktiniame lygmenyje.

**Temos iširtumas.** Lyderystės ugdymo organizacijose tema – globali ir plačiai nagrinėjama, tačiau Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo specifiką aktyviau imta tirti tik nuo 2010 metų. Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymą savo darbuose nagrinėja autoriai – S. Lal (2012), L. Lykins ir A. Pace (2013), T. Stevens (2015), M. Loucks (2016), S. L. Sladek (2017), V. Hoffman (2017) ir kiti.

Lietuvių autoriai Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje kol kas nenagrinėja, tačiau jų darbų įžvalgos artimomis temomis, susijusiomis su Y kartos charakteristikomis bei jų raiška organizacijoje, sąveika su kitų kartų atstovais, lyderystės samprata bei lyderių ugdymo proceso organizavimu ir vykdymu, yra svarbios ir aktualios šio magistro baigiamojo darbo turinio vertei. Paminėti šie autoriai: A. Stankevičienė, V. Gerikienė ir N. Jurgaitytė (2016), V. Šilingienė (2012), K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008), D. Žvirdauskas (2010).



**Tyrimo objektas.** Y kartos charakteristikos ir lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje.

**Problema.** Y kartos atstovai, užimdami vis didesnę dalį vadovaujamojo darbo pareigų organizacijose, dažnu atveju susiduria su lyderystės žinių bei įgūdžių stoka bei nurodo, jog jų lyderystės kompetencija nėra tinkamai išugdyta. Remiantis pateikta problemine situacija, formuluotina ši problema/probleminis klausimas: kaip užtikrinti sėkmingą Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje?

**Tikslas.** Pateikti teoriškai ir empiriškai pagrįstas sėkmingo Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje gaires.

### **Darbo uždaviniai.**

1. Apibrėžti Y kartos vietą kartų kaitos kontekste ir išskirti esmines Y kartos atstovų charakteristikas, lūkesčius organizacijai bei požiūrio į lyderystę niuansus, taikant mokslinės literatūros šaltinių analizės metodą.
2. Aptarti tyrimo dalyvių – organizacijų vadovų ir žmogiškųjų išteklių specialistų požiūrį į Y kartą, išskiriamas atstovų charakteristikas, jų raišką, šios kartos lūkesčius organizacijai ir lyderystei, taikant pusiau struktūruoto giluminio interviu metodą.
3. Apžvelgti tyrimo dalyvių organizacijų požiūrį į lyderystės kompetenciją ir jos ugdymo patirtį, taikant pusiau struktūruoto giluminio interviu metodą.
4. Nurodyti esminius Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje sėkmės veiksnius, remiantis atlikta mokslinės literatūros šaltinių analize bei pusiau struktūruoto giluminio interviu duomenimis.

### **Informacijos rinkimo strategija ir metodai.**

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė, sintezė, lyginimas ir apibendrinimas, padėsiantys atskleisti esmines Y kartos atstovų charakteristikas, lūkesčius organizacijai, požiūrį į lyderystę bei teoriniame lygmenyje apibendrinti pastebėtas Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo tendencijas.
- Pusiau struktūruotas giluminis interviu bei turinio (angl. *content*) analizė ir lyginimas, padėsiantys apibūdinti Y kartą tyrimo dalyvių organizacijose, ištirti ir įvertinti šių organizacijų patirtį, ugdant Y kartos atstovų lyderystės kompetenciją.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas; 4 skyriai; 12 poskyrių; išvados ir rekomendacijos; literatūros sąrašas (141 šaltinis). Darbe pateiktos 24 lentelės, 15 paveikslų ir 5 priedai. Apimtis (be priedų) – 114 puslapių.

# 1. Y KARTA: VIETA KARTŲ KAITOS KONTEKSTE, ESMINĖS CHARAKTERISTIKOS IR JŲ RAIŠKA ORGANIZACIJOJE

## 1.1 Kartų kaitos teorijos esmė

Kartos (kohortos) kaip sociologinės sąvokos atsiradimas siejamas su vengrų sociologu K. Mannheim, kuris teigė, jog karta kaip socialinis fenomenas atspindi tam tikro amžiaus žmonių grupės identitetą istorinių – socialinių įvykių kontekste. Atsirasti šiam identitetui būtina, jog tam tikros amžiaus grupės atstovai būtų ne tik gimę toje pačioje vietoje, bet ir susiję panašiomis socialinėmis patirtimis, išgyventais istoriniais įvykiais bei bendra kultūra (Mannheim 1952, 292). Apibendrinami K. Mannheim sociologinės kartų teorijos esmę, R. Eyerman ir B. S. Turner (1998, 93) nurodo, jog karta – tam tikro amžiaus žmonių grupė, kuriai, esant laiko tėkmei, būdingos bendros elgsenos, būsenų ir kultūros charakteristikos, integruotos kolektyvinės atminties pagrindu.

Pasak D. Wyatt (1993, 2-6), kartos atsiradimą ir vystymąsi lemia šeši esminiai veiksniai:

- Traumuojantys ir formuojantys įvykiai (pvz.: karai, stichinė nelaimė);
- Demografiniai pokyčiai (pvz.: mirtingumo, gimstamumo svyravimai);
- Specifinės laikmečio sąlygos (pvz.: ekonomikos sunkmečių ir pakilimų kaita – Didžioji depresija Jungtinėse Amerikos Valstijose 1929-1939 metais);
- Geografinės vietovės, formuojančios kolektyvinę atmintį (pvz.: 1965 metų protestai ir demonstracijos Alabamoje, siekiant įtvirtinti afroamerikiečių teisę balsuoti);
- Iškilios asmenybės (mentoriai), gebantys paveikti ir įtikinti (pvz.: Martin Luther King);
- Iškilų žmonių darbai – atradimai ir išradimai (pvz.: Steve Jobs, Bill Gates).

Sociologiniu ir demografiniu požiūriu viena karta keičia kitą apytiksliai kas dvidešimt metų, skaičiuojant nuo tam tikros žmonių grupės (gimimo kohortos) gimimo iki amžiaus, kuomet šios grupės atstovai susilaukia palikuonių. Esminės kartos charakteristikos yra neatsiejamos nuo jas formuojančių esminių istorinių įvykių regione ar konkrečioje valstybėje, įgytų socialinių patirčių, kuriančių specifinę vertybių sistemą, formuojančių pasaulėžiūrą bei elgseną (Condrigton 2008, 2).

Akcentuotina, jog kartų skirstymas, paremtas gimimo laikmečiu, daugeliu atveju nėra tikslus, atsižvelgiant į skirtingą atitinkamų kontinentų ir valstybių raidą, istorijos išskirtinumą, sąlygotą tiek demografinių, tiek ir istorinių bei sociokultūrinių veiksnių įtakos, neleidžiančios objektyviai lyginti Šiaurės Amerikoje, Azijoje ar Europoje tuo pačiu laikotarpiu gimusių žmonių grupių. Daugeliu atveju dėl egzistuojančių kartų tyrimų stokos atskiros valstybės ar kontinento lygmeniu šis skirstymas, sietinas

su amerikiečių autoriais W. Strauss ir N. Howe, mokslo darbuose vis dėlto taikomas dažniausiai (Alonderienė ir Juknevičienė 2017, 7).

Remdamiesi pastebėtu ciklišku Jungtinių Amerikos Valstijų istorijos kontekste, prasidedančiu ir besibaigiančiu apytiksliai kas dvidešimt metų, mokslininkai – ekonomistas ir demografas N. Howe bei rašytojas ir istorikas W. Straus sukūrė vadinamąją kartų kaitos teoriją, paremtą tokia pat tvarka besikartojančia keturių kartos tipų kaita, kuomet kiekvienam kartos tipui būdingos tam tikros vertybės ir charakteristikos (Winograd ir Hais 2011, 12). W. Strauss ir N. Howe (1991, 60) teigia, jog karta – kohortinė žmonių grupė, kurios ribos yra apytiksliai lygios bendraamžių žmonių grupės konkretaus gyvenimo etapo trukmei. Svarbu paminėti, jog šie autoriai kartos ribų nustatymą, kai atskaitos tašku laikomas palikuonių gimimas, laikė ne visiškai tikslu, atsižvelgiant į tendenciją, kai palikuonių susilaukiama skirtingame amžiuje, sulaukus dvidešimties – keturiasdešimties metų. Dėl šios priežasties W. Strauss ir N. Howe (1991, 61) siūlė kartos trukmę ir ribas nustatyti pagal žmogaus gyvenimo etapų kontekste besikeičiančias socialines roles (žr. 1 lentelę). Akcentuotina, jog asmens perėjimą iš vienos socialinės rolės į kitą sąlygoja konkrečios visuomenės ypatumai bei aplinkos veiksniai, dėl kurių kartų ribos ir kaita ne visada vyksta dėsningai.

1 lentelė. Socialinės rolės asmens gyvenimo etapų kontekste. JAV atvejis.

<b>Vyresnio amžiaus žmonės</b>	<b>Vidutinio amžiaus žmonės</b>	<b>Suaugę pilnamečiai</b>	<b>Jaunuoliai</b>
Apytikslis amžius: 66-87 metai	Apytikslis amžius: 44-65 metai	Apytikslis amžius: 22-43 metai	Apytikslis amžius: 0-21 metai
Pagrindinė rolė: <i>globėjškumas</i> (palikuonių priežiūra, gyvenimo patirties, vertybių perdavimas)	Pagrindinė rolė: <i>lyderiavimas</i> (palikuonių auklėjimas, mokymas, paremtas pasirinktomis vertybėmis)	Pagrindinė rolė: <i>aktyvumas</i> (karjeros, šeimos kūrimas, finansinių išteklių paieška, vertybių išbandymas ir pasirinkimas)	Pagrindinė rolė: <i>priklausomumas</i> (augimas, mokymasis, vertybių įsisavinimas)

Sudaryta darbo autoriaus pagal Strauss ir Howe (1991).

Kartų kaitos proceso suvokimui, kartų atskyrimui ir jų ribų nustatymui nemažiau svarbus kartos atstovo asmenybės (angl. *peer personality*) poveikslas (prototipas), kuriamas naudojant šiuos esminius dėmenis (Strauss ir Howe 1991, 64-68):

- **Gimimo laikmetis ir vieta.** Siekiant nubrėžti kartų ribas, pirmiausia ieškoma bendros žmonių grupės (gimimo kohortos), kurios atstovai gimė panašiu metu geografiškai artimoje vietoje ir

kartu išgyveno perėjimus iš vienos socialinės rolės į kitą, tapdami bendrą istorijos įvykių liudininkais.

- **Įsitikinimai, nuostatos ir elgesio modeliai.** Kartos raida yra analogiška individo raidai, kuomet bręstant nuosekliai formuojasi atitinkami vidiniai įsitikinimai, nuostatos ir vertybės. Elgsenos kontrastai ir požiūrių skirtumai, susiję su santuokos, išsilavinimo, darbo, ambicijų ir kitų socialinių, politinių, kultūrinių, istorinių, ekonominių veiksnių samprata, sudaro galimybę nubrėžti apytiksles ribas tarp skirtingų kartų ir paaiškinti jų kaitą.
- **Suvokiamas priklausomumas konkrečiai kartai.** Gebėjimas priskirti save ir kitus konkrečioms kartoms padeda suvokti kartų kaitos procesą bei suprasti savo atstovaujamos kartos ateities perspektyvą, vaidmenį ir sąveiką su vyresniųjų ir jaunesniųjų kartų atstovais.

Suprasdami istorijos dėsningumą socialinių patirčių ir kartų kaitos kontekste W. Strauss ir N. Howe (1997, 18-23) akcentavo cikliškumą, paremtą amžių (lot. *saeculum*) kaita, kurią sudaro besikartojantis keturių visuomenės perėjimų (pasikeitimų) ciklas, trunkantis apytiksliai nuo aštuoniasdešimt iki šimto metų.

- **1 perėjimas. Pakilimas.** Institucionalizmo stiprinimo era ir individualizmo silpnėjimas, kai susilieja naujos pilietinės tvarkos įskiepai ir senųjų vertybių režimas. Visuomenė pasitiki, aiškiai suvokia kolektyvinio judėjimo kryptį. Būdinga sparti technologinė pažanga. Kultūriniu požiūriu šis perėjimas yra atviras, tačiau stokoja tvirtumo ir dvasinio gylio.
- **2 perėjimas. Pabudimas.** Aktyvi dvasinio pakilimo epocha, kai esamos pilietinės tvarkos pagrindų tvirtumas yra išbandomas naujų vertybių režimo. Visuomenėje iškyla asmens dvasinio gyvenimo vystymo vaidmuo, susijęs su perėjimu nuo institucionalizmo link individualizmo.
- **3 perėjimas. Destrukcija.** Silpnėjant institucionalizmui, stiprėja individualizmas. Dėl naujų vertybių režimo atsiradimo senoji pilietinė santvarka imti skilti. Pamažu įsivyrėja pilietinis ir moralinis paralyžius bei apatija. Visuomenėje iškyla poreikių tenkinimo siekiu ir ekstremalumu pagrįstas gyvenimo būdas.
- **4 perėjimas. Krizė.** Pasaulietinio pakilimo era, kai įsivyraujantis naujų vertybių režimas skatina senosios pilietinės tvarkos pakeitimą nauja. Krizės yra tiesiogiai susijusios su ekonominiais nuosmukiais, kariniais konfliktais, stichinėmis nelaimėmis bei kitomis grėsmėmis, skatinančiomis visuomenę veikti. Atgyja institucionalizmas, susijęs su kultūros raiška, orientuota į bendruomenės, o ne individualų tikslą. Visuomenės nariai ima suvokti save kaip didesnės grupės narius.

W. Strauss ir N. Howe (1991, 72-74), analizuodami istorijos atsikartojimą, akcentuoja *socialinio momento* sąvoką, apibūdinančią, erą, kuri trunka vieną dekadą (apytiksliai 10 metų), kuomet visuomenė aiškiai suvokia, jog tam tikri istoriniai įvykiai keičia socialinės aplinkos charakteristikas. Socialinius momentus autoriai skirsto į *pasaulietines krizes*, kuomet daugiausia visuomenės dėmesio skiriama išoriniam institucijų ir viešojo elgesio pasaulio pertvarkymui, ir *dvasinius pabudimus*, susijusius su visuomenės orientavimusi į vidinio pasaulio vertybių ir individualaus elgesio pokyčius. Priklausomai nuo tam tikro socialinio momento vyksmo metu užimamos rolės visuomenėje (žr. 1 pav.), išskiriamos *dominuojančios* (socialiniu momento metu vidutinio ir vyresnio amžiaus roles užimantys asmenys) ir *recesyvinės* (socialiniu momento metu suaugusių pilnamečių ir jaunuolių roles užimantys asmenys) kartų rūšys, kurių pagrindu socialiniu momentų kontekste išskiriami keturi kartų tipai:

- **Idealistinė karta.** Dominuojanti karta, žyminti konkrečios eros pradžią. Tai – jaunuoliai, užaugę po pasaulietinės krizės, laikantys save pranašesniais už kitus, manantys, jog yra nusipelnę visa ko geriausio. Suaugusiems pilnamečiams ir vidutinio amžiaus kartos atstovams būdingas fragmentiškas narcisizmas, noras mesti iššūkį esamiems moralės institutams. Vyresniame amžiuje šios kartos atstovai dažnai tampa kitos pasaulietinės krizės vedliais.
- **Reaguojančioji karta.** Recesyvinė karta, besivystanti dvasinio pabudimo pradžioje. Šios kartos jaunuoliai, užaugę be tinkamos moralinės ir socialinės apsaugos bei nuolatinės kritikos sąlygomis, vėliau tampa dažnai rizikuojančiais, tačiau socialiai izoliuotais bei atskirtais suaugusiaisiais. Vidutiniame amžiuje, esant pasaulietinei krizei, tampa pragmatiškais lyderiais, vyresniame amžiuje gerbiamais kitų kartų atstovų.
- **Pilietinė karta.** Dominuojanti karta, kurios jaunuoliai, užaugę po dvasinio pabudimo, patyrė tinkamą ir laipsniškai didėjančią moralinę ir socialinę apsaugą. Pasaulinės krizės metu suaugę pilnamečiai susivienija ir tampa herojiškais, išsilavinusiais, kvalifikuotais ir į pasiekimus orientuotais profesionalais, gebančiais kurti socialinius institutus, sulaukus vidutinio amžiaus. Vyresniame amžiuje šios kartos atstovai išgyvena kitą dvasinio pabudimo etapą.
- **Prisitaikančioji karta.** Recesyvinė karta, kurios jaunuoliai užaugę perdėtos ir visokeriopos apsaugos sąlygomis pasaulinės krizės kontekste. Suaugę dažnai vengia rizikos, todėl problemas sprendžia prisitaikydami. Vyresniame amžiuje, išgyvendami dvasinį pabudimą, tampa sunkiai apsisprendžiančiais – teisėjiškais lyderiais, sugebančiais išlaikyti įtaką (su mažiau pagarbos) kitų kartų atžvilgiu.

Remiantis W. Strauss ir N. Howe kartų kaitos teorijos samprata, T. Reeves ir E. Oh (2008, 296-297), G. Condrigton (2008, 5-10), M. Torocsik, K. Szucs ir D. Khel (2016, 24-28), A. Williams (2015),

L. Kane (2017) bei L. Swartz (2017) išskiria XXI a. egzistuojančias kartas, jų rūšis, tipus bei esminius bruožus:

2 lentelė. XXI a. kartos, jų rūšys, tipai ir charakteristikos.

	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	<b>Z karta</b>
<b>Gimimo metai</b> (tradicinis skirstymas pagal Strauss ir Howe)	1943 – 1960 m.	1961 – 1981 m.	1982 – 2004 m.	2005 – dabar
<b>Gimimo metai</b> (alternatyvus skirstymas)	1946 – 1964 m.	1965 – 1980 m.	1981 – 1995 m.	1996 – 2010 m.
<b>Kartos rūšis</b>	Dominuojanti	Recesyvinė	Dominuojanti	Recesyvinė
<b>Kartos tipas</b>	Idealistinė	Reaguojančioji	Pilietinė	Prisitaikančioji
<b>Formavimosi įtakos veiksniai</b>	Sovietų Sąjunga, Vietnamo karas, seksualinė revoliucija, šaltasis karas, pirmosios kelionės į kosmosą.	Votergeito skandalas, naftos krizė, išaugęs skyrybų šeimose skaičius, moterų įsiliejimas į darbo rinką, dvigubos vyro ir moteris pajamos šeimoje, šaltojo karo pabaiga.	Terorizmas, globalinis atšilimas, technologijos, internetas, kompiuteriai, socialiniai tinklai.	Pirmasis juodaodis JAV prezidentas, tos pačios lyties asmenų santuokos, ekonomikos krizė, smurtas mokyklose, klimato pokyčiai, aktyvus modernių technologijų naudojimas.
<b>Pagrindinės vertybės ir nuostatos</b>	Neigiama nuomonė karinių konfliktų atžvilgiu, lygių teisių ir galimybių akcentavimas, optimizmas, lojalumas vaikams, asmeninių poreikių tenkinimas ir malonumų siekimas, įsitraukimas, neigiamas požiūris į valdžią, noras viską pakeisti, jaunystės kultas, išlaidumas, išsilavinimas.	Balansas, įvairovė, verslumas, išsilavinimo svarba, pragmatizmas, nepriklausomybė, pasitikėjimas savimi, ciniškumas, globalus mąstymas, taupumas.	Pilietinės pareigos ir moralės svarba, tolerancija, konkurencija, technologijų naudojimas ir išmanymas, optimizmas, realizmas, socialumas, pasiekimų svarba, nuolatinis mokymasis.	Priklausomybė nuo išmaniųjų technologijų ir socialinių tinklų, globalus mąstymas, tarpusavio ryšių svarba, socialinė įvairovė, išlaidumas, patriotizmo stoka, laisvė, pesimizmas.
<b>Pagrindinis vertės matas</b>	Sėkmė	Laikas	Individualumas	Lygybė

Sudaryta darbo autoriaus pagal Reeves ir Oh (2008, 296-297); Condrigton (2008, 5-10); Khel, Torocsik, Szucs (2016, 24-28); Williams (2015); Kane (2017) ir Swartz (2017).

Apžvelgus esminius kartų kaitos teorijos aspektus, pabrėžtina geografinės gimimo vietos ir istorinio konteksto įtaka konkrečios kartos formavimuisi. Socialinių patirčių dėsningumas, paremtas nuolatine socialinių momentų – pakilimų ir krizių visuomenėje kaita, sudaro palankias sąlygas identifikuoti esmines kartų vertybes ir charakteristikas bei suprasti jų atsikartojimą, keičiantis laikmečiams bei kartoms. Akcentuotina, jog kartų kaitos teorija leidžia suvokti ir analizuoti esminius kartų skirtumus kultūros, elgsenos ir vertybių pagrindu bei suvokti skirtingų kartų sąveikos ypatumus tiek visuomenės, tiek ir organizacijos kontekste.

## 1.2 Y kartos charakteristikų apžvalga

Y karta dažna apibūdinama kaip karta, kurios vystymąsi lėmė globalizacija, beprecedentė skirtingų kultūrų įvairovės bei informacijos ir komunikacijos technologijų įtaka (Stanišauskienė 2015, 6). Pasak A. Hershatter ir M. Epstein (2010, 212), išskirtinį Y kartos atstovų ir technologijų santykį galima iliustruoti analogija, jog internetas, atsiradęs 1982 metais, taip pat galėtų būti laikomas Y kartos atstovu kaip ir kiti svarbūs šios kartos gyvenimo būdo ir stiliaus atributai – kompiuteris, mobilusis telefonas bei socialiniai tinklai. Svarbu paminėti, jog atitinkamų valstybių bei kultūrų kontekste Y kartos atstovų charakteristikos gali skirtis, tačiau globalizacijos procesų, informacijos ir komunikacijos technologijų, nuolatinių pokyčių bei Vakarų kultūros įtakos dėka šios kartos atstovų charakteristikos globaliu mastu yra ypač panašios palyginti su X karta ar kitomis prieš tai buvusiomis kartomis (Stein 2013).

Priešingai nei X kartos atveju, kuriai priklausantys individai augo stokodami tėvų dėmesio dėl pastarųjų būtinybės dirbti, tėvai su Y kartos atstovais dažniausiai elgėsi lyg su „mažaisiais suaugusiais“, stengdamiesi skatinti jų individualumą, nuomonės ir dedamų pastangų raišką. Akcentuotina, jog Y kartos atstovai augo apsupti išskirtinio artimųjų dėmesio, globos ir pagalbos, kuria siekta ugdyti vidinę motyvaciją, savigarbą bei pasitikėjimą savimi. Dėl šių priežasčių Y kartai klijuojama „ypatingųjų“ etiketė, kuria pabrėžiamas išskirtinis šiai kartai tekęs tėvų ir pedagogų dėmesys, todėl Y karta dažnai vadinama išlepusia, verkšlenančia bei reikalaujančia pagyrų už minimalias pastangas, nuolat metančia iššūkį esamam *status quo*, nepasiruošusia nesėkmėms, iššūkiams ir problemų sprendimui dėl perdėto protekcionizmo, patirto vaikystėje. Nepaisant įvairaus pobūdžio kritikos, Y kartos atstovai – išsilavinę, gebantys atlikti kelias užduotis vienu metu, įvaldę informacijos ir komunikacijos technologijas, turintys stiprius socialinius įgūdžius, bendruomeniškumo ir savanorystės jausmą bei komandinio darbo dvasią. Svarbu paminėti, jog Y karta – pirmoji karta, kurios atstovams per auklėjimą buvo skiepijama tolerancija lyties, rasės, seksualinės orientacijos atžvilgiu. Atkreiptinas dėmesys, jog Y kartos atstovų auklėjimas rėmėsi ne skirstymu į gera arba bloga, juoda arba balta, bet mokymu objektyviai suprasti egzistuojančius skirtumus bei juos gerbti (Ritter 2008).

Remiantis autorių S. Shaw ir D. Fairhurst (2008, 368-369), M. Wesner ir T. Miller (2008, 91-94), H. Partridge ir G. Hallam (2006, 406-408), P. Gorman, T. Nelson ir A. Glassman (2004, 257-258), C.

Elam, T. Stratton ir T. Gibson (2007, 21-22) bei M. Monaco ir M. Martin (2007, 42-43) darbais, galima sudaryti šią dažniausiai įvardijamų Y kartos atstovų charakteristikų santrauką:

3 lentelė. Esminės Y kartos atstovų charakteristikos.

Autoriai	Y kartos atstovų charakteristikos (santrauka)
Shaw ir Fairhurst (2008)	Technologiškai raštingi; išsilavinę; tolerantiški; pasitikintys savimi; nepriklausomi; individualistai; savarankiški; verslūs; socialiai aktyvūs; bendradarbiaujantys; orientuoti į komandinį darbą; emociškai reiklūs; siekiantys pagyrų ir pritarimo; struktūriški; orientuoti į rezultatą; sugebantys prisitaikyti, greitai mokytis ir apdoroti didelius informacijos kiekius.
Wesner ir Miller (2008)	Labiausiai išsilavinusi šių laikų karta; besilaikantys nuostatos, jog išsilavinimas atveria naujas galimybes; pasitikintys savimi; taikantys moderniąsias technologijas; gebantys atlikti kelias užduotis vienu metu; orientuoti į rezultatus; siekiantys prasmės kasdieniame darbe ir gyvenime.
Partridge ir Hallam (2006)	Siekiantys užsibrėžtų tikslų; orientuoti į komandinį darbą; pabrėžiantys šeimos, bendruomenių ir visuomenės svarbą; siekiantys bendradarbiauti, pragmatiški, bet optimistai; norintys dirbti, tam, kad gyventų, o ne gyventi, tam, kad dirbtų; įsitraukiantys; tolerantiški; struktūriški; ieškantys paramos ir palaikymo; išmanantys šiuolaikines technologijas; ieškantys nuolatinio stimulo; vertinantys išsilavinimą; motyvuoti; norintys greitų atsakymų į klausimus; gebantys atlikti kelias užduotis vienu metu; nuolat besimokantys.
Gorman, Nelson ir Glassman (2004)	Turintys stiprius rašytinės komunikacijos įgūdžius; mokantys bendradarbiauti; gebantys greitai surinkti ir dalintis informacija; gerbiantys skirtumus; vertinantys kultūrų įvairovę; lankstūs; lengvai bendraujantys; orientuoti į supervizijos ir pagalbos bei paramos būtinybę.
Elam, Stratton ir Gibson (2007)	Darbštūs, akcentuojantys į išsilavinimą, asmeninį bei profesinį tobulėjimą; dosnūs; praktiški; struktūriški; siekiantys užsibrėžtų tikslų; orientuoti į komandinį darbą; turintys stiprius socialinius ir komunikacijos įgūdžius; artimi su savo tėvais; stokojantys kritinio mąstymo; atsakingi; motyvuoti; jautę nuolatinę artimųjų globą ir apsaugą; pasitikintys savimi; talentingi; optimistai.
Monaco ir Martin (2007)	Stokojantys profesinių ribų ir kritinio mąstymo gebėjimų; keliantys nerealius lūkesčius sau ir kitiems; trokštantys minimaliomis pastangomis pasiekti



	maksimalų rezultatą; laikantys save išskirtiniais; orientuoti į komandinį darbą; pasitikintys savimi; optimistai; gebantys atlikti kelias užduotis vienu metu; nekantrūs; siekiantys užsibrėžtų tikslų.
--	---

Sudaryta darbo autoriaus pagal Shaw ir Fairhurst (2008, 368-369); Wesner ir Miller (2008, 91-94); Partridge ir Hallam (2006, 406-408); Gorman, Nelson ir Glassman (2004, 257-258); Elam, Stratton ir Gibson (2007, 21-22); Monaco ir Martin (2007, 42-43).

Apibendrinant minėtų autorių darbuose įvardintas Y kartos atstovų charakteristikas, atkreiptinas dėmesys į dažniausiai pasikartojančias – informacijos ir komunikacijos technologijų išmanymą ir taikymą, orientaciją į mokymąsi ir ugdymąsi, polinkį į struktūriškumą, supervizijos ir pagalbos būtinumą, orientaciją į komandinį darbą ir rezultatus, gebėjimą atlikti kelias užduotis vienu metu, stiprius komunikacijos įgūdžius ir optimizmo charakteristikas, leidžiančias geriau suvokti bendrą Y kartos atstovų paveikslą. Svarbu paminėti, jog Y karta nėra vienalytė, todėl įvardintos charakteristikos nėra universalios ir be išimties būdingos visiems šios kartos atstovams, pabrėžiant skirtingą geografinį bei kultūrinį kontekstą. Tai liudija ir S. Shaw ir D. Fairhurst (2008) teiginys, jog Y atstovams būdingas savarankiškumas, prieštaraujantis P. Gorman, T. Nelson ir A. Glassman (2004), H. Partridge ir G. Hallam (2006) nuomonei, jog šios kartos atstovams reikalinga supervizija, pagalba ir parama.

### 1.3 Y karta organizacijoje

Y kartą galima laikyti naujaisiu ir labiausiai augančiu darbo rinkos segmentu pasaulyje. Pasak M. Hall (2017), H. De La Force (2018) bei D. Westermann (2017), 2025 metais Y karta sudarys 75 procentus globalios darbo rinkos. Dėl šios priežasties dauguma organizacijų susiduria su aibe iššūkių, siekiant suprasti esmines Y kartos charakteristikas bei atliepti su jomis siejamus šios kartos atstovų lūkesčius. J. Bednar (2013, 16) teigia, jog atkreipiant dėmesį į nuolat augantį Y kartos atstovų skaičių darbo rinkoje, organizacijoms kaip niekada svarbu prisitaikyti prie unikalios Y kartos pasaulėžiūros, požiūrio į darbą bei investuoti ir skatinti jos atstovų talentų bei potencialo vystymą. P. Singh, A. Bhandar ir S. Rai (2012, 4-5) taip pat pritaria šiai minčiai teigdamas, jog Y karta iš esmės keičia organizacijų požiūrį į darbuotoją, jo motyvus bei pasirinkimą tapti tam tikros organizacijos dalimi. Autorių nuomone, iki Y kartos atėjimo į darbo rinką didelėms monopolinėms organizacijoms nereikėdavo stengtis suprasti darbuotojų lūkesčių ir siekių, nes ankstesnių kartų atstovai didžiąja dalimi atvejų būdavo derinami prie organizacijos, supažindinant juos su vidinėmis sistemomis, procesais ir kultūra, o darbuotojai dažnai likdavo šiose organizacijose vedini būtinybės, finansinio stabilumo, o ne laisvo pasirinkimo. Akcentuotina, jog toks požiūris šių dienų sąlygomis sulauktų nesėkmės, atkreipiant dėmesį į nuolatinį talentų stygių rinkoje bei globalizacijos sudaromas galimybes pasirinkti organizaciją, geriausiai atitinkančią asmenines vertybės bei lūkesčius. M. Macon ir J. B. Artley (2009, 92), S. Niemiec (2000, 81-82), R. Cox (2004, 1-2) nurodo, jog šių laikų organizacijoms tenka susidurti su unikaliu istoriniu

reiškiniu, kuomet darbo rinkoje aktyviai dalyvauja net keturios – kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos, turinčios savitus įsitikinimus, charakteristikas, pasaulėžiūrą bei lūkesčius organizacijai. Atkreiptinas dėmesys į kūdikio bumo kartos atstovų pensinį amžių, rodantį laipsnišką ir nuoseklų jų pasitraukimą iš darbo rinkos. Tai sudaro palankias sąlygas Y kartos atstovų skaičiaus didėjimui organizacijose, skatinantį organizacijas iš esmės peržvelgti bei pertvarkyti samdos, motyvavimo, ugdymo bei kitas praktikas.

S. Bannon, K. Ford ir L. Melzer (2011, 61) nuomone, kiekvienos kartos charakteristikos daro jas unikaliomis. Autorės laikosi pozicijos, jog organizacijoms, siekiančioms prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių bei joje konkuruoti, pritraukiant Y kartos talentus, būtina atkreipti dėmesį į šios kartos atstovų požiūrį į darbą bei elgsenos organizacinėje aplinkoje tendencijas. Taip pat svarbu nustatyti, kokios atlyginimo už darbą, vertinimo, skatinimo bei kitos vidinės organizacijos iniciatyvos geriausiai atitinka Y kartos atstovų poreikius, darančius tiesioginę įtaką darbuotojo moralės, išlaikymo, efektyvumo, veiklos rezultatų bei karjeros tęstinumo aspektams organizacijoje.

Siekiant suprasti ir vertinti Y kartos lūkesčius organizacijai, svarbu atkleisti bei tinkamai įvertinti šios kartos atstovų elgseną organizacijos aplinkoje. Verslo, mokesčių, audito ir konsultacijų bei technologijų sprendimus teikiančios kompanijos *Klynved Peat Marwick Geordeler (KPMG)*, *Deloitte*, *Johnson Controls*, nevyriausybinės organizacijos *Pew Research Center* bei *The Ethics Resource Center (ERC)* atliko Y kartos atstovų apklausas (žr. 4 lentelę), kuriomis buvo siekiama suprasti ir įvertinti, kaip Y karta veikia organizacijas bei jų kultūrą. Įvertinus atliktų apklausų rezultatus, išskiriami keturi pagrindiniai Y kartos atstovų preferencijų organizacijos aplinkai aspektai (žr. 5 lentelę), kylantys iš esminių šios kartos charakteristikų bei darantys tiesioginę įtaką organizacijoms. Tai – *technologijos, įvairovė, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas* bei *socialinė atsakomybė*.

4 lentelė. Y kartos atstovų apklausos organizacinės elgsenos aspektu.

<b>Organizacijos pavadinimas</b>	<b>Metai</b>	<b>Apklausa</b>
Klynveld Peat Marwick Geordeler (KPMG)	2007 m.	“ <i>Beyond the Baby Boomers: The Rise of Generation Y</i> ”
Deloitte	2008 m.	“ <i>Generation Y: Powerhouse of the Global Economy</i> ”
The Ethics Resource Center (ERC)	2009 m.	“ <i>Millennials, Gen X and Baby Boomers: Who is Working at Your Company and What Do They Think About Ethics?</i> ”
Johnson Controls	2010 m.	“ <i>Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010</i> ”
Pew Research Center	2010 m.	“ <i>Millennials: Confident. Connected. Open to Change</i> ”

Sudaryta darbo autoriaus.

5 lentelė. Orientaciniai Y kartos atstovų preferencijų organizacijos aplinkai aspektai.

Apklausa	Kartos apibrėžimas	Technologijos	Įvairovė	Socialinė atsakomybė	Darbo/asmeninio gyvenimo balansas
<i>KPMG</i>	Gimę 1976 – 1991 m.	Technologijos – šios kartos varomoji jėga.	Būdingas globalus požiūris.	Socialinis sąžiningumas; savanorystės akcentavimas kaip didesnio gėrio kūrimo galimybė.	Darbo, šeimos ir pomėgių derinimo svarba.
<i>Deloitte</i>	Gimę 1982 – 1995 m.	Technologiškai išsilavinę.	Būdingos plačios pažiūros ir suvokimas.	Akcentuojama organizacijos kultūros ir reputacijos svarba.	Pirmenybė tobulėjimui ir profesiniam augimui, o ne užtikrintai darbo vietai; lankstaus darbo grafiko akcentavimas.
<i>Johnson Controls</i>	Gimę 1981 - 1993	Technologiškai išsilavinę; pasiryžę pakeisti pasaulį, įgyvendinant transformuojančius technologijų sprendimus.	Būdingos plačios pažiūros, orientaciją į bendruomenės interesus.	Aplinkai ir gamtai draugiškos darbo aplinkai akcentavimas.	Teikiama pirmenybė lanksčiam darbo laikui.
<i>Pew Research Center</i>	Gimę po 1980 m.	Besinaudojantys trumposiomis žinutėmis, socialiniais tinklais; laikantys internetą pagrindiniu informacijos šaltiniu.	Rasine prasme tolerantiška ir įvairi karta.	Stiprus moralės jausmas.	Darbo/asmeninio gyvenimo balansu paremta darbo etika.
<i>ERC</i>	Gimę po 1980 m.	Gebantys taikyti ir integruoti skirtingo pobūdžio technologijas profesinėje veikloje.	Vertina įvairovę; puikiai sutaria su skirtingos seksualinės orientacijos, rasių, religijų atstovais.	Linke pastebėti ir pranešti apie netinkamą kolegų elgesį; laikosi nuomonės, jog informacija nėra nuosavybė, todėl ja būtina dalintis.	Darbo kokybę linke vertinti pagal įdėtas pastangas, o ne laiką.

Sudaryta darbo autoriaus pagal atliktų apklausų (žr. 4 lentelę) rezultatus.

Išskirtus esminius Y kartos atstovų preferencijų organizacijos aplinkai aspektus taip pat įvardija bei papildo įvairūs autoriai:

- **Technologijos.** H. Davis (2019) nuomone, organizacijoms, orientuotoms į Y kartos darbuotojus, ypač svarbu sekti technologijų naujienas, įgalinančias tiek darbuotoją, tiek ir organizaciją veikti inovatyviau, lanksčiau bei leidžiančias išlaikyti individualaus darbuotojo indėlio matomumą. S. West (2018) papildo šią mintį teigdamas, jog organizacijos technologinis

išsivystymo lygis – svarbus faktorius Y kartai, renkantis potencialų darbdavį. Dėl šios priežasties organizacijos atvirumą pokyčiams bei gebėjimą integruoti inovatyvius technologijų sprendimus ir platformas galima laikyti vienu iš konkurencinių pranašumų, siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartos darbuotojus („Attracting and Retaining Millennial Professionals“ 2017).

- **Įvairovė.** A. Ellis (2016, 9) teigimu, rasės ar lyties pagrindo įvairovė organizacijoje Y kartai jau yra tapusi norma, todėl daugeliu atveju įvairovė yra traktuojama kaip savaime suprantama ar net būtina organizacijos kultūros dalis. R. Nelson (2016) papildė šią mintį teigdama, jog įvairovė Y kartai yra daugiau nei skirtingo amžiaus, lyties, rasės, fizinių galimybių žmonių įtrauktis, bet ir organizacijos gebėjimas derinti ir vienodai vertinti skirtingos žmonių požiūrius, nuomones bei vertybes, kuriant įvairiapusišką bendradarbiavimo erdvę. Dėl šios priežasties Y kartos atstovai suvokia įvairovę kaip skirtingos patirties, suvokimo ir perspektyvų susiliejamą, darantį organizaciją kultūriškai turtingesnę, sėkmingesnę bei kūrybiškesnę („Millennials and Diversity: Cultivating a Culture of Inclusion“ 2017). K. Martinelli (2018) taip pat pabrėžia, jog šis Y kartos požiūris į įvairovę skatina organizacijas ne tik kalbėti apie įvairovę pagrįstą vidinę kultūrą, bet ir imtis realių veiksmų, skatinant įvairovę ir įtraukti.
- **Socialinė atsakomybė.** Y kartos lūkesčiai organizacijai taip pat siejami su socialinės atsakomybės ir tikslo egzistavimu, akcentuojant, jog verslas turėtų būti paremtas ne tik ekonominės, bet ir socialinės gerovės kūrimu. Socialinė atsakomybė Y kartos akimis gali būti suvokiama kaip etiškas ir lygybė grįstas elgesys su darbuotojais, nekenkiančių gamtai ir aplinkai produktų kūrimas ir pardavimas, finansinė parama vietos bei pasaulio labdaros, visuomeninėms bei nevyriausybinėms organizacijoms („Corporate Social Responsibility is a Key in Attracting Millennials“ 2018). T. McGlone, J. W. Spain ir V. McGlone (2011, 6) teigimu, Y karta yra aiškiai orientuota į savanorystės idėją, pagalbą socialinės rizikos grupėms bei esminių socialinių problemų eskalavimą. Dėl šių priežasčių organizacijos yra netiesiogiai skatinamos vienu ar kitu pavidalu integruoti socialinę atsakomybę į savo vidines kultūras, siekiant patrauklaus Y kartai darbdavio įvaizdžio.
- **Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas.** Pasak J. S. Buzza (2017, 15), Y karta profesinio ir asmeninio gyvenimo balansą suvokia kaip visumą organizacijos taikomų priemonių, leidžiančių išvengti streso bei konfliktų, derinant profesinį ir asmeninį gyvenimą. G. Kovary (2017) nuomone, tikslesnis šio Y kartos elgsenos organizacinėje aplinkoje aspekto terminas – asmeninio ir profesinio gyvenimo integracija, apimanti Y kartos atstovų poreikį derinti asmeninę ir profesinę sferas pagal savo nuožiūrą ir poreikius. Autorius nurodo, jog Y kartai ypač svarbi laisvė ir pasirinkimo galimybė, leidžianti darbo laiko metu tvarkyti asmeninius reikalus bei dirbti po darbo valandų ar poilsio dienomis, išlaikant darbo ir poilsio balansą. Dėl

šios priežasties Y karta yra orientuota bei teikia prioritetą nuotolinio darbo galimybei, lanksčioms darbo valandoms, sudarant sąlygas savarankiškai nubrėžti darbo ir asmeninio gyvenimo ribas bei santykį (Jenkins 2018).

Apibendrinat svarbu paminėti, jog *technologijos, įvairovė, socialinė atsakomybė, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas* nors ir ganėtinai svarbūs, tačiau ne vieninteliai Y kartos preferencijų organizacijos aplinkai aspektai. R. Matuson (2015), S. Caramela (2018), A. Prossak (2018) pastebėjimu darbo santykių tarp organizacijų ir Y kartos atstovų kūrimui ir išlaikymui taip pat svarbios profesinio augimo ir tobulėjimo galimybės, karjeros perspektyvos, darbuotojų motyvavimo ir skatinimo priemonės, organizacijos požiūris į komandinį darbą, grįžtamąjį ryšį bei lyderystę.

#### 1.4 Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos: panašumai ir skirtumai

Kartas galima tapatinti su kultūromis, turinčiomis tam tikras vertybes, įsitikinimus bei patirtis. Priklausomumas konkrečiai kartai jos atstovus „užprogramuoja“ suprasti ir savaip interpretuoti informaciją bei žvelgti į pasaulį per tam tikrą suvokimo prizmę. Egzistuojantys kartų skirtumai sudaro palankias sąlygas formuoti stereotipams ir klaidingomis nuomonėmis apie kiekvieną iš kartų. Pavyzdžiui, kūdikio bumo kartos atstovai dažnai suvokia X ir Y kartas kaip nepaprastai artimas viena kitai, nors iš esmės vienintelis šių kartų panašumas – informacijos ir komunikacijos technologijų taikymas kasdiniame gyvenime. Šios kartos daugeliu kitų aspektų yra ypač skirtingos, o Y karta savo charakteristikomis yra netgi artimesnė kūdikio bumo nei X kartai. Remiantis šia suvokimo klaida galima akcentuoti, jog tik įgytos žinios ir apie kiekvieną iš kartų sudaro sąlygas identifikuoti, suprasti ir priimti esminius kartų skirtumus bei paaiškinti skirtingų kartų sąveikos aspektus (Simoneaux ir Stroud 2010, 66-67).

#### **Y ir Kūdikių bumo kartos**

Pasak B. O'Malley (2016), žvelgiant iš istorinės perspektyvos, vyresnės kartos dažnai vertina jaunesnes iš neigiamos pusės, laikant jų atstovus lengvabūdiškais, vėjavaikiškais, niekam tikusiais ar net atsakingais už globalaus masto problemas. T. Gimbel (2017) papildė šią mintį teigdamas, jog dažniausia kartų konflikto šaltinis – stereotipai ir išankstinės nuostatos. Autoriaus nuomone, būtent dėl šios priežasties kūdikių bumo karta Y kartos atstovus apibūdina kaip nekantrius, tingius bei stokojančius profesionalumo. Y karta kūdikių bumo kartos atstovus laiko senamadiškais, neprieinamais ir užsispyrusiais. N. Cole (2017) teigia, jog kūdikių bumo ir Y kartos santykių kontraversiškumą galima paaiškinti ironija, jog abi kartos, išsakydamos abipusę kritiką, remiasi vienas kitą atitinkančiais argumentais. Kūdikių bumo kartos teiginius, jog Y kartos atstovai nėra pakankami darbštūs bei naivūs, siekdami asmeninio ir profesinio gyvenimo balanso, atspindi Y kartos teiginiai, jog kūdikių bumo karta negeba derinti darbo ir laisvalaikio, todėl dažnai jaučiasi nelaimingi. Svarbu paminėti, jog Y karta,

besivysčiusi informacijos ir komunikacinių technologijų eroje, taip pat dažnai susiduria su kūdikio bumo kartos priešišku naujovėms, siekiu išlaikyti *status quo*, vengti pokyčių, laikytis tradicijų, užuot ieškojus naujų būdų ir galimybių. Autoriaus nuomone, abiejų kartų intencijos viena kitos atžvilgiu savo prigimtimi yra sąlyginai teigiamos, tačiau skirtingos kūdikio bumo ir Y kartų situacijų matymo ir suvokimo prizmės bei nenoras nusileisti – esminė ir viena dažniausių šių kartų konflikto priežastis.

A. Boschini (2015, 44) nuomone, nepaisant egzistuojančių charakteristikų, gyvenimo patirties ir pasaulio matymo bei suvokimo skirtumų, kūdikių bumo bei Y kartos turi nemažai panašumų bei įtakos viena kitai. M. Wesner ir T. Miller (2008, 89-93) taip pat pritaria šiai nuomonei, išskirdamos penkis pagrindinius aspektus, kuriuose abiejų kartų panašumui matomi ryškiausi:

- **Išsilavinimas.** Tiek kūdikio bumo, tiek ir Y karta pasižymi aukštu išsilavinimo lygiu. Tipinis kūdikio kartos atstovas yra įgijęs ne tik vidurinį, bet ir aukštąjį išsilavinimą. Paminėtina, jog daugeliu atvejų tuometinis kūdikio bumo kartos išsilavinimo lygis buvo net per aukštas to meto darbo vietoms, buvusioms darbo rinkoje. Y kartos atveju galima teigti, jog tai labiausiai išsilavinusi šių laikų karta. Tipinis Y kartos atstovas yra įgijęs daugiau nei vieną aukštojo mokslo diplomą, o esant galimybei yra pasirengęs grįžti į aukštąją mokyklą bei toliau kelti profesinę kvalifikaciją. Akcentuotina, jog abi kartos yra linkusios vertinti išsilavinimą ir nuolatinį mokymąsi kaip geresnių profesinių ir karjeros galimybių sąlygą.
- **Auklėjimas.** Kūdikių bumo atstovų atžalos, kurių didelę dalį sudaro Y karta, augo ir brendo išskirtinio tėvų dėmesio centre, akcentuojant pasitikėjimo savimi, išsilavinimo ir pasiekimų svarbą – tai, ko kūdikio bumo kartos atstovai stokojo savo vaikystės metu. Y kartai taip pat būdinga kūdikių bumo kartos tėvystės ir auklėjimo praktika, kuomet vaikai yra suvokiami kaip gyvenimo ašis, kuriai būtinas nuolatinis dėmesys, užimtumas ir išsilavinimas, susiję su sėkmingos ateities perspektyvomis.
- **Technologijų įtaka.** Y karta augo ir vystėsi informacijos ir komunikacijos technologijų eroje, todėl technologijų išmanymas ir taikymas asmenintiname bei profesiniame gyvenime šiai kartai yra įprastas. Žvelgiant iš kūdikio bumo kartos perspektyvos, svarbiausia technologijų naujovė, padariusi didžiausią įtaką šiai kartai buvo televizija. Kūdikių bumo kartą galima laikyti pirmąja karta, kuriai televizija sudarė sąlygas pažinti pasaulį bei gauti informaciją apie įvykius ir žmones, neišeinant iš namų. Kompiuteris taip pat viena iš technologijų, paveikusių kūdikio bumo kartos raidą bei suformavusi šios kartos atstovų neigiamą požiūrį, jog technologijos suteikia darbui beprasmiškumo prieskonį bei depersonalizuoja žmogiškąją atliekamo darbo ir jo funkcijų pusę.

- **Įsipareigojimas darbdaviui.** Tiek kūdikio bumo, tiek ir Y kartai būdingas mobilumas, susijęs su darbdavio keitimu vardan tolimesnės karjeros galimybių ir perspektyvų. Abi kartos darbo vietos pastovumą yra linkusios vertinti kaip vienu iš mažiausiai svarbių palankumo organizacijai faktorių.
- **Prasmingo darbo svarba.** Kūdikių bumo ir Y kartos suvokia organizacijas kaip turinčias galią bei socialinę atsakomybę kurti geresnę aplinką. Šių kartų atstovams darbo vieta nereiškia vien tik pragyvenimo šaltinio, todėl laikomasi nuostatos, jog organizacijos gali ir turi įnešti svarbų indėlį kovoje su skurdu, gamtos tarša bei kitomis globaliomis problemomis. Paminėta, jog kūdikio bumo ir Y kartoms ypač svarbu užimamos pareigos bei su jomis susijusios atsakomybės leistų realizuoti vidinį potencialą, atskleisti jų talentus, kurtų pridėtinę vertę bei suteiktų pilnatvės jausmą tiek profesinėje, tiek ir asmeninėje perspektyvoje.

Nepaisant kai kurių vertybinių skirtumų bei nesutampančio požiūrio į informacijos ir komunikacijos technologijų taikymo asmeniniu bei profesiniu lygmeniu, kūdikio bumo ir Y kartos turi nemažai bendro. Pasak J. McClennan (2016), abi kartos galima pavadinti maištaujančiomis, norinčiomis pakeisti pasaulį bei siekiančiomis prisidėti prie globalios gerovės kūrimo. C. Cicalese (2017, 11) pritaria šiai idėjai, teigdamas, jog šių kartų charakteristikų panašumas – kelias į stiprią partnerystę įvairiose srityse. Autoriaus nuomone, abipusės mentorystės pagrindu įmanoma sudaryti palankias sąlygas kūdikio bumo ir Y kartoms mokytis vienai iš kitos, keistis bei pabandyti įveikti esminius skirtumus.

### Y ir X kartos

X karta, gimimo laikotarpio atžvilgiu įsiterpusi tarp kūdikio bumo ir Y kartų, dažnai vadinama viduriniojo vaiko karta, kuriai, žvelgiant iš demografinės, socialinės bei politinės prizmės, skiriama mažiausiai dėmesio (Taylor ir Gao, 2014). Tai karta, kuriai būdingas nepasitenkinimas ir neigiamas požiūris į praeitį, todėl X kartos neapykanta kūdikio bumo bei kitoms prieš tai buvusioms kartoms atvirai reiškiamą politikoje, muzikoje ir kitose srityse. X kartos atstovams tai pat būdingas suvokimas, jog būtent jie privalo išspręsti praėjusių kartų paliktas problemas. Nors šiai kartai artimas nihilizmas, cinizmas, skeptiškas požiūris į gyvenimą, susiformavęs dėl šaltojo karo, Berlyno sienos griūties, ekonominių sunkmečių bei augimo nepilnose šeimose įtakos, X kartos atstovai apibūdinami kaip pragmatiški, siekiantys nepriklausomybės bei itin pasitikintys savo jėgomis (Halsall, 2011).

M. Zaslove (2017) nuomone, pagrindinė priežastis, išryškinanti esminius X ir Y kartų skirtumus – auklėjimas, nulemtas skirtingų laikmečių aplinkybių. X kartos raidai būdingas savarankiškumas ir autonomiškumas, pabrėžiant, jog ši karta jautė ribotą auklėjamąją superviziją, nulemtą laiko stokos, atsiradusios dėl tėvų būtinybės dirbti bei išaugusio skyrybų šeimose skaičiaus. Akcentuotina, jog Y kartos raida, veikiama informacijos ir komunikacijos technologijų įtakos bei aktyvaus tėvų įsitraukimo ir dalyvavimo, rėmėsi priešinga auklėjimo praktika. Dėl šios priežasties savarankiška bei nepriklausoma

X karta oponuoja į bendradarbiavimą ir komandinį darbą orientuotiems bei palaikymo ir paramos ieškantiems Y kartos atstovams. K. Mhatre ir J. Conger (2011, 73) taip pat pritaria šiai minčiai, teigdami, jog X karta yra linkusi teikti pirmenybę savarankiškumui, autonomijai, sprendimų priėmimo laisvei, kuomet Y kartos prioritetas – supervizija, pagalba ir palaikymas priimant sprendimus. Pasak G. Grimes (2015), X karta – individualūs mąstytojai, ypač vertinantys nepriklausomybę taip pat galimybę veikti savo nuožiūra bei planuoti laiką savarankiškai. Šias charakteristikas galima laikyti svetimomis ir priešingomis Y kartai, linkusiai į bendruomeniškumą, bendradarbiavimą, komandinį darbą bei struktūriškumą (Wiedmer 2015, 54).

Žvelgiant iš chronologinės perspektyvos, Y karta sekė po X kartos, todėl šių kartų atstovus skiria sąlyginai nedidelis ketvirčio amžiaus skirtumas, dėl kurio abi kartos taip pat turi bendrų sąsajų. M. Swartz (2017), B. Johnson (2017), T. Wiedmer (2015, 53-55), S. Neal ir R. Wellins (2018), K. Johnstone (2017) bei S. Kane (2018) išskiria šias esmines X kartos charakteristikų aspektus, kurie taip pat yra artimi ir Y kartai:

- **Technologijos.** Nors X kartos raidos ir vystymosi santykis su informacijos ir komunikacijos technologijomis nėra taip ryškiai charakterizuojamas kaip Y kartos atveju, tačiau X karta ne tik taiko moderniąsias technologijas, bet ir tiesiogiai prisidėjo prie technologijų sektoriaus vystymo bei tęstinumo užtikrinimo Y kartoje.
- **Asmeninio ir profesinio gyvenimo balansas.** Žvelgiant iš X kartos perspektyvos, noras išlaikyti pusiausvyrą tarp namų ir darbo siejamas su siekiu skirti daugiau laiko šeimai, suteikiant tai, ko X kartos atstovams trūko jų vaikystėje. Y karta asmeninę ir profesines gyvenimo sferas suvokia kaip bendrą visumą, todėl jų motyvai yra orientuoti į mobilumo siekį, galimybę dirbti nuotoliniu būdu, neprisirišant prie konkrečios, fizinės vietos bei fiksuotų darbo valandų.
- **Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti.** Tiek X, tiek ir Y kartai būdingas pragmatizmas, kurį galima iliustruoti (palyginti su ankstesnėmis kartomis) gana dažna organizacijų kaita, siekiant finansinių, savirealizacijos perspektyvų bei naujų galimybių. X ir Y kartos atstovai taip pat geba greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, pokyčių bei yra tolerantiški lyties, rasės, seksualinės orientacijos bei alternatyvaus gyvenimo būdo atžvilgiu.
- **Įsitvirtinimas darbo rinkoje.** X karta į darbo rinką įžengė ekonominio sunkmečio sąlygomis, todėl šios kartos atstovai užimdavo žemesnes pareigas nei jų išsilavinimo lygis bei įgyta kvalifikacija. Tuo tarpu Y kartos atstovai, siekdami įsitvirtinti, profesinę karjerą dažnai pradeda nuo neapmokamos praktikos organizacijose. Paminėtina, jog X ir Y kartos vienu ar kitu periodu susiduria su tam tikra karjeros stagnacija, susijusia su tendencija, kuomet vyresniųjų kartų atstovai, užimantys aukštesnes pozicijas, yra linkę atidėti išėjimą į pensiją.



Nors charakteristikų ir vertybių požiūriu Y karta yra artimesnė kūdikio bumo kartai, akcentuotinas Y kartos ryšys su X karta informacijos ir komunikacijos technologijų pagrindu. E. Fener (2013) nuomone, X ir Y kartos yra artimesnės viena kitai negu gal pasirodyti iš pirmo žvilgsnio, tačiau sėkmingam šių kartų atstovų dialogui būtina lanksti abipusė komunikacija, gerbiant X kartos individualumą savarankiškumą, Y kartos siekį bendradarbiauti ir sulaukti palaikymo bei atsižvelgiant į skirtingas šių kartų raidos patirtis.

### **Y ir Z kartos**

Kaip teigia T. Mondres (2019), išskirtinis Y raidos kartos bruožas – informacijos ir komunikacijos technologijų atsiradimo ir vystymosi įtaka, tačiau vėlesnės – Z kartos atstovai, žvelgiant iš chronologinės perspektyvos, net nėra matę pasaulio be interneto, mobiliojo telefono, asmeninio kompiuterio ar socialinių tinklų. A. Cross-Bystrom (2010) nuomone, Z karta – tai technologijos. Dėl šios priežasties ši karta dažnai apibūdinama kaip skaitmeninė karta, virtualaus pasaulio vaikai, ateities karta, skaitmeninės kartos čiabuviai (Kocai 2018, 35). Vertybių kontekste A. Lynch (2015) ir A. Staff (2018) išskiria Z kartos atstovų, augusių po rugsėjo 11-osios įvykių, panašumą į savo prosenelius – tyliąją kartą, kurios formavimąsi tiesiogiai lėmė Antrojo pasaulinio karo pabaiga. Dėl šios priežasties Z kartai dažnai priskiriamas „jaunos sielos sename kūne“ apibūdinimas. Paminėtina, jog Z kartos atstovai kaip ir jų pirmtakai – darbštūs, finansiškai atsakingi, nepriklausomi, atsidavę, kūrybiški, dažnai konservatyvūs, pragmatiški, vengiantys rizikuoti bei vertinantys šeimos ryšių svarbą. M. Pasiliauskas (2011) taip pat nurodo, jog Z kartai būdingas individualizmas, materializmas, realizmas, verslumas, aukštas tolerancijos lygis bei laisva ir atvira nuomonės raiška.

Siekiant išskirti esminius ir Y ir Z kartų skirtumus akcentuotas atitinkamos šių kartų raidų sąlygos. Anot H. B. Dong, L. L. Lohman ir E. McElroy (2018, 32) Y karta vystėsi ekonomikos pakilimo metu, todėl jos atstovai ypač vertina asmeninių poreikių tenkinimo, tobulėjimo galimybę bei yra linkę gyventi „čia ir dabar“. Z kartos raida, veikiama ekonomikos sunkmečių ir sukrėtimų, suformavo atsakingą bei pakankamai konservatyvų šios kartos atstovų požiūrį į ateitį, pasireiškiantį atsakingu taupymu senatvei, pirmenybės teikimu stabiliai karjerai ir užtikrintai darbo vietai. K. Makovsky (2018) teigimu, šių kartų mąstysena iš esmės skiriasi. Egocentriška, nuolatinio dėmesio, palaikymo ir naudos siekianti Y karta – priešingybė aukštą savivertę turintiems, nepriklausomiems bei ypač savarankiškiems Z kartos atstovams. T. D. Chicioeanu ir C. G. Amza (2018, 14) nuomone, nors ir siejamos su išskirtiniu informacijos ir komunikacijos technologijų naudojimu kasdieniame gyvenime, šios kartos iš esmės skiriasi ir savo požiūriu į bendravimą. Anot autorių, Z karta yra linkusi teikti prioritetą bendravimui trumposioms žinutėms bei socialiniams tinklams, dėl kurių įtakos šios kartos atstovai skiria mažiau dėmesio ir laiko bendrauti gyvai bei yra labiau linkę į individualizmą. Y karta, žvelgiant iš informacijos ir komunikacijos technologijų naudojimo perspektyvos, yra labiau orientuota į bendravimą „akis į akį“

bei kolektyvizmą. D. Easton (2016) akcentuoja paradoksą, jog technologijos galimai yra ne tik vienijantis, bet esminius šių kartų skirtumus parodantis veiksnys. Autorės nuomone, Y kartos atstovai, nors ir technologiškai išprusę, patyrę šios technologijų evoliuciją ir jos poveikį, nėra tapatūs Z kartai, kuriai technologijos jau yra įgimtos, o jų taikymas instinktyvus ir savaime suprantamas.

Nepaisant esminių vertybinių ir elgsenos skirtumų, Y ir Z kartos turi ir tam tikrų panašumų, dėl kurių Z karta dažnai apibūdinama kaip „vėlesnioji Y karta“ (Jenkins 2017). Autoriai A. Stankevičienė, V. Gerikienė ir N. Jurgaitytė (2016, 10-11), Jenkins (2017), M. C. O'valle (2018), R. Fry ir K. Parker (2018) bei H. B. Dong, L. L. Lohman ir E. McElroy (2018, 32-33) nurodo šiuos esminius Y ir Z kartų atstovų charakteristikų panašumus:

- **Technologijos.** Nors ir turėdamos skirtingas patirtis technologijų atžvilgiu, Y ir Z kartos gana dažnai apibūdinamos „informacinės visuomenės“ terminu. Akcentuotina, jog informacinės visuomenės pagrindas – informacijos produkcija bei informacinės ir komunikacinės technologijos. Informacinės visuomenės nariai, naudodami informacijos ir komunikacijos technologijas, sudaro palankias sąlygas nuolatiniam mokymuisi, savišvietai, žinių kaupimui, kuo ir pasižymi abiejų kartų atstovai. Tam tikra prasme Y kartos atstovus galima laikyti pionieriais, užtikrinusiais technologijų tobulėjimą, plėtrą ir tęstinį naudojimą Z kartoje.
- **Nuolatinis asmeninis ir profesinis tobulėjimas.** Tiek Y, tiek ir Z kartoms ypač svarbus nuolatinis mokymasis bei kompetencijų ugdymas, paskatintas plačių informacijos ir komunikacijos technologijų taikymo galimybių. Akcentuotina, jog šioms kartoms nuolatinis žinių ir įgūdžių kaupimas bei atnaujinimas yra ypač svarbus, siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios intelektualinio kapitalo aplinkos bei paklausos darbo rinkoje.
- **Tolerancija ir įvairovė.** Y ir Z kartos išsiskiria savo rasine ir etnine įvairove, atsiradusia dėl globalizacijos procesų nulemtos skirtingų kultūrų sąveikos. Abiejų kartų atstovų pasaulėžiūrai būdingas laisvamaniškumas, plačios tolerancijos ribos religijos, seksualinės orientacijos atžvilgiu, kultūrinė įtrauktis bei asimiliacija.
- **Elgsenos organizacinėje aplinkoje ypatumai.** Vienas iš esminių Y ir Z kartos darbo paieškos prioritetų – jo prasmingumas. Abiejų kartų atstovams ypač svarbi organizacijų socialinė atsakomybė, aiški misija ir vizija, turinčios sietis su jų asmeninėmis vertybėmis. Tiek Y, tiek ir Z kartoms būdingas savarankiškumas karjeros planavimo atžvilgiu, grįžtamojo ryšio svarba bei mentorystės preferencija. Paminėtina, jog dėl stipraus polinkio į verslumą, Y ir Z kartų atstovai, pasisėmę patirties įvairiose organizacijose, vėliau dažnai ima kurti savo verslą arba tampa laisvai samdomais darbuotojais.

L. Hacker (2019) teigia, jog Z karta – technologijų piliečiai, ateityje tiesiogiai formuosiantys bei įtakosiantys skaitmeninių technologijų taikymo tendencijas. Autorės nuomone, dėl šios priežasties ankstesnės kūdikio bumo, X ir Y kartos bus priverstos taikyti naujausias technologijas, sekdamos Z kartos pavyzdžiu, siekiant išlaikyti ryšį su šia karta bei neatsilikti, žvelgiant tiek iš asmeninės, tiek ir iš profesinės perspektyvos. Galima daryti prielaidą, jog net ir egzistuojant dažnai išsiskiriančiam Y ir Z kartų vertybiniam požiūriui bei esamiems charakteristikų skirtumams, technologijos liks pagrindinė grandis, jungianti šias dvi kartas bei leidžianti jos atstovams suprasti vieni kitus bei siekti kartų bendrybės.

## 2. LYDERYSTĖ IR JOS KOMPETENCIJOS UGDYMAS Y KARTOJE

### 2.1 Lyderystės fenomeno samprata

Lyderystės kaip reiškinio ištakos siekia Antikos mąstytojų – Platono, Cezario, Plutarcho bei jų amžininkų laikus, kurių darbuose atpažįstamas ir nagrinėjamas lyderio fenomenas. Tai leidžia daryti išvadą, jog lyderystė, kaip Antikos visuomenėje pažintas ir pripažintas reiškinys, pasiekia ir XXI a., kuomet lyderystės temos aktualumas, žvelgiant tiek iš Vakarų, tiek ir iš kitų kultūrų perspektyvos, yra ne ką mažesnis, o klausimai, susiję su lyderio savybėmis, charakteristikomis bei lyderystės svarba organizacijoms, visuomenėms ir valstybėms, vis dar yra aktualūs (Valuckienė ir kt. 2015, 19). Šiai minčiai pritaria ir V. Šilingienė (2011, 961), kuri teigia, jog lyderystės reiškinys dėl savo nevienareikšmiško traktavimo yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas, kuriam paaiškinti kuriamos mokslinės teorijos.

Kaip teigia V. Šilingienė (2012, 9-10), terminas lyderystė (angl. *leadership*) yra pakankamai naujas ir pirmą kartą pavartotas prieš 200 metų politikų daromos įtakos Anglijos parlamente kontekste. Akcentuotina, jog mokslinėje literatūroje pateikiama gausybė lyderystės apibrėžimų bei sampratų, tačiau vieningo ir visus lyderystės aspektus apimančio apibrėžimo nėra. Remiantis V. Šilingienės (2012, 7-9), P. G. Northouse (2009, 15), J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert Jr. (1999, 459), N. Chmiel (2005, 268), G. Yukl (2013, 7) ir D. Žvirdausko (2010) darbais išskiriami šie lyderystės apibrėžimai:

6 lentelė. Lyderystės apibrėžimai.

<b>Autorius</b>	<b>Lyderystės apibrėžimas</b>
Šilingienė (2012)	<i>Lyderystė – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų sąveikos procesas.</i>
Northouse (2009)	<i>Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaka žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.</i>
Stoner, R. Edward Freemand ir Daniel R. Gilbert Jr. (1999)	<i>Lyderiavimas – grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas.</i>
Chmiel (2005)	<i>Lyderystė – procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaka grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.</i>

Yukl (2013)	<i>Lyderystė – įtakos kitiems procesas, siekiant apibrėžti ir susitarti, kas ir kaip ir turi būti atlikta, apimantis tiek individualias, tiek ir kolektyvines pastangas, tam, kad būtų pasiekti bendri tikslai.</i>
Žvirdauskas (2010)	<i>Lyderystė – reiškiny, kurio esmė koku nors būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis savybėmis) daromas skatinantis poveikis ar įtaka žmogui ar žmonių grupei.</i>

Sudaryta darbo autoriaus pagal Šilingienė (2012, 7-9); Northouse (2009, 15); Stoner, Freeman ir Gilbert (1999, 459); Chmiel (2005, 268); Yukl (2013, 7); Žvirdauskas (2010).

Analizuojant lyderystės apibrėžimus bei jų sandarą, pastebimi išsiskiriantys autorių požiūriai, sąlygoti tam tikrų lyderystės sudedamųjų dalių akcentavimo preferencijos. Nepaisant skirtingų lyderystės formuluočių, išskiriamos šios pagrindinės sudedamosios dalys, dažniausiai atsikartojančios lyderystės apibrėžimuose – lyderystės kaip *proceso* suvokimas; lyderystė kaip *įtakos* darymas; lyderystės egzistavimo *grupėje* sąlyga; lyderystė kaip būdas siekti bendrų *tikslų*.

- **Lyderystės kaip procesas suvokimas.** P. Northouse (2009, 15) akcentuoja, jog lyderystė nėra tam tikras lyderio bruožas, savybė ar charakteristika. Autoriaus nuomone, lyderystė yra transakcinis įvykis, vykstantis tarp dviejų skirtingų pusių – lyderio ir sekėjų. Žvelgiant iš procesinės perspektyvos, akcentuotina, jog lyderis daro tam tikro pobūdžio poveikį sekėjams, todėl šie, savo ruožtu, taip pat veikia lyderį, suteikdami atsaką. Tai rodo, jog lyderystė nėra vienpusis, vienkryptis įvykis, o sąveika, kurios pagrindu lyderystė yra priskiriama ne tik formaliam, paskirtam lyderiui, bet ir kiekvienam iš šios sąveikos dalyvių.
- **Lyderystė kaip įtakos darymas.** J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert Jr. (1999, 459) įtaką sieja su lyderio gebėjimu panaudoti skirtingas galios formas, siekiant paveikti sekėjų elgesį. Autorių teigimu, įtaka gali būti suprantama kaip veiksmai, elgesio pavyzdžiai, sukeltantys kito asmens arba grupės pažiūrų ar elgsenos pokyčius. D. Žvirdauskas (2010) papildė šią mintį akcentuodamas, jog gebėjimas daryti įtaką ir poveikį pasireiškia tam tikros neformalios grupės žmonių pripažįstamo lyderio gebėjimus priimti sprendimus, formuoti viziją, ją įgyvendinti, suburiant, vienijant žmonės konkrečiai veiklai bendrų tikslų pagrindu. Svarbu paminėti, jog įtaka – būtina sąlyga lyderystei egzistuoti, todėl šios dvi sąvokos yra neatsiejamos (Northouse 2009, 15). V. Šilingienė (2012, 11) pastebi, jog, nepaisant egzistuojančių skirtumų, įtaka lieka esminiu lyderystės apibrėžimus vienijančiu vardikliu.
- **Lyderystės egzistavimo grupėje sąlyga.** P. Northouse (2009, 15) nuomone, lyderystė atsiranda grupėse, todėl jas galima laikyti pagrindine lyderystės aplinka bei vieta, kurioje

lyderis disponuoja poveikiu bendrą tikslą turintiems žmonėms. Šią mintį papildo ir N. Chmiel (2005, 268), nurodydamas, jog lyderystės raiška dažniausiai nagrinėjama grupės ir ypač darbo grupės kontekste. Žvelgiant iš lyderystės ir jos aplinkos ryšio perspektyvos, K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008, 174) taip pat išreiškia požiūrį, jog viena iš svarbiausių lyderio užduočių – sukurti aplinką, kurioje žmonės tiek atskirai, tiek ir grupėse gebėtų imtis iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija.

- **Lyderystė kaip būdas siekti bendrų tikslų.** D. Žvirdausko (2010) teigimu, lyderystės esmė – suburti, vienyti žmones ir skatinti juos konkrečiai veiklai, siekiant bendrų tikslų. Šią mintį papildo ir P. Northouse (2009, 15), kurio nuomone, lyderiai kreipia savo energiją į žmonių grupę, kurie kartu mėgina ko nors siekti, todėl lyderystė atsiranda bei daro poveikį tik toje aplinkoje, kurioje yra vieningai siekiama visiems bendrų tikslų. K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008, 173) pastebi, jog grupės ar organizacijos tikslų pasiekimas gali būti suvokiamas ir vienas iš lyderystės efektyvumo rodiklių, pasitelkiant pelningumo, efektyvumo, našumą ar kito pobūdžio veiklos matą, atspindintį lyderystės veiksmų išdavas ir rezultatus.

Ganėtinai dažnai „lyderio“ ir „vadovo“ sąvokos yra klaidingai traktuojamos kaip sinonimai bei painiojamos tarpusavyje. Mokslinėje literatūroje pateikiama aibė lyderystės ir vadovavimo apibrėžimų ir charakteristikų, padedančių suvokti esminius šių sąvokų skirtumus bei prasmę. Akivaizdu, jog tiek vadovo, tiek ir lyderio veikla organizacijoje yra sietina su tam tikros įtakos, poveikio egzistavimu kitų organizacijos narių atžvilgiu. Vadovo veikla organizacijoje yra paremta poveikio, įtakos darymu per organizacijos jam suteiktus oficialius įgaliojimus, kurie yra įgyvendinami įvairių valdymo metodų, įsakymų taikymu. Lyderis, savo ruožtu, veiklą organizacijoje vykdo remdamasis asmeninėmis savybėmis, susikurtu autoritetu, gebėjimu bendrauti, motyvuoti, todėl formalių įgaliojimų reikšmė lyderystės kontekste nublinksta (Šilingienė 2012, 13). Pasak K. Masiulio ir T. Sudnicko (2008, 173-174), lyderio daromos įtakos pagrindas – emocijos ir įkvėpimo skatinimas, suteikiantis lyderiui didesnę autoritetą, o darbuotojams galimybę patiems imtis iniciatyvos, siekiant užsibrėžtų tikslų. Lyderio veiklai iš esmės priešinga vadovo veikla remiasi visiško darbuotojų paklusnumo siekiamybe, veiklos kontrole ir įsakmumu.

7 lentelė. Esminiai lyderystės ir vadovavimo skirtumai.

<b>Vadovavimas</b>	<b>Lyderystė</b>
<b>Planavimas ir biudžeto sudarymas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbotvarkės sudarymas</li> <li>• Grafikų nustatymas</li> <li>• Išteklių paskirstymas</li> </ul>	<b>Krypties formulavimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateities vizijų kūrimas</li> <li>• Detalus paaiškinimas</li> <li>• Strategijos nustatymas</li> </ul>
<b>Organizavimas ir personalo parinkimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktūros pateikimas</li> <li>• Darbo paskirstymas</li> <li>• Taisyklių įdiegimas</li> </ul>	<b>Žmonių suvienijimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizijos paskelbimas</li> <li>• Supažindinimas su tikslais</li> <li>• Komandos subūrimas</li> </ul>
<b>Kontrolė ir problemų sprendimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinimo būdų sukūrimas</li> <li>• Kūrybiškų sprendimų pateikimas</li> <li>• Problemų korekcija ir sprendimas</li> </ul>	<b>Motyvavimas ir įkvėpimas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įkvėpimas ir uždegimas</li> <li>• Galios suteikimas pavaldiniams</li> <li>• Poreikių patenkinimas</li> </ul>
<b>Rezultatai: tvarka ir nuspėjamumas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinamas nuspėjamumas</li> <li>• Pasikliovimas nuosekliais rezultatais</li> </ul>	<b>Rezultatai: permainos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauji produktai</li> <li>• Naujos kryptys</li> </ul>

Sudaryta N. Chmiel (2005, 269) pagal J. P. Kotter (1990).

Tiek vadovavimas, tiek ir lyderystė yra neatsiejami organizacijos valdymo reiškiniai, todėl nubrėžti esminę šias veiklas skiriančią ribą yra gana keblu. Pastarųjų metų lyderystės moksliniuose tyrimuose nemažai dėmesio skiriama lyderystės ir vadovavimo sąsajų klausimams, į kuriuos ieškoma atsakymo, remiantis skirtingomis pozicijomis, analizuojant lyderystės ir vadovavimo santykio nustatymą organizacijoje. V. Šilingienės (2012, 13-16), K. Masiulio ir T. Sudnicko (2008, 173-174), P. Northouse (2009, 20-22) darbų kontekste galima išskirti keturis pagrindinius požiūrius į lyderystės ir valdymo sąsajų egzistavimą.

8 lentelė. Požiūrių į lyderystės ir vadovavimo sąsajas palyginimas.

<b>Požiūris</b>	<b>Esmė</b>
<i>Vadovavimo ir lyderystės atskyrimas</i>	Vadovavimas ir lyderystė suvokiamos kaip dvi atskiros funkcijos. Remiantis šiuo požiūriu, laikomasi nuomonės, jog vadovavimas kyla iš disponavimo formalia jėga, o lyderystė iš socialinės įtakos proceso. Vadovavimo funkcija – tvarkos ir nuoseklumo organizacijoje užtikrinimas, o lyderystės – pokyčių bei judėjimo sukėlimas ir skatinimas.

<i>Vadovavimo ir lyderystės tapatinimas</i>	Vadovavimo ir lyderystės kompetencijos suvokiamos kaip vienodai svarbios organizacijos klestėjimo atžvilgiu. Teigiama, jog vadovavimo funkcijas geriausia atlieka žmonės, turintys ne tik formalią valdžią, bet ir neformalų autoritetą bei aplinkinių palaikymą.
<i>Lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas</i>	Pabrėžiamas lyderystės kompetencijos kompleksiskumas, apimantis charizmatinių savybių pagalba daromą įtaką žmonėms, orientaciją į ateities vizijas ir tikslus, pokyčių įgyvendinimą ir tęstinumą palyginti su vadovavimo esme, koncentruota į realybę, struktūras bei sistemas.
<i>Lyderystė yra viena iš vadovavimo kompetencijų</i>	Lyderystė yra svarbi, tačiau nepagrindinė vadovavimo proceso dalis. Vadovavimo veikla, paremta veiklos planavimu, organizavimu bus sėkminga tik gebant sutelkti, įkvėpti ir motyvuoti žmones tam, kad būtų įgyvendinti užsibrėžti tikslai.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Šilingienė (2012, 13-16); Masiulis ir Sudnickas (2008, 173-174); Northouse (2009, 20-22).

V. Šilingienė (2012, 15-18) pabrėžia, jog egzistuojantys lyderystės ir vadovavimo sąsajų požiūriai yra argumentuoti, tačiau jų gausa taip pat įneša tam tikros suvokimo sumaištis. Dėl šios priežasties, siekiant tinkamai suvokti vadovavimo ir lyderystės esmę, svarbu atkreipti dėmesį į tris pagrindinius elementus – *kontekstą, lyderio įtaką bei sekėjų charakteristikas*. Autorės nuomone, nepaisant esminių sąsajų, prasmingai ir pagrįstai lyginti lyderystę ir vadovavimą galima tik suvokiant lyderio ir vadovo vaidmenų skirtumus ir specifiką, tačiau nepamirštant, jog tiek lyderystė, tiek ir vadovavimas – viena kita papildančios ir organizacijos sėkmei būtinos veiklos.

9 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos.

<b>Lyderystės elementai</b>		<b>Lyderystė</b>	<b>Vadovavimas</b>
Kontekstas	<i>Organizacinės veiklos sąlygos</i>	Plati reiškimosi sfera, neribojama apibrėžtų organizacinių sąlygų	Apibrėžtos organizacinės sąlygos, paremtos formalia struktūra
	<i>Aplinkos sąlygų pastovumas</i>	Nepastovios, didelių pokyčių, krizių sąlygos	Santykinai pastovios, ramios aplinkos sąlygos
Lyderis	<i>Įtakai naudojamos galios</i>	Asmeninių savybių ir gebėjimų sąlygotos galios	Formalios valdžios suteikiamos galios



	<i>Santykiai su sekėjais</i>	Emociniu lygmeniu besiformuojantys neformalūs santykiai	Formalūs ir struktūrizuoti santykiai
Sekėjas	<i>Vaidmuo</i>	Laisvu apsisprendimu priimtas sekėjo vaidmuo	Pagal formalią pareigybę tampama darbuotoju, pavaldiniu
	<i>Grįžtamoji reakcija</i>	Emocinis įsipareigojimas	Paklusnumas

Sudaryta V. Šilingienės (2012, 15-16).

Žvelgiant iš lyderystės kaip mokslinių tyrimų objekto perspektyvos, akcentuotina, jog pirmųjų bandymų teoriškai apibrėžti bei paaiškinti lyderystės fenomeną ištakos siekia XX a. pradžią. Priklausomai nuo požiūrio ir pozicijos, mokslininkėje literatūroje pastebimas įvairių lyderystės teorijų atsiradimas ir vystymasis. Lyderystės teorijų ištakomis galima laikyti mokslininkų bandymus nustatyti lyderiui būtinus bruožus, charakteristikas ir gebėjimus bei apibrėžti jų raiškos aspektus (Šilingienė 2012, 18). Tai pat pastebima tam tikrų lyderystės teorijų orientaciją į lyderį kaip žmonių grupės veiklos centrą, grupės narių valios įgyvendintoją, siekiant bendrai įvardintų ir užsibrėžtų tikslų. Kitos lyderystės teorijos analizuoja lyderystę per veiksmų ir elgsenos prizmę, siekiant inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, kuomet laikomasi nuomonės, jog lyderių turima valdžia ir disponavimas ja yra tiesioginis pokyčių iniciavimo ir įgyvendinimo faktorius (Northouse 2009, 14). Akcentuotinos lyderystės teorijos, kurių kontekste lyderystė suvokiama kaip transformacijos procesas, kuomet lyderis skatina sekėjus siekti aukštesnių tikslų ir rezultatų nei iš jų yra tikimasi (Stoner, Freeman ir Gilbert 1999, 479). Taip pat esama lyderystės teorijų, pabrėžiančių situacijos ir aplinkos daromą įtaką lyderio elgsenos ir bruožų atžvilgiu. (Masiulis ir Sudnickas 2008, 194). Paminėtinas ir lyderystės kaip įgūdžių visumos suvokimas, dominuojatis lyderystės teorijose, nurodančiose, jog lyderystės efektyvumas priklauso nuo lyderio turimų žinių ir įgūdžių bei gebėjimu tai pritaikyti praktiškai (Northouse 2009, 43).

Analizuojant lyderystės fenomeno sampratą, svarbu suprasti ir tinkamai įvertinti lyderystės teorijų įvairiapusiškumą. Remiantis J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert Jr. (1999), Masiulio ir Sudnicko (2008), P. Northouse (2009), V. Šilingienės (2012) darbais išskiriamos šios lyderystės teorijos.

10 lentelė. Lyderystės teorijų apžvalga.

<b>Lyderystės teorija</b>	<b>Esmė</b>
<i>Bruožų teorija</i>	Lyderiui būdingi tam tikri bruožai ir gebėjimai: intelektualumas, konceptualus mąstymas, kūrybingumas, ryžtingumas, energingumas, organizuotumas, iškalba, polinkis į bendradarbiavimą, noras prisiimti atsakomybę, užsispyrimas, pasitikėjimas savimi ir t.t.

<i>Galios ir įtakos teorija</i>	Lyderio veiklos efektyvumas siejamas su galiomis, kurias lyderis turi bei tuo, kaip lyderiui pavyksta tomis galiomis disponuoti. Lyderio galių šaltinis priklauso nuo paties lyderio bei situacijos ir aplinkos sąlygų. Sekėjų įtaka tiesiogiai veikia lyderių galios didėjimą arba mažėjimą.
<i>Pokyčių (transformacinė) teorija</i>	Lyderio veikla yra tiesiogiai susijusi su pokyčių skatinimu ir įgyvendinimu. Lyderis yra atidus žmonių poreikiams, motyvams bei stengiasi padėti sekėjams maksimaliai išnaudoti savo galimybes ir potencialą.
<i>Sandorių (transakcinė) teorija</i>	Lyderis nustato, ką sekėjai turi padaryti, kad būtų pasiekti individualūs ir organizacijos tikslai, aiškina sekėjų vaidmenis, įkvepia ir motyvuoja. Tokia lyderystė dažnai vadinama mainų lyderyste, kai darbuotojo paslaugos mainomos į įvairaus pobūdžio atlygį. Ši lyderystė efektyvi tik lyderio ir jo sekėjų konsensuso sąlygomis, kuomet egzistuoja bendras sutarimas dėl tikslų prioretizavimo ir jų įgyvendinimo.
<i>Situacinė teorija</i>	Lyderio veiksmai ir elgsena yra tiesiogiai priklausomi nuo situacijos. Remiantis šiuo požiūriu, skirtingoms situacijoms reikia skirtingos lyderystės, todėl lyderiui svarbu įvertinti esamas aplinkybes bei pritaikyti savo lyderystės stilių prie skirtingų situacijų reikalavimų.
<i>Charizmatinė teorija</i>	Lyderiai disponuoja galia daryti įtaką sekėjams bei geba formuoti lyderio ir sekėjo santykį, paremtą didelių lūkesčių, aukštų tikslų ir aiškios ateities vizijos formavimu. Lyderio elgsenys ir savybės tiesiogiai veikia sekėjų įsitikinimus, todėl kuriamas sėkmės įvaizdis, pabrėžiamos esminės sekėjų vertybės ir tikėjimas, jog sekėjų lūkesčiai bus įgyvendinti.
<i>Stiliaus teorija</i>	Lyderiui būdingas dviejų tipų elgsenys: orientuotas į užduotį bei orientuotas į santykius. Šios dvi elgesio sritys yra pasirenkamos ir derinamos tarpusavyje, siekiant daryti įtaką sekėjams, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Šilingienė (2012); Masiulis ir Sudnickas (2008); Northouse (2009); Stoner, R. Edward Freemand ir Daniel R. Gilbert Jr. (1999).

V. Šilingienė (2011, 962) taip pat pastebi, jog pastaraisiais metais lyderystę imta suvokti ne kaip konkrečių būtinų įgūdžių visumą, padedančią nukreipti kitų veiklą link bendro tikslo, o kaip tam tikrą kompetenciją, kurios subjektas – tiek organizacijos vadovai, tiek ir darbuotojai, kuriems lyderystė svarbi

individualioje perspektyvoje, siekiant užsibrėžtų asmeninių ir karjeros tikslų. Autorė teigia, jog lyderystės kompetencija mokslininkų darbuose suprantama dvejopai. *Siauroju požiūriu* lyderystė įtraukiama į vadovo kompetenciją, akcentuojant, jog vadovo veiklai svarbus ne tik tiesioginis vadovavimas žmonėms, bet ir gebėjimas įkvėpti ir vesti kitus paskui save. Lyderystės įgūdžiai – talentų ugdymas, mokymas, įgalinimas, delegavimas, vizijos perteikimas yra integruojami į kitų – tarpasmeninių ir vadovavimo įgūdžių bei asmeninių atributų visumą, būtiną sėkmingai vadovo veiklai užtikrinti. *Plačiuoju požiūriu* lyderystė kaip kompetencija yra atsiejama nuo konkrečios organizacijos ir veiklos srities, koncentruojantis į individo lygmenį plačiaja prasme. Remiantis šiuo požiūriu, lyderystė suvokiama kaip viena iš universaliai pritaikomų individo kompetencijų (greta strateginio mąstymo, kryptingumo ir bendradarbiavimo), būtinų sėkmingai karjerai bei integracijai darbinėje veikloje, žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos. Apibendrinant abu aptartus požiūrius į lyderystę kaip kompetenciją, V Šilingienė (2011, 964) nurodo lyderystės vietą penkių kompetencijos lygių struktūroje.

11 lentelė. Lyderystės kompetencija penkių kompetencijos lygių struktūroje.

<b>Kompetencijų lygis</b>	<b>Kompetencijų grupė</b>	<b>Pagrindiniai elementai</b>
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Konkrečios srities žinios; patirtis; darbo atlikimo metodai; gebėjimas atnaujinti žinias.
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas; mokėjimas klausytis; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; gebėjimas dirbti komandoje.
III	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas; antreprenerystė; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas.
IV	Asmeniniai lyderio atributai	Charizma; pasitikėjimas savimi; atsakomybė ir išipareigojimas; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas.
V	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formavimas bei perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas.

Sudaryta V. Šilingienės (2011, 964).

Pasak P. Jucevičienės ir D. Liepaitės (2000, 48), kompetencija – tai asmens kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, nulemtas asmens žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmeninių savybių bei vertybių. Galima manyti, jog kompetencija gali būti ugdoma visą asmens gyvenimą, tobulėjant tiek profesinėje veikloje, tiek ir asmeniniame gyvenime. Dėl šios priežasties darytina išvada, jog kompetencija vystosi tam tikrais etapais, kai kiekviename etape yra pasiekiamas tam tikras kompetencijos lygis. P. Jucevičienė ir D. Liepaitė (2000, 49) išskiria šiuos kompetencijų lygius:

12 lentelė. Kompetencijos raidos lygiai.

<b>Kompetencijos lygis</b>	<b>Esminiai bruožai</b>	<b>Veiklos lygis</b>	<b>Kompetencijos ugdymo galimybės</b>
Elgesnos	Elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus	Darbo operacinis atlikimas	Meistriškas išmokimas, kompetencijų koncepcija
Pridedamasis	Elementari elgsena bei žinių taikymas reikiamam darbui atlikti	Darbo atlikimo tobulinimas	Meistriškas išmokimas, kompetencijų koncepcija
Integruotas	Žinojimo integravimas ir kūrybinė veikla	Darbo vidinių/išorinių sąlygų keitimas	Meistriško išmokimo ir kognityvinio konstruktyvizmo (žinių kaupimo per patirtį) darna su didesne orientacija į kompetencijas
Holistinis	Holistinė kompetencija	Naujų darbų kūrimas, įgytų gebėjimų perkėlimas į naują veiklos situaciją	Visuminis požiūris į gebėjimų ugdymą/kognityvinis konstruktyvizmas (žinių kaupimas per patirtį)

Sudaryta P. Jucevičienės ir D. Liepaitės (2000, 49).

P. Jucevičienės ir D. Liepaitės (2000, 49) teigimu, kompetencijai būdingas struktūrinis hierarchiškumas, kadangi skirtingo veiklos hierarchinio lygio atlikimui yra būtina tam tikro lygio kompetencija:

- **Darbo operacinis atlikimas** (pirmasis veiklos lygis). Būtina meistriškai išmokta elgsenos lygio (elementariausio) kompetencija, konkrečiai atitinkanti tam tikrus darbo vietos reikalavimus bei sudaryta iš aiškiai apibrėžtų sudedamųjų dalių.

- **Darbo tobulinimas** (antrasis veiklos lygis). Svarbi pridedamoji kompetencija, kuomet svarbi ne tik meistriški išmokta elgsena, bet ir tam tikras žinojimas.
- **Darbo vidinių ir išorinių keitimas** (trečiasis veiklos lygis). Reikalinga integruota kompetencija, kai elgsenos ir žinojimo integravimas laikomas esminiu kaitą sąlygojančių veiksmu.
- **Naujų darbų kūrimas; kvalifikacijos perkėlimas į naują veiklos situaciją** (ketvirtasis veiklos lygis). Būtina holistinė kompetencija, veikiama visuminio požiūrio į ugdymą.

Panašiai kompetencijos lygius skirsto ir N. Kuitienė (2005, 43), įvardindama penkis kompetencijos lygius:

1. **Darbinės veiklos (pasikartojančio darbo) kompetencija.** Šiame lygyje kompetencija suvokiama kaip tam tikrų žinių, gebėjimų ir įgūdžių pritaikymas, atliekant darbinę veiklą ar pasikartojantį darbą.
2. **Įvairiapusės veiklos kompetencija.** Šiame lygyje kompetencija suprantama kaip įgytų žinių, gebėjimų ir įgūdžių taikymas plačioje darbinėje veikloje. Dažnai šis kompetencijos lygis apima nesikartojančią, kompleksinę veiklą, kuriai yra reikalinga individuali atsakomybė, autonomija bei bendradarbiavimas.
3. **Kompleksinės veiklos kompetencija.** Šiame lygyje kompetencija suprantama kaip turimų žinių, gebėjimų ir įgūdžių pritaikymas su rutina nesusijusiai kompleksinei veiklai, kuriai būtinas gebėjimas kontroliuoti kitus bei nukreipti juos tinkama linkme.
4. **Plačios techninės/profesionalios veiklos kompetencija.** Šiame lygyje kompetencija suvokiama kaip turimų žinių, gebėjimų ir įgūdžių pritaikymas įvairioje profesionalioje darbinėje ar techninėje veikloje, reikalaujančioje daug asmeninės atsakomybės bei gebėjimo atsakyti už kitų asmenų darbą bei turimų išteklių paskirstymą.
5. **Daugelio esminių principų taikymo plačioje ir numatomoje veikloje kompetencija.** Šiame lygyje kompetencija suprantama kaip turimų žinių, gebėjimų ir įgūdžių pritaikymas, susijęs su dideliu asmeninės autonomijos lygiu, atsakomybe už kitų asmenų veiklą, jos rezultatus, išteklių paskirstymą, o taip pat analizavimo, projektavimo ir vertinimo užduočių atlikimą.

Kompetencijos dažnai skirstomos į kvalifikacijos lygius, siekiant kiekybiškai įvertinti esamą darbuotojo veiklos lygį atitinkamos kompetencijos kontekste bei sukurti aiškų veiksmų planą aukštesniam kompetencijos lygiui pasiekti. Žvelgiant iš lyderystės perspektyvos, kompetencijoms bei jų lygiams taip pat tenka svarbus vaidmuo kuriant lyderystės kompetencijos modelius – tam tikrų

specifinių kompetencijų rinkinius, būtinus su lyderyste tiesiogiai susijusioms pareigoms organizacijoje eiti. Svarbu paminėti, jog lyderystės kompetencijos modeliams būdingas unikalumas ir autentiškumas, atliepantis konkrečios organizacijos požiūrį ir lūkesčius lyderystei, akcentuojant bei įtraukiant vienas ar kitas kompetencijas – konfliktų valdymą, komunikaciją, strateginį planavimą, lankstumą kaip prioritetas, siekiant nustatyti tam tikrą lyderystės standartą organizacijoje bei jos lyderių ugdymo gaires („What is Leadership Competency Framework?“ 2018).

Apibendrinant galima teigti, jog vieningo lyderystės apibrėžimo bei požiūrio į lyderystės fenomeną nėra. Nepaisant įvairių lyderystės sampratos aiškinimo perspektyvų, išskiriamos esminės ir dažniausiai atsikartojančios lyderystės aiškinimo sudedamosios dalys: lyderystė – tai *procesas*, tiesiogiai susijęs su *įtakos* darymu *grupės* kontekste, siekiant bendrų *tikslų*. Žvelgiant iš skirtingų lyderystės teorijų perspektyvų matyti, jog lyderiui ir sėkmingai lyderystės raiškai svarbios asmeninės savybės, įgūdžiai, gebėjimas disponuoti poveikiu ir galia, siekiant suburti sekėjus neformalių bei autoritetu grįstu santykių pagrindu, perteikti jiems ateities matymo viziją, įvėpti, motyvuoti bei užtikrinti harmoningą darbą, orientuotą į bendrai užsibrėžtų tikslų siekimą. Lyderystė taip pat gali būti suvokiama kaip kompetencija, sudaryta iš tam tikrų įgūdžių, žinių, elgesio ir požiūrio normų, kurios yra būtinos ir svarbios tiek užimant vadovaujančias pareigas organizacijoje, tiek ir siekiant individualių karjeros tikslų. Dėl egzistuojančių sąsajų poveikio ir įtakos darymo kontekste, lyderio ir vadovo vaidmenys dažnai klaidingai tapatinami, tačiau lyderystės ir vadovavimo veiklos, nors ir ypatingai svarbios ir aktualios organizacijos sėkmei, iš esmės skiriasi tiek savo prigimtimi, tiek ir paskirtimi.

## 2.2 Y kartos lūkesčiai lyderystei

L. Illingworth (2014, 40) pastebėjimu, Y karta sulaukia nemažai kritikos iš organizacijų lyderių, teigiančių, jog šios kartos atstovams būdinga dažna organizacijų kaita, demonstruojamas naricisistiškas elgesys, išskirtinio dėmesio poreikis bei kiti elgsenos aspektai, reikalaujantys naujų lyderystės raiškos organizacijoje krypčių. Autorės nuomone, Y kartos atstovų lūkesčiai lyderiui ir lyderystei yra tiesiogiai susiję su noru dalyvauti svarbių sprendimų priėmime bei siekiu jausti tiesioginio vadovo paramą ir palaikymą. Organizacinėje aplinkoje Y kartai svarbi ne tik laisvė ir lankstumas, bet ir priimamų sprendimų prasmė bei poveikis, aukštų asmeninių ir profesinių standartų laikymasis, ko taip pat tikimasi ir iš kitų organizacijos narių – ypač lyderių.

L. Illingworth (2014, 40) išskiria šiuos esminius Y kartos atstovų keliamų lūkesčių lyderystės kompetencijai ir lyderiui aspektus, kuriuos taip pat galima papildyti ir kitų autorių mintimis:

- **Atvira komunikacija, idėjų išklauskymas ir priėmimas.** D. Hassell (2015) nuomone, Y kartos atstovai atviros komunikacijos politikos egzistavimą ir laikymąsi yra linkę vertinti kaip vieną iš organizacijos stipriųjų pusių. Autoriaus nuomone, Y kartai galimybė laisvai ir atvirai

išsakyti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą nuomonę yra ypač svarbi bei aktuali, atkreipiant dėmesį į šios kartos požiūrį, jog atvira komunikacija, paremta laisva minčių raiška, įsiklausymu į išsakomas mintis ir idėjas, gali būti laikoma produktyvių diskusijų pagrindu, leidžiančiu efektyviau spręsti problemas bei gerinti organizacijos mikroklimatą. Atviros komunikacijos svarbą organizacijoje taip pat galima sieti su skaidrios lyderystės fenomenu, kuomet dalinantis informacija atvirai – be apribojimų ar nutylėjimų, didėja visų organizacijos narių (taip pat ir Y kartos atstovų) įsitraukimas bei sąmoningumas organizacijos misijos, vizijos bei tikslų atžvilgiu („Why Transparency is Vital to Engaging Millennial Employees“ 2017).

- **Skatinimas spręsti problemas bei imtis naujų iššūkių.** L. Illingworth (2014, 41) nurodo, jog vienas aktualiausių uždavinių organizacijų lyderiams ir jų lyderystės kompetencijai yra susijęs su Y kartos atstovų profesinių iššūkių būtinybe bei jų įtraukimu į problemų sprendimo procesą. Organizacijoms, orientuotoms į Y kartos atstovų išlaikymą, svarbu sudaryti palankias sąlygas įvairiapusiškam užimtumui skirtingo pobūdžio užduočių ir projektų pagrindu, skatinant tobulėjimą, kompetencijų vystymąsi bei siekiant užkirsti kelią profesinei rutinai, kurią galima laikyti dažna Y kartos atstovų apsisprendimo palikti organizaciją priežastimi. Akcentuotina, jog aktyvus įtraukimas į problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesą – svarbus įgalinimo ir motyvavimo veiksnys, skatinantis Y kartos atstovų lojalumą organizacijai bei parodantis, jog jų nuomonė organizacijos bei jos lyderių lygmenyje yra svarbi, reikšminga bei vertinama. B. D’Netto (2011, 2) teigimu Y karta yra nepakanti beprasmybei ir nuoboduliui, todėl šios kartos atstovams svarbu matyti ir suvokti, jog jų atliekamas darbas bei vaidmuo organizacijoje yra aktuali ir svarbi strateginių sprendimų priėmimo proceso dalis.
- **Nuolatinis mokymusi, mentorystė, ugdomuoju vadovavimu bei grįžtamojo ryšio teikimu paremtos darbo aplinkos kūrimas.** G. Diesing (2016, 25) akcentuoja, jog dažnas ir tęstinis grįžtamojo ryšio teikimas – tiesus kelias į Y kartos įgalinimą, motyvavimą, įsitraukimo skatinimą, asmeninio bei profesinio potencialo vystymą. Autorės teigimu, mentorystė ir ugdomasis vadovavimas kaip ugdymo metodai gali padėti Y kartos atstovams atrasti savo stipriąsias bei silpnąsias puses ir sudaryti sąlygas laipsniškam, tęstiniam bei kryptingam mokymuisi bei tobulėjimui. S. Ladnrum (2018) nurodo, jog Y karta grįžtamojo ryšio teikimu paremtą lyderystę taip pat yra linkusi sieti su galimybe gerinti profesinės veiklos rezultatus, suprasti įnešamo asmeninio indelio vertę bei organizacijos lūkesčius jų atžvilgiu. Grįžtamąjį ryšį, mentorystę, ugdomąjį vadovavimą, mokymosi bei tobulėjimo galimybes Y karta yra linkusi vertinti kaip tiesioginę organizacijos ir jos lyderių orientaciją į jų gerovę, galinčią atnešti abipusę naudą bei teigiamus rezultatus abiejų pusių atžvilgiu.

- **Nuopelnų pripažinimas ir apdovanojimas už rezultatus.** Kaip teigia J. Danson (2016), palyginti su kitomis kartomis, esančiomis darbo rinkoje, Y kartai svarbus asmeninių pasiekimų, nuopelnų įvertinimas bei prisipažinimas, laikomas viena iš organizacijos narių įgalinimo bei motyvavimo priemonių. Žvelgiant iš lyderystės perspektyvos, M. Murphy (2018) akcentuoja tiesioginį nuopelnų pripažinimo bei darbuotojų veiklos rezultatų ir elgsenos ryšį, pabrėždamas, jog teigiamas paskatinimas – mokymo ir įgalinimo priemonė, apibrėžianti pageidautino elgsio ir veiklos rezultatų gaires bei standartus organizacijoje. Y kartos atveju nuopelnų pripažinimas organizacijos lygmeniu bei jos lyderių padėka gali būti vertinami kaip vienas esminių faktorių, siekiant sustiprinti Y kartos atstovų ryšį su organizacija bei atliepti šiai kartai svarbų palaikymo, paramos ir įvertinimo poreikį („Employers Falling Short in Recognizing Millennials“ 2016).

C. A. Martin (2005, 39-43) teigimu, Y karta iš lyderystės kompetencijos raiškos organizacijoje taip pat tikisi balanso, derinant tam tikrus organizacinės aplinkos ir kultūros aspektus – lankstumą, aukštų reikalavimų taikymą, galimybę mokytis ir daryti klaidas, aiškų krypties ir tikslų nurodymą, bendradarbiavimo ir komandinio darbo akcentavimą bei nuolatinio grįžtamojo ryšio teikimą. P. M. Arsenault (2004, 137) papildoma šia mintį teigdamas, jog Y kartos atstovams ne mažiau svarbi ir su lyderyste siejama drąsa mesti iššūkį *status quo* bei pasiryžimas iniciuoti ir įgyvendinti būtinus pokyčius. Y kartai taip pat būdingas autentiškas ir platus lyderystės fenomeno suvokimas bei interpretavimas, paremtas požiūriu, jog lyderystė yra ne tik aukščiausio lygio vadovų, bet ir kiekvieno darbuotojo kompetencija. Remiantis šiuo Y kartos atstovų požiūriu, laikomasi nuomonės, jog mentorystė yra sudedamoji lyderystės kompetencijos dalis, todėl kiekvienas organizacijos narys, gebantis mokytis bei vystyti kitų organizacijos narių potencialą, gali būti laikomas lyderiu (Eggleston 2015).

Svarbu paminėti, jog lyderio vaidmens ir funkcijų suvokimas, žvelgiant per Y kartos matymo prizmę, tiesiogiai rezonuoja su šios kartos atstovų lūkesčiais organizacijai bei lyderystės joje raiškai. Remiantis Y kartos požiūriu, geras lyderis – prieinamas, draugiškas, autentiškas, gebantis įkvėpti, dirbti komandoje, turintis aiškią viziją, orientuotas į strateginį mąstymą, sprendimų priėmimą, komandos narių įkvėpimą, stiprių tarpasmeninių ryšių kūrimą ir palaikymą, paremtą praktiniu mentorystės taikymu (Johnson 2017, 51; D. Schwartz 2017). A. Bawany (2014, 7) teigimu, Y kartos atstovams ypač oponuoja lyderiai, orientuoti į asmeninių santykių užmezgimą ir palaikymą, gebantys įgalinti siekti ne tik organizacijos, bet ir su asmeniniu bei profesiniu tobulėjimu susijusių tikslų. S. Goldstein (2017) plėtoja šią mintį akcentuodamas, jog Y karta iš organizacijos lyderių tikisi individualaus, asmeninio santykio, paremto požiūriu į juos ne tik kaip į organizacijos narius, darbuotojus bet kaip ir į individualias asmenybes. Dėl šios priežasties organizacijos lyderių sėkmė, sąveikaujant su Y kartos atstovais, iš esmės priklauso nuo lyderių pastangų bei gebėjimo užmegzti ilgalaikį, abipusį dialogą, kurti bendradarbiavimą,



įtraukimu ir įgalinimu paremtą kultūrą organizacijoje, kurioje lyderis yra suvokiamas ne tik kaip vedlys ar krypties orientyras, bet ir kaip autoritetas, kuriam svarbi aplinkinių nuomonė ir gerovė (McGrath 2016).

R. Shaw (2018) pastebi, jog Y kartos lūkesčius lyderiui ir lyderystei didele dalimi atitinka lyderystės stilius, pagrįstas mentorystės ir ugdomojo vadovavimo metodų taikymu. Autorės nuomone, Y kartos atveju formalia valdžia, aiškiai apibrėžtomis komandomis, įsakymais ir nurodymais pagrįstas vadovavimas yra neefektyvus, nepriimtinas ir neatitinka esminių šios kartos charakteristikų bei šiuolaikinių vadybos tendencijų. Per lyderystės kompetenciją išreikšti lyderio mentorystės, ugdomojo vadovavimo įgūdžiai, orientuoti į organizacijos narių skatinimą, įgalinimą, įtraukimą, veiklos rezultatų gerinimą bei įgūdžių tobulinimą, tiesiogiai atliepia Y kartos atstovų siekį tinkamai suprasti savo vaidmenį organizacijoje, atliekamų funkcijų svarbą, prisidėti prie pridėtinės vertės ir gerovės organizacijoje kūrimo, maksimaliai išnaudojant asmeninio ir profesinio potencialo galimybes.

### 2.3 Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje

Prognozuojama, jog 2025 metais Y kartos atstovai sudarys 75 procentus globalios darbo rinkos (Hall 2017). Dėl šios priežasties, S. Lal (2012, 47) nuomone, darbo rinkoje vykstant nuolatiniam „talentų karui“, galima daryti prielaidą, jog organizacijų ateitis tiesiogiai priklauso nuo Y kartos atstovų, todėl jų dominavimas, žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, gali būti suvokiamas dvejopai: kaip tam tikras iššūkis, kurį organizacijoms svarbu įveikti, siekiant prisitaikyti ir išlikti konkurencingoje aplinkoje; arba kaip strateginė galimybė, galinti atnešti ne tik trumpalaikę naudą, bet ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Paminėtina, jog lyderystės kontekste taip pat tikėtini kompleksiniai organizacijų iššūkiai, susiję su naujų strategijų ir metodų taikymu, identifikuojant ir ugdant Y kartos atstovų lyderystės potencialą. R. Cristescu (2017) teigimu, Y kartos atstovai dažnai įvardijami kaip „rytojaus lyderiai“, todėl tinkamam jų lyderystės kompetencijos ugdymui būtinas išskirtinis organizacijos dėmesys ir požiūris, atitinkantis ne tik organizacijos poziciją, bet ir esminius Y kartos lūkesčius.

C. Sumner (2014, 18-19) nuomone, Y kartos lyderystės stilius iš esmės skiriasi palyginti su kūdikio bumo ir X kartomis (žr. 13 lentelę). Y kartos atstovai kaip lyderiai yra labiau orientuoti į žmones, jų įgalinimą, tarpusavio pasitikėjimą, vengiant kišimosi ir tiesioginio veiklos kontroliavimo. Šios kartos lyderiams būdingas ambicingumas, konceptualus mąstymas, optimizmas bei atidumas detalėms, sudarantis palankias sąlygas tinklaveikai, suinteresuotų šalių santykių valdymui, darbuotojų įgalinimui organizacijoje. Paminėtina, jog Y kartos atstovų lyderystės kompetencija yra mažiau orientuota į siekį daryti poveikį sekėjams, juos palenkinti, leidžiant savarankiškai nuspręsti ar jų apibrėžta vizija yra priimtina bei sektina. Analizuodama žmoniškųjų išteklių valdymo paslaugos teikiančios kompanijos Hudson atliktą apklausą (žr. 13 lentelę) „*Didysis kartų pasikeitimas: kodėl kartų skirtumai pakeis organizacijų aplinką?*“ (angl. *The Great Generational Shift: Why the Differences Between Generations*

*Will Reshape Your Workplace*), C. Sumner (2014, 18-19) taip pat išskiria žemesnę Y kartos atstovų (palyginti su kūdikių bumo karta) orientaciją į tradicinius lyderystės atributus – ryžtingumą priimant sprendimus, gebėjimą įtikinti, paveikti motyvuoti bei mąstyti strategiškai. Autorės teigimu, ši situacija nėra susijusi su mažesniu Y kartos lyderystės potencialu, tačiau gali būti vertinama kaip unikalus požiūris į lyderystės kompetenciją, paremtas šiai kartai svarbiomis ir priimtinais vertybėmis.

13 lentelė. Kūdikių bumo, X ir Y kartų lyderystės kompetencijos raiškos ypatumai.

<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>
1946 – 1964 m.	1965 – 1979 m.	1980 – 1994 m.
Nuo hipių iki hedonistų ir departamentų vadovų: karta, kuriai lyderystės jausmas yra įgimtas.	Diplomatai, gebantys kalbėti „visų kalba“.	Minties (gebantys įkvėpti savo žiniomis ir patirtimi) lyderiai, oponuojantys tradiciniam lyderio vaidmeniui.
Aukšta orientacija į tradicinius lyderystės kompetencijos atributus – ryžtingumą, priimant sprendimus, gebėjimą įtikinti, paveikti, motyvuoti, mąstyti strategiškai.	Žemesnė nei kūdikių bumo kartos, bet aukštesnė nei Y kartos orientacija į tradicinius lyderystės kompetencijos atributus – ryžtingumą priimant sprendimus, gebėjimą įtikinti, paveikti, motyvuoti, mąstyti strategiškai.	Žema orientacija į tradicinius lyderystės kompetencijos atributus – ryžtingumą priimant sprendimus, gebėjimą įtikinti, paveikti, motyvuoti, mąstyti strategiškai.
Vidutinė orientacija į žmones, pasitikėjimo, tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą.	Socialiai progresyvūs, pripažįstantys kultūrinius skirtumus, orientuoti į pokyčius.	Orientuoti į tarpasmeninius santykius, tarpusavio pasitikėjimą ir altruizmą.
Būdingas žemesnis lyderystės ambicingumas lyginti su X ir Y kartomis.	Lyderystėje linkę balansuoti tarp kūdikių bumo ir Y kartų dominuojančių charakteristikų.	Abstraktus ir konceptualus mąstymo meistrai.

Sudaryta pagal Hudson. 2014. “The Great Generational Shift: Why the Differences Between Generations Will Reshape Your Workplace”

S. Lal (2012, 47) teigimu, nepaisant esminių šios kartos stiprybių – technologijų išmanymo ir taikymo, integralaus mąstymo, orientacijos į rezultatus bei gebėjimo prioretizuoti užduotis, strateginio mąstymo, motyvavimo ir pokyčių iniciavimo įgūdžiai Y kartoje yra išvystyti silpniausiai. V. Giang (2013) iš dalies nesutinka su S. Lal (2012), pabrėždama, jog Y kartos lyderiai yra pasirengę mesti iššūkį esam *status quo* bei iniciuoti pokyčius. Autorės nuomone, šios kartos lyderiai yra orientuoti į sprendimų priėmimą bendradarbiavimo pagrindu, derinant skirtingus požiūrius bei ieškant konsensuso. Jie taip pat yra lankstūs bei skatina personalizuotos ir individualius poreikius atliepiančios organizacijos kultūros bei darbo aplinkos kūrimą. Paminėtini ir apklausos (žr. 14 lentelę) „*Skirtingi požiūriai/bendras*

pagrindas: *Y kartos ir kitų korporacijos lyderių lyderystės perspektyva*“ (angl. *Divergent Views/Common Ground: The Leadership Perspectives of C-Suite Executives and Millennial Leaders*), kurią atliko organizacijos *The Conference Board (TCB)*, *Development Dimensions International (DDI)* ir *RW2 Enterprises (RW2E)* rezultatai, atskleidžiantys šiuos esminius Y kartos lyderystės kompetencijos raiškos aspektus:

- Technologijos Y kartos lyderiams yra svarbios, tačiau dar svarbesnis gyvas bendravimas „akis į akį“;
- Y kartos lyderiams rūpi jų organizacijų socialinė atsakomybė;
- Y kartos lyderiai veržlūs, gebantys atvirai išsakyti savo nuomonę, tačiau vengiantys rizikos;
- Y kartos lyderiai yra pasiryžę įdėti daug darbo ir pastangų, tačiau profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso siekis išlieka svarbus, nors gana dažnai neigiamai veikia Y kartos lyderių kilimą karjeros laiptais, laikantis požiūrio, jog didesnė atsakomybė lemia ir didesnius įsipareigojimus;
- Y kartos lyderiai yra pasirengę įsipareigoti organizacijai, tačiau tam būtina profesinio ir asmeninio tobulėjimo užtikrinimo sąlyga;
- Y kartos lyderiai teikia pirmenybę neformaliems lyderio-sekėjo santykiams bei veiklos vertinimui ir atskaitomybei pagal pasiektus rezultatus;
- Y kartos lyderiai neigiamai vertina hierarchines organizacijų struktūras, tačiau akcentuoja paaugštinių būtinybę;
- Y kartos lyderiai pabrėžia mentorystės ir grįžtamojo ryšio svarbą organizacijoje.

L. Lykins ir A. Pace (2013, 43), apibendrinamos *Talentų vystymo asociacijos* (angl. *The Association for Talent Development*) Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktos apklausos „*Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas: kodėl tai svarbu?*“ (angl. *Leadership Development for Millennials: Why It Matters?*) rezultatus išskyrė, kad tarp visų apklaustųjų (žr. 14 lentelę) net 50 procentų nurodė, jog dauguma Y kartos atstovų darbo rinkoje stokoja esminių lyderystės kompetencijai būtinų žinių ir įgūdžių – diplomatijos, komunikacijos, santykių užmezgimo ir palaikymo. Tarp jų yra 40 procentų Y kartos atstovų, abejojančių savo lyderystės kompetencija. *Virtuali ir Workplace Trends* atlikta „*Y kartos lyderystės atvejo analizė*“ (angl. *The Millennial Leadership Study*) apklausa (žr. 14 lentelę) parodė, jog 43 procentai respondentų sutiko su teiginiu, jog jiems trūksta lyderystės patirties, o 55 procentai apklaustųjų išreiškė nuomonę, kad jų netenkina esamos lyderystės kompetencijos ugdymo galimybės organizacijoje. *Deloitte* atlikta (žr. 14 lentelę) „*2015 metų Deloitte Y kartos atstovų apklausa*“ (angl.

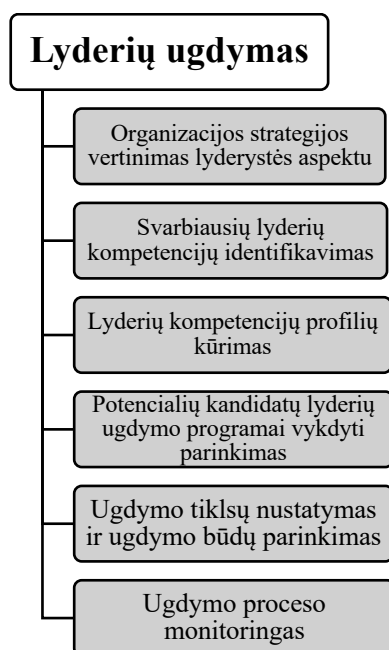
*The 2015 Deloitte Millennial Survey*) atskleidė, jog tik 28 procentai respondentų sutinka su teiginiu, kad organizacijos visapusiškai geba išnaudoti jų lyderystės potencialą. Vėlesnė (žr. 14 lentelę) „2016 metų Deloitte Y kartos atstovų apklausa“ (angl. *The 2016 Deloitte Millennial Survey*) iš esmės tęsė šią tendenciją. Apklausos rezultatų duomenimis net 63 procentai respondentų nurodė, jog jų lyderystės kompetencija organizacijoje nėra pakankamai vystoma, o tarp respondentų iš Brazilijos, Malaizijos, Singapūro ir Tailando šis skaičius siekė 70 procentų. 71 procentas apklaustųjų įvardijo, kad yra pasirengę per ateinančius dvejus metus palikti esamą organizaciją dėl nepakankamo dėmesio jų lyderystės kompetencijos vystymui.

14 lentelė. Y kartos apklausos pagal lyderystės kompetencijos raišką.

Apklausa	Esminė informacija
<b>The Association for Talent Development. 2013.</b> <i>“Leadership Development for Millennials: Why It Matters”</i>	Apklaustieji: 592 JAV verslo ir lyderystės profesionalai, iš kurių kūdikių bumo kartos atstovai – 45%; X kartos atstovai – 36%; Y kartos atstovai – 17%; tyliosios kartos atstovai – 2%.
<b>Hudson. 2014.</b> <i>“The Great Generational Shift: Why the Differences Between Generations Will Reshape Your Workplace”</i>	Apklaustieji: 28000 kūdikių bumo, X ir kartų atstovai iš 22 pasaulio valstybių.
<b>Workplace Trends &amp; Virtuali. 2015.</b> <i>“The Millennial Leadership Survey”</i>	Apklaustieji: 412 Y kartos atstovų (JAV).
<b>Deloitte. 2015.</b> <i>“The 2015 Deloitte Millennial Survey”</i>	Apklaustieji: 7800 Y kartos atstovai iš 29 pasaulio valstybių, turintys aukštąjį išsilavinimą bei einantys pareigas privataus sektoriaus organizacijose, turinčiose 100 ir daugiau darbuotojų.
<b>Deloitte. 2016.</b> <i>“The 2016 Deloitte Millennial Survey”</i>	Apklaustieji: 7700 Y kartos atstovai iš 29 pasaulio valstybių, turintys aukštąjį išsilavinimą bei dirbantys privataus sektoriaus organizacijose, turinčiose 100 ir daugiau darbuotojų.
<b>The Conference Board (TCB), Development Dimensions International (DDI) ir RW2 Enterprises (RW2E). 2016.</b> <i>“Divergent Views/Common Ground: The Leadership Perspectives of C-Suite Executives and Millennial Leaders”</i>	Apklaustieji: 783 Y kartos atstovai ir 2065 kitų kartų atstovai iš JAV, užimantys vadovaujamo darbo pareigas apklausoje dalyvavusiose organizacijose.

Sudaryta darbo autoriaus pagal aptartų apklausų duomenis.

Galima daryti išvadą, jog minėtų apklausų rezultatai (žr. 14 lentelę) atskleidžia esmines Y kartos atstovų nepasitikėjimo savo lyderystės kompetencija bei organizacijų taikomų lyderystės kompetencijos ugdymo priemonių efektyvumo problemas. V. Šilingienės (2012, 163) teigimu, mažą organizacijų lyderystės ugdymo programų efektyvumą lemia sisteminio požiūrio stoka. Dauguma parengtų ir taikomų lyderių ugdymo programų yra vienpusiškos bei ribotos, nes jose akcentuojamas tik kai kurių (dažniausiai standartinių) savybių ugdymas, neįvertinant nenumatytų aplinkybių daromos įtakos lyderystės efektyvumui. Kompleksinis požiūris į lyderių ugdymą organizacijoje leidžia tinkamai įvertinti esamą organizacijos padėtį, strategiją ir jų pagrindus, identifikavus būtinas lyderio kompetencijas, sukurti efektyvaus lyderio profilį bei etapais paremtą lyderių ugdymo modelį (žr. 1 paveikslą).



1 pav. Lyderių ugdymo modelis.

Sudaryta V. Šilingienės (2012, 164) pagal Bristow ir kt. (2005).

V. Šilingienė (2012, 166) taip pat akcentuoja, jog lyderystės ugdymo sistemos nėra vienintelis ir universalus būdas ugdyti lyderio kompetenciją. Autorės nuomone, didžiąja dalimi atvejų, poreikis tapti lyderiu yra susijęs su asmeniniu augimu ir „savęs atradimo“ procesu. Šiai nuomonei pritaria ir T. Stevens (2015), kuris teigia, jog geriausia lyderių ugdymo strategija – strategijos nebuvimas. Autorius pabrėžia, jog lyderystės kultūros organizacijoje kūrimas yra veiksmingesnis nei lyderystės ugdymo programos ar modeliai, nes lyderiu tampa per savęs ugdymą, pažinimą, siekį mokytis, kelti klausimus bei inicijuoti atsakymų ir problemų sprendimo būdų paiešką. Organizacijoms svarbu sudaryti palankias sąlygas ugdyti lyderystės kompetenciją per profesinių iššūkių perspektyvą, sudarant sąlygas būsiniams lyderiams priimti atsakomybę už sprendimus, veikti savo nuožiūra, siekti grįžtamojo ryšio bei mokytis lyderystės tiek iš savo klaidų, tiek ir iš teisingų sprendimų. Tokiu būdu kiekvienas, siekiantis tapti lyderiu, tampa

asmeniškai atsakingas už savo lyderystės kompetencijos vystymą („Why Leadership Development Fails and How Make it a Success“) 2014, 8).

T. Stevens (2015) atkreipia dėmesį, jog tradiciniais metodais – seminarais, paskaitomis ir mokymais paremtas ugdymas neatitinka Y kartos atstovų poreikių, nes šios kartos atstovai geriausiai mokosi per praktiką ir patirtį. Tai galima siekti su esminėmis Y kartos charakteristikomis bei elgsenos organizacinėje aplinkoje aspektais – orientaciją į bendradarbiavimą, atvirą komunikaciją bei grįžtamąjį ryšį. M. Loucks (2016) nuomone, Y karta yra linkusi teikti pirmenybę mokymuisi iš turinčių didesnę patirtį ir žinių bagažą, todėl šiai kartai, žvelgiant iš ugdymo organizacijoje perspektyvos, ypač svarbu būti apsuptiems patyrusių kolegų, vadovų ir lyderių, galinčių tiek įgalinti, nukreipti šios kartos potencialo vystymą tinkama linkme, tiek ir perteikti jiems savo sukauptą patirtį ir žinias. J. Lindenberger (2015), S. Landrum (2018), R. Saltsgaver (2018) ir kiti autoriai išskiria mentorystę (*angl. mentorship*) ir ugdomąjį vadovavimą (*angl. coaching*) kaip pagrindinius lyderystės kompetencijos ugdymo metodus, geriausiai atliepančius Y kartos lūkesčius. V. Šilingienė (2012, 168) pritaria šiai minčiai bei teigia, jog mentorystė ir ugdomasis vadovavimas (kaip šiuolaikiniai lyderystės kompetencijos ugdymo metodai) skatina efektyvią komunikaciją, komandinį darbą, įgalina darbuotojus ir lemia efektyvų lyderystės kompetencijos ugdymą.

15 lentelė. Mentorystės ir ugdomojo vadovavimo samprata.

<b>Ugdomasis vadovavimas</b>	<b>Mentorystė</b>
Ugdomasis vadovavimas – tai žmogaus gebėjimų tobulinimo metodika, siekiant atskleisti asmeninius gebėjimus, galimybes bei juos gudyti, bendraujant su konsultantu, treneriu ar vadovu.	Mentorystė – tai neformalus, betarpiškas, ilgalaikis bendravimas tarp asmens, turinčio atitinkamą patirtį ir žinias (mentoriaus) ir asmens (ugdytinio), suvokiančio, kad šios patirties jam trūksta.
Ugdomojo vadovavimo tikslas – ne išmokyti kažko konkretaus, bet skatinti kiekvieno žmogaus tobulėjimą, sudarant sąlygas individualiai ieškoti atsakymų į klausimus, įsisavinti reikalingas žinias, reikalingas priimant sprendimus.	Mentoriaus tikslas – padėti mažiau patirties turinčiam žmogui siekti ilgalaikių tikslų, jį nukreipti tinkama linkme, o ne spręsti einamuosius kasdienės veiklos klausimus ir problemas.
Ugdomasis vadovavimas (kaip lyderystės stilius) – vadovo ir darbuotojo pokalbis tiek asmeninių, tiek ir organizacijos tikslų perspektyvoje, siekiant aptarti būdus, priemones, esamus išteklius, planus ir užduotis šiems tikslams pasiekti	Tai tiek formalus, tiek ir neformalus būdas labiau patyrusiems darbuotojams pasidalinti savo patirtimi, žiniomis, orientuojantis tiek į organizacijos, tiek ir jos narių tikslų pasiekimą.
Ugdomasis vadovavimas kaip tęstinis lyderystės ugdymo procesas apima šiuos elementus: pasitikėjimo	Mentorystė siejama su lyderystės patirties, išminties perdavimu to stokojančiam.

kūrimą, problemų išsiaiškinimą, motyvaciją sėkmei, veiksmų plano kūrimą, sunkumų nugalėjimą, įsipareigojimą veikti.	
---	--

Sudaryta darbo autoriaus pagal V. Šilingienė (2012, 168-172).

S. L. Sladek (2017) nuomone, laipsniškas kūdikių bumo atstovų pasitraukimas iš darbo rinkos dėl pensinio amžiaus tiesiogiai veikia lyderystės įgūdžių ir žinių perdavimo tęstinumą, kuomet neužtikrinant tinkamų lyderystės kompetencijos ugdymo sąlygų Y kartai, prarandama ilgametė kūdikių bumo lyderystės patirtis. Autorė linkusi pabrėžti mentorystę kaip vieną iš pagrindinių Y kartos lyderių ugdymo būdų, akcentuodama Y kartos poreikį žinioms bei norą mokytis iš savo srities profesionalų. Šiai minčiai pritaria ir K. Higginbottom (2016), kuri nurodo, jog Y kartos atveju mentorystė yra vienas iš geriausių lyderystės ugdymo įrankių, sudarantis palankias sąlygas bendradarbiauti ir mokytis iš šios srities žinių ir patirties turinčių profesionalų. J. Lindenberger (2015) taip pat nurodo, jog Y kartai mentorystė yra būtina lyderystės kompetencijos ugdymo sąlyga, atkreipiant dėmesį, jog šios kartos atstovai pamažu užima vis didesnę dalį vadovaujamojo darbo pobūdžio pozicijų organizacijose, reikalaujančių specifinių lyderystės žinių ir įgūdžių, būdingų patyrusiems organizacijų lyderiams.

R. Saltsgaver (2018) pastebi, jog ugdomuoju vadovavimu paremta lyderystės kultūra, skatina darbuotojų tobulėjimą tiek asmeninėje, tiek ir profesinėje perspektyvoje taip pat užtikrina pasitikėjimu paremtų santykių kūrimą tarp organizacijos darbuotojų ir jos vadovų. S. Landrum (2018) nuomone, ugdomasis vadovavimas kaip lyderystės ugdymo metodas tiesiogiai atliepia Y kartos poreikį nuolatiniam grįžtamajam ryšiui, suprantamam kaip augimo, veiklos tobulinimo ir efektyvinimo galimybei, o taip pat motyvuoja bei įgalina sėkmei. R. Jenkins (2018) nurodo praktinę ugdomojo vadovavimo naudą Y kartos kontekste, remdamasis kompanijos *Ernst & Young* pavyzdžiu. Autorius pabrėžia šioje organizacijoje egzistuojančią darbuotojų veiklos vertinimo programa *LEAD*, kurios pagrindu inicijuoti ugdomojo vadovavimo pokalbį gali kiekvienas darbuotojas (nepaisant egzistuojančių hierarchinio pavaldumo ryšių), siekdamas ieškoti atsakymų į su karjera susijusius klausimus, aptarti galimybes, priemones ir būdus pasiekti ilgalaikių profesinių tikslų taip pat ugdyti asmeninę lyderystės kompetenciją. *Ernst & Young* laikomasi praktikos, jog ugdomojo vadovavimo pokalbiai vyksta ne rečiau kas 90 dienų, kurių metų gautas grįžtamasis ryšis bei konstruktyvus diskutavimas įgalina gerinti veiklos rezultatus taip pat savarankiškai įvertinti bei tobulinti lyderystės kompetencijai būtinus įgūdžius. Akcentuotinas praktinis Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymo aspektas, kai esant sudėtingai su praktiniu lyderystės kompetencijos taikymu susijusiai situacijai, Y kartos atstovai gali kreiptis pagalbos (inicijuoti ugdomojo vadovavimo pokalbį) į didesnę lyderystės patirtį turinčius kolegas, siekiant ieškoti ir atrasti galimus problemos sprendimo variantus. Tokiu būdu *Ernst & Young* užtikrina ugdomuoju vadovavimu grindžiamos lyderystės ugdymo kultūros kūrimą ir palaikymą organizacijoje.

Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymo kontekste taip pat svarbus savivaldus (savikryptis) mokymasis (angl. *self-managed learning*, *self-directed learning*), kai konkretus asmuo yra individualiai atsakingas už savo ugdymosi tikslų išsikėlimą, su ugdymu susijusių veiklų planavimą ir koordinavimą, atitinkamą ugdymo priemonių pasirinkimą bei pasiektų rezultatų įsivertinimą. D. Jones (2017) nuomone, ugdant Y kartos atstovų lyderystės kompetenciją, svarbi skirtingų ugdymo metodų – mentorystės, ugdomojo vadovavimo, formalaus mokymo (paskaitų, seminarų, mokymo sesijų) ir savarankiško mokymosi darna. R. Solis (2015), akcentuodamas savivaldaus mokymosi naudą, pabrėžia Y kartos ir technologijų santykį, kurio pagrindu šios kartos atstovai, nuo mažens turėdami prieigą prie neišsenkančių informacijos išteklių, yra orientuoti į nuolatinį asmenį mokymąsi ir tobulėjimą. Autorius pastebi, jog šis požiūris būdingas ir šiuolaikinėms organizacijoms, kuriant mokymosi valdymo sistemas (angl. *learning management systems*). V. Hoffman (2017, 12) pritaria šiai nuomonei bei nurodo, jog vidinės organizacijų mokymosi valdymo sistemos sudaro palankias sąlygas Y kartai (taip pat ir kitiems organizacijų darbuotojams) pasiekti reikiamą mokymosi medžiagą nuotoliniu būdu, patogiu laiku bei pagal poreikį. Autorės teigimu, tokiu būdu organizacijoje kuriama savivaldaus mokymosi kultūra, paremta lankstumu ir individualaus pasirinkimo laisve. D. Derosa (2015) taip pat akcentuoja Y kartos orientaciją į stimuliuojantį (žaidimo, apdovanojimo už rezultatus principu) ir vizualiniais sprendimais paremtą ugdymą, todėl nuotolinės elektroninių mokymų programos, pasitelkiant vidines organizacijų mokymosi valdymo sistemas, sudaro palankias sąlygas sutrumpinti mokymosi kreivę (lyginti su tradiciniu ugdymu paskaitų, seminarų formatu) bei užtikrinti greitą ir efektyvą Y kartos atstovų lyderystės žinių ir įgūdžių vystymą.

Apibendrinant galima teigti, jog didėjantis Y kartos atstovų skaičius (atitinkamai mažėjantis kūdikių bumo kartos atstovų skaičius) globalioje darbo rinkoje – kompleksinis iššūkis organizacijoms, siekiant išvengti lyderystės žinių, įgūdžių ir patirties „duobių“, vykstant darbuotojų kartų kaitai. Būtinybė ugdyti Y kartos lyderystės kompetenciją – vienas esminių uždavinių šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms pritraukti ir išlaikyti Y kartos atstovus bei ugdyti naująją lyderių kartą. Įvairių apklausų rezultatai (žr. 14 lentelę) atskleidė, jog Y kartos atstovai yra linkę abejoti savo lyderystės kompetencijos tvarumu bei tinkamu jų lyderystės žinių ir įgūdžių ugdymu, keliant organizacijose taikomų lyderystės kompetencijos ugdymo priemonių efektyvumo klausimą. Organizacijos lyderystės ugdymo efektyvumas yra tiesiogiai priklausomas nuo kompleksinio požiūrio. Siekiant užtikrinti tinkamą Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymą, svarbu atkreipti dėmesį į esmines šios kartos atstovų charakteristikas, lūkesčius organizacijai, jos kultūrai, lyderystės raiškai bei poreikius ir preferencijas ugdymuisi. Mentorystė, ugdomasis vadovavimas ir savivaldus mokymasis bei šių ugdymo metodų darna gali būti laikoma Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymo pagrindu, geriausiai atitinkančiu šios kartos atstovų savastį ir siekį ugdytis per praktikos ir patirties prizmę bei suvokti savo asmenį indėlių, atsakomybę ir įsitraukimą į lyderystės kompetencijos ugdymo procesą.



### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1 Empirinio tyrimo pagrindimas

Užsibrėžtam magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti ir numatytiems uždaviniams įgyvendinti remtasi ne tik užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros analize, bet ir kokybinio pagrindo empirinio tyrimo rezultatais.

#### **Teorinės darbo dalies ir empirinio tyrimo ryšio pagrindimas.**

Y karta – šio magistro baigiamojo darbo ašis, kurios pagrindu teorinėje dalyje Y kartos atstovai analizuojami iš skirtingo konteksto perspektyvų, siekiant sudaryti įvairiapusį bei tvarų Y kartos atstovų paveikslą kaip pagrindą numatytam empiriniam tyrimui atlikti, būsimiems jo rezultatams analizuoti, išvadoms bei rekomendacijoms formuluoti.



2 pav. Teorinės darbo dalies aiškinamasis modelis.

Sudaryta darbo autoriaus.

Atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė, paremta pasirinkimu žvelgti į Y kartos atstovus iš skirtingų su šio baigiamojo darbo tema susijusių pozicijų (žr. 2 paveikslą), empirinio tyrimo kontekste

taip pat gali būti suvokiama kaip tam tikras teorinės šio baigiamojo darbo dalies tęstinumas, pagrindinių teorinių aspektų perkėlimas į praktinį lygmenį, kai esminėmis teorinės ir empirinės šio baigiamojo darbo dalių jungtimis galima laikyti žemiau pateiktas Y kartos analizės pozicijas bei jas detalizuojančius teiginius:

- **Vieta kartų kaitos kontekste.** Žvelgiant iš W. Strauss ir N. Howe kartų kaitos teorijos perspektyvos, *Y karta – tai dominuojančios rūšies, pilietinio tipo karta, kuriai priklauso asmenys gimę 1982 – 2004 m. (tradicinis skirstymas), 1982 – 1995 m. (alternatyvus skirstymas)*. T. Reeves ir E. Oh (2008), G. Condrigton (2008), D. Khel, M. Torocsik ir K. Szucs (2016) bei A. Williams (2015), L. Kane (2017) bei L. Swartz (2017) nurodo esminius Y kartą formavusius veiksnius: terorizmą, globalinį atšilimą, technologijas bei socialinius tinklus, o taip pat esmines šios kartos atstovų vertybes ir nuostatas – pilietinės pareigos ir moralės svarbą, toleranciją, optimizmą, realizmą, individualumą, socialumą, pasiekimų svarbą, technologijų taikymą ir išmanymą bei orientaciją į nuolatinį mokymąsi.
- **Esminės charakteristikos.** S. Shaw ir D. Fairhurst (2008), M. Wesner ir T. Miller (2008), H. Partridge ir G. Hallam (2006), P. Gorman, T. Nelson ir A. Glassman (2004), C. Elam, T. Stratton ir T. Gibson (2007) bei M. Monaco ir M. Martin (2007) pateikia aibę Y kartos atstovų charakteristikų, kurių esminėmis ir dažniausiai atsikartojančiomis galima laikyti *informacijos ir komunikacijos technologijų išmanymą ir taikymą, mokymąsi ir ugdomąsi, polinkį į struktūriškumą, supervizijos ir pagalbos būtinumą, orientaciją į komandinį darbą ir rezultatus, gebėjimą atlikti kelias užduotis vienu metu, stiprius komunikacijos įgūdžius bei optimizmą*.
- **Panašumai ir skirtumai: kūdikių bumo, X ir Z kartos.** Nepaisant esminių panašumų ir skirtumų su kūdikių bumo, X ir Z kartomis, K. Makovsky (2018), M. Zaslove (2017), K. Mhatre ir J. Conger (2011), T. Wiedmer (2015) nuomone, Y kartos atstovai bendrame šių kartų kontekste išsiskiria savo *egocentriškumu, orientacija į palaikymo, paramos, supervizijos siekį*, nulemtus šios kartos auklėjimo aplinkybių, susijusių su tėvų išitraukimu, skirtu dėmesiu ir aktyviu dalyvavimu esminių šios kartos atstovų raidos etapu metu. Palyginti su kitomis kartomis Y karta taip pat labiau linkusi į *struktūriškumą, bendruomeniškumą, bendradarbiavimą* bei *komandinį darbą*, aiškinant šiuos bruožus per išskirtinį Y kartos bei informacijos ir komunikacijos technologijų ryšį.
- **Lūkesčiai organizacijai.** Be įprastų profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybių, karjeros perspektyvų, skatinimo ir motyvavimo priemonių taikymo, požiūrio į komandinį darbą, lyderystės raiškos ir grįžtamojo ryšio teikimo *Klynved Peat Marwick Geordeler (KPMG), Deloitte, Johnson Controls, Pew Research Center* bei *The Ethics Resource Center (ERC)*

atliktų Y kartos atstovų apklausų (žr. 4 lentelę) rezultatai rodo, jog Y esminiai kartos lūkesčiai organizacijai taip pat siejami su organizacijoje taikomų *technologijų* išvystymo lygiu, egzistuojančia *įvairove* (kultūrine, rasine, lyčių, požiūrių ir nuomonių), *asmeninio ir profesinio gyvenimo balanso* užtikrinimu bei organizacijos *socialine atsakomybe*.

- **Požiūris į lyderystę.** L. Illingworth (2014), D. Hassell (2015), B. D’Netto (2011), G. Diesing (2016), S. Ladnrum (2018), J. Danson (2016), C. A. Martin (2005) bei kitų autorių nuomone, Y kartos atstovams būdingas autentiškas ir platus lyderystės suvokimas bei interpretavimas, paremtas požiūriu, jog lyderystė yra ne tik aukščiausio lygio vadovų, bet ir kiekvieno organizacijos nario reikalas. Šios kartos atstovų požiūris į lyderystę ir jos raišką organizacijoje yra tiesiogiai susijęs su *atvira komunikacija, skirtingų idėjų išklusymu ir priėmimu, skatinimu spręsti problemas ir imtis naujų iššūkių, nuolatinio mokymusi, grįžtamojo ryšio teikimu, mentorystės, ugdomojo vadovavimo taikymu, nuopelnų pripažinimu ir apdovanojimu už rezultatus*. Y kartai geras lyderis – prieinamas, draugiškas, autentiškas, gebantis įkvėpti, dirbti komandoje, turintis aiškia viziją, orientuotas į strateginį mąstymą, sprendimų priėmimą, komandos narių įkvėpimą, stiprių tarpasmeninių ryšių kūrimą ir palaikymą. Per lyderystės kompetenciją išreikšti lyderio mentorystės, ugdomojo vadovavimo įgūdžiai, orientuoti į organizacijos narių skatinimą, įgalinimą, įtraukimą, veiklos rezultatų gerinimą bei įgūdžių tobulinimą, tiesiogiai atliepia Y kartos atstovų siekį tinkamai suprasti savo vaidmenį organizacijoje, atliekamų funkcijų svarbą, prisidėti prie pridėtinės vertės ir gerovės organizacijoje kūrimo, maksimaliai išnaudojant asmeninio ir profesinio potencialo galimybes.
- **Lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje.** Analizuojant organizacijų *The Association for Talent Development, Hudson, Workplace Trends & Virtuali* ir *Deloitte* atliktų apklausų rezultatus (žr. 14 lentelę), Y kartos lyderystės įgūdžių ir požiūrio į lyderystės ugdymą organizacijoje temomis, pastebėta tendencija, susijusi su Y kartos atstovų nepasitikėjimu bei kritišku savo lyderystės žinių ir patirties vertinimu taip pat nepasitenkinimu esamomis lyderystės kompetencijos ugdymo galimybėmis organizacijose. Šios tendencijos egzistavimas gali būti suvokiamas kaip problema, kurios pagrindu gali būti keliami esminiai klausimai, susiję su lyderystės kompetencijos ugdymo praktikomis organizacijose ir taikomų metodų efektyvumu. V. Šilingienė (2012) ir T. Stevens (2015) šios problemos egzistavimą aiškina per kompleksinio požiūrio į lyderystės kompetencijos ugdymą trūkumą, būtinybę kurti ir vystyti lyderystės kultūrą organizacijoje, lyderystės kompetencijos ugdymo metodų ir Y kartos charakteristikų, lūkesčių organizacijai bei preferencijų ugdymuisi suderinamumą. J. Lindenberger (2015), S. Landrum (2018), R. Saltgaver (2018), S. L. Sladek (2017), K.

Higginbottom (2016), R. Jenkins (2018), D. Jones (2017), V. Hoffman (2017), D. Derosa (2015) ir kitų autorių darbuose taip akcentuojama šiuolaikinių lyderystės ugdymo metodų – mentorystės, ugdomojo vadovavimo, savivaldaus mokymosi svarba ir nauda, ugdant Y kartos atstovų lyderystės kompetenciją.

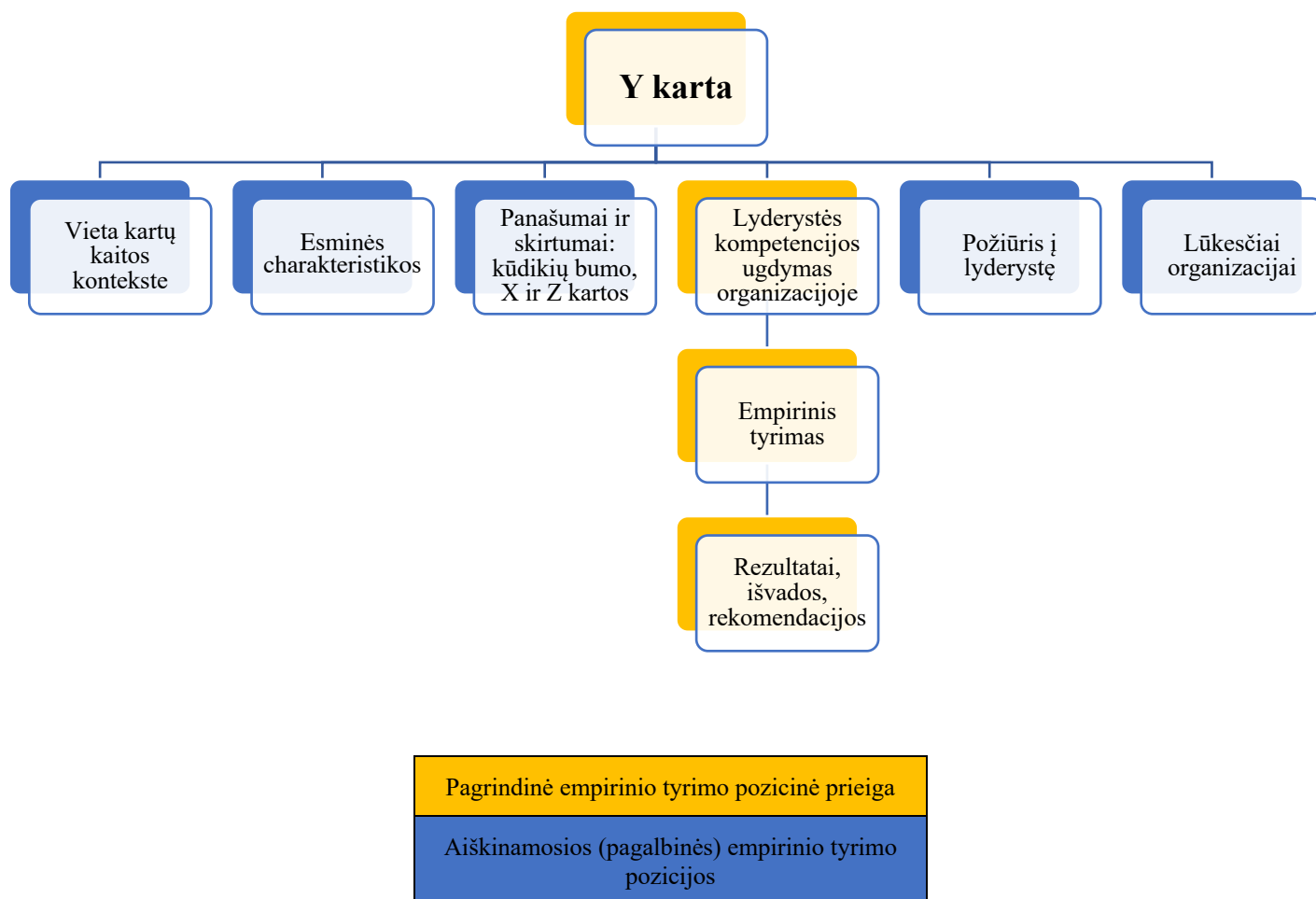
Greta paminėtų Y kartos analizės pozicijų ir jas apibendrinančių teiginių akcentuotinas ir lyderystės sampratos vaidmuo. Nors ir nėra siejamas išskirtinai tik su Y karta, šio magistro baigiamojo darbo ašimi, lyderystės fenomeno suvokimas – dar viena svarbi teorinės ir empirinės šio baigiamojo darbo dalių jungtis, kurią galima apibūdinti šiais teiginiais:

- **Lyderystės fenomeno samprata.** Nepaisant skirtingų lyderystės sampratos aiškinimo perspektyvų, apibendrintame P. Northouse (2009), A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert Jr. (1999), D. Žvirdausko (2010), V. Šilingienės (2012), N. Chmiel (2005), K. Masiulio ir T. Sudnicko (2008) darbų kontekste lyderystė yra suvokiama kaip procesas, tiesiogiai susijęs su įtakos darymu grupės kontekste, siekiant bendrų tikslų. Analizuodami įvairias lyderystės teorijas minėti autoriai pabrėžia, jog lyderiui ir sėkmingai lyderystės raiškai svarbios asmeninės savybės, įgūdžiai, gebėjimas disponuoti poveikiu ir galia, siekiant suburti sekėjus neformalių bei autoritetu grįstu santykių pagrindu, perteikti jiems ateities matymo viziją, įkvėpti, motyvuoti bei užtikrinti harmoningą darbą, orientuotą į bendrai užsibrėžtų tikslų siekimą. Akcentuotinas ir nemažiau svarbus bei šio darbo kontekste aktualus lyderystės kaip kompetencijos suvokimas, kuomet laikomasi požiūrio, jog lyderystė – tam tikrų įgūdžių, charakteristikų, elgesio ir požiūrio normų visuma, aktuali tiek organizacijos vadovams, jų tiesioginei veiklai, tiek ir darbuotojams, kuriems lyderystė yra svarbi individualioje perspektyvoje, siekiant užsibrėžtų asmeninių bei karjeros tikslų.

### 3.2 Empirinio tyrimo koncepcija ir metodika

Siekiant užsibrėžto magistro baigiamojo darbo tikslo bei uždavinių įgyvendinimo, empiriniam tyrimui pagrįsti, parengti ir įgyvendinti pasirinkta lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje pozicinė prieiga (žr. 3 paveikslą), kurios pagrindu atitinkamai formuluojamas empirinio tyrimo objektas, tikslas bei uždaviniai. Šį pasirinkimą galima aiškinti teorinėje darbo dalyje išryškėjusia problema, susijusia su Y kartos atstovų nepasitikėjimu ir kritišku savo lyderystės žinių ir įgūdžių vertinimu bei nepasitenkinimu esamomis lyderystės kompetencijos ugdymo galimybėmis organizacijose, o taip pat perspektyva ieškoti galimų šios problemos priežasčių ir sprendimo būdų empirinio tyrimo pagalba. Akcentuotina, jog kitoms Y kartos atstovų analizės pozicijoms – vietai kartų kaitos kontekste, esminėms charakteristikoms, panašumams ir skirtumams su kūdikio bumo, X ir Z kartomis, požiūriui į lyderystę ir lūkesčiams organizacijai, apibrėžtoms teorinėje darbo dalyje, empiriniame tyrime numatytas nemažiau svarbu pagalbinis (aiškinamasis) vaidmuo (žr. 3 paveikslą), rengiant tyrimo metodologiją, atliekant patį

tyrimą, ruošiant tyrimo rezultatų analizę bei formuojant magistro baigiamojo darbo išvadas ir rekomendacijas.



3 pav. Empirinio tyrimo koncepcijos aiškinamasis modelis.

Sudaryta darbo autoriaus.

Remiantis apibrėžtu teorinės ir empirinės darbo dalių tarpusavio ryšiu bei sudarytu aiškinamuoju modeliu, toliau pateikiami šie esminiai empirinio tyrimo metodologijos elementai:

**Tyrimo objektas.** Y kartos charakteristikos ir lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti ir įvertinti lyderystės kompetencijos ugdymo patirtį tyrimo dalyvių organizacijose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Sudaryti Y kartos atstovų paveikslą tyrimo dalyvių organizacijose.
2. Atskleisti tyrimo dalyvių organizacijų požiūrį į lyderystę, jos ugdymą ir įvardinti ugdymo kontekste akcentuojamus bei sėkmingam lyderiui būtinus lyderystės įgūdžius.

3. Apžvelgti lyderystės kompetencijos ugdymo tyrimo dalyvių organizacijose specifiką, taikomus ugdymo metodus bei problematiką.
4. Pateikti pasiūlymus kaip organizacijoje galėtų būti vykdomas sėkmingas Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymas.

**Tyrimo instrumentas.** Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta kokybinė metodologija ir tyrimo metodas – pusiau struktūruotas giluminis interviu. Kokybinės tyrimo priegijos šiam tyrimui taikymą galima argumentuoti siekiu neatkartoti teorinėje darbo dalyje analizuotų kiekybinės prigimties apklausų-tyrimų (žr. 14 lentelę), orientuotų konkrečiai į Y kartos atstovus, bet atliepti ir kitų suinteresuotų šalių – vadovų, lyderių bei žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų, dalyvaujančių Y kartos lyderystės kompetencijos ugdyme, perspektyvą. Pusiau struktūruoto giluminio interviu metodo pagrindu iš anksto paruošti klausimai buvo naudojami kaip interviu gairės, kuriomis siekta nenukrypti nuo tyrimo temos bei palikti šiek tiek erdvės ir laisvės užduoti tyrimo dalyviams papildomų klausimų (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 77-80). Tyrimo dalyviams atrinkti buvo taikyta atvejų atranka pagal apibrėžtų kriterijų metodologiją (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 45). Tyrimo dalyvių pasirinkimą tyrimui atlikti lėmė šie kriterijai:

- Organizacijos dydis – 50 ir daugiau darbuotojų.
- Vadovaujamojo darbo patirtis, turint pavaldinių, tarp kurių ir Y kartos atstovai – ne mažesnė nei vieneri metai.
- Patirtis žmogiškųjų išteklių valdymo (darbuotojų mokymo, talentų valdymo, ugdymo) srityje – ne mažesnė nei vieneri metai.

Pusiau struktūruoto giluminio interviu metu tyrimo dalyviams buvo pateikta 12 klausimų, suskirstytų į 3 blokus, kryptingai orientuotus į empirinio tyrimo uždavinių įgyvendinimą.

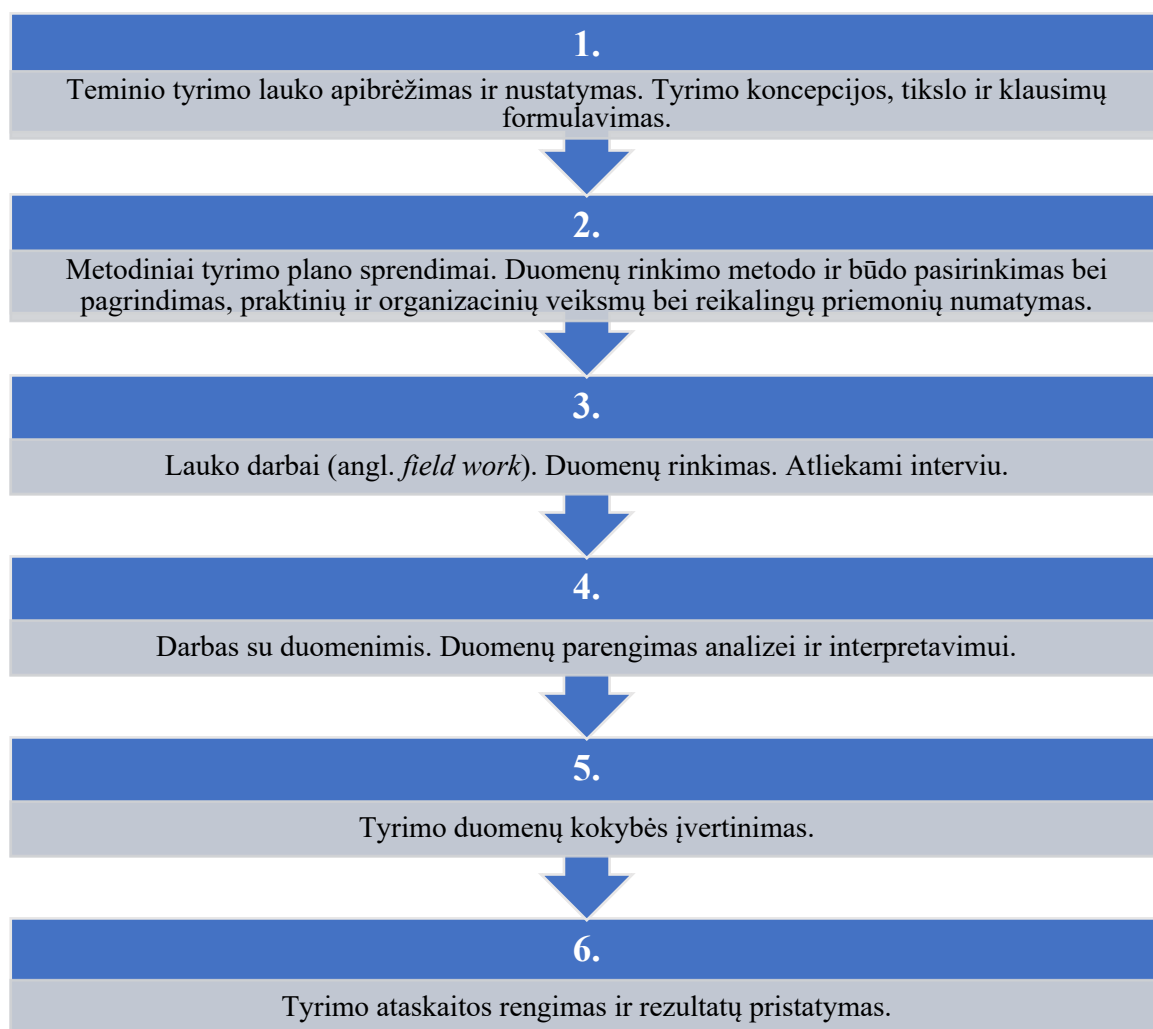
16 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu tyrimo modelis

Teminis blokas	Klausimai	Tiriami požymiai
Demografiniai ir bendrieji klausimai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiek Jums metų?</li> <li>2. Lytis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyras</li> <li>• Moteris</li> </ul> </li> <li>3. Koks Jūsų išsilavinimas? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidurinis</li> <li>• Aukštasis</li> </ul> </li> </ol>	Demografiniai tyrimo dalyvių duomenys bei informacija apie jų atstovaujamas organizacijas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nebaigtas aukštasis</li> </ul> <p>4. Kokia Jūsų organizacijos veiklos sritis?</p> <p>5. Kokios Jūsų pareigos organizacijoje?</p>	
Y karta tyrimo dalyvių organizacijose	<p>6. Teigiama, jog Y kartos atstovų skaičius globalioje darbo rinkoje laipsniškai didėja ir 2025 metais sudarys 75 procentus. Kaip tai veikia organizacijas globaliu mastu, o taip pat ir Jūsų organizaciją? Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia, siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartos talentus organizacijoje? Kokia Jūsų organizacijos patirtis šiuo klausimu?</p> <p>7. Y karta Jūsų organizacijoje. Kokia ji? Kuo ši karta, Jūsų nuomone, išsiskiria iš kitų kartų? Kokius galėtumėte įvardinti esminius šios kartos atstovų bruožus – charakteristikas?</p> <p>8. Atsinaujinant organizacijų kolektyvams, į jas ateina vis jaunesni darbuotojai, pavyzdžiui, Y karta, taip pat keičianti ir lyderystės organizacijoje sampratą. Ko, Jūsų nuomone, ši karta tikisi iš organizacijos lyderių ir jų lyderystės? Kas būdinga šios kartos atstovų lyderystės stiliui?</p>	Y kartos organizacijoje poveikslas, lūkesčiai organizacijai bei požiūris į lyderystę
Lyderystė ir jos kompetencijos ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose	<p>9. Lyderystė – išskirtinai vadovo veiklos sudedamoji dalis, ar kiekvienam organizacijos darbuotojui svarbi kompetencija, būtina sėkmingai veiklai ir karjerai? Kokio požiūrio laikomasi Jūsų organizacijoje?</p> <p>10. Kokios žinios ir įgūdžiai Jūsų organizacijoje laikomi esminiais sėkmingam lyderiui ir jo lyderystės raiškai? Kokių žinių ir įgūdžių, Jūsų manymu, dažniausiai stokoja jauni lyderiai, pavyzdžiui, Y karta? Kodėl?</p> <p>11. Apibūdinkite lyderystės kompetencijos ugdymą Jūsų organizacijoje. Kaip jis organizuojamas? Kokie ugdymo metodai yra taikomi? Kokius galėtumėte įvardinti esminius sėkmingo lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje veiksnius bei galimas problemas?</p> <p>12. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia, ugdant Y kartos atstovus bei jų lyderystės kompetenciją organizacijoje?</p>	Lyderystės organizacijoje samprata; lyderystės kompetencijos ugdymas; Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymo aspektai

Sudaryta darbo autoriaus.

**Pasirengimas tyrimui ir jo eiga.** Rengiantis tyrimui bei planuojant jo eigą, buvo remtasi I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016, 25) rekomendacijomis, kurias autorės pateikia kartu su Kvale (2007). Išskiriami šie esminiai pasirengimo tyrimui ir jo eigos etapai (žr. 4 paveikslą):



4 pav. Empirinio tyrimo etapai.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Gaižauskaitę ir Valavičienę (2016, 25).

Tyrimas buvo atliktas 2019 m. spalio 23 – lapkričio 5 dienomis. Iš viso buvo atlikta dešimt struktūruotų giluminių interviu: aštuoni – lietuvių kalba (žr. 1 priedą) bei du – anglų kalba (žr. 3 priedą). Aštuoni interviu vyko gyvo susitikimo (akis į akį) su tyrimo dalyviais metu. Interviu detalės su tyrimo dalyviais buvo derinamos telefonu, elektroniniu paštu bei asmeniniu susirašinėjimu socialiniuose tinkluose „Facebook“ ir „LinkedIn“. Paminėtina, jog interviu vietų pasirinkimą lėmė asmeninės tyrimo dalyvių preferencijos, siekiant sudaryti kuo palankesnę aplinką, kurioje tyrimo dalyviai galėtų jaustis patogiai ir laisvai. Dėl šios priežasties interviu vyko tiek tyrimo dalyvių organizacijų patalpose, tiek ir viešose erdvėse, kuriose buvo ieškoma nuošalesnės ir kuo įmanoma ramesnės vietos interviu praveisti.



Du interviu vyko nuotoliniu būdu, naudojantis internetinių vaizdo pokalbių programomis „Skype“ ir „FaceTime“, kadangi vieno iš tyrimo dalyvių gyvenamoji vieta šiuo metu yra ne Lietuvoje, o kito tyrimo dalyvio dalyvavimas gyvame susitikime (akis į akį) buvo neįmanomas dėl susiklosčiusių sveikatos aplinkybių.

Suplanuoti interviu vyko iš anksto suderintu laiku bei sutartoje vietoje. Jų įrašymui buvo naudojamas mobilusis telefonas „Apple iPhone XS“ bei jame įdiegta mobilioji aplikacija „Voice Memos“. Interviu su tyrimo dalyviais trukmė svyravo nuo 25 iki 43 minučių, todėl galima teigti, jog šie trukmės režiai atitinka kokybinio interviu metodologines rekomendacijas, pagal kurias, pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016, 107), pageidautina kokybinio interviu trukmė – viena valanda, tačiau gali svyruoti priklausomai nuo kiekvieno interviu situacijos, temos bei tyrimo dalyvių.

**Tyrimo dalyvių apibūdinimas, demografiniai ir bendrieji duomenys.** Iš penkiolikos pakviestųjų tyrime dalyvavo 10 asmenų – 9 moterys bei 1 vyras. Tyrimo dalyvių amžiaus svyruoja nuo 26 iki 40 metų, o bendras amžiaus vidurkis – 33 metai. Visi tyrimo dalyviai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tyrimo metu 5 dalyviai savo organizacijose ėjo pareigas, tiesiogiai susijusias su vadovaujama darbu, o likę 5 – pareigas organizacijų žmogiškųjų išteklių skyriuose. Daugiausia tyrimo dalyvių buvo iš organizacijų, kurių veiklos sritys – finansai ir finansinės technologijos – iš viso 7 dalyviai. Organizacijas, kurių veiklos sritys – žmogiškųjų išteklių valdymas (paieška ir samda), logistika bei informacinės technologijos, reprezentavo atitinkamai po vieną dalyvį.

17 lentelė. Tyrimo dalyvių demografiniai ir bendrieji duomenys

Tyrimo dalyvio kodas	Amžius	Lytis	Išsilavinimas	Pareigos	Organizacijos veiklos sritys
TD1	40	Moteris	Aukštasis universitetinis	Komandos vadovė	Finansai
TD2	27	Moteris	Aukštasis universitetinis	Paieškos, atrankų ir talentų valdymo specialistė	Žmogiškųjų išteklių valdymas (paieška ir samda)
TD3	29	Moteris	Aukštasis universitetinis	Žmogiškųjų išteklių vadybininkė	Informacinės technologijos
TD4	36	Moteris	Aukštasis universitetinis	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė	Logistika
TD5	26	Moteris	Aukštasis universitetinis	Talentų ugdymo specialistė	Finansinės technologijos (angl. <i>Fintech</i> )
TD6	34	Moteris	Aukštasis universitetinis	Komandos vadovė	Finansinės technologijos (angl. <i>Fintech</i> )

TD7	39	Moteris	Aukštasis universitetinis	Departamento vadovė	Finansai
TD8	29	Vyras	Aukštasis universitetinis	Vyriausiasis komandos vadovas	Finansinės technologijos (angl. <i>Fintech</i> )
TD9	33	Moteris	Aukštasis universitetinis	Talentų valdymo analitikė	Finansinės technologijos (angl. <i>Fintech</i> )
TD10	40	Moteris	Aukštasis universitetinis	Žmogiškųjų išteklių vadybininkė	Finansai

Sudaryta darbo autoriaus.

Svarbu paminėti, jog tyrimo dalyvės TD5 gimtoji kalba – bulgarų, o tyrimo dalyvio TD8 – ispanų. Dėl šios priežasties interviu su šiais tyrimo dalyviais buvo vedami anglų kalba, naudojant išverstą klausimyno versiją (žr. 3 priedą). Taip pat paminėtina, jog tyrimo dalyviai TD8 ir TD10 neturėjo galimybės dalyvauti gyvuose susitikimuose (TD8 dėl gyvenamosios vietos, esančios ne Lietuvoje, o TD10 dėl sveikatos būklės aplinkybių), todėl interviu su jais buvo vedami nuotoliniu būdu, naudojantis internetinių vaizdo pokalbių programomis „*Skype*“ ir „*FaceTime*“.

**Tyrimo duomenų apdorojimas.** Reikiamo interviu skaičiaus poreikis buvo nustatytas, remiantis duomenų prisistotinimo principu, kuomet interviu imami tol, kol informacija ima kartotis ir nebeatskleidžia naujų bei su tyrimo tikslu susijusių aspektų (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 41).

Ruošiantis ir atliekant tyrimo duomenų analizę, buvo vadovaujamosi V. Braun ir V. Clarke pateiktomis teminės analizės metodologinėmis rekomendacijomis, laikantis jose numatytų etapų.

18 lentelė. Teminės duomenų analizės etapai.

Tyrimo etapas	Teminės analizės etapų apibūdinimas
1. <i>Susipažinimas su tyrimo duomenimis</i>	Tyrimo duomenys transkribuojami (esant poreikiui) ir daug kartų skaitomi, išskiriant prasmines idėjas.
2. <i>Duomenų kodavimas</i>	Apibūdinami tekstų prasminiai vienetai – suteikiami pavadinimai (kodai). Atrenkamos teksto ištraukos, susijusios su prasminiais vienetas suteiktais kodais.
3. <i>Temų paieška</i>	Kodai jungiami į pirmines temas. Atrenkami duomenys, susiję su pirminėmis temomis.

4. <i>Temų peržiūra</i>	Įvertinama, kaip susijusios išskirtos temos ir kodai, sudaromas temų žemėlapis.
5. <i>Temų apibūdinimas</i>	Tikslinami saviti kiekvienos temos aspektai ir jų reikšmės, atsižvelgiant į nagrinėjamos problemos kontekstą. Formuluojami aiškiai apibrėžti temų pavadinimai.
6. <i>Ataskaitos rengimas</i>	Pasirenkami ryškūs tyrimo rezultatus pagrindžiantys pavyzdžiai. Atliekama galutinė atrinktų teksto ištraukų, susijusių su tyrimo problema, analizė.

Sudaryta V. Žydžiūnaitės ir S. Sabaliausko (2017, 214).

Tyrimo duomenys pradėti apdoroti pasitelkiant *transkribavimą*, kurio metu buvo parengti detalūs interviu išrašai, reikalingi tolimesnei duomenų analizei. Tolimesniame etape parengti interviu išrašai buvo skaitomi nuosekliai, keletą kartų, siekiant išskirti *prasminius vienetus* (žr. 5 priedą) bei priskirti jiems atitinkamus *kodus*. Vėliau šie kodai buvo jungiami į *subtemas* – apjungtas prasmines idėjas, artimas viena kitai savo kontekstu. Apjungtų subtemų visuma sudarė *temų žemėlapi*, kurio pagrindu buvo išskirtos ir suformuluotos galutinės *temos* turinčios aiškius, apibendrintus bei tyrimo esmę atitinkančius pavadinimus. Paminėtina, jog atliekant tyrimo duomenų analizę taip pat buvo remtasi ir turinio analizės elementais, siekiant sugretinti prasminių vienetų turinį, priskiriant juos konkrečiai subtemai (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 69). Duomenų apdorojimui bei analizei atlikti buvo naudojama *Microsoft Excel* programa.

**Tyrimo etika.** Tiek pasirengimo tyrimui metu, tiek ir jo eigoje buvo laikomasi šių tyrimo etikos principų (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 60):

1. Savanoriško, laisva apsisprendimo valia grįsto dalyvavimo.
2. Supažindinimo su tyrimo tikslu, eiga, rezultatais ir jų pateikimu.
3. Anonimiškumo, konfidencialumo ir privatumo užtikrinimo.
4. Rūpinimosi tyrimo dalyvių saugumu, siekiant apsaugoti nuo galimos moralinės žalos.

Derinant interviu detales – vietą ir laiką bei prieš numatytą interviu sesiją tyrimo dalyviams buvo pristatyta magistro baigiamojo darbo tema, tyrimo esmė, paaiškintas jų dalyvavimo tyrime vaidmuo ir tikslas. Pabrėžtina, jog interviu pradžioje su kiekvienu tyrimo dalyviu taip pat buvo pasirašoma rašytinė sutikimo dalyvauti tyrime forma lietuvių arba anglų kalbomis (žr. 2 ir 4 priedus), kuria siekta užtikrinti numatytų tyrimo etikos principų laikymosi.

**Tyrimo validumas ir patikimumas.** Pusiaus struktūruoto giluminio interviu klausimai grindžiami jau atliktų kiekybinės prieigos tyrimų-apklausų (žr. 14 lentelę) pagrindu, atskleidžiančiu kritišką Y kartos atstovų požiūrį į turimas lyderystės žinias ir įgūdžius bei nepasitenkinimą lyderystės kaip kompetencijos ugdymo procesu organizacijose. Interviu klausimai formuluoti remiantis interviu klausimyno sudarymo ir atvirų klausimų formulavimo gairėmis (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 111-134), siekiant užtikrinti tinkamą kokybinio tyrimo prieigą ir eigą. Išsamiai aprašyta tyrimo metodologija, apibrėžtas jos ryšys su teorine darbo dalimi bei detalus tyrimo rezultatų aprašymas taip pat patvirtina šio tyrimo validumą ir patikimumą.

**Tyrimo ribotumas.** Akcentuotina, jog empiriniame tyrime dalyvavę pusiau struktūruoto giluminio interviu dalyviai atstovauja skirtingo dydžio, veiklos pobūdžio organizacijas bei skirtingas organizacines kultūras, o kai kuriais atvejais ir skirtingas valstybes ar kultūras, todėl empirinio tyrimo rezultatai negali būti suvokiami kaip universalūs bei pritaikomi visais įmanomais atvejais. Taip pat paminėtina, jog tyrimo metu buvo remtasi tik tyrimo dalyvių, atstovaujančių privataus sektoriaus organizacijas atsakymais, todėl viešojo sektoriaus atveju būtų reikalingas atskiras empirinis tyrimas.

## 4. Y KARTOS ATSTOVŲ IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Atliekant tyrimo duomenų teminę analizę, išskirtiems tyrimo dalyvių pasisakymams – prasminiams vienetams (žr. 5 priedą) buvo suteikti atitinkami kodai, kurių pagrindu, apjungiant juos į subtemas, buvo sudarytas bendras temų žemėlapis (žr. 19 lentelę) bei išskirtos pagrindinės šio tyrimo temos.

19 lentelė. Tyrimo temų žemėlapis

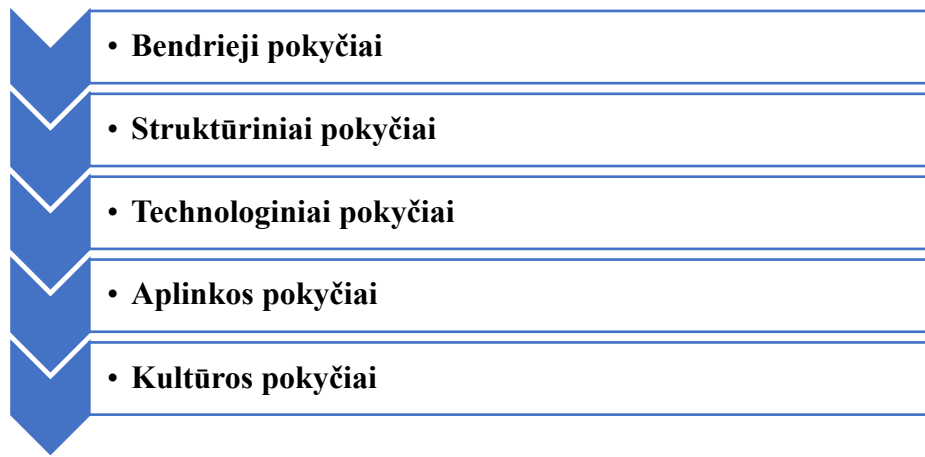
Pagrindinė tema	Subtema
<b>Y karta tyrimo dalyvių organizacijose</b>	1. Y kartos sąlygoti pokyčiai organizacijose
	2. Y kartos lūkesčiai organizacijai: iššūkiai ir organizacijų patirtis
	3. Y kartos charakteristikos
	4. Y kartos lūkesčiai organizacijų lyderiams ir jų lyderystei
	5. Y kartos atstovų lyderystės stilius, jo bruožai ir esminės lyderystės įgūdžių spragos
<b>Lyderystės kompetencija ir jos ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose</b>	6. Požiūris į lyderystę bei sėkmingo lyderio portretas
	7. Lyderystės kompetencijos ugdymas: metodai, specifika, ugdymo problematika ir sėkmės veiksniai

Sudaryta darbo autoriaus.

### 4.1 Y karta tyrimo dalyvių organizacijose

#### 4.1.1 Y kartos sąlygoti pokyčiai organizacijose

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasisakymus, galima teigti, kad Y kartos atstovų skaičiaus didėjimas darbo rinkoje atitinkamai veikia ir jų atstovaujamas organizacijas. Dėl šios priežasties tyrimo dalyvių organizacijose taip pat pastebimi vykstantys pokyčiai, sąlygoti darbuotojų, priklausančių Y kartai, proporcijos augimo. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima išskirti penkis Y kartos atstovų sąlygotų pokyčių tipus (žr. 5 paveikslą), ryškiausiai pastebimus tyrimo dalyvių organizacijose. Tai – *bendrieji pokyčiai, struktūriniai pokyčiai, technologiniai pokyčiai, aplinkos pokyčiai ir kultūros pokyčiai*.



5 pav. Y kartos sąlygoti pokyčių tipai tyrimo dalyvių organizacijose.

Sudaryta darbo autoriaus

Žvelgiant iš *bendrujų pokyčių* perspektyvos, Y kartos atėjimas bei šios kartos darbuotojų skaičiaus didėjimas verčia tyrimo dalyvių organizacijas atitinkamai keistis, atkreipiant dėmesį, jog pagrindinis ir svarbiausias verslo organizacijų tikslas – pelno siekis – išlieka nepakitęs [TD7-1/4]. Galima manyti, kad Y kartos atstovai tam tikra prasme diktuoja organizacijų tempą esamuoju laikotarpiu [TD3-1/3], sudarydami sąlygas tolimesniems, teigiamiems [TD2-1/1] bei dažnai teigiamiems pokyčiams [TD3-1/2], didinantiems organizacijų lankstumą [TD7-1/5]. Tai galima sieti ir su pastebimais *struktūriniais pokyčiais*, dėl kurių, anot tyrimo dalyvių, organizacijose atsiranda daugiau aiškumo, struktūriškumo [TD2-1/6], o taip pat mažėja hierarchinės struktūros bei apibrėžto hierarchinio atskyrimo reikšmė [TD3-1/7]. Greta struktūrinių pokyčių paminėtinas ir *technologinių pokyčių* vaidmuo, kai organizacijose dėl Y kartos įtakos vis labiau pastebimi vykstantys skaitmenizacijos procesai, padedantys dirbti našiau bei automatizuoti darbą [TD8-1/9], pasitelkiant moderniąsias technologijas bei internetą [TD5-1/8].

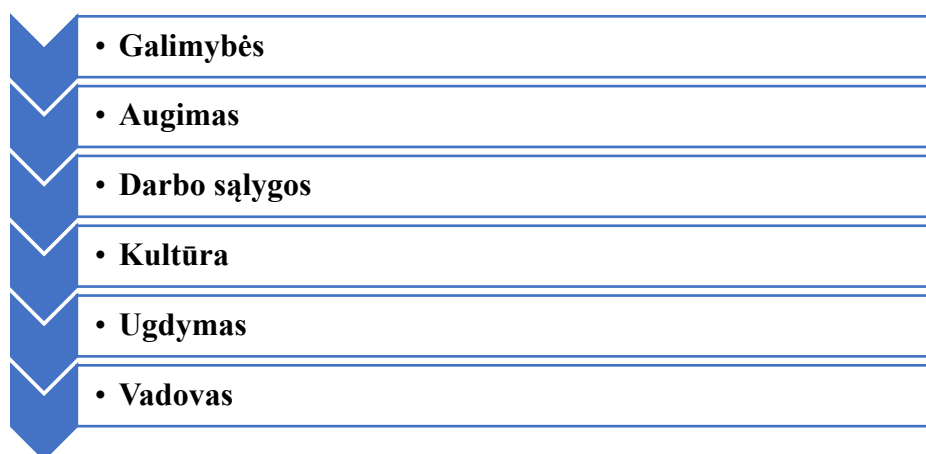
Tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste taip pat išskirtini ir *aplinkos pokyčiai*. Tyrimo dalyvių teigimu, organizacijose pastebimos pastangos iš esmės keistis bei atliepti specifinius Y kartos poreikius, formuojant atitinkamą *vidinę organizacijų aplinką*, kurios dėka Y kartos atstovus būtų galima pritraukti į organizaciją [TD1-1/10]. Dėl šios priežasties matoma vis daugiau įvairovės darbo aplinkos prasme. Pavyzdžiui, nuotolinio darbo galimybė [TD5-1/11], kurios atsiradimą galima tiesiogiai sieti su Y kartos atstovų atėjimu į organizacijas. Paminėtini ir *išorinės organizacijų aplinkos* pokyčiai, kurių kontekste pastebima vis didėjanti konkurencija tarp organizacijų, dėl kurios darosi vis sunkiau pritraukti darbo jėgos – talentų [TD10-1/12].

Bendroje Y kartos sąlygotų pokyčių organizacijose visumoje tyrimo dalyviai didžiausią dėmesį skiria *kultūriniais pokyčiams*. Būdami pasaulietiški, atviri, lankstūs bei linkę į naujas praktikas ir patirtis, Y kartos atstovai visai tai nori matyti ir organizacijose [TD4-1/18]. Kartu su Y kartos atstovų vaidmens svarbos augimu kinta ir organizacijų tikslinė orientacija, kuomet esmine varomąja jėga tampa

aukštesnių tikslų nei pelnas siekimas [TD5-1/19]. Stiprėjant Y kartai, pastebima, jog organizacijose taip pat lieka vis mažiau žmonių su stipriomis nuostatomis, daugėja atvirumo, todėl mažėja skirtumų tarp žmonių [TD2-1/17] bei atsiranda daugiau lyčių, rasių ir kultūrų lygybės [TD2-1/18]. Dėl šios priežasties organizacijos ima skirti daugiau dėmesio minkštiesiems įgūdžiams (angl. *soft skills*), kuriuos galima tiesiogiai sieti su kintančia organizacijų kultūra, didėjančia pagarba darbuotojui [TD2-1/15], kurios pagrindu auga organizacijų skiriamas dėmesys darbuotojų motyvavimui [TD2-1/14] bei esamų poreikių atliepimui [TD1-1/13].

#### 4.1.2 Y kartos lūkesčiai organizacijai: iššūkiai ir organizacijų patirtis

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasisakymus, galima išskirti pastebėtas tendencijas, susijusias su Y kartos lūkesčiais organizacijai, kurių svarba ypač aktuali, siekiant pritraukti ir išlaikyti šios kartos atstovus organizacijose. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, išskirtini šie esminiai Y kartos atstovų lūkesčiai organizacijai (žr. 6 paveikslą), susiję su *galimybėmis*, *augimu*, *darbo sąlygomis*, *kultūra*, *ugdymu* bei *vadovu*.



6 pav. Y kartos lūkesčiai tyrimo dalyvių organizacijoms.

Sudaryta darbo autoriaus

Remiantis tyrimo dalyvių vertinimu, Y kartos lūkesčius organizacijai, susijusius su *galimybėmis* organizacijoje, galima suprasti tiesiogiai. Šiame kontekste pastebima situacija, jog Y kartos atstovai, rinkdamiesi organizaciją, yra linkę svarstyti bei analizuoti tai, ką kiekviena organizacija jiems gali konkrečiai pasiūlyti [TD8-2/1], todėl galima teigti, jog Y karta yra linkusi ieškoti galimybių bendrąja prasme [TD7-2/2]. Didžiąją dalį šių galimybių paieškų galima sieti su *augimo* organizacijoje lūkesčiu, kai Y kartos atstovams yra ypač svarbu žinoti ir suprasti tolimesnes asmeninio augimo [TD3-2/3] bei karjeros galimybes organizacijoje [TD8-2/4].

Žvelgiant iš *darbo sąlygų* kaip vieno iš Y kartos lūkesčių organizacijai perspektyvos, galima išskirti šiuos esminius darbo sąlygų organizacijoje aspektus (žr. 20 lentelę), pastebėtus tyrimo dalyvių

pasisakymuose. Tai – atlygis, lankstus darbo grafikas, darbo aplinka bei papildomos naudos darbuotojams.

20 lentelė. Y kartos lūkesčiai darbo sąlygoms tyrimo dalyvių organizacijose.

Atlygis	Lankstus darbo grafikas	Darbo aplinka	Papildomos naudos
<p>„&lt;...&gt; dar šiai kartai svarbus ir atlyginimo klausimas". TD2-2/6</p> <p>„&lt;...&gt; atlyginimas šioje situacijoje yra vienas svaresnių faktorių". TD8-2/11</p>	<p>„&lt;...&gt; pradėjau pati būti veikiama Y kartos, beje, todėl aš dabar pati asmeniškai vertinu, kai yra balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo". TD1-2/5</p> <p>„Y kartos norai yra akivaizdūs: darbo grafiko lankstumas, mobilumas, darbas, teikiantis džiaugsmą, prasmę". TD8-2/10</p> <p>„&lt;...&gt; pasiderinti laisvesnį ir lankstesnį darbo grafiką &lt;...&gt;". TD10-2/12</p>	<p>„&lt;...&gt; sudaryti sąlygas žmogui jaustis gerai, kad jaustųsi patogiai – kaip namuose". TD7-2/8</p> <p>„&lt;...&gt; specifinė aplinka organizacijoje bei jos sukūrimas tam, kad žmonės galėtų jaustis laisvai". TD10-2/14</p>	<p>„Vykstant kovai tarp organizacijų, kiekviena jų siūlo tam tikras papildomas naudas darbuotojams". TD5-2/7</p> <p>„&lt;...&gt; paprasti momentai: maitinimas, sportas, sveikatos draudimas, lanksčios darbo sąlygos, darbas iš namų ar kitos vietos &lt;...&gt; ". TD7-2/9</p> <p>„&lt;...&gt; kasdienybė organizacijose, susijusi būtent su Y karta ir jų poreikiais. Tai yra esminiai dalykai – maitinimas, žaidimai, poilsio kambariai, sporto salės". TD10-2/13</p>

Sudaryta darbo autorias

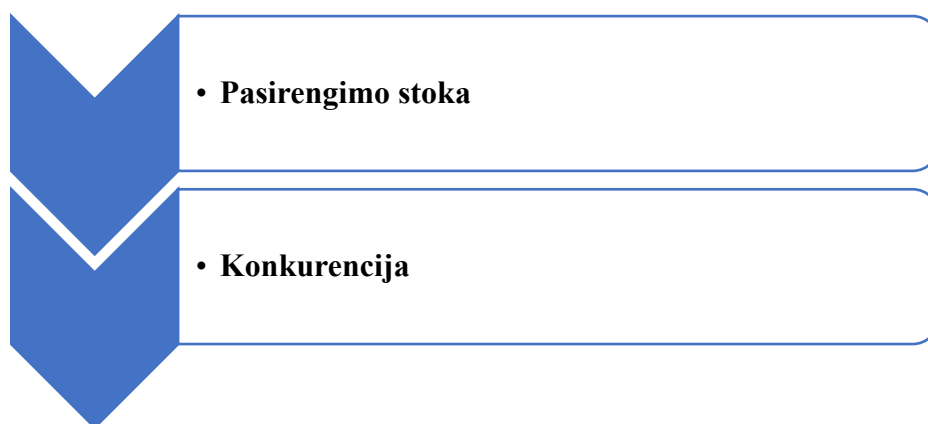
Anot tyrimo dalyvių, nemaža dalis Y kartos lūkesčių organizacijai yra susiję su jos kultūra [TD9-2/24]. Paminėtina, jog Y kartos atstovų klausimų, susijusių su organizacijos kultūra, vizija, misija, tikslais [TD5-2/22], vertybėmis bei įvairove sulaukiama jau pirmųjų darbo pokalbių metu [TD9-2/25]. Palyginti su ankstesnėmis kartomis, Y kartos atstovai yra mažiau tolerantiški taisyklėms ir įvairiems suvaržymams, pavyzdžiui, aprangos kodui [TD10-2/26], o taip pat ir organizacijoms, turinčioms aiškiai apibrėžtą hierarchinę valdymo struktūrą [TD2-2/20]. Remiantis tyrimo dalyvių vertinimu, hierarchinis organizacijų valdymo modelis iš esmės yra sunkiai suderinamas su Y karta, kadangi šios kartos atstovai yra linkę suvokti organizaciją kaip tam tikrą sąjungininką, su kuriuo yra bendradarbiaujama partnerystės metodo pagrindu [TD2-2/20], todėl atvirumas ir skaidrumas organizacijoje šiai kartai yra ypač aktualus [TD1-2/17].



Paminėtinas ir nuopelnų pripažinimo organizacijoje aspektas, kuriam Y kartai yra linkusi teikti prioritetą. Tyrimo dalyvių teigimu, Y kartai yra svarbu, jog organizacijoje būtų tinkamai atlyginama, padėkojama bei paskatinama [TD2-2/21] už nuopelnus. Nuopelnų pripažinimas organizacijoje, tyrimo dalyvių suvokimu, turi būti nuolatinis, vykti kuo įmanoma greičiau [TD1-2/16] ir būti taikomas visiems organizacijos darbuotojams [TD1-2/15]. Nuopelnų pripažinimą taip pat galima sieti ir su Y kartos socializacijos darbo aplinkoje poreikiu [TD1-2/18], kai darbas Y kartos atstovų yra suvokiamas ne kaip rimtas posėdis ar susitikimas, bet tam tikra žaidimo forma su gerai praleisto laiko elementais [TD1-2/19].

Pasak tyrimo dalyvių, Y kartai taip pat būdingi lūkesčiai, susiję su organizacijos dėmesiu darbuotojų *ugdymui* bei jų kompetencijų vystymui [TD1-2/27]. Y kartos atstovai ieško organizacijų, turinčių ugdymo planus bei programas [TD6-2/28], o taip pat organizacijų, kuriose teikiamos ugdymo konsultacijos bei taikomi koučingo ir mentorystės ugdymo metodai [TD6-2/29]. Didžiąja dalimi to, ar darbuotojas organizacijoje jaučiasi ugdomas, priklauso nuo organizacijos vadovų [TD10-2/33], kuriems Y kartos atstovai, tyrimo dalyvių vertinimu, taip pat turi savitus lūkesčius. Y kartai būsimo tiesioginio *vadovo* asmuo dažnai yra svarbi prisijungimo prie organizacijos sąlyga, todėl noras susipažinti su samdą organizuojančiu vadovu asmeniškai yra išreiškiamas ganėtinai dažnai [TD9-2/31]. Žvelgiant iš tyrimo dalyvių pasisakymų perspektyvos, galima teigti, jog esminiai Y kartos lūkesčiai būsimum vadovui yra tiesiogiai susiję su jo lyderystės kompetencijos raiška [TD2-2/30] bei galimybe užmegzti asmeninį bei neformalų santykį [TD10-2/32].

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, taip pat galima akcentuoti ir organizacijų patirtį, susijusią su Y kartos atstovų pritraukimu. Anot tyrimo dalyvių, didžiausi iššūkiai, siekiant atliepti Y kartos lūkesčius (žr. 7 paveikslą), yra susiję su bendra organizacijų *pasirengimo stoka* priimti šią kartą bei egzistuojančia organizacijų *konkurencija*.



7 pav. Tyrimo dalyvių organizacijų iššūkiai, siekiant pritraukti Y kartą.

Sudaryta darbo autoriaus

Remiantis tyrimo dalyvių vertinimu, galima teigti, jog *ne visos tyrimo dalyvių organizacijos yra tinkamai pasiruošusios* priimti Y kartą [TD8-2/40]. Dėl šios priežasties keltinas klausimas, ar Y kartos svarba organizacijose yra pakankamai akcentuojama [TD7-2/36]. Susiklosčiusią situaciją dalinai galima sieti su organizacijų žmogiškųjų išteklių skyrių senamadiškumu, dėl kurio organizacijos nėra tinkamai pasiruošusios priimti kitokios nei ankstesnių kartų atstovus bei suteikti tai, ko Y karta ieško ir tikisi iš organizacijų [TD8-2/41]. Anot tyrimo dalyvių, dažnai organizacijos Y kartai netgi neturi ką pasiūlyti [TD6-2/34] bei nededa pakankamai pastangų esamai situacijai pakeisti [TD6-2/35]. Taip pat pasitaiko atvejų, kuomet organizacijoje yra oficialiai deklaruojama, jog siekiant pritraukti Y kartą yra daroma daug, tačiau realių pastangų efektyvumą vertinti gana sudėtinga [TD7-2/39]. Tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste pabrėžiama ir Y kartos sudominimo būtinybė, kai svarbu šios kartos atstovus ne tik pritraukti į organizaciją, bet ir sudominti jos veikla tam, kad būsimas darbuotojas pats norėtų prisidėti prie organizacijos bei tapti jos dalimi [TD7-2/38]. Pasak tyrimo dalyvių, nemažiau svarbus ir organizacijos lyderių vaidmuo, atkreipiant dėmesį, jog specifiniai Y kartos lūkesčiai savaime skatina identifikuoti lyderius, galinčius geriausiai atliepti šios kartos poreikius, tačiau organizacijose dažnai pastebimas tokių lyderių stygius [TD7-2/37].

Kaip dar vieną iš iššūkių, siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartą organizacijoje, tyrimo dalyviai yra linkę įvardinti egzistuojančią *konkurenciją* tarp organizacijų, atkreipiant dėmesį, jog organizacijos yra linkusios konkuruoti darbo rinkoje, siūlydamos geresnę darbo aplinką bei papildomai suteikiamas naudas darbuotojams [TD8-2/42]. Anot tyrimo dalyvių, ateityje konkurencija tarp organizacijų tik didės, todėl organizacijos, nesistengiančios ir nenorinčios suprasti Y kartos bei atliepti esminių jos lūkesčių, gali susidurti su rimtu darbo jėgos trūkumu [TD10-2/43].

Remiantis tyrimo dalyvių pasisakymais, taip pat galima išskirti šias esmines praktikas (žr. 21 lentelę), kuriomis organizacijos siekia pritraukti ir išlaikyti Y kartą: *tinkamas lūkesčių atliepimas, kuriamos pridėtinės vertės pripažinimas, organizacijos kultūros akcentavimas* bei *papildomų naudų suteikimas*.

21 lentelė. Organizacijų taikomos praktikos, siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartą.

<b>Tinkamas lūkesčių atliepimas</b>	<b>Kuriamos pridėtinės vertės pripažinimas</b>	<b>Organizacijos kultūros akcentavimas</b>	<b>Papildomų naudų suteikimas</b>
„<...> tinkamai atliepti darbuotojo lūkesčius, kad jis tiesiog norėtų būti organizacijoje“. TD7-2/44	„<...> svarbu akcentuoti jų atliekamo darbo prasmę, kuriamą pridėtinę vertę tam, kad Y karta suprastų savo svarbą bei gebėtų galvoti	„<...> mūsų organizacija labiau orientuojasi į organizacijos kultūrą, siekiant sukurti priklausomumo,	„<...> organizacija stengiasi šiek tiek pagerinti darbuotojui suteikiamų naudų paketą. Pavyzdžiui, papildomos motinystės atostogos,

<p>„&lt;...&gt; bandoma įsiklausyti į žmonių nuomones. Bandoma sužinoti, ko žmonėms trūksta, ko jie dar norėtų, kas paskatintų, kas pagerintų darbo sąlygas ir panašiai". TD1-2/51</p> <p>„&lt;...&gt; atsargiai elgtis su pažadais, ką aš pastebėjau, įmonės pradėjo atsargiau daryti &lt;...&gt;". TD1-2/52</p> <p>„&lt;...&gt; balansas išlaikyti, ką mes, kaip organizacija, galime duoti, ką jie nori gauti, kad būtų visi laimingi – dabartinės įmonės čia fokusuojasi daugiausia". TD1-2/53</p>	<p>apie ateities žingsnius organizacijoje". TD8-2/45</p> <p>„Darbuotojui svarbu jausti, jog jis yra svarbus ir vertingas savo organizacijai". TD8-2/47</p>	<p>įsitraukimo jausmą". TD8-2/46</p> <p>„&lt;...&gt; organizacija, siekdama pritraukti Y kartą, investuoja į kultūrą, organizuoja ir atvirų durų renginius bei aktyviai veikiama ir socialiniuose tinkluose, kuriant patrauklaus darbdavio įvaizdį". TD9-2/49</p> <p>„&lt;...&gt; tiek darbo skelbimuose, tiek ir samdos pokalbių metu yra pabrėžiama organizacijos kultūra &lt;...&gt; kalbama apie darbuotojų įtraukimą į socialines veiklas, organizacijos teikiamas naudas ir t.t.". TD9-2/50</p>	<p>investavimas į darbuotojų išsilavinimą". TD8-2/48</p>
--	--	---	--

Sudaryta darbo autorias

#### 4.1.3 Y kartos atstovų charakteristikos

Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirti 82 tyrimo dalyvių pasisakymai, nurodantys 37 Y kartos atstovų charakteristikas (žr. 22 lentelę), kurių raiška, anot tyrimo dalyvių, organizacijose pastebima ryškiausiai.

22 lentelė. Y kartos charakteristikos tyrimo dalyvių organizacijose.

Charakteristika	Tyrimo dalyvių pasisakymai
Akcentuojantys skaidrumą	„Jiems labai svarbus skaidrumas". TD1-3/1
	„<...> kai tu esi su jais atviras ir skaidrus, tu gali sulaukti didelio jų palaikymo <...>". TD1-3/2
Ambicingi	„<...> Y kartos atstovai yra gana ambicingi <...>". TD2-3/3
	„Y karta – tai ambicijos". TD6-3/4
Atsakingi	„<...> geba prisiimti atsakomybę <...> ". TD4-3/5
Besiuogdantys	„<...> orientaciją į mokymąsi bei naujas patirtis <...> ". TD5-3/6
	„Y karta labiau tiki tobulinimusi ir augimu konkrečioje srityje". TD6-3/7
	„Jie taip pat yra nuolat besiuogdantys". TD7-3/8

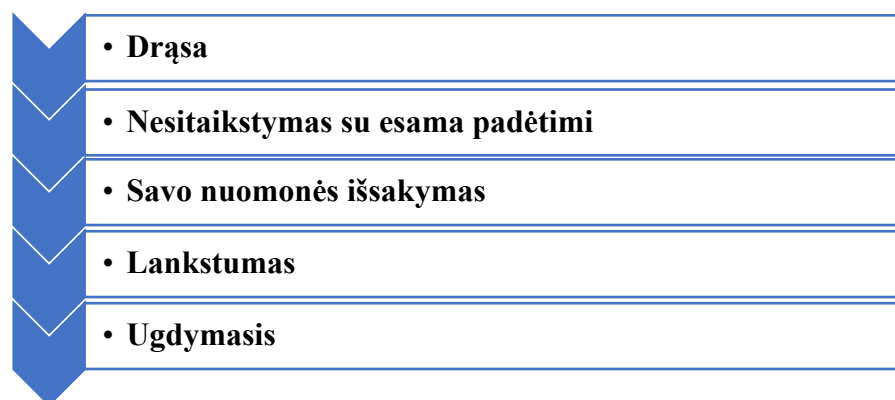
	„Y karta yra linkusi į <...> augimą, ugdymąsi bei tobulėjimą <...>“. TD8-3/9
	„<...> žingeidi karta, norinti visko išmokti. “. TD9-3/10
<b>Chaotiški</b>	„<...> jie yra ir labai chaotiški“. TD3-3/11
<b>Darbštūs</b>	„<...> Y kartos darbo našumas yra žymiai didesnis palyginti su prieš tai buvusiomis kartomis“. TD5-3/12
	„<...> matau labai daug Y kartos atstovų, kurie daug ir sunkiai dirba“. TD10-3/13
<b>Drąsūs</b>	„<...> nebijo siūlyti pakeitimų tokiais klausimais, kuriais mano karta būtų per daug konservatyvi rūpintis <...> tai galima pavadinti drąsa“. TD1-3/14
	„Jie iš esmės yra labai drąsūs“. TD3-3/15
	"Drąsa rizikuoti ir drąsa daryti". TD4-3/16
	„Jie neturi baimių, bet turi labai daug noro viską keisti“. TD6-3/17
	„Y kartos atstovai yra linkę būti drąsesni <...> “. TD10-3/18
<b>Energingi</b>	„<...> labai energingi žmonės, kurių buvimas jaučiamas tikrai stipriai <...> “. TD5-3/19
<b>Ieškantys galimybių ir alternatyvų</b>	„<...> jie bandys ieškoti ir rasti sau tinkamų alternatyvų“. TD1-3/20
	„Y karta sugeba peržiūrėti turimas alternatyvas ir ištikus nesėkmei jomis pasinaudoti“. TD1-3/21
	„Y kartos atstovai yra linkę <...> ieškoti naujų galimybių“. TD10-3/22
<b>Iškeliantys veiklos prasmės svarbą</b>	„<...> Y karta yra atsargi bei nuolat galvojanti, ar jų atliekamas darbas turi aiškią prasmę, poveikį bei pridėtinę vertę“. TD5-3/23
	„Y kartai taip svarbu žinoti, kodėl konkretus darbas ar užduotis turi būti daroma - kokia yra viso to prasmė?“. TD10-3/24
<b>Imlūs</b>	„<...> yra labai imlūs, nes geba lengvai ir noriai priimti informaciją“. TD3-3/25
	„Y karta – tai <...> imlumas <...>“. TD6-3/26
<b>Individualistai ir asmenybės</b>	„<...> Y karta yra asmenybės, nes jie užaugo kaip asmenybės<...>“. TD1-3/27
	„Jie mato save kaip individą, kuris nėra toks kaip visi kiti, jų šūkis – „aš esu aš“. TD1-3/28
	„<...> šios kartos kaip individualistų auginimu <...>“. TD1-3/29
	„Pirmiausia, tai individualistai“. TD2-3/30
<b>Iniciatyvūs</b>	„<...> iniciatyvumas <...> “. TD4-3/31
	„Y karta aktyviau imasi įgyvendinti pokyčius ir juos inicijuoja <...> “. TD4-3/32
<b>Įnoringi</b>	„Tai ganėtinai įnoringa karta <...>“. TD9-3/33
	„<...> nori visko, nori gerai, nori daug“. TD3-3/34
	„<...> kartais tiesiog patinka pasiskųsti ir reikalauti“. TD3-3/35
<b>Orientuoti į darbo ir poilsio balansą</b>	„<...> Y karta yra linkusi <...> laikytis darbo ir poilsio balanso “. TD5-3/36
<b>Išmanantys technologijas</b>	„<...> Y karta akcentuoja technologijų taikymą kasdienėje veikloje <...>“. TD5-3/37

	<p>„&lt;...&gt; įvardinčiau Y kartos ir technologijų santykį, kuris yra labai stiprus &lt;...&gt;". TD8-3/38</p> <p>„Jie užaugo technologijų pasaulyje". TD10-3/39</p>
<b>Karjeristai</b>	<p>„Karjeristai. Užsispyrę karjeristai, turintys aiškius laiptukus, kuriais nori lipti &lt;...&gt;". TD6-3/40</p> <p>„Y karta keliauja per organizacijas &lt;...&gt;". TD7-3/41</p> <p>„Kitas svarbus dalykas – nuolatinis Y kartos atstovų karjeros galimybių ieškojimas". TD8-3/42</p>
<b>Komandiški</b>	„Šiai kartai, be abejo, labai svarbus komandiškumas <...>“. TD2-3/43
<b>Konkurencingi</b>	„<...> konkurencija tarp Y kartos atstovų irgi yra jaučiama <...>“. TD2-3/44
<b>Kūrybiški</b>	<p>„&lt;...&gt; be proto kūrybiški žmonės &lt;...&gt;". TD7-3/45</p> <p>„Y kartos atstovai turi gerų idėjų ir jas skleidžia &lt;...&gt;". TD9-3/46</p>
<b>Lankstūs</b>	<p>„prisitaiko ir adaptuojasi". TD3-3/47</p> <p>„&lt;...&gt; lankstumas &lt;...&gt; ". TD4-3/48</p> <p>„Ši karta yra dinamiška &lt;...&gt;". TD5-3/49</p> <p>„Jie turi lankstumą &lt;...&gt;". TD6-3/50</p> <p>„Y karta – tai &lt;...&gt; lankstumas ". TD6-3/51</p>
<b>Lojalūs</b>	„<...> jie tampa lojalūs <...>". TD1-3/52
<b>Nekantrūs</b>	<p>„Jie neturi kantrybės &lt;...&gt; ir nenori tos kantrybės įgyti". TD1-3/53</p> <p>„Y karta nori visko labai daug, labai greitai". TD9-3/54</p> <p>„kodėl ši karta nori visko čia, dabar ir greitai". TD10-3/55</p>
<b>Nepastovūs</b>	„<...> stokoja tam tikro stabilumo, nes yra šiek tiek nepastovūs, nenuspėjami <...> ". TD5-3/56
<b>Nesitaikstantys su esama padėtimi</b>	<p>„&lt;...&gt; akivaizdžiai matosi šios kartos atstovų nenoras taikyti esama padėtimi, esama situacija". TD1-3/57</p> <p>„&lt;...&gt; ne visada sutinka su kuo, kas buvo nuspręsta &lt;...&gt; jie priešinasi status quo &lt;...&gt;". TD1-3/58</p> <p>„&lt;...&gt; netyli, jeigu jų netenkina esama situacija &lt;...&gt;". TD4-3/59</p> <p>„Y karta, mano galva, išsiskiria &lt;...&gt; nusistovėjusių taisyklių nepaisymu &lt;...&gt; jie yra linkę daug ką daryti priešingai ". TD9-3/60</p> <p>„Y karta mus moko išeiti iš standartinio mąstymo ir kelti iššūkį nusistovėjusioms pažiūroms ir praktikoms". TD10-3/61</p>
<b>Nežinantys, ko nori</b>	„<...> nežino, ko jie nori bei ko jiems reikia". TD3-3/62
<b>Novatoriški</b>	<p>„Y karta – tai &lt;...&gt; naujovės". TD6-3/63</p> <p>„Y kartai &lt;...&gt; reikia naujų idėjų ir inovacijų". TD9-3/64</p>
<b>Orientuoti į tikslą</b>	„<...> tai yra karta, su kuria yra lengviausia pasiekti tikslų <...>". TD7-3/65
<b>Pasitikintys savimi</b>	„Pasitaiko ir tam tikro perdėto pasitikėjimo savimi atveju". TD9-3/66

<b>Siekiantys grįžtamojo ryšio</b>	„<...> kalbant apie Y kartos charakteristikas, paminėčiau vieną svarbų aspektą, kuris nėra būdingas ankstesnėms kartoms – tai grįžtamojo ryšio poreikis". TD8-3/67
<b>Vertinantys lygybę</b>	„<...> su šia karta turi būti kalbama kaip lygus su lygiu". TD1-3/68 "svarbu kalbėti su Y kartos atstovu kaip su paprastu žmogumi ar kolega". TD10-3/69
<b>Siekiantys pripažinimo</b>	„<...> šie žmonės tikisi individualaus pripažinimo <...>“. TD2-3/70 „Y karta nori pripažinimo“. TD2-3/71
<b>Suvokiantys savo vertę</b>	„<...> kiekvienas jų žino savo vertę". TD1-3/72
<b>Toleruojantys neapibrėžtumą</b>	„<...> neblogai toleruoja neapibrėžtumą <...> ". TD4-3/73
<b>Išsakantys savo nuomonę</b>	„Y karta dar labai mėgsta pasisakyti, išsakyti savo nuomonę <...>". TD1-3/74 „<...> išsakys savo nuomonę garsiai, gal ir neigiama ta nuomonė bus <...>". TD1-3/75 „Y karta netyli, jei nebijo sakyti, kas jiems nepatinka“. TD2-3/76 „Nebijo išsakyti savo nuomonę“. TD3-3/77 „<...> nebijo prieštarauti vadovams, kuomet nesutinka su kažkuo“. TD3-3/78 „Y karta reiškia savo nuomonę bei argumentuoja, kodėl vienas ar kitas sprendimas nebūtų tinkamas <...>". TD9-3/79
<b>Vertinantys laisvę</b>	„Y karta yra laisvesni bei vertinantys laisvę <...> ". TD4-3/80 „<...> į darbą ši karta eina dėvėdama džinsus, marškinėlius ir sportinius batelius <...> tai pasako labai daug apie pačią Y kartą, susijusią su tam tikru laisvės poreikiu". TD5-3/81

Sudaryta darbo autoriaus

Bendrame Y kartos charakteristikų raiškos tyrimo dalyvių organizacijose kontekste galima išskirti penkias pagrindines (žr. 8 paveikslą) Y kartos atstovų charakteristikas, kurios tyrimo dalyvių pasisakymuose atsikartojo dažniausiai. Tai – *drąsa, nesitaikstymas su esama padėtimi, savo nuomonės išsakymas, lankstumas* bei *ugdymasis*.



8 pav. Penkios dominuojančios Y atstovų charakteristikos tyrimo dalyvių organizacijose.

Sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus, galima teigti, jog Y kartos atstovų *drąsa* [TD3-3/15; TD10-3/18] yra sietina su jų polinkiu į riziką [TD4-3/16] bei noru daug ką iš esmės pakeisti [TD6-3/17], kadangi ši karta iš esmės mažiau konservatyvi, todėl gali kelti esminius klausimus, kuriems ankstesnės kartos dar nebuvo pasiruošusios [TD1-3/14]. Tai rodo Y kartos atstovų *nesitaikstymą su esama padėtimi* [TD1-3/57] ar situacija [TD4-3/59], priešinimąsi *status quo* [TD1-3/58], kuomet organizacijose gali būti laužomos nusistovėjusios taisyklės ir praktikos [TD9-3/60] bei keliami iššūkiai mąstyti nestandartiškai [TD10-3/61]. Tyrimo dalyvių vertinimu, Y karta netyli, nebijo pasisakyti [TD2-3/76] *nevengia išsakyti savo nuomonę* garsiai [TD1-3/74; TD1-3/75; TD3-3/77], geba argumentuoti [TD9-3/79] ir prieštarauti organizacijų vadovams [TD3-3/78]. Akcentuotina, jog prieštaravimas ir klausimų kėlimas Y kartos *nedaro nelanksčia* [TD6-3/50; TD4-3/48; TD6-3/51], kadangi, esant atitinkamoms sąlygoms, ši karta taip pat geba būti dinamiška [TD5-3/49], prisitaikyti ir adaptuotis [TD3-3/47].

Taip pat paminėtina Y kartos atstovų orientaciją į mokymąsi [TD5-3/6], tobulėjimą bei augimą konkrečioje srityje [TD6-3/7; TD8-3/9]. Pasak tyrimo dalyvių, Y karta yra žingeidi ir norinti visko išmokti [TD9-3/10], todėl jų ugdymasis yra nuolatinis [TD7-3/8].

#### 4.1.4 Y kartos lūkesčiai organizacijų lyderiams ir jų lyderystei

Y kartos lūkesčių organizacijų vadovams kontekste paminėtina tyrimo dalyvių pastebėta tendencija, jog šiai kartai būsimo tiesioginio vadovo asmuo yra dažna bei viena esminių prisijungimo prie organizacijos sąlygų. Dėl šios priežasties galima daryti išvadą, jog Y kartos atstovams taip pat būdingi specifiniai lūkesčiai, susiję vadovo asmeniu bei jo lyderystės kompetencija. Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirti 42 tyrimo dalyvių pasisakymai, leidę išskirti 11 esminių lūkesčių, keliamų lyderiams (žr. 9 paveikslą), su kuriais, anot tyrimo dalyvių, jų organizacijose yra susiduriama dažniausiai. Tai – *demokratiškumas, emocinis intelektas, grįžtamojo ryšio teikimas, įgalinimas, individualus santykis, komandinis darbas, komunikacijos įgūdžiai, lyderystės kompetencija, motyvavimas, ugdymas, žinios ir patirtis*.



9 pav. Y kartos atstovų lūkesčiai tyrimo dalyvių organizacijų lyderiams ir jų lyderystei  
Sudaryta darbo autoriaus

- **Demokratiškumas.** Anot tyrimo dalyvių, Y kartos atstovai yra linkę laikytis pozicijos, jog viskas organizacijoje turi vykti derybų bei diskusijų pagrindu [TD2-4/1], derinant skirtingus požiūrius ir bendradarbiaujant [TD5-4/3]. Dėl šios priežasties jie taip pat nori būti išgirsti bei suvokti, jog organizacijos lyderiams svarbi jų nuomonė, į kurią bus reikšmingai atsižvelgta, priimant tam tikrus sprendimus organizacijoje [TD4-4/2].
- **Emocinis intelektas.** Y kartos atstovams, pasak tyrimo dalyvių, aktuali būsimo vadovo empatijos įgūdžiai – gebėjimas suprasti kito žmogaus emocinę būseną [TD7-4/4].
- **Grįžtamojo ryšio teikimas.** Tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste taip pat akcentuotina, jog Y kartai ypač svarbus tiesioginio vadovo gebėjimas teikti grįžtamąjį ryšį [TD2-4/5; TD8-4/6].
- **Įgalinimas.** Y kartos atstovai iš vadovo tikisi sąlygų veikti savo nuožiūra, dėl ko jiems ganėtinai svarbu turėti apibrėžtas laisvės ribas [TD7-4/7]. Tyrimo dalyviu vertinimu, Y kartai geras vadovas – sugebantis įgalinti kitus žmones veikti [TD5-4/8] bei leidžiantis jiems augti patiems [TD6-4/9].
- **Individualus santykis.** Anot tyrimo dalyvių, Y kartos atstovai nori būti pastebėti kaip individualios asmenybės [TD1-4/10]. Dėl šios priežasties, Y kartos atveju, akcentuotina neformalaus bei individualaus santykio su tiesioginiu vadovu svarba [TD10-4/11].



- **Komandiškumas.** Atsižvelgiant į komandinio darbo preferenciją kaip vieną iš Y kartos charakteristikų bei demokratiškumo lūkestį vadovui, galima teigti, jog šios kartos atstovams svarbūs vadovo įgūdžiai organizuoti komandinį darbą [TD5-4/12].
- **Komunikacijos įgūdžiai.** Tyrimo dalyvių teigimu, Y karta iš esmės nori kuo daugiau žinoti, suprasti, todėl visa gaunama informacija jiems yra ganėtinai svarbi [TD3-4/13]. Žvelgiant iš vadovo perspektyvos, Y kartos atstovai tikisi aiškumo [TD10-4/17], atvirumo, greitų atsakymų į klausimus, tam tikrų priežasčių paaiškinimo [TD10-4/16] bei individualiai pritaikyto komunikacijos stiliaus [TD2-4/14], todėl galima teigti, jog Y karta yra linkusi akcentuoti tiesioginio vadovo komunikacijos įgūdžių svarbą [TD7-4/15].
- **Lyderystės kompetencija.** Žvelgiant iš tyrimo dalyvių pasisakymų perspektyvos, lyderystės kompetenciją ir jos raišką galima įvardinti kaip esminį Y kartos atstovų lūkestį tiesioginiam vadovui. Tyrimo dalyvių teigimu, Y karta negali pakęsti diktatūros, aiškaus vadovo ir pavaldinio atskirties išryškinimo [TD2-4/19], griežtų nurodymų [TD10-4/28], todėl tikrai nepriims vadovo, kuris pozicijonuos save aukščiau kitų [TD1-4/18]. Galima daryti išvadą, jog Y karta vadovo asmenyje ieško įgalinti gebančio lyderio, o ne vadovo, [TD5-4/22; TD8-4/27], kuris taip pat būtų jiems pavyzdžiu, kurį būtų galima sekti bei iš jo mokytis [TD7-4/25]. Tyrimo dalyvių manymu, siekiant būti lyderiu Y kartai, svarbu gebėti nurodyti kryptį [TD3-4/20; TD7-4/26], lydėti savo komandą kelio link užsibrėžto tikslo metu, suteikti jai visokeriopą paramą [TD5-4/23], aktyviai dalyvauti ir įsitraukti esminiuose procesuose [TD3-4/21], o tai pat gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų [TD6-4/24].
- **Motyvacija.** Pasak tyrimo dalyvių, Y kartos atstovams svarbu išlaikyti motyvaciją, todėl šiai kartai būtina girdėti tiesioginio vadovo paskatinimo žodžius už pastangas bei atliktus darbus [TD1-4/29].
- **Ugdymas.** Tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste pabrėžiama, jog Y karta tikisi mokytis iš savo tiesioginio vadovo [TD9-4/33], sulaukti jo pagalbos, siekiant susigaudyti ganėtinai chaotiškame pasirinkimų pasaulyje [TD10-3/34] bei atrasti geriausias augimo ir tobulėjimo galimybes [TD8-4/32]. Dėl šios priežasties, ugdant Y kartos atstovus, organizacijų vadovams svarbu padėti šiai kartai atsiskleisti [TD6-4/31], atrasti stipriąsias savo puses ir kelią, pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą ir skatinant ieškoti naujų galimybių [TD6-4/30].
- **Žinios ir patirtis.** Y karta yra linkusi pabrėžti vadovų kompetencijų svarbą, atkreipiant dėmesį, jog užimamos vadovo pareigos nesukuria preteksto pagarbai atsirasti savaime [TD1-4/35]. Tyrimo dalyvių vertimu, vadovo autoritetas jų akyse yra sukuriamas turimų žinių, įgūdžių [TD6-4/40] ir ekspertizės konkrečioje srityje pagrindu [TD10-4/36; TD1-4/37], todėl, neturint atitinkamos

patirties, išsikovoti Y kartos pagarbą gali būti sudėtinga [TD1-4/38]. Remiantis šios kartos suvokimu, vadovui yra būtinos aukštos kompetencijos [TD7-4/41], kurias sudaro specifinės srities žinios ir įgūdžiai, kuriais galima neabejoti [TD5-3/49]. Prireikus lyderiui svarbu gebėti suteikti pagalbą savo komandos nariams, padedant atlikti kasdienes užduotis [TD8-4/42].

#### 4.1.5 Y kartos lyderystės stilius, jo bruožai ir esminės lyderystės įgūdžių spragos

Y kartos atstovai, sudarydami nuolat didėjančią bendro organizacijų darbuotojų skaičiaus dalį, vis dažniau užima vadovaujamojo darbo pareigas, reikalaujančias lyderystės kompetencijos. Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirti 39 tyrimo dalyvių pasisakymai, apibūdinantys Y kartos atstovus kaip lyderius bei jų lyderystės stilių, įvardijant 18 ryškiausiai pastebimų bruožų (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Y kartos lyderystės stiliaus bruožai tyrimo dalyvių organizacijose.

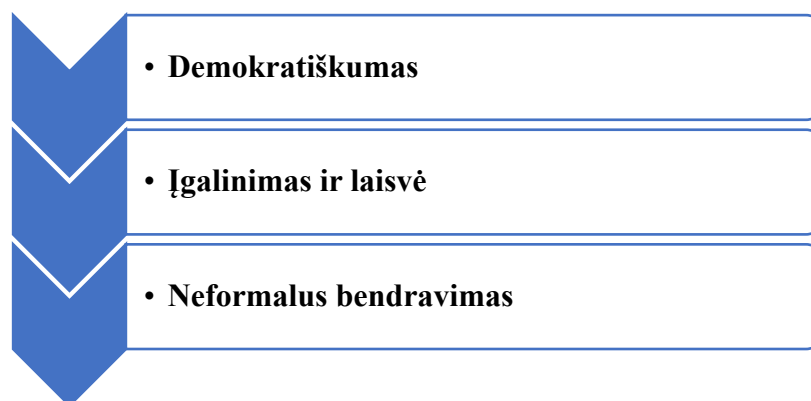
<b>Bruožas</b>	<b>Tyrimo dalyvių pasisakymai</b>
<b>Atsakomybės stoka</b>	„<...> jie dažnai abejoja savo sprendimais bei nelabai nori būti už juos atsakingi <...> jie vengia atsakomybės, todėl būna situacijų, kuomet jie bėga pagalbos pas žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojus". TD3-5/1
	„<...> šios kartos vadovai nenori prisiimti atsakomybės <...>". TD9-5/2
<b>Chaotiškumas</b>	„Organizacijoje antrojo lygio ir aukščiausiojo lygio vadovai visi priklauso Y kartai <...> matosi chaotiška vadyba, pasireiškianti reagavimu į situacijas čia ir dabar". TD4-5/3
<b>Demokratiškumas</b>	„Apskritai ankstesnių kartų vadovai yra labiau autoritariški, vadovaujasi principu „kaip pasakiau, taip ir bus“ <...> Y karta šiuo atveju yra visiškai kitokia". TD1-5/4
	„<...> šios kartos lyderiai svarbesnius klausimus yra linkę iškelti bendrai diskusijai <...> tariasi su komanda, žiūri kaip ji reaguoja, įsiklauso į komandos narių mintis". TD2-5/5
	„<...> Y kartos vadovai nesistengia nurodinėti. Jie stengiasi išgirsti skirtingas puses, nes ir jie turi kažką pasakyti, o darbuotojas taip pat". TD3-5/6
	„<...> šie vadovai bando taikytis prie darbuotojo, jį išgirsti <...>". TD3-5/7
	„Yra daug diskusijų, noro girdėti skirtingas idėjas <...> Y kartos vadovai nori klausytis, tartis bei diskutuoti. Jie nepriima sprendimų vieni, nes nori diskutuoti". TD4-5/8
	„Jie yra labiau linkę į demokratiją bei vadovaujasi nuostata, jog žmonės patys pasieks savo tikslų". TD7-5/9
<b>Drąsa</b>	„<...> jiems kaip lyderiams būdinga drąsa ir rizika <...> drąsiai eina, ima ir daro, nes turi labai stiprų pasitikėjimą savimi bei atvirumą rizikai <...> tokiose situacijose arba laimima labai stipriai, arba labai stipriai nudegama". TD4-5/10
	„Jie eina į priekį ir viską daro drąsiai <...> kaip vadovai drąsiai eina į šį kartais nelengvą vadovo darbą". TD10-5/11

<b>Igalinimas ir laisvė</b>	<i>„Jie tikrai duoda mums daug laisvės. Jeigu tu dirbi komandoje bei neturi tam tikrų ypatingai sunkių užduočių, problemų, sprendimų, tuomet tau yra suteikiama visiška laisvė veikti &lt;...&gt;“. TD2-5/12</i>
	<i>„Y kartos vadovų pliusas, kuomet jie stengiasi įgalinti savo komandas, siekiant išgauti naujų idėjų, kad pati organizacija keistųsi ir taptų inovatyvesnė“. TD9-5/13</i>
	<i>„Y karta kaip vadovai leidžia žmonėms patiems augti ir nėra tokie konstruktyvūs &lt;...&gt; Y kartos toks požiūris, kad žmones reikia paleisti ir leisti augti patiems“. TD6-5/14</i>
	<i>„&lt;...&gt; kartais laisvės yra per daug &lt;...&gt; žmonės yra per daug paleidžiami, o jiems trūksta pavyzdžio &lt;...&gt; per didelė laisvė kartais yra nelabai teigiamas dalykas“. TD6-5/15</i>
	<i>„Kaip vadovai Y kartos atstovai mažiau planuoja bei mažiau kontroliuoja savo komandos narius“. TD7-5/16</i>
	<i>„&lt;...&gt; tam tikrame lygyje toks laisvės suteikimas veikia &lt;...&gt; jei kalbėtume apie žemesniųjų grandžių vadovus – komandų vadovus, kuomet reikia dirbti su užsibrėžtų rezultatų pasiekimu, tada viskas tampa pakankamai sudėtinga“. TD7-5/17</i>
	<i>„Kuomet imi Y kartos vadovus mokyti, jie dažnai supyksta, nes reikia laikytis tam tikrų taisyklių ir procedūrų“. TD9-5/18</i>
	<i>„Jie tavimi pasitiki ir „išoka“ tik tada, kai reikalingas rizikų valdymas &lt;...&gt; tas savarankiškumo, laisvės suteikimas yra labai svarbus aspektas, nes tai parodo pasitikėjimą“. TD2-5/19</i>
	<i>„Y kartos vadovams kaip lyderiams būdingas nepakantumas biurokratijai, riboms, taisyklėms, todėl jie siekia tai kuo labiau sumažinti &lt;...&gt;“. TD4-5/20</i>
<b>Imlumas</b>	<i>„Paminėtina, jog Y kartos vadovai yra labai imlūs, greitai besimokantys &lt;...&gt;“. TD3-5/21</i>
<b>Individualizmas</b>	<i>„Kai Y karta taps aukščiausio lygio vadovais &lt;...&gt; individualizmas bus taikomas vis daugiau ir daugiau bendrame darbo pobūdyje, kas teigiamai atsilieps darbuotojų motyvavimui &lt;...&gt;“. TD1-5/22</i>
<b>Iniciatyvumas</b>	<i>„Sakyčiau, jog šios kartos lyderiai taip pat yra labai iniciatyvūs“. TD5-5/23</i>
<b>Komandiškumas</b>	<i>„Tai nėra žmonės, žiūrintys į komandą kaip į pavaldinius, nes jie eina kartu su komanda bei yra su jos nariais“. TD5-5/24</i>
<b>Komunikabilumas</b>	<i>„&lt;...&gt; jie moka kalbėti, moka argumentuoti, moka įtikinti“. TD1-5/25</i>
	<i>„Jie geba įsiklausyti, moka kalbėti, mėgsta dėmesį, jo nebijo“. TD1-5/26</i>
<b>Kontrolė</b>	<i>„Šie vadovai stengiasi viską kontroliuoti iki smulkmenų, nes nori žinoti viską ir iki detalių &lt;...&gt; Y karta kontroliuoja viską ir visada &lt;...&gt;“. TD4-5/27</i>
<b>Kūrybiškumas</b>	<i>„Šios kartos atstovai yra geri vadovai ir lyderiai, nes jie viską kuria patys“. TD6-5/28</i>
<b>Neformalus bendravimas</b>	<i>„&lt;...&gt; šie lyderiai nuo pradžių stengiasi žmogų prisijaukinti, kreipdamiesi „tu“, draugišku priėjimu, šiltesniu bendravimu, kad žmogų patraukti į savo pusę“. TD2-5/29</i>
	<i>„Pasitaiko atvejų, kuomet Y kartos vadovai peržengia ribą tarp vadovo ir darbuotojo ir tampa draugais &lt;...&gt; tada prasideda tam tikri asmeniškumai &lt;...&gt; ir būna labai sudėtinga priimti atitinkamus sprendimus“. TD3-5/30</i>

	<p>„Y karta kaip aukščiausio lygio vadovai nėra užsidarę savo kabinetuose, bet dažniausiai sėdi bendroje erdvėje kartu su visais &lt;...&gt; Y kartos vadovai nori būti draugai, nori būti savi ir gerai sutarti su organizacijos kolektyvu". TD4-5/31</p> <p>„&lt;...&gt; vadovas yra lyg ir vadovas, bet kartu ir draugas, siekiantis su visais palaikyti gerus ryšius ir santykius &lt;...&gt; puiku, jeigu viskas klostasi gerai, tačiau tokiose situacijose dažnai atsiranda asmeniškumų niuansai". TD4-5/32</p> <p>„&lt;...&gt; Y kartos lyderiai yra labai socialūs bei siekiantys užmegzti neformalų santykį su savo komanda ir jos nariais. TD5-5/33</p> <p>„Su Y kartos vadovais darbuotojai yra pakankamai atviri, bendrauja laisvai, sako kaip yra". TD9-5/34</p>
<b>Nekantrumas</b>	<p>„Y kartai šiek tiek būdingas nekantrumas, kuris pereina ir į jų lyderystės stilių". TD1-5/35</p> <p>„&lt;...&gt; kaip vadovai Y karta neturi tiek kantrybės palyginti su vyresnėmis kartomis &lt;...&gt; kalbu apie žmones, vyresnes kartos atstovus, kurie nėra tokie greiti ir imlūs informacijai kaip Y karta". TD10-5/36</p>
<b>Pasitikėjimas savimi</b>	<p>„&lt;...&gt; dažnai išryškėja ir perdėtas pasitikėjimas savimi, kuomet Y kartos vadovas ima įrodinėti savo tiesą bei neigiamai komentuoti kitų žmonių darbą". TD9-5/36</p>
<b>Savarankiškumas</b>	<p>„&lt;...&gt; savarankiškai prisiimantys atsakomybes ir sprendimus &lt;...&gt;". TD3-5/37</p>
<b>Savininkiškumas</b>	<p>„Jiems būdingas savininkiškumo jausmas, kuomet jie ima ir daro". TD3-5/38</p>
<b>Struktūriškumas</b>	<p>„&lt;...&gt; šios kartos vadovai tau gali padėti atsistoti į rėmus. Jie gali suteikti tau savaitės planą, kad tu pats žinotum ir galėtum pasiekti savo užsibrėžtus tikslus". TD2-5/39</p>

Sudaryta darbo autoriaus

Bendrame Y kartos atstovų lyderystės stiliaus tyrimo dalyvių organizacijose kontekste galima išskirti tris pagrindinius (žr. 10 paveikslą) jų lyderystės stiliaus bruožus, kurie tyrimo dalyvių pasisakymuose atsikartojo dažniausiai. Tai – *demokratiškumas, įgalinimas ir laisvė* bei *neformalus bendravimas*.



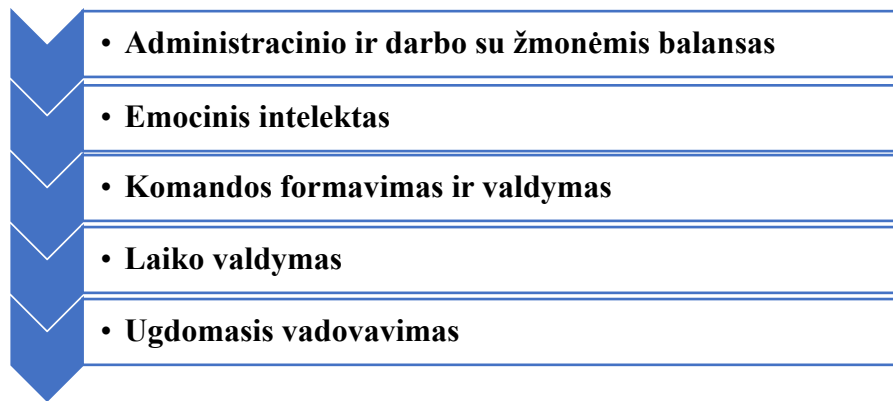
Sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus, galima teigti, jog palyginti su ankstesnių kartų atstovais, Y kartos vadovai yra *demokratiškesni* [TD1-5/4]. Jie nesistengia nurodinėti, primesti savo nuomonės [TD3-5/6], todėl dažniau atsigrežia į savo komandą, bando įsiklausyti į jos nuomonę, ją išgirsti [TD3-5/7] bei drauge diskutuoti svarbiausiais klausimais [TD2-5/5]. Dėl šios priežasties Y kartos vadovai nepriima svarbių sprendimų vieni, kadangi turi didelį norą diskutuoti, tartis bei girdėti skirtingas idėjas [TD4-5/8].

Anot tyrimo dalyvių, Y kartos vadovų demokratiškumą taip pat galima sieti su jų nuostata, jog žmonės patys pasieks savo tikslų [TD7-5/9]. Dėl šios priežasties jų lyderystės stiliuje dominuoja komandų *įgalinimas* bei *laisvės veikti suteikimas* [TD2-5/12; TD9-5/12]. Paminėtina, jog Y kartos vadovai leidžia žmonėms augti patiems [TD6-5/14], jais pasitiki [TD2-5/19], todėl yra linkę mažiau planuoti bei kontroliuoti [TD7-5/16]. Akcentuodami laisvės svarbą, Y kartos atstovai demonstruoja nepakantumą biurokratijai, taisyklėms ir suvaržymams [TD4-5/20; TD9-5/18], tačiau ši elgsena, pasak tyrimo dalyvių, turi ir tam tikrų neigiamų pasekmių. Jų teigimu, Y kartos vadovų suteikiamos laivės kartais būna tiesiog per daug [TD6-5/15], todėl, įgalinus žmones veikti be tam tikros supervizijos ypač žemesnėse organizacijų grandyse, dažnai ganėtinais sudėtinga pasiekti užsibrėžtų tikslų [TD7-5/17].

*Neformalus bendravimas* – kitas svarbus Y kartos atstovų lyderystės stiliaus bruožas, kurį tyrimo dalyviai yra linkę akcentuoti. Jų vertinimu, Y kartos vadovai yra socialūs, todėl stengiasi užmegzti neformalų santykį su savo komandos nariais [TD5-5/33], yra atviri bei bendrauja pakankamai laisvai [TD9-5/34]. Dirbdami bendrose erdvėse kartu su savo komandomis [TD4-5/31], jie nuo pat pradžių stengiasi žmones prisijaukinti, taikydami draugišką priėjimą, šiltą bendravimą, siekiant patraukti juos į savo pusę [TD2-5/39]. Kita vertus, tyrimo dalyvių nuomone, neformalus bendravimas turi ir neigiamų aspektų, kuomet perdėtai draugiški santykiai su komandos nariais veda prie tam tikrų asmeniškumų [TD4-5/32], kurie tampa ypač akivaizdūs, esant būtinybei priimti sudėtingus sprendimus komandos viduje.

Remiantis tyrimo dalyvių vertinimu, Y kartos atstovų lyderystės raiškoje pastebima specifinių įgūdžių stoka, dėl kurios šios kartos atstovų lyderystės kompetencija ne visada yra pakankamai stipri. Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirti penki su lyderystės kompetencija siejami įgūdžiai (žr. 11 paveikslą), kurių Y kartos atstovai tyrimo dalyvių organizacijose stokoja labiausiai. Tai – *administracinio ir darbo su žmonėmis balansas, emocinis intelektas, komandos formavimas ir valdymas, laiko valdymas* bei *ugdomas vadovavimas*.



11 pav. Y kartos atstovų lyderystės įgūdžių spragos tyrimo dalyvių organizacijose.

Sudaryta darbo autoriaus

- **Administracinio ir darbo su žmonėmis balansas.** Anot tyrimo dalyvių, Y kartos atstovai ganėtinai dažnai pasimeta tarp savo atsakomybių, todėl neranda dėmesio balanso tarp techninio pobūdžio užduočių atlikimo bei žmogiškojo kapitalo valdymo veiklos, kai yra tiesiogiai dirbama su komandos nariais [TD3-5/40].
- **Emocinis intelektas.** Tyrimo dalyvių vertinimu, Y kartos vadovai dažnai neturi būtinos bazės bei pasiruošimo valdyti sudėtingas situacijas, apimančias darbą su žmonėmis [TD5-5/45], todėl jose atrodo pasimetę, kadangi neturi su emociniu intelektu susijusių įgūdžių [TD6-5/42]. Dėl šios priežasties jų komunikacijos stilius ne visada yra sklandus, todėl situacijos, kuriose ypač svarbi taktiška ir apgalvota komunikacija (grįžtamojo ryšio teikimas, sudėtingi pokalbiai su komandos nariais), šios kartos vadovams yra sunkiai įveikiamos [TD5-5/41]. Stokojant emocinio intelekto, komandose pakankamai dažnai pasitiko nesusikalbėjimo atvejų [TD9-5/44], kurių, pasak tyrimo dalyvių, būtų galima išvengti, jeigu vadovas išmanytų emocinio intelekto subtilybės [TD8-5/43].
- **Komandos formavimas ir valdymas.** Žvelgiant iš tyrimo dalyvių pasisakymų konteksto, galima pastebėti, jog Y kartos vadovai ne visada geba suvienyti žmones bei paversti juos darnia komanda [TD6-5/50]. Šie vadovai dažnai negeba įkvėpti ir uždegti kitus tam tikra idėja dėl per didelio egocentrizmo [TD4-5/49], kai yra manoma, jog lyderis turi eiti visų priešakyje, o komandos nariai privalo jį sekti [TD4-5/48]. Dėl šios priežasties Y kartos vadovams būna sunku suburti komandą, tinkamai ją valdyti [TD2-5/46] bei efektyviai organizuoti jos darbą [TD3-5/47].
- **Laiko valdymas.** Anot tyrimo dalyvių, Y kartos vadovams būdingi silpni laiko valdymo įgūdžiai. Veikiant įvairioms aplinkybėms, jie gana dažnai praranda koncentraciją, susikaupimą, todėl ne visada geba dirbti efektyviai [TD8-5/51].

- **Ugdomasis vadovavimas.** Y kartos vadovams yra ganėtinai sudėtinga tinkamai ugdyti savo komandos narius, kadangi, patys būdami pakankamai jauno amžiaus, jie dažnai nežino kaip tinkamai prieiti prie žmogaus bei išgirsti jo problemas [TD3-5/53]. Pasak tyrimo dalyvių, būtent dėl egzistuojančios ugdomojo vadovavimo įgūdžių stokos Y kartos vadovams sunku vesti ugdymo pokalbius bei sudaryti darbuotojų ugdymo planus [TD10-5/52], siekiant užtikrinti sklandų komandos narių ugdymąsi.

#### 4.1.6 Temos apibendrinimas

Apibendrinant pirmosios tyrimo temos rezultatus, galima daryti išvadą, jog, didėjant Y kartos atstovų skaičiui tyrimo dalyvių organizacijose, pastarosios susidūrė su pokyčiais, dėl kurių atitinkamai keitėsi šių organizacijų *struktūrinės sudėties specifika, vidinė kultūra, išorės ir vidaus aplinkos sąlygos* bei *technologinis vystymasis*. Ateidama į tyrimo dalyvių organizacijas, Y karta taip pat atsinešė ir savitus *galimybių, augimo, darbo sąlygų, kultūros, ugdymo ir vadovo asmens lūkesčius*, kuriuos tinkamai atliepti dėl *pasirengimo stokos* ar darbo rinkoje vykstančios *konkurencijos*, tyrimo dalyviu vertinimu, yra pasiruošusios ne visos organizacijos. Y kartos atstovų pritraukimo bei išlaikymo organizacijoje kontekste tyrimo dalyviai yra linkę akcentuoti tinkamą šios kartos *lūkesčių atliepimo svarbą, kuriamos pridėtinės vertės pripažinimą, organizacijos kultūros akcentavimą* bei *papildomų naudų suteikimą darbuotojams*. Nemažiau svarbūs ir Y kartos lūkesčiai organizacijos vadovams, pabrėžiant, jog šios kartos atstovų sprendimą prisijungti prie konkrečios organizacijos dažnai lemia būsimojo vadovo profesinės ir asmeninės savybės. Tyrimu dalyviu teigimu, Y kartai svarbios tiesioginio vadovo įgytos *žinios ir patirtis, jo demokratiškumas, emocinio intelekto taikymas, gebėjimas teikti grįžtamąjį ryšį, įgalinti komandos narius bei organizuoti jų darbą*. Greta išvardintų šios kartos lūkesčių vadovui taip pat akcentuotina *individualaus santykio su vadovu svarba, vadovo komunikacijos įgūdžiai, lyderystės kompetencijos raiška, gebėjimas ugdyti ir motyvuoti darbuotojus*.

Žvelgiant iš esminių Y kartos charakteristikų perspektyvos, tyrimo dalyviai yra linkę pabrėžti šios kartos *drąsą rizikuoti* ir daug ką iš esmės keisti, *nesitaikstymą su esama padėtimi* bei priešinimąsi *status quo, savo nuomonės turėjimą* ir jos išsakymą, *lankstumą* o taip pat ir šiai kartai būdingą tikslinę orientaciją į *ugdymąsi* ir tobulėjimą. Kalbant apie Y kartą kaip organizacijų lyderius, galima daryti išvadą, jog jų lyderystės kompetencijos raiška yra paremta *demokratiškumo, įgalinimo ir laivės suteikimo bei neformalaus bendravimo principais*, kurių kontekste pastebimos ir esminės šios kartos lyderystės kompetencijos įgūdžių spragos – *administracinio ir darbo su žmonėmis balansas, emocinio intelekto stygius, silpni komandos formavimo ir valdymo, laiko valdymo bei ugdomojo vadovavimo įgūdžiai*.

## 4.2 Lyderystės kompetencija ir jos ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose

### 4.2.1 Požiūris į lyderystę bei sėkmingo organizacijos lyderio portretas

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasisakymus, galima išskirti dvi pagrindines požiūrio į lyderystę organizacijoje tendencijas (žr. 24 lentelę). Didžiojoje dalyje tyrimo dalyvių organizacijų *lyderystė yra suvokiama kaip kompetencija, kuri svarbi kiekvienam organizacijos darbuotojui*, nepaisant jo užimamų pareigų. Kita vertus, likusi dalis tyrimo dalyvių nurodo, jog jų organizacijose laikomasi priešingo požiūrio, pabrėžiant, jog *lyderystės kompetencija yra svarbi tik organizacijos vadovams*.

24 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacijose vyraujantys lyderystės požiūriai.

Lyderystės kompetencija svarbi visiems organizacijos darbuotojams	Lyderystės kompetencija svarbi tik organizacijos vadovams
<p>„&lt;...&gt; mano organizacija, laikantis požiūrio, jog lyderystė yra lygiai svarbi visiems, įvedė atskirą grafą, kuri neatsispindi darbo sutartyje – „future leader“. Ką tai reiškia? Tai reiškia, kad organizacija darbuotoją vertina ir mato jį kaip ateities lyderį". TD2-6/4</p> <p>„Kalbant apie požiūrį mano organizacijoje, noras būtų, kad lyderystės kompetenciją turėtų visi. Tokia būtų organizacijos vadovų pozicija ir noras". TD4-6/5</p> <p>„Jeigu kalbėsime apie mūsų organizacija, tai mano patirtis sakyti, jog šiuo aspektu organizacija yra labai spalvota &lt;...&gt; atstovaujame daug šalių ir kiekviena jų turi savo lyderystės modelį &lt;...&gt; griežto lyderystės priskyrimo vadovo veiklai nėra &lt;...&gt; viskas yra tarsi mišinys". TD7-6/6</p> <p>„&lt;...&gt; sakyčiau, jog organizacijoje egzistuoja šių požiūrių miškas. Organizacijoje grupė žmonių yra linkusi manyti, jog lyderystė yra labiau aktuali vadovams, tačiau kiti laikosi priešingo požiūrio, teigdami, jog tai yra svarbu visiems". TD8-6/7</p>	<p>„&lt;...&gt; organizacijoje vis dar laikomasi požiūrio, jog lyderystė – vadovo reikalas. Džiugu, jog tai pamažu keičiasi. Šiuo metu vyksta pasikeitimo stadija. Pamažu atsiranda bandymų į lyderystės mokymus pritraukti ir ne vadovus, bet ir kitus darbuotojus – specialistus bei ekspertus". TD1-6/1</p> <p>„&lt;...&gt; sakyčiau, jog tai svarbiau vadovams. Kiekvienas žmogus tikrai negebės turėti lyderio savybių, nes organizacijose yra tam tikras skaičius žmonių, kurie aiškiai turi lyderystės gebėjimų". TD3-6/2</p> <p>„Kalbant apie mūsų organizaciją, bei talentų ugdymo komandos viziją, daugiau yra laikomasi požiūrio, jog lyderystė yra labiau aktuali vadovams nei specialistams ar ekspertams". TD5-6/3</p>



<p>„Mūsų organizacijoje vyrauja požiūris, jog lyderystė yra svarbi kiekvienam organizacijos darbuotojui. Organizacijoje nėra akcentuojamos užimamos pareigos, nes kiekvienas darbuotojas yra savo srities specialistas bei lyderis tam tikroje konkrečioje srityje". TD9-6/8</p> <p>„&lt;...&gt; yra remiamasi požiūriu, jog kiekvienas žmogus yra atsakingas už savo ugdymąsi &lt;...&gt; tai yra paties žmogaus atsakomybė eiti pas vadovą, klausti, gal net susirasti mentorių, kuris padėtų pasirinkti norimą kryptį &lt;...&gt; organizacijos nuostata šioje vietoje taip pat yra aiški, jog lyderystė yra kiekvieno organizacijos darbuotojo darbas". TD10-6/9</p>	
--	--

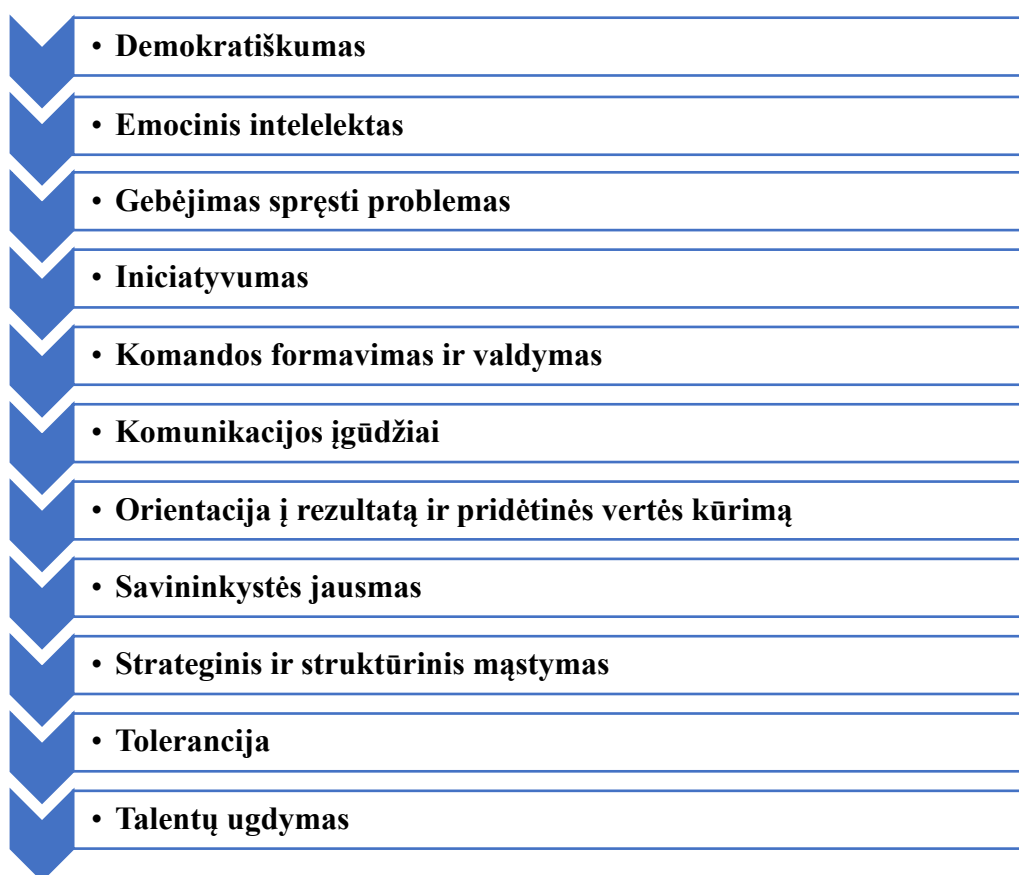
Sudaryta darbo autoriaus

Asmeninės tyrimo dalyvių nuomonės lyderystės vietos organizacijoje klausimu taip pat išsiskyrė ir nebūtinai sutapo su oficialia organizacijos pozicija. Besilaikantys požiūrio, jog lyderystės kompetencija yra svarbi tik organizacijos vadovams, akcentavo, jog lyderystė pati savaime yra neatsiejama vadovavimo dalis [TD7-6/15]. Jų nuomone, lyderystė yra tiesiogiai susijusi su minkštaisiais įgūdžiais (*angl.* soft skills), kurių gali turėti ne kiekvienas. Dėl šios priežasties, tyrimo dalyvių teigimu, lyderystė kaip kompetencija iš esmės yra svarbesnė vadovams bei žmonėms, aiškiai išsiskiriantiems iš minios [TD3-6/12]. Šio požiūrio kontekste taip pat pabrėžiama, jog lyderystė nebūtinai yra reikalinga kiekvienam darbuotojui, kadangi organizacijose yra nemažai pozicijų, kurių svarbiausias tikslas – atlikti tam tikrą mechaninę funkciją, todėl visų darbuotojų lyderystės kompetencijos ugdymas šiais atvejais būtų sunkiai įmanomas ir ne itin reikalingas [TD4-6/13].

Kita vertus, oponuojanti tyrimo dalyvių pusė akcentuoja lyderystės kompetencijos svarbą visų organizacijos darbuotojų atžvilgiu bei pabrėžia pokyčius, susijusius su nusistovėjusia nuostata, jog lyderystė yra išskirtinai vadovų prerogatyva. Šių tyrimų dalyvių teigimu, organizacijų požiūris į lyderystę kinta, todėl darbuotojams, išreiškusiems norą užimti vadovaujamojo pobūdžio pareigas organizacijose bei aiškiai išreiškusiems savo lūkestį tapti lyderiais ateityje, sudaromos sąlygos ugdyti savo lyderystės kompetenciją [TD2-6/11]. Pasak tyrimų dalyvių, tai rodo lyderystės ugdymo orientacinės krypties pokyčius organizacijose, atkreipiant dėmesį, jog tapti lyderiu reikia laiko, kurio kartais neužtenka sudėtingose situacijose, kuomet patyręs lyderis netikėtai palieką organizaciją, o jo pakeisti nėra kuo [TD1-6/10]. Šioje ir panašiose situacijose, tyrimo dalyvių vertinimu, galimi įvairūs scenarijai, kuomet kiekvienas komandos narys gali pasitelkti savo talentus ir turimas kompetencijas,

atrasti geriausias tam tikros problemos sprendimo variantus bei tapti lyderiu tokiu būdu [TD8-6/16; TD10-6/17]. Dėl šios priežasties tyrimo dalyviai yra linkę manyti, jog lyderystės priskyrimas išskirtinai vadovo vaidmeniui palaiapsniui blėsta, todėl jau dabar organizacijose pastebimas lyderystės ugdymo programų, orientuotų į kiekvieno darbuotojo poreikius, atsiradimas [TD5-6/14].

Požiūrio į lyderystę tyrimo dalyvių organizacijų kontekste taip pat svarbu atsižvelgti ir į specifinių įgūdžių, reikalingų sėkmingam lyderiui, akcentavimą minėtose organizacijose. Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirti 25 tyrimo dalyvių pasisakymai, nurodant 11 sėkmingam organizacijos lyderiui būtinų lyderystės įgūdžių (žr. 12 paveikslą). Tai – *demokratiškumas, emocinis intelektas, gebėjimas spręsti problemas, iniciatyvumas, komandos formavimas ir valdymas, komunikacijos įgūdžiai, orientaciją į rezultatą ir pridėtinės vertės kūrimą, savininkystės jausmas, strateginis ir struktūrinis mąstymas, tolerancija ir talentų ugdymas.*



12 pav. Sėkmingo lyderio įgūdžiai, akcentuojami tyrimo dalyvio organizacijose.

Sudaryta darbo autoriaus

- **Demokratiškumas.** Anot tyrimo dalyvių, geram lyderiui svarbu gebėti priimti daug skirtingų ir įvairių nuomonių [TD9-6/19], derinti skirtingus požiūrius tam, kad visi pamatytų tam tikrą bendrą tikslą ir sektų paskui lyderį [TD1-6/18]. Lyderis taip pat turi gebėti prisiderinti prie

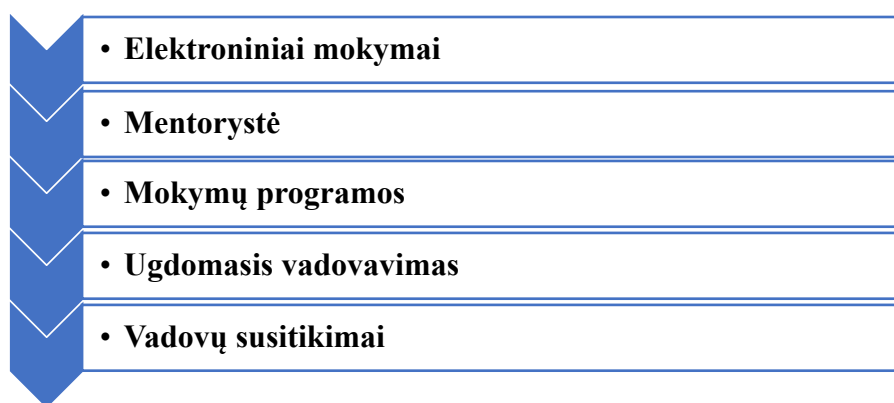
savo komandos poreikių ir suvokti, jog kiekvienas komandos narys yra savitas, tačiau taip pat atnešantis didelę naudą [TD10-6/20].

- **Emocinis intelektas.** Mokėti įsiklausyti į tai, ką šneka kiti [TD1-6/21], dirbti su žmonėmis ir juos girdėti [TD10-6/24], pajauti jų nuotaiką [TD6-6/22], tyrimo dalyvių vertinimu, yra būtina kiekvienam lyderiui. Visa tai – emocinis intelektas, su kuriuo yra susijusi didelė dalis lyderio veiklos, apimančios bendravimą, komunikaciją žmonėms ir savo komandos nariais, tuo pačiu siekiant suteikti jiems visokeriopą pagalbą ir paramą [TD8-6/23].
- **Gebėjimas spręsti problemas.** Tyrimo dalyvių nuomone, problemų sprendimas, padedant komandai susidėlioti galimus problemos sprendimo žinginius – vienas iš gebėjimų, reikalingų sėkmingam lyderiui ir jo lyderystės raiškai [TD2-6/25].
- **Iniciatyvumas.** Iniciatyvumą, pasak tyrimo dalyvių, galima laikyti svarbia lyderystės savybe, kai sėkmingas lyderis turi atitinkamos vidinės motyvacijos imtis papildomų projektų ir iniciatyvų [TD3-3/26].
- **Komandos formavimas ir valdymas.** Ekspertų komandos subūrimą, jos palaikymą ir ugdymą, pasak tyrimo dalyvių, galima laikyti pagrindiniu lyderio veiklos uždaviniu [TD10-6/29]. Dėl šios priežasties galima daryti išvadą, jog sėkmingam lyderiui svarbu mokėti iš skirtingų asmenybių suburti stiprią komandą, kurioje visi jos nariai galėtų jaustis laisvai [TD10-6/30], matyti, kas darosi komandos viduje, prisitaikyti, palaikyti ir sustiprinti jos natūralią dinamiką [TD10-6/31]. Norint tai įgyvendinti, tyrimo dalyvių vertinimu, lyderiui reikia būti šalia žmonių, skirti savo laiką ir dėmesį naujų komandos narių įvedimui [TD10-6/32], išlikti prieinamam ir nenutolti nuo komandos [TD1-6/27], atkreipiant dėmesį, jog esminis sėkmingo lyderio elgsenos pagrindas – buvimas pavyzdžiu kitiems [TD5-6/28].
- **Komunikacijos įgūdžiai.** Anot tyrimo dalyvių, sėkmingas lyderis – gebantis teisingai formuluoti savo mintis tam, kad visi jas suprastų vienodai [TD1-6/33], todėl komunikacijos įgūdžius galima laikyti vienu iš sėkmingo lyderio atributų. Pastebima, jog organizacijose yra skatinama ir akcentuojama koncentracija į sklandžios komunikacijos užtikrinimą [TD5-6/34]. Dėl šios priežasties, tyrimo dalyvių supratimu, sėkmingam lyderiui svarbu gebėti tinkamai iškomunikuoti tiek geras, tiek ir blogas žinias [TD10-6/35].
- **Orientacija į rezultatą ir pridėtinės vertės kūrimą.** Greta tiesioginio darbo su žmonėmis taip pat akcentuotinas ir vienas iš esminių organizacijos lūkesčių lyderiams – užsibrėžtų rezultatų pasiekimas [TD7-6/37]. Tyrimo dalyvių vertinimu, siekiant užsibrėžtų tikslų, sėkmingam lyderiui yra svarbu remtis elgsena, susijusia su koncentracija į aukštos pridėtinės vertės kūrimą [TD5-6/36].

- **Savininkystės jausmas.** Savininkystės jausmą tyrimo dalyviai yra linkę apibūdinti kaip sėkmingo lyderio gebėjimą „nešti tam tikrą vėliavą“, degti tam tikrą idėją ir ja gyventi [TD4-6/38].
- **Strateginis ir struktūrinis mąstymas.** Pasak tyrimo dalyvių, sėkmingas lyderis turi gebėti priimti strateginius ir struktūrinius sprendimus [TD3-6/39].
- **Tolerancija.** Žvelgiant iš organizacijų perspektyvos, tyrimo dalyviai pastebi įvairovės juse aspektą. Jų manymu, sėkmingam lyderiui taip pat svarbu gebėti priimti žmogų tokį, koks jis yra, nepaisant religijos, lyties ar seksualinės orientacijos [TD9-6/40].
- **Talentų ugdymas.** Gebėjimą išlaikyti darbuotojus, juos sudominti, pajauti, kuomet vienam ar kitam darbuotojui reikia pasiūlyti kažką naujo [TD9-6/41], tyrimo dalyvių vertinimu, galima suvokti kaip talentų ugdymą, už kurį yra atsakingas kiekvienas sėkmingas lyderis [TD10-6/42].

#### 4.2.2 Lyderystės kompetencijos ugdymas: metodai, specifika, problematika ir sėkmės veiksniai

Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirti 25 tyrimo dalyvių pasisakymai, apibūdinantys jų organizacijų lyderystės kompetencijos ugdymo specifika bei taikomus ugdymo metodus (žr. 13 paveikslą) – *elektroninius mokymus, mentorystę, mokymų programas, ugdomąjį vadovavimą bei vadovų susitikimus.*



13 pav. Lyderystės kompetencijos ugdymo metodai tyrimo dalyvių organizacijose.

Sudaryta darbo autoriaus

- **Elektroniniai mokymai.** Pasak tyrimo dalyvių, elektroniniai mokymai yra vienas iš lyderystės ugdymo metodų, taikomų jų organizacijoje [TD8-7/17; TD9-7/20]. Tapus vadovu, organizacijos suteikia prieigą prie tam tikrų mokymų elektroniniu pavidalu, kuriuose yra pateikiama elementari, bet naujam vadovui svarbi informacija [TD6-7/15]. Dažniausiai

elektroniniai lyderystės mokymai yra organizacijų vidinės bibliotekos dalis, veikiančios internetinės ugdymosi platformos pagrindu. Šioje ugdymosi platformoje organizacijų darbuotojai gali rasti įvairios informacijos – tiek elektroninių mokymų, tiek ir knygų, vaizdo įrašų, straipsnių, taip sudarant palankias sąlygas mokytis savarankiškai [TD3-7/7]. Kita vertus, šio ugdymo atnešama realia nauda yra kiek abejojama. Tyrimo dalyviai pastebi, jog internetinėms ugdymosi platformoms organizacijos skiria nemažai finansinių išteklių, tačiau jomis realiai naudojasi nedaug darbuotojų o ir pats savarankiškas ugdymasis, taikant šį metodą, netrunka ilgai [TD3-7/10].

- **Mentorystė.** Mentorystę galima laikyti populiariu, tačiau ne pagrindiniu lyderystės ugdymo metodu. Šio metodo taikymo intensyvumas tiesiogiai priklauso nuo organizacijos dydžio. Mažesnėse organizacijose, neturinčiose didelio kiekio darbuotojų, mentorystę taikyti yra patogiu, todėl galima dirbti su kiekvienu žmogumi individualiai ir ugdytis, sekant vadovo, turinčio didesnę lyderystės patirtį, pavyzdžiu [TD4-7/12]. Organizacijose dažnai egzistuoja formalios mentorystės platformos [TD10-7/23], kurių pagrindu vyksta susitikimai „akis į akį“, jų metu užsiimant mentoryste [TD1-7/1]. Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžia, jog mentorystės kaip taikytino lyderystės kompetencijos ugdymo metodo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo paties darbuotojo iniciatyvos mokytis ir išmokti [TD9-7/21].
- **Mokymų programos.** Mokymus, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių pasisakymų kontekstą, galima laikyti populiariausiu lyderystės kompetencijos ugdymo metodu, taikomu tyrimo dalyvių organizacijose. Vedamų lyderystės mokymų turinys yra tiesiogiai susijęs su tiesioginio vadovo darbu bendrąja prasme [TD2-7/5] bei apima sudėtingų pokalbių vedimo, grįžtamojo ryšio teikimo, darbuotojų samdos, veiklos vertinimo ir ugdymo temas [TD8-7/16]. Mokymuose dalyvauja ir juos veda tiek žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, tiek ir didelę patirtį turintys lyderiai, todėl užsiėmimų turinyje taip pat yra daug praktikinių elementų – realių situacijų simuliacijos bei diskusijų, siekiant pasidalinti sukaupta patirtimi [TD9-7/18; TD10-7/22; TD5-7/14]. Dažnu atveju lyderystės mokymus veda ir išorės partneriai bei konsultantai, padedantys naujiems vadovams gilintis į koučingo praktikas ar lyderystės teorijas, kurių taikymas organizacijoje yra skatintinas [TD5-7/13]. Tyrimo dalyvių pastebėjimu, į lyderystės mokymus taip pat dažnai bandoma pritraukti ir darbuotojus, kurie šiai dienai dar nėra vadovai. Tokiu būdu jiems yra sudaromos sąlygos suvokti, ar ateityje jie patys norėtų tapti vadovais bei būti lyderiais kitiems žmonėms ir juos vesti, akcentuojant egzistuojantį paradoksą, jog žmogus dažnai yra tiesiog vadovas, bet ne lyderis [TD1-7/3].

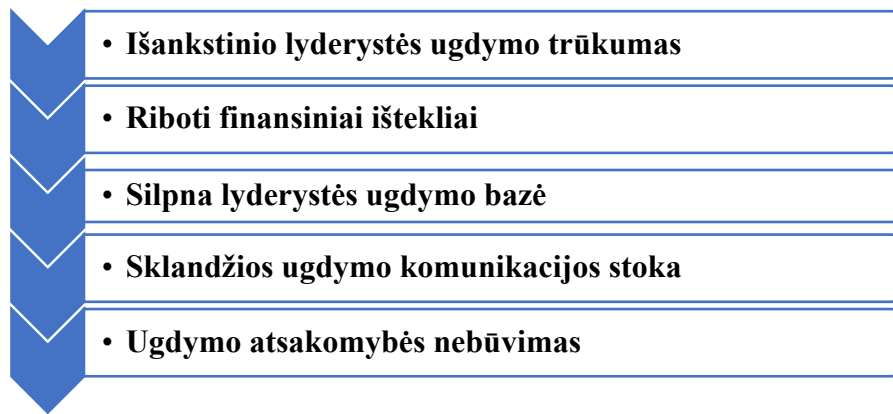
Organizacijose taip pat galima praktika, kuomet naujiems vadovams yra priskiriami konsultantai, individualių sesijų metu padedantys išsigryninti tam tikras kompetencijas, kurias

reikėtų gilinti. Tokiu būdu gali būti sudaromas vadovo ugdymo planas, įgyvendinamas ugdomojo vadovavimo pagrindu [TD2-7/4] arba periodišku dalyvavimu išorės mokymuose atitinkamomis trūkstumų lyderystės įgūdžių temomis [TD3-7/6].

Tyrimo dalyvių pastebėjimu, patirtinių mokymų metu informacija yra įsisavinama geriausiai, kadangi mokymų dalyviams yra sudaromos sąlygos atlikti praktines užduotis bei patiems apčiuopti tam tikrą probleminę situaciją. Dėl šios priežasties galima teigti, jog praktiniai auditoriniai mokymai yra efektyvus lyderystės kompetencijos ugdymo metodas, suteikiantis daugiausia reikalingos informacijos [TD3-7/9].

- **Ugdomasis vadovavimas.** Tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste pastebima tendencija, jog ugdomasis vadovavimas kaip lyderystės kompetencijos ugdymo metodas dažnu atveju yra taikomas kartu su kitais ugdymo metodais. Kai kuriose tyrimo dalyvių organizacijose ugdomajam vadovavimui yra skiriamas svarbiausias vaidmuo, sudarantis sąlygas ugdytis per praktiką bei individualų darbą su vadovu [TD10-7/25; TD1-7/2; TD3-7/8]. Kita vertus, tyrimo dalyviai nurodo, jog sėkmingam ugdomajam vadovavimui užtikrinti ypač svarbios ugdančiojo vadovo kompetencijos, nes, nesant gebėjimų ugdyti ir mokyti kitus, vesti darbuotoją užsibrėžto tikslo link gali būti sudėtinga [TD3-7/11].
- **Vadovų susitikimai.** Kai kuriose tyrimo dalyvių organizacijose yra organizuojami periodiniai vadovų susitikimai, kurių metu yra analizuojamos kasdienės lyderystės bei žmoniškųjų išteklių valdymo problemos [TD9-7/19]. Jų metu tam tikras temas iškelia bei trumpus mokymus veda patys vadovai, dalindamiesi savo asmenine patirtimi. Tokiu būdu organizacijoje yra bandoma formuoti tam tikrą lyderystės kultūrą, siekiant įtraukti kuo daugiau vadovų į bendras lyderystės kompetencijos ugdymo galimybes organizacijoje [TD10-7/24].

Lyderystės kompetencijos ugdymo tyrimo dalyvių organizacijose kontekste taip pat svarbu atsižvelgti ir į esmines ugdymo problemas. Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirta 17 tyrimo dalyvių pasisakymų, įvardijant 5 pagrindines lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje problemas (žr. 14 paveikslą) – *išankstinio lyderystės ugdymo trūkumą, ribotus finansinius išteklius, silpną lyderystės ugdymo bazę, sklandžios ugdymo komunikacijos stoką ir ugdymo atsakomybės nebuvimą.*



14 pav. Esminės lyderystės kompetencijos ugdymo problemos tyrimo dalyvių organizacijose.

Sudaryta darbo autoriaus

- **Išankstinio lyderystės ugdymo trūkumas.** Pasak tyrimo dalyvių, organizacijose lyderystės kompetencija yra pradama ugdyti per vėlai. Jų vertinimu, organizacijose dažnai nėra išankstinės ugdymo orientacijos į darbuotojus, kurie ateityje galėtų būtų vadovais, todėl lyderystės kompetencijos ugdymas prasideda tik pradėjus eiti pareigas, susijusias su vadovaujamoju darbu [TD6-7/34]. Dėl šios priežasties jauni vadovai, neturėdami stipraus išankstinio paruošimo, yra priversti ugdyti savo lyderystės kompetenciją per asmeninę patirtį ir praktiką. [TD8-7/39].
- **Riboti finansiniai ištekliai.** Remiantis tyrimo dalyvių pasisakymais, galima teigti, jog organizacijų finansiniai ištekliai, skiriami ugdymo iniciatyvoms, dažnai yra riboti, todėl į organizacijos lyderių ugdymą taip pat nėra investuojama pakankamai [TD8-7/40]. Egzistuoja įvairių galimybių, susijusių su lyderystės ugdymo programų kūrimu ir tobulinimu, tinkamu ugdymo metodų parinkimu, tačiau ugdymo tobulinimo iniciatyvos, tyrimo dalyvių vertinimu, dažniausiai susiduria su finansavimo problemomis, todėl lieka neįgyvendintos [TD10-7/42].
- **Silpna lyderystės ugdymo bazė.** Tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste pastebėtinai kritiškas organizacijų lyderystės ugdymo bazės vertinimas. Atkreiptinas dėmesys į lyderystės kompetencijos ugdymo organizavimo ir įgyvendinimo chaotiškumą bei ugdymo struktūriškumo stygių [TD1-7/26]. Pasak tyrimo dalyvių, tai rodo, jog organizacijose dažnai nėra aiškios bazės kaip paruošti naują vadovą, kokius būtinus įgūdžius jam suteikti, o taip pat nėra suteikiama einamoji pagalba, pradėjus eiti vadovaujamojo darbo pareigas, todėl jauni vadovai dažnai yra pasimetę ir nežinantys, ką daryti ir į ką kreiptis [TD6-7/31]. Dėl šios priežasties dažnu atveju pats vadovas turi imtis iniciatyvos ir ieškoti atitinkamos informacijos, kadangi tinkamas paruošimas šioms pareigoms organizacijoje ne visada yra užtikrinamas tinkamai [TD6-7/32]. Tyrimo dalyvių vertimu, egzistuoja daugybė problemų, kurioms spręsti organizacija naujo vadovo tiesiog neparuošia. Tai – su žmogiškojo kapitalo valdymu susijusios

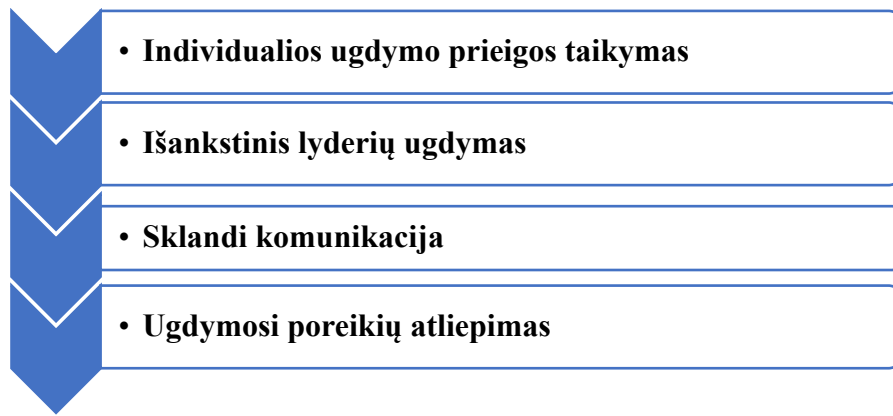
problemos, kadangi pati vadovo pozicija reikalauja padėti žmonėms, tačiau vadovas, pasak tyrimo dalyvių, dažnai nežino kaip padėti, nes pats neturi reikiamos informacijos [TD6-7/33]. Vadovams taip pat nėra suteikiami geriems lyderiams būtini „minkštieji įgūdžiai“ (*angl.* soft skills), todėl tokių vadovo komandos nariai ne visada yra tinkamai ugdomi, motyvuojami bei vedami užsibrėžto tikslo link [TD7-7/38].

Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžia, jog organizacijose ne visada yra aiškiai apibrėžtas sėkmingo lyderio portretas bei įvardinti lūkesčiai lyderio asmeniui ir jo lyderystės kompetencijos raiškai [TD7-7/37]. Paminėtinas ir skirtingų ugdymo metodų įvairovės stygius, todėl organizacijose dažnu atveju pristinga lankstumo lyderystės kompetencijos ugdymo kontekste, dėl kurio ne kiekvieno besiugdanciojo poreikiai yra atliepiami tinkamai [TD6-7/36].

- **Sklandžios komunikacijos stoka.** Tyrimo dalyvių teigimu, nemažai su lyderystės kompetencijos ugdymu susijusių problemų kyla dėl vidinės organizacijų komunikacijos chaotiškumo [TD9-7/41]. Organizacijų žmogiškųjų išteklių specialistai stengiasi lyderystės ugdymą struktūrizuoti ir susisteminti, tačiau esminė žinutė kaip vykdyti ir užtikrinti tinkamą lyderių ugdymą dažnai nepasiekia pagrindinės ugdymą įgyvendinančios šalies – organizacijos vadovų [TD1-7/28]. Kadangi žmogiškųjų išteklių specialistams priskiriama didžioji dalis lyderystės kompetencijos ugdymo pastangų organizacijoje, tyrimo dalyvių vertinimu, ne visada yra ryšys tarp to, ką daro jie ir organizacijos vadovai. Stokojant sklandžios komunikacijos, susidaro paradoksali situacija, jog lyderystės ugdymo programos, sukurtos žmogiškųjų išteklių specialistų realiai egzistuoja, tačiau vadovams jos neveikia arba yra vykdomos netinkamai [TD1-7/27]. Šią situaciją galima laikyti vienu iš esminių iššūkių, kurių organizacijos stengiasi įveikti, siekiant užtikrinti taikomų lyderystės kompetencijos ugdymo metodų tolygumą visoje organizacijoje [TD5-7/29].
- **Ugdymo atsakomybės nebuvimas.** Pasak tyrimo dalyvių, lyderystės kompetencijos ugdyme nėra vienos atsakingos šalies, atsakančios už ugdymo rezultatus [TD5-7/30] Jų nuomone, ši atsakomybė turėtų būti priskirta organizacijos žmogiškųjų išteklių skyriui, kadangi lyderystės kompetencijos ugdymo organizavimas yra šio skyriaus atsakomybė ir darbas, kuris turėtų būti daromas [TD6-7/35].

Remiantis tyrimo dalyvių požiūriu, galima nurodyti esminius sėkmės veiksnius, galinčius užtikrinti sėkmingą lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje. Analizuojant tyrimo metu surinktą informaciją, buvo išskirtas 21 tyrimo dalyvio pasisakymas, įvardijant 4 esminiai sėkmės veiksnius (žr. 15 paveikslą), kurių akcentavimas organizacijoje, anot tyrimo dalyvių, galėtų sudaryti palankias sėkmingo lyderystės kompetencijos ugdymo sąlygas. Tai – *individualios ugdymo prieigos taikymas, išankstinis lyderių ugdymas, sklandi komunikacija bei ugdymosi poreikių atliepimas.*





15 pav. Lyderystės kompetencijos ugdymo sėkmės veiksniai (tyrimo dalyvių vertinimu).

Sudaryta darbo autoriaus

- **Individualios ugdymo priegios taikymas.** Tyrimo dalyvių teigimu, organizuojant ir įgyvendinant lyderystės kompetencijos ugdymą, svarbu taikyti individualų priėjimą, sudarantį sąlygas besiuogdantiems atsiskleisti bei patiems pasirinkti tolimesnį augimo kelią [TD1-7/46]. Dėl šios priežasties, anot tyrimo dalyvių, siekiant užtikrinti sėkmingą lyderystės kompetencijos ugdymą, organizacijoms svarbu sudaryti sąlygas kiekvienam atrasti labiausiai tinkantį ugdymosi metodą, nestatant visų organizacijos darbuotojų į tam tikrus rėmus ir bendrą ugdymosi stilių [TD2-7/49]. Organizacijų pasirinkimas taikyti įvairius ugdymo metodus ar jų derinius, tyrimo dalyvių vertinimu, įgalina žmones būti patiems atsakingiems už savo ugdymąsi suteikiant pasirinkimo laisvę ir lankstumą [TD5-7/54]. Lyderystės kompetencijos ugdymas nesibaigia tik mokymų ar seminaro baigimu, todėl, siekiant užtikrinti ugdymosi tęstinumą ir žinių gilinimą, papildomi ugdymo metodai – mentorystė, ugdomasis vadovavimas, vadovų forumai – yra nepaprastai svarbūs [TD5-7/57; TD6-7/58]. Anot tyrimo dalyvių, organizacijose taip pat galėtų atsirasti talentų valdymo pozicijos, kurias užimantys specialistai galėtų konsultuoti naujus vadovus lyderystės klausimais bei tokiu būdu padėti jiems augti.
- **Išankstinis lyderių ugdymas.** Remiantis tyrimo dalyvių pasisakymais, galima teigti, jog organizacijoje trūksta išankstinio darbuotojų – įpėdinių rengimo lyderystės kompetencijos reikalaujančioms rolėms. Egzistuoja situacijos, kai darbuotojas netikėtai tampa vadovu, jam yra suteikiama pareiga ir teisė dalyvauti lyderystės mokymuose, tačiau to ne visada pakanka [TD10-7/63]. Anot tyrimo dalyvių, siekiant užtikrinti sėkmingą lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje, aukščiausio lygio vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams svarbu suprasti, jog, ugdant lyderystės kompetenciją, reikia daug dirbti bei atitinkamai padėti žmonėms pasiruošti pareigoms, kuriose reikalinga lyderystės kompetencija [TD4-7/51]. Dėl šios priežasties atitinkami lyderystės mokymai būsimiems vadovams turėtų būti suteikiami dar prieš pradėdant eiti su vadovaujamoju darbu susijusias pareigas [TD6-7/59]. Kita vertus, jau

esami vadovai, turintys lyderystės įgūdžių ir patirties, turėtų būti mokomi kaip ugdyti kitus – būsimus organizacijos lyderius bei daryti tai nuo pat pirmųjų jų žingsnių organizacijoje [TD1-7/47].

- **Sklandi komunikacija.** Pasak tyrimo dalyvių, siekiant užtikrinti sėkmingą lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje, svarbi sklandi komunikacija tarp visų ugdyme dalyvaujančių pusių. Dėl šios priežasties komunikacija turi būti intensyvi, centralizuota, ateiti iš vienos iš už ugdymą atsakingų šalių [TD1-7/44]. Tyrimo dalyviu teigimu, kai organizacijoje yra užtikrinama sklandi komunikacija, ugdymo dalyviai aiškiai suvokia patį ugdymo procesą, vyksta atsiskaitymas už ugdymo veiklą, todėl aiškiau matomi ir lyderystės kompetencijos ugdymo rezultatai [TD1-7/43]. Sklandžios komunikacijos lyderystės kompetencijos ugdymo kontekste svarbus vaidmuo tenka žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistams, kuriems, anot tyrimo dalyvių, svarbu bendradarbiauti ne tik su aukščiausio lygio vadovais, bet ir su organizacijų vidurinės ir žemesniųjų grandžių vadovais, suteikiant jiems visą reikalingą su ugdymu susijusią informaciją [TD1-7/48]. Kita vertus, vadovams taip pat svarbu dalintis lyderystės kompetencijos ugdymu susijusia informacija su savo komandomis, pakviesti ir skatinti darbuotojus dalyvauti lyderystės mokymuose ar kitose ugdymosi iniciatyvose, kalbant apie jų turinį ir teikiamą naudą [TD1-7/45; TD9-7/62].
- **Ugdymosi poreikių atliepimas.** Tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste akcentuotina organizacijos gebėjimo suprasti ir atliepti darbuotojų ugdymosi lūkesčius svarba [TD3-7/50]. Anot tyrimo dalyvių, lyderystės kompetencijos ir kitos ugdymo programos turėtų būti rengiamos, įsiklausant į žmonių poreikius ir stengiantis juos tinkamai atliepti [TD5-7/55]. Dėl šios priežasties organizacijoms yra aktualu rinkti įvairaus pobūdžio su ugdymu susijusią informaciją – grįžtamąjį ryšį apklausų ar pokalbių pagrindu – ir ją tinkamai apdoroti. Atlikta gautos informacijos analizė galimai sudarytų palankias sąlygas nustatyti su ugdymu susijusias problemas organizacijoje, įvertinti ugdymo efektyvumą, o taip pat identifikuoti ir darbuotojų ugdymosi poreikius [TD5-7/52; TD7-7/61]. Tokiu būdu organizacijoje galėtų būti kuriamos darbuotojų poreikius atliepiančios ugdymo programos, orientuotos į individualias ugdymosi krypties, laiko, eigos bei metodų pasirinkimo preferencijas [TD5-7/53; TD5-7/56].

#### 4.2.3 Temos apibendrinimas

Apibendrinant antrosios tyrimo temos rezultatus, galima daryti išvadą, jog tyrimo dalyvių organizacijose egzistuoja du skirtingi požiūriai į lyderystę. Remiantis pirmuoju požiūriu, *lyderystės kompetencija yra svarbi tik organizacijos vadovams*, o šiam požiūriui oponuojantis požiūris atspindi visiškai priešingą nuomonę, jog *lyderystės kompetencija yra svarbi kiekvienam organizacijos*

*darbuotojui*. Tyrimo dalyvių teigimu, atkreiptinas dėmesys į vis didėjantį antrojo požiūrio populiarumą organizacijose, kuomet pamažu nyksta nusistovėjusi nuostata, jog lyderystė – išskirtinai vadovų prerogatyva.

Žvelgiant iš lyderiui svarbių įgūdžių, akcentuojamų tyrimo dalyvių organizacijose perspektyvos, pabrėžtinai lyderio *demokratiškumas*, gebėjimas taikyti *emocinį intelektą, spręsti problemas, mąstyti strategiškai ir struktūriškai, siekti užsibrėžtų rezultatų, kuriant pridėtinę vertę organizacijoje* bei reikiamose situacijose imtis *iniciatyvos*. Tyrimo dalyvių vertinimu, sėkmingam lyderiui ir jo lyderystės raiškai nemažiau svarbūs ir *komunikacijos, komandos formavimo ir valdymo įgūdžiai, savininkystės jausmas* bei *gebėjimas išlikti tolerantiškam ir ugdyti kitus*. Šių įgūdžių ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose yra įgyvendinamas, taikant penkis pagrindinius lyderystės kompetencijos ugdymo metodus – *elektroninius mokymus, mentorystę, mokymų programas, ugdomąjį vadovavimą* bei *vadovų susitikimus*.

Tyrimo dalyvių pastebėjimu, lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijose ne visada vyksta sklandžiai. Esminėmis problemomis tyrimo dalyviai yra linkę įvardinti *išankstinio lyderystės kompetencijos ugdymo trūkumą, ribotus organizacijos finansinius išteklius, silpnai išvystytą lyderystės ugdymo bazę organizacijoje*, o taip pat *atsakomybės už ugdymą nebuvimą*. Anot tyrimo dalyvių, organizacijoms, siekiančioms išvengti šių problemų, svarbu *ugdyti darbuotojų lyderystės kompetenciją kuo įmanoma anksčiau*, suteikiant būsimiems organizacijų vadovams pakankamai laiko įgyti reikalingų žinių ir įgūdžių. Taip pat naudinga taikyti ir *individualią ugdymo priegą* organizacijoje, sudarančią palankias sąlygas besiuogančiam pasirinkti tinkamiausius ugdymosi metodus ar jų derinius, remiantis tinkamu *ugdymosi poreikių atliepimu* organizacijoje per gautą grįžtamąjį ryšį. Sėkmingo lyderystės kompetencijos ugdymo kontekste paminėtinas *sklandžios komunikacijos* vaidmuo organizacijoje, kai visoms ugdymo procese dalyvaujančios šalims – tiek vadovams, tiek ir žmogiškųjų išteklių specialistams svarbu bendradarbiauti bei dalintis turima informacija.

#### 4.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

**Y karta tyrimo dalyvių organizacijose.** Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, jog Y kartos atėjimas ir jos atstovų skaičiaus didėjimas organizacijose paveikė jas ne tik *bendraja prasme*, bet ir pakeitė jų *struktūrinę sandarą, kultūrą, vidaus ir išorės aplinką* bei *technologinį vystymąsi*. Kartu su Y kartos atėjimu organizacijoms iškilo būtinybė geriau suprasti šią kartą, ją pažinti ir atliepti savitus jos poreikius, susijusius su specifiniais *galimybių, augimo, darbo sąlygų, kultūros, ugdymo ir vadovo asmens* lūkesčiais. Siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartą organizacijose akcentuotina ne tik tinkamo šios kartos *lūkesčių atliepimo* svarba, bet ir kuriamos *pridėtinės vertės pripažinimas, organizacijos kultūros akcentavimas* bei *papildomų naudų darbuotojams suteikimas*. Organizacijų vadovų vaidmuo šiame

kontekste nemažiau svarbus, pabrėžiant, jog Y kartai svarbios tiesioginio vadovo *žinios, patirtis, jo demokratiškumas, gebėjimas taikyti emocinį intelektą, teikti grįžtamąjį ryšį, organizuoti komandos darbą* bei *įgalinti* jos narius. Iš vadovo asmens Y kartos atstovai taip pat tikisi *individualaus santykio, gebėjimo komunikuoti, būti lyderiu, ugdyti ir motyvuoti*.

Remiantis tyrimo rezultatais, esminėmis Y kartos atstovų charakteristikomis galima įvardinti *drąsą rizikuoti, lankstumą, nesitaikstymą su esama padėtimi, savo nuomonės turėjimą bei orientaciją į ugdymąsi*. Žvelgiant į šią kartą lyderystės kompetencijos reikalaujančiose pareigose, įvardintinas Y kartos atstovų lyderystės stiliui būdingas *demokratiškumas, įgalinimas ir laisvės kitiems suteikimas, neformalus bendravimas*, o taip pat ir esminės Y kartos lyderystės įgūdžių spragos – *administracinio ir darbo su žmonėmis balanso ir emocinio intelekto trūkumas, silpni komandos formavimo ir valdymo, laiko valdymo bei ugdomojo vadovavimo įgūdžiai*.

**Lyderystės kompetencija ir jos ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose.** Vieningo požiūrio į lyderystę ir jos kompetencijos ugdymą tyrimo dalyvių organizacijose nėra. Dalyje organizacijų laikomasi požiūrio, jog *lyderystės kompetencija yra svarbi tik organizacijų vadovams*, kai likusiose organizacijose vyrauja nuomonė, jog *lyderystės kompetencija yra svarbi kiekvienam darbuotojui*. Kita vertus, organizacijose pastebimi vykstantys pokyčiai, susiję su nusistovėjusia nuostata, jog lyderystė yra išskirtinai vadovų prerogatyva. Dėl šios priežasties į lyderystės kompetencijos ugdymą vis dažniau įtraukiami ir kiti organizacijų darbuotojai, kuriems taip pat sudaromos sąlygos įgyti reikiamų lyderystės įgūdžių, iš kurių organizacijose labiausiai akcentuoti – *demokratiškumas, emocinis intelektas, gebėjimas spręsti problemas, iniciatyvumas, komandos formavimas ir valdymas, komunikacijos įgūdžiai, orientaciją į rezultatą ir pridėtinės vertės kūrimą, savininkystės jausmas, strateginis ir struktūrinis mąstymas, tolerancija* bei *talentų ugdymas*.

Žvelgiant iš organizacijose taikomų lyderystės kompetencijos ugdymo metodų perspektyvos, populiariausiu ugdymo metodu galima laikyti *mokymų programas*, kurių turinys yra tiesiogiai susijęs su vadovaujamojo darbo atsakomybėmis bei apima tiek teorinius, tiek ir praktinius užsiėmimus, dalyvaujant žmoniškųjų išteklių specialistams, išorės konsultantams ar lyderystėje daug patirties sukaupusiems vadovams. *Elektroniniai mokymai*, suteikiantys bendrojo pobūdžio informaciją naujiems vadovams, taip pat yra vienas iš taikomų metodų lyderystės kompetencijos ugdymui organizacijoje įgyvendinti. Dažnu atveju elektroniniai lyderystės mokymai veikia internetinės ugdymosi platformos pagrindu, sudarančios sąlygas ugdytis individualiai. Kita vertus, šio ugdymo metodo atnešama nauda dažnai abejojama, nurodant, jog elektroninius mokymus lyderystės kompetencijai ugdyti renkasi ne visi, o taikant šį metodą, individualus ugdymasis dažniausiai taip pat trunka neilgai.

*Mentorystė* ir *ugdomas vadovavimas* taip pat populiarūs, tačiau ne pagrindiniai lyderystės kompetencijos ugdymo metodai. Dėl šios priežasties šie metodai dažnai yra derinami kartu su kitais

organizacijoje taikomais lyderystės kompetencijos ugdymo metodais. Mentorystės taikymo lyderystės kompetencijos ugdyme sėkmę galima sieti su organizacijos dydžiu, kadangi mažesni darbuotojų skaičiai turinčiose organizacijose sudaromos palankesnės sąlygos skirti daugiau laiko ir dėmesio individualiam darbuotojo ugdymui, leidžiant sekti vadovo, sukaupto didelę lyderystės patirtį, pavyzdžiu. Ugdomasis vadovavimas taip pat užima svarbią vietą lyderystės kompetencijos ugdymo srityje ir yra plačiai taikomas organizacijose, tačiau jo taikymo sėkmei ir pageidautiniams rezultatams pasiekti ypač svarbios vadovo kompetencijos, susijusios su gebėjimu mokyti ir ugdyti kitus.

*Vadovų susitikimai* – kitas lyderystės kompetencijos ugdymo metodas, pastebimas organizacijose. Periodiškų vadovų susitikimų metu yra analizuojamos kasdienės su lyderyste bei žmogiškųjų išteklių valdymu susijusios problemos bei dalinamasi asmenine lyderystės patirtimi. Šio metodo taikymo dėka organizacijose yra formuojama tam tikra lyderystės kultūra, padedanti apimti ir įtraukti didesnę dalį vadovų į bendras lyderystės kompetencijos ugdymo galimybes organizacijoje.

Lyderystės kompetencijos ugdymo problematikos kontekste atkreiptinas dėmesys, jog organizacijose daugeliu atvejų nėra *išankstinio lyderystės kompetencijos ugdymo*, todėl lyderystės kompetenciją aktyviau pradedama ugdyti tik susiklosčius atitinkamoms aplinkybėms. Dažniausiai – įvykus darbuotojo paaukštinimui ir vadovaujamojo darbo pareigas. Paminėtina, jog dėl *silpnos lyderystės ugdymo bazės* lyderystės ugdymas būna chaotiškas, nestruktūruotas. Dėl šios priežasties organizacijose nėra aiškiai apibrėžti lyderiams keliami lūkesčiai, reikalingos lyderystės žinios ir ugdytini įgūdžiai. Šią situaciją galima sieti su *sklandžios ugdymo komunikacijos organizacijose stoka*, kuomet ugdyme dalyvaujančios pusės – vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai nesidalina informacija bei vangiai bendradarbiauja tarpusavyje, siejant tai su *ugdymo atsakomybės organizacijoje nebuvimu*. Kaip dar vieną iš lyderystės kompetencijos ugdymo problemų galima įvardinti ir *ribotus finansinius išteklius*, kai į lyderystės kompetencijos ugdymą ir su juo susijusias tobulinimo iniciatyvas organizacijose nėra investuojama pakankamai.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog, siekiant tinkamai paruošti naująją lyderių kartą bei užtikrinti sėkmingą lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje, svarbu tinkamai *atliepti ugdymosi poreikius*, įsiklausant į darbuotojų lūkesčius grįžtamojo ryšio pagrindu, ir taikyti *individualią ugdymo prieigą*, leidžiančią besiuogdantiesiems patiems pasirinkti pageidaujamą ugdymosi kelią bei tinkamus metodus suteikiant ugdymosi laisvę ir lankstumą. Organizacijose *lyderystės kompetencija turėtų būti ugdoma kuo įmanoma anksčiau*, duodant pakankamai laiko pasiruošti, įgyti būtinų žinių ir įgūdžių pozicijoms, kuriose lyderystės kompetencija yra būtina. Nemažiau svarbus ir *sklandžios, intensyvios ir centralizuotos ugdymo komunikacijos vaidmuo*, stengiantis užtikrinti sklandų dalijimąsi informacija, atsiskaitymą už ugdymo rezultatus bei visų lyderystės kompetencijos ugdyme dalyvaujančių pusių bendradarbiavimą.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atliktus mokslinių literatūros šaltinių analizę, galima teigti, jog Y karta – *tai dominuojančios rūšies, pilietinio tipo karta, kuriai priklauso asmenys gimę 1982 – 2004 m. (tradicinis skirstymas), 1982 – 1995 m. (alternatyvus skirstymas)*. Esminėmis ir dažniausiai atsikartojančioms Y kartos atstovų charakteristikomis galima laikyti *informacijos ir komunikacijos technologijų išmanymą ir taikymą, mokymąsi ir ugdymąsi, polinkį į struktūriškumą, supervizijos ir pagalbos būtinumą, orientaciją į komandinį darbą ir rezultatus, gebėjimą atlikti kelias užduotis vienu metu, stiprius komunikacijos įgūdžius bei optimizmą*. Šių charakteristikų raiškos kontekste paminėtini ir Y kartos lūkesčiai organizacijoms, susiję su profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybėmis, karjeros perspektyvomis, skatinimo ir motyvavimo priemonių taikymu, požiūriu į komandinį darbą, lyderystės organizacijoje raiška, grįžtamojo ryšio teikimu, o taip pat organizacijoje taikomų *technologijų* išvystymo lygiu, egzistuojančia *įvairove* (kultūrine, rasine, lyčių, požiūrių ir nuomonių), *asmeninio ir profesinio gyvenimo balanso* užtikrinimu bei organizacijos *socialine atsakomybe*. Nemažiau svarbus ir Y kartai būdingas platus lyderystės fenomeno suvokimas, paremtas nuostata, jog lyderystės kompetencija – svarbi ne tik organizacijų vadovams, bet ir kiekvienam jos darbuotojui. Šios kartos atstovų požiūris į lyderystę ir jos raišką organizacijoje yra tiesiogiai susijęs su *atvira komunikacija, skirtingų idėjų išklusimu ir priėmimu, skatinimu spręsti problemas ir imtis naujų iššūkių, nuolatinio mokymusi, grįžtamojo ryšio teikimu, mentorystės, ugdomojo vadovavimo taikymu, nuopelnų pripažinimu ir apdovanojimu už rezultatus*. Y kartai geras lyderis – prieinamas, draugiškas, autentiškas, gebantis įkvėpti, dirbti komandoje, turintis aiškia viziją, orientuotas į strateginį mąstymą, sprendimų priėmimą, komandos narių įkvėpimą, stiprių tarpasmeninių ryšių kūrimą ir palaikymą. Žvelgiant iš Y kartos atstovų kaip lyderių perspektyvos, galima teigti, jog jų lyderystės stiliui būdingas *ambicingumas, konceptualus mąstymas, optimizmas, atidumas detalėms, savo nuomonės turėjimas, neformalus bendravimas, orientacija į žmones, jų įgalinimą, skirtingų požiūrių derinimą ir tarpusavio pasitikėjimą, vengiant kišimosi ir tiesioginio veiklos kontroliavimo*, atkreipiant dėmesį ir į silpniau išvystytus *strateginio mąstymo, motyvavimo ir pokyčių iniciavimo* įgūdžius.
2. Atlikus pusiau struktūruotą giluminį interviu, esminėmis Y kartos charakteristikomis įvardintinos – *drąsa, nesitaikstymas su esama padėtimi, savo nuomonės išsakymas, lankstumas ir ugdymasis*. Anot tyrimo dalyvių, šios kartos atėjimas ir jos atstovų skaičiaus didėjimas lėmė organizacijų *struktūrinės sandaros, kultūros, vidaus ir išorės aplinkos* bei *technologinio vystymosi* pokyčius. Su Y kartos atėjimu į organizacijas taip pat išryškėjo saviti ir šiai kartai būdingi *galimybių, augimo, darbo sąlygų, kultūros, ugdymo ir vadovo asmens* lūkesčiai, kuriuos tinkamai atliepti, pasak tyrimo dalyvių, dėl *pasirengimo stokes* ir darbo rinkoje egzistuojančios *konkurencijos*, yra pasirengusios ne visos organizacijos. Žvelgiant iš Y kartos atstovų pritraukimo ir išlaikymo organizacijoje perspektyvos,

tyrimo dalyviai įvardija tinkamą šios kartos atstovų *lūkesčių atliepimo svarbą, kuriamos pridėtinės vertės pripažinimą, organizacijos kultūros akcentavimą* bei *papildomų naudų suteikimą darbuotojams*. Šiame kontekste nemažiau svarbus ir vadovo vaidmuo, pabrėžiant, jog Y kartai svarbios tiesioginio vadovo *žinios, patirtis, demokratiškumas, gebėjimas taikyti emocinį intelektą, teikti grįžtamąjį ryšį, organizuoti komandos darbą* bei *įgalinti jos narius*. Iš vadovo asmens Y kartos atstovai taip pat tikisi *individualaus santykio, gebėjimo komunikuoti, būti lyderiu, ugdyti ir motyvuoti*. Kalbant apie Y kartos atstovus kaip organizacijų lyderius, galima teigti, jog jų lyderystės kompetencijos raiška yra paremta *demokratiškumo, įgalinimo ir laivės suteikimo bei neformalaus bendravimo principais*, kurių kontekste pastebimos ir esminės šios kartos lyderystės kompetencijos įgūdžių spragos – *administracinio ir darbo su žmonėmis disbalansas, emocinio intelekto stygius, silpni komandos formavimo ir valdymo, laiko valdymo bei ugdomojo vadovavimo įgūdžiai*.

3. Atlikus pusiau struktūruotą giluminį interviu, galima teigti, jog tyrimo dalyvių organizacijose egzistuoja du skirtingi požiūriai į lyderystę ir jos ugdymą: „*lyderystės kompetencija svarbi tik organizacijų vadovams*“ ir „*lyderystės kompetencija svarbi visiems organizacijų darbuotojams*“. Akcentuotina, jog pirmojo požiūrio į lyderystę pozicija organizacijose pamažu silpsta dėl vykstančių pokyčių, kai į lyderystės kompetencijos ugdymą įtraukiami ne tik vadovai, bet ir likę darbuotojai, sudarant sąlygas įgyti reikiamų lyderystės įgūdžių, iš kurių tyrimo dalyvių organizacijose sėkmingam lyderiui svarbūs – *demokratiškumas, emocinis intelektas, gebėjimas spręsti problemas, iniciatyvumas, komandos formavimas ir valdymas, komunikacijos įgūdžiai, orientaciją į rezultatą ir pridėtinės vertės kūrimą, savininkystės jausmas, strateginis ir struktūrinis mąstymas* bei *talentų ugdymas*. Šių ir kitų lyderystės kompetencijai svarbių įgūdžių ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose užtikrinamas, taikant penkis pagrindinius ugdymo metodus – *elektroninius mokymus, mokymų programas, ugdomąjį vadovavimą, mentorystę ir vadovų susitikimus*.
4. Žvelgiant iš lyderystės kompetencijos ugdymo perspektyvos, atkreiptinas dėmesys į Y kartos atstovų nepasitikėjimą savo lyderystės įgūdžiais bei nepasitenkinimą ugdymo galimybėmis organizacijose. Atlikus mokslinių literatūros šaltinių analizę ir pusiau struktūruotą giluminį interviu, šią problemą galima aiškinti per *sisteminio požiūrio į lyderystės kompetencijos ugdymą trūkumą, silpną organizacijų lyderystės ugdymo bazę, išankstinio lyderystės ugdymo trūkumą, sklandžios ugdymo komunikacijos stoką, ugdymo atsakomybės nebuvimą* ir *ribotus organizacijų finansinius išteklius*.

**REKOMENDACIJAS**, sėkmingam Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymui organizacijoje užtikrinti, būtų galima skirti vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams – šalims, tiesiogiai dalyvaujančioms lyderystės kompetencijos ugdyme, išskiriant šias rekomendacinio pobūdžio gaires, paremtas mokslinės literatūros šaltinių analize bei atliktu pusiau struktūruotu giluminiu interviu:

- *Kompleksinio požiūrio į lyderystės ugdymą laikymasis.* Kompleksinis požiūris į lyderių ugdymą organizacijoje sudarytų sąlygas tinkamai įvertinti esamą organizacijos padėtį, strategiją ir, identifikavus būtinas lyderio kompetencijas, sukurti efektyvaus lyderio profilį bei etapais paremtą lyderių ugdymo modelį organizacijoje.
- *Ugdymosi poreikių atliepimas.* Lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje būtų galima pradėti gerinti nuo grįžtamojo ryšio surinkimo apklausų ar pokalbių pagrindu, siekiant tinkamai identifikuoti ugdymosi poreikius bei esmines ugdymo problemas.
- *Išankstinis lyderių ugdymas.* Organizacijoje būtų galima koncentruotis į išankstinį „įpėdinių“ ar „pasekėjų“ rengimą pozicijoms, kuriose lyderystės kompetencija yra būtina. Tokiu būdu besiuogdantieji turėtų pakankamai laiko įgyti lyderystės žinių ir įgūdžių, o organizacijoje atsirastų kompetentingų ateities lyderių rezervas.
- *Individualios ugdymo priegos taikymas.* Organizacijose galėtų būti taikomi įvairūs lyderystės ugdymo metodai – elektroniniai mokymai, mokymų programos, mentorystė, ugdomasis vadovavimas, vadovų susitikimai ar jų deriniai, suteikiant besiuogdantiems pasirinkimo laisvę, lankstumą bei asmeninę ugdymosi atsakomybę.
- *Lyderystės kultūros organizacijoje kūrimas ir vystymas.* Organizacijose galėtų būti akcentuojamas tapimas lyderiu per savęs ugdymą, pažinimą, galimybę kelti klausimus bei inicijuoti atsakymų ir problemų sprendimo būdų paiešką. Dėl šios priežasties organizacijoms svarbu sudaryti sąlygas ugdyti lyderystės kompetenciją per profesinių iššūkių perspektyvą, leidžiant būsiniams lyderiams prisiimti atsakomybę už sprendimus, veikti savo nuožiūra, siekti grįžtamojo ryšio bei mokytis lyderystės tiek iš savo klaidų, tiek ir iš teisingų sprendimų.
- *Sklandžios ugdymo komunikacijos užtikrinimas.* Organizacijoje būtų galima koncentruotis į intensyvią ir centralizuotą ugdymo komunikaciją, apimančią visas ugdymo šalis – tiek vadovus, tiek ir žmogiškųjų išteklių specialistus, jų bendradarbiavimą ir dalijimąsi informacija, siekiant užtikrinti bendrą ugdymo proceso suvokimą ir atsiskaitymą už ugdymo rezultatus.
- *Atsakomybės už ugdymą organizacijoje priskyrimas.* Organizacijose galėtų būti įvardinta viena už lyderystės kompetencijos ugdymą atsakinga šalis – vadovai ar žmogiškųjų išteklių specialistai, besirūpinantys ugdymo organizavimu ir koordinavimu, siekiant, jog ugdymo procesas vyktų sklandžiai, o jo rezultatai atitiktų organizacijos lūkesčius ir standartus.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alonderienė, Raimonda, ir Lina Juknevičienė. 2017. „Psichologinės sutarties veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X Ir Y kartų perspektyva“. *Regional Formation and Development Studies* 3 (23): 6–20. <https://doi.org/10.15181/rfds.v23i3.1581>
2. Arsenault, Paul M. 2004. „Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue“. *Leadership & Organization Development Journal* 25 (2): 124–41. <https://doi.org/10.1108/01437730410521813>
3. „Attracting and Retaining Millennial Talent Professionals“. 2017. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/robert-walters-whitepaper-millennials.pdf>
4. Bannon, Shele, Kelly Ford, ir Linda Meltzer. 2011. „Understanding Millennials in the Workplace“. *CPA Journal* 81 (11): 61–65. <https://www.thefreelibrary.com/Understanding+Millennials+in+the+workplace.-a0276353695>
5. Bawany, Adam. 2014. „Generation Y“. *Leadership Excellence Essentials* 31 (8): 6–7. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=97399106&site=ehost-live>
6. Bednar, Joseph. 2013. „Generation Next“. *Business West* 30 (9): 16–19. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=90293722&site=ehost-live>
7. „Beyond the Baby Boomers: The Rise of Generation Y“. 2007. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.kpmgvergi.com/PDF/Yayinlar/Guncel-Yayinlar/Baby-Boomersin-Otesi.pdf>
8. Boschini, Alexa. 2015. „Boomers, Millennials Are More Similar Than You Think“. *Home Accents Today*: 44-44. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110117730&site=ehost-live>
9. Buzza, John S. 2017. „Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace“. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 5 (2): 15–19. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v5n2a3>
10. Caramela, Sammi. 2018. „How Companies Can Change Their Culture to Attract (and Retain) Millennials“. *Business*. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.business.com/articles/how-are-companies-changing-their-culture-to-attract-and-retain-millennials/>

11. Chicioreanu, Teodora Daniela, ir Catalin Gheorghe Amza. 2018. „Adapting Your Teaching to Accommodate the Net Generation/Z-Generation of Learners“. *eLearning and Software for Education* 3: 13–20.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=129483722&site=ehost-live>
12. Chmiel, Nick. 2005. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Cicalese, Christopher. 2017. „Managing Millennials and Baby Boomers in Today’s Workforce“. *New Jersey CPA* 66: 10–11.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129801532&site=ehost-live>
14. Cole, Nicolas. 2017. „The Real Reason Baby Boomers And Millennials Don’t See Eye To Eye (Written by a Millennial)“. INC. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.inc.com/nicolas-cole/the-real-reason-baby-boomers-and-millennials-dont-see-eye-to-eye-written-by-a-mi.html>
15. Condrington, Graeme. 2008. „Detailed Introduction to Generational Theory“. Tomorrow Today. Žiūrėta 2018 m. gegužės 21 d. <http://ngkok.co.za/sinode2016/intro-generations.pdf>
16. „Corporate Social Responsibility is a Key in Attracting Millennials“. 2018. Green Bean. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. [https://www.greenbearpo.com/wp-content/uploads/2018/02/corporate\\_social\\_responsibility\\_attracting\\_millennials\\_white\\_paper.pdf](https://www.greenbearpo.com/wp-content/uploads/2018/02/corporate_social_responsibility_attracting_millennials_white_paper.pdf)
17. Cox, Rod. 2004. „When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work“. Oregon. Žiūrėta 2019 m. sausio 31 d.  
<https://www.oregon.gov/das/HR/Documents/whengenerationscollide.pdf>
18. Cristescu, Raluca. 2017. „On Leadership Development for Millennials“. Matrix Blog. Žiūrėta 2019 m. vasario 11 d. <https://blog.matrixlms.com/leadership-development-millennials/>
19. Cross-Bystrom, Angela. 2010. „What You Need to Know about Generation Z“. iMedia. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <http://www.imediaconnection.com/articles/ported-articles/red-dot-articles/2010/aug/what-you-need-to-know-about-generation-z/>
20. D’Netto, Brian. 2011. „Generation Y: Human Resource Management Implications“. Semantic Scholar. Žiūrėta 2019 m. vasario 4 d.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/f7d2/03a88ac80ead23725daf1029682854745b8d.pdf>
21. Danson, Joshua. 2016. „Motivate Millennials With a Culture of Recognition“. Achievers. Žiūrėta 2019 m. vasario 4 d. <https://www.achievers.com/blog/2016/08/motivate-millennials-culture-recognition-inspire/>

22. Davis, Hazel. 2019. „Three Ways to Attract Millennial Talent Using Tech“. The Telegraph. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.telegraph.co.uk/connect/better-business/business-solutions/millennials-and-technology/>
23. Derosa, Darleen. 2015. „3 Ways to Improve Leadership Development for Millennials“. Onpoint Consulting. Žiūrėta 2019 m. vasario 28 d. <https://www.onpointconsultingllc.com/blog/3-ways-to-improve-leadership-development-for-millennials>.
24. Diesing, Genevieve. 2016. „You’ve Hired a Millennial. Now What? “. *Hospitals & Health Networks* 90 (11): 25. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119790461&site=ehost-live>
25. „Divergent Views/Common Ground: The Leadership Perspectives of C-Suite Executives and Millennial Leaders“. 2016. DDI World. Žiūrėta 2019 m. vasario 13 d. [https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/divergent-views-common-ground-millennial-leaders\\_es\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/divergent-views-common-ground-millennial-leaders_es_ddi.pdf?ext=.pdf)
26. Dong, Ha B, Lori L Lohman, ir Emma McElroy. 2018. „Y or Z? What Marketers Need to Know About the Upcoming Work Force Generations“. *Marketing Management Association Annual Conference Proceedings*, 30–36. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133413052&site=ehost-live>
27. Easton, Deborah. 2016. „Gen Y, Millennials and Gen Z: Do You Know the Difference?“. Kentstate University. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/gen-y-millennials-and-gen-z-do-you-know-difference>
28. Eggleston, Michelle. 2015. „How Millennials View Leadership“. Training Industry. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <https://trainingindustry.com/blog/leadership/how-millennials-view-leadership/>
29. Elam, Carol, Terry Stratton, ir Denise Gibson. 2007. „Welcoming a New Generation to College: The Millennial Students“. *Journal of College Admission* 195: 20-25. <https://eric.ed.gov/?id=EJ783953>
30. Ellis, Aerial. 2016. „How the Millennial Generation Has Redefined Diversity“. *Public Relations Tactics* 23 (6): 9-9. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1158429>

31. „Employers Falling Short in Recognizing Millennials“. 2016. Premium Incentive Products. Žiūrėta 2019 m. vasario 4 d. <http://pipmag.com/inspiration-for-motivation-feature/201605>
32. Eyerman, Ron, ir Bryan S. Turner. 1998. „Outline of a Theory of Generations“. *European Journal of Social Theory* 1 (1): 91–106. <https://doi.org/10.1177/136843198001001007>
33. Fener, Erica L. 2013. „Keeping the Peace Between Gen X and Gen Y Employees“. HR Payroll Systems. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.hrpayrollsystems.net/keeping-peace-gen-x-gen-y-employees/>
34. Fry, Richard, ir Kim Parker. 2018. „Early Benchmarks Show Post-Millennials on Track to be Most Diverse, Best-Educated Generation yet“. Pew Research Center. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <http://www.pewsocialtrends.org/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>
35. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
36. „Generation Y: Powerhouse of the Global Economy“. 2008. Deloitte. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-consulting-hc-generationy-snapshot-041509.pdf>
37. „Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010“. 2010. Karieri. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. [https://www.karieri.bg/getatt2.php?filename=o\\_1071473.pdf](https://www.karieri.bg/getatt2.php?filename=o_1071473.pdf)
38. Giang, Vivian. 2013. „3 Traits Shared By Gen Y Leaders“. Business Insider. Žiūrėta 2019 m. vasario 13 d. <https://www.businessinsider.com/3-traits-shared-by-gen-y-leaders-2013-9>
39. Gimbel, Tom. 2017. „Millennials and Baby Boomers: How to Make Them Get Along“. Fortune. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <http://fortune.com/2017/04/01/leadership-career-advice-millennials-conflict-feud-mentorship/>
40. „Global Generations: A Global Study on Work-Life Challenges Across Generations“. 2015. Ernst & Young. Žiūrėta 2019 m. kovo 10 d. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_generations\\_study/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_generations_study/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
41. Goldstein, Steve. 2017. „Millennials Perceive ‘Good Leadership’ Differently Than Everyone Else and They’re Right“. INC. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.inc.com/steve-goldstein/millennials-perceive-good-leadership-differently-t.html>
42. Gorman, Phil, Teresa Nelson, ir Alan Glassman. 2004. „The Millennial Generation: A Strategic

- Opportunity“. *Organizational Analysis* 12 (3): 255–270.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=16372406&site=ehost-live>
43. Grimes, Gerlinda. 2015. „How Generation X Works“. *How Stuff Works*. Žiūrėta 2019 m. vasario 5 d. <https://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-x.htm>
44. Hacker, Leah. 2019. „Consumer Evolution: Gen Z“. *Accomplice*. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <https://accpl.co/gen-z/>
45. Hall, Mark. 2017. „What the Ideal Workplace of the Future Looks Like, According to Millennials“. *Forbes*. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.forbes.com/sites/markhall/2017/11/08/what-the-ideal-workplace-of-the-future-looks-like-according-to-millennials/#723267274228>
46. Halsall, Anne. 2011. „What Are The Differences Between Generation X and Millennial Generation?“. *Quora*. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.quora.com/What-are-the-differences-between-Generation-X-and-Millennial-Generation>
47. Hassell, David. 2015. „How Important is Communication to Millennials?“. *15 Five*. Žiūrėta 2019 m. vasario 23 d. <https://www.15five.com/blog/employee-communication-millennials/>
48. Hershatter, Andrea, ir Molly Epstein. 2010. „Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective“. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 211-223.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=50422907&site=ehost-live>
49. Higginbottom, Karen. 2016. „Leadership Development For Millennials Not Seen as a Priority“. *Forbes*. Žiūrėta 2019 m. vasario 13 d. <https://www.forbes.com/sites/karenhigginbottom/2016/03/14/leadership-development-for-millennials-not-seen-as-a-priority/#6a111be111c0>
50. Hoffman, Victoria. 2017. „Millennials in the Workplace: Understanding Millennial Learner Needs to Increase Engagement and Retention“. *The International Institute for Innovative Instruction*. Žiūrėta 2019 m. vasario 13 d. <https://institute.franklin.edu/sites/default/files/Docebo-Millennials-Workplace-EN.pdf>
51. Illingworth, Lisa. 2014. „The Secret to Leading Millennials“. *Finweek* 12 (4): 40–41.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1013605>

15&site=ehost-live

52. Jenkins, Ryan. 2017. „This is How Similar Generation Z Will Be to Millennials“. INC. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <https://www.inc.com/ryan-jenkins/this-is-how-similar-generation-z-will-be-to-millen.html>
53. Jenkins, Ryan. 2018. „3 Ways EY Is Preparing Millennials to Be Leaders“. INC. Žiūrėta 2019 m. vasario 27 d. <https://www.inc.com/ryan-jenkins/3-ways-ey-is-preparing-millennials-to-be-leaders.html>
54. Jenkins, Ryan. 2018. „This Is Why Millennials Care so Much About Work-Life Balance“. INC. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.inc.com/ryan-jenkins/this-is-what-millennials-value-most-in-a-job-why.html>
55. Johnson, Brianna. 2017. „Voice Beyond the Boomers: It's Time for X,Y and Z to Come Together“. Accounting Today. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.accountingtoday.com/opinion/beyond-the-boomers-its-time-for-x-y-and-z-to-come-together>
56. Johnson, Meagan. 2017. „What Millennials Want from Leadership?“. *Imark Now* 8 (1): 50-56. <https://meaganjohnson.com/wp-content/uploads/2017/05/What-Millennials-Want-from-Leadership.pdf>
57. Johnstone, Keith. 2017. „Technology and Ties: 5 Reasons Gen X is Taking Over in Business“. Tech Zone 360. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.techzone360.com/topics/techzone/articles/2017/06/20/432889-technology-ties-5-reasons-gen-x-taking-over.htm#>.
58. Jones, David. 2017. „Millennial Managers: 7 Skills for the Next Generation of Leaders“. Udemy for Business. Žiūrėta 2019 m. vasario 27 d. <https://business.udemy.com/blog/millennial-managers-skills-leaders/>
59. Jucevičiūtė, Palmira, ir Daiva Lepaitė. 2000. „Kompetencijos sampratos erdvė“. *Socialiniai Mokslai* 1 (22): 44–50. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367166612843/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
60. Kane, Libby. 2017. „Meet Generation Z. The ‘Millennials On Steroids’ Lead the Charge for Change in the US“. Business Insider. Žiūrėta 2018 m. birželio 5 d. <http://www.businessinsider.com/generation-z-profile-2017-9>
61. Kane, Sally. 2018. „Common Characteristics of Generation X Professionals“. The Balance Careers. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.thebalancecareers.com/common->

characteristics-of-generation-x-professionals-2164682

62. Kocai, Elena. 2018. „Z kartos vertybinis Portretas - vartotojiškos visuomenės atspindys?”. *Socialinis Ugdymas* 48 (2): 32–48.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=133943334&site=ehost-live>
63. Kovary, Giselle. 2017. „What Millennials Mean by Work-Life Balance”. Ngen. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <http://www.ngenperformance.com/blog/gen-y/what-millennials-mean-by-work-life-balance>
64. Kuitienė, Nina. 2005. „Užsienio kalbų pedagogikos studentų požiūrių kaita, vertinant kompetentingo pedagogo savybes”. *Pedagogika* 76: 39–43.
65. La Force, Hadrien De. 2018. „Millennials: 75% of the Working Population by 2025!”. Cooracademy. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d.  
<https://www.cooracademy.com/en/blog/interview-en/millennials-75-of-the-working-population-by-2025/>
66. Lal, Sunitha. 2012. „Leadership Begins Early: Spotting the Spark in Gen-Y”. *Human Capital* 16 (1): 46–49.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=92683012&site=ehost-live>
67. Landrum, Sarah. 2018. „How Coaching is Key to Millennial Happiness”. Coach Federation. Žiūrėta 2019 m. vasario 14 d. <https://coachfederation.org/blog/how-coaching-is-key-to-millennial-happiness>
68. „Leadership Development for Millennials: Why it Matters”. 2013. ASTD. Žiūrėta 2019 vasario 27 d.  
<https://academy.webvent.tv/uploads/assets/264/document/13510ASTDWebcastFINAL.pdf>
69. Lindenberger, Judith. 2015. „Mentoring and Millennials”. The Lindenberger Group. Žiūrėta 2019 m. vasario 14 d. <https://www.lindenbergergroup.com/mentoring-and-millennials/>
70. Loucks, Micah. 2016. „Coaching Millennials in the Workplace”. Michigan State University. Žiūrėta 2019 m. vasario 14 d.  
[https://www.canr.msu.edu/news/coaching\\_millennials\\_in\\_the\\_workplace](https://www.canr.msu.edu/news/coaching_millennials_in_the_workplace)
71. Lykins, Lorie, ir Ann Pace. 2013. „Mastering Millennial Leadership Development”. *T+D* 67 (5): 42–45.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=8712175>

72. Lynch, Amy. 2015. „Gen Z Kids are Like Their Great-Grandparents. Here’s Why”. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. Generational Edge. <http://www.generationaledge.com/blog/posts/genz-like-grandparents>
73. Macon, Max, ir James B. Artley. 2009. „Can’t We All Just Get Along? A Review of the Challenges and Opportunities in a Multigenerational Workforce”. *International Journal of Business Research* 9 (6): 90-94. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/45462814/cant-we-all-just-get-along-review-challenges-opportunities-multigenerational-workforce>
74. Makovsky, Ken. 2018. „On the Brink of a Gen Z World”. Makovsky Integrated Communications and Marketing. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <http://www.makovsky.com/news/a-gen-z-world/>
75. Mannheim, Karl. 1952. *The Problem of Generations*. In P. Kecskemeti (Ed.) *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge.
76. Martin, Carolyn A. 2005. „From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y”. *Industrial and Commercial Training* 37 (1): 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
77. Martinelli, Katherine. 2018. „How Millennials are Solving the Workplace Diversity Problem”. Ozy. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.ozy.com/acumen/how-millennials-are-solving-the-workplace-diversity-problem/89414>
78. Masiulis, Kęstutis, ir Tadas Sudnickas. 2008. *Elitas Ir Lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
79. Matuson, Roberta. 2015. „Purposeful Hiring: How to Attract Millennials to Your Workplace”. Forbes. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.forbes.com/sites/robertamatuson/2015/01/15/purposeful-hiring-how-to-attract-millennials-to-your-workplace/#3010612a5d94>
80. McClennan, Jeannette. 2016. „Baby Boomers and Millennials are More Alike than You Think!”. Medium. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://medium.com/@jjmac55/baby-boomers-and-millennials-are-more-alike-than-you-think-32574da95410>
81. McGlone, Teresa, Judith Winters Spain, ir Vernon McGlone. 2011. „Corporate Social Responsibility and the Millennials”. *Journal of Education for Business* 86 (4): 195–200. <https://doi.org/10.1080/08832323.2010.502912>
82. McGrath, Meghan. 2016. „What Millennials Want in a Leader”. Bates Communications.



- Žiūrėta 2019 m. vasario 6 d. <https://www.bates-communications.com/bates-blog/what-millennials-want-in-a-leader>
83. Mhatre, Ketan, ir Jay A. Conger. 2011. „Bridging the Gap Between Gen X and Gen Y”. *Journal of Leadership Studies* 5 (3): 72–76. <http://doi.wiley.com/10.1002/jls.20235>
84. „Millennials, Gen X and Baby Boomers: Who’s Working at Your Company and What Do They Think About Ethics?”. 2009. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <http://www.ethics.org/files/u5/Gen-Diff.pdf>
85. „Millennials: Confident. Connected. Open to Change”. 2010. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>
86. „Millennials and Diversity: Cultivating a Culture of Inclusion”. 2017. Kaplan Mobray. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://kaplanmobray.com/millennials-and-diversity-cultivating-a-culture-of-inclusion/>
87. Monaco, Michele, ir Malissa Martin. 2007. „The Millennial Student: A New Generation of Learners”. *Athletic Training Education Journal* 2: 42-46. [https://www.researchgate.net/publication/228343335\\_The\\_millennial\\_student\\_A\\_new\\_generation\\_of\\_learners](https://www.researchgate.net/publication/228343335_The_millennial_student_A_new_generation_of_learners)
88. Mondres, Tyler. 2019. „How Generation Z Is Changing Financial Services: Move Over, Millennials. The next Rising Generation Is Here”. *ABA Banking Journal* 111 (1): 24–28. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133611137&site=ehost-live>
89. Murphy, Mark. 2018. „The Top Thing That Millennials Want From You is Absolutely Free”. *Forbes*. Žiūrėta 2019 m. vasario 4 d. <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2018/11/11/the-top-thing-that-millennials-want-from-you-is-absolutely-free/#3bd45246c352>
90. Neal, Stephanie, ir Richard Wellins. 2018. „Generation X - Not Millennials - Is Changing the Nature of Work”. *CNBC*. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.cnbc.com/2018/04/11/generation-x--not-millennials--is-changing-the-nature-of-work.html>
91. Nelson, Reva. 2016. „What Workforce Diversity Means for Millennials”. *Monster*. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/recruiting-hiring-advice/strategic-workforce-planning/workforce-diversity-for-millennials.aspx>
92. Niemiec, Susan. 2000. „Finding Common Ground for All Ages”. *SDM: Security Distributing*

& *Marketing* 30 (3): 81–84.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2834325&site=ehost-live>

93. Northouse, Peter G. 2009. *Lyderystė: Teorija Ir Praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
94. O'Malley, Brian. 2016. „Millennials And ‘Their Destruction of Civilization’”. *Forbes*. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.forbes.com/sites/valleyvoices/2016/04/25/millennials-and-their-destruction-of-civilization/#3b8c88182830>
95. Ovalle, Cid De Leon Mariana. 2018. „Generation Z vs Millennials: What Makes Them Tick?”. *Boss Magazine*. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <https://thebossmagazine.com/generation-z-vs-millennials/>
96. Partridge, Helen, ir Gillian Hallam. 2006. „Educating the Millennial Generation for Evidence Based Information Practice”. *Library Hi Tech* 24 (3): 400–419. <https://doi.org/10.1108/07378830610692163>
97. Pasiliauskas, Martynas. 2011. „Z Karta, kuriai internetas yra viskas”. *Technologijos*. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. [http://www.technologijos.lt/n/zmoniu\\_pasaulis/redakcijos\\_akiratis/S-18410/straipsnis/Martynas-Pasiliauskas-Z-karta-kuriai-internetas-yra-viskas](http://www.technologijos.lt/n/zmoniu_pasaulis/redakcijos_akiratis/S-18410/straipsnis/Martynas-Pasiliauskas-Z-karta-kuriai-internetas-yra-viskas)
98. Prossack, Ashira. 2018. „How to Make Your Workplace Millennial Friendly”. *Forbes*. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/07/29/how-to-make-your-workplace-millennial-friendly/#40f22e17409d>
99. Reeves, Thomas, ir Eunjung Oh. 2008. „Generation Differences and Educational Technology Research”. Iš *Handbook of Research on Educational Communications and Technology 3rd edition*, 295–303. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
100. Ritter, Bruce. 2008. „Rise of the Millennials – Why They Know so Much yet Understand so Little”. *The Real Truth*. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://rcg.org/realtruth/articles/080804-002-society.html>
101. Saltgaver, Rachel. 2018. „Designing a Training Program for Millennials”. *Lessonly*. Žiūrėta 2019 m. vasario 14 d. <https://www.lessonly.com/blog/designing-training-program-millennials/>
102. Schwartz, Dan. 2017. „How Millennials Define Leadership?”. *Association for Talent Development*. Žiūrėta 2019 m. vasario 3 d. <https://www.td.org/insights/how-millennials-define-leadership>
103. Shaw, Ramona. 2018. „Millennials Don't Want Bosses - They Want Coaches”. *LinkedIn*. Žiūrėta 2019 m. vasario 14 d. <https://www.linkedin.com/pulse/millennials-dont-want-bosses->

coaches-ramona-shaw-leadership-coach/

104. Shaw, Sue, ir David Fairhurst. 2008. „Engaging a New Generation of Graduates”. *Education and Training* 50 (5): 366–378. <https://doi.org/10.1108/00400910810889057>
105. Šilingienė, Violeta. 2011. „Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste”. *Economics & Management* 16: 961–968. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB0001:J.04~2011~1367177864476/DS.002.0.01.ARTIC>
106. Šilingienė, Violeta. 2012. *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
107. Simoneaux, Sarah, ir Chris Stroud. 2010. „Bridging the Generation Gaps in the Retirement Services Workplace”. *Journal of Pension Benefits* 17 (2): 66–75. [http://www.scs-consultants.com/docs/SCS\\_JournalPensionBenefits\\_Bridging.pdf](http://www.scs-consultants.com/docs/SCS_JournalPensionBenefits_Bridging.pdf)
108. Singh, Pritam Asha Bhandarker, ir Sumita Rai. 2012. *Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organization*. New Delhi: Sage Publications. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=456918&site=ehost-live>
109. Sladek, Sarah L. 2017. „Using Mentoring to Develop Millennial Leaders”. Training Industry. Žiūrėta 2019 m. vasario 13 d. <https://trainingindustry.com/articles/leadership/using-mentoring-to-develop-millennial-leaders/>
110. Solis, Rafael. 2015. „The Rise of Self-Directed Learning: 3 Things Millennials Want You to Know”. Training Industry. Žiūrėta 2019 m. vasario 27 d. <https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/the-rise-of-self-directed-learning-3-things-millennials-want-you-to-know/>
111. Staff, Ama. 2018. „Understanding the Characteristics and Motivations of Generation Z”. American Management Association. Žiūrėta 2019 m. sausio 30 d. <https://playbook.amanet.org/training-articles-characteristics-motivations-generation-z/>
112. Stanišauskienė, Vilija. 2015. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste”. *Tiltai* 71 (2): 1-20. <https://doi.org/10.15181/tbb.v71i2.1097>
113. Stankevičienė, Asta, Valerija Gerikienė, ir Neringa Jurgaitytė. 2016. „Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste”. *Informacijos Mokslai* 74: 7–24. [https://www.researchgate.net/publication/301306264\\_Y\\_ir\\_Z\\_kartu\\_darbuotoju\\_atlygio\\_lukesciai\\_informacines\\_visuomenes\\_kontekste](https://www.researchgate.net/publication/301306264_Y_ir_Z_kartu_darbuotoju_atlygio_lukesciai_informacines_visuomenes_kontekste)
114. Stein, John. 2013. „Millennials: The Me Me Me Generation”. Time. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>

115. Stevens, Tim. 2015. „The Best Strategy for Developing Leaders is no Strategy”. Entrepreneur. Žiūrėta 2019 m. vasario 4 d. <https://www.entrepreneur.com/article/247264>
116. Stoner, James A. F, Edward Freeman, ir Daniel R. Jr Gilbert. 1999. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
117. Strauss, William, ir Neil. Howe. 1991. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, London, Sidney, Toronto: Harper Perennial.  
<https://books.google.lt/books?id=BBTtbGFBCiwC&dq=The+History+of+America%27s+Future,+1584+to+2069&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiL54S57rzbAhXjE5oKHVGrDPgQ6AEIJzAA>
118. Strauss, William, ir Neil Howe. 1997. *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Three Rivers Press.  
[https://books.google.lt/books/about/The\\_Fourth\\_Turning.html?id=d8bBFGJq79sC&redir\\_esc=y](https://books.google.lt/books/about/The_Fourth_Turning.html?id=d8bBFGJq79sC&redir_esc=y)
119. Sumner, Crissa. 2014. „Gen Y's Leadership Style Will be Different from Anything We've Seen”. *Human Resources Magazine* 19 (5): 18–19.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=99967841&site=ehost-live>
120. Swartz, Mark. 2017. „Boomers and Gen X Find Common Ground With Millennials”. Monster. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.monster.ca/career-advice/article/common-ground-with-millennials-at-work>
121. Taylor, Paul, ir George Gao. 2014. „Generation X: America's Neglected 'Middle Child'”. Pew Research Center. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/06/05/generation-x-americas-neglected-middle-child/>
122. „The 2015 Deloitte Millennial Survey”. 2015. Deloitte. Žiūrėta 2019 m. vasario 12 d. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>
123. „The 2016 Deloitte Millennial Survey”. 2016. Deloitte. Žiūrėta 2019 m. vasario 12 d. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
124. „The Great Generational Shift: Why the Differences Between Generations Will Reshape Your Workplace”. Žiūrėta 2019 m. vasario 12 d. [https://eu.hudsonrpo.com/wp-content/uploads/sites/3/2018/09/Generational\\_Shift\\_US.pdf](https://eu.hudsonrpo.com/wp-content/uploads/sites/3/2018/09/Generational_Shift_US.pdf)

125. „The Millennial Leadership Survey”. 2015. Workplace Trends & Virtuali. Žiūrėta 2019 m. vasario 12 d. <https://workplacetrends.com/the-millennial-leadership-survey/>
126. Töröcsik, Mária, Krisztián Szűcs, ir Dániel Kehl. 2014. „How Generations Think: Research on Generation Z”. *Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio* 1: 23–45.  
<http://www.acta.sapientia.ro/acta-comm/C1/comm1-3.pdf>
127. Valuckienė, Jūratė, Sigitas Balčiūnas, Eglė Katiliūtė, Berita Simonaitienė, ir Brigita Stanikūnienė. 2015. *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas. [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi\\_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf)
128. Wesner, Marilyn, ir Tammy Miller. 2008. „Boomers and Millennials Have Much in Common”. *Organizational Development Journal* 26 (3): 89–96.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34586045&site=ehost-live>
129. West, Steve. 2018. „Meeting Millennial Expectations In These Four Areas Of Technology”. Forbes. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d.  
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/06/28/meeting-millennial-expectations-in-these-four-areas-of-technology/#24777f9f4ffc>
130. Westermann, Danielle King. 2017. „Preparing Millennials to Lead”. Human Resource Executive. Žiūrėta 2019 m. vasario 2 d. <http://hrexecutive.com/preparing-millennials-lead/>
131. „What is Leadership Competency Framework?”. 2018. SIGMA Assessment Systems. Žiūrėta 2019 m. vasario 26 d. <https://www.sigmaassessmentsystems.com/leadership-competency-framework/>
132. „Why Leadership Development Fails (and How to Make It a Success)”. 2014. Association for Talent Development (ATD). Žiūrėta 2019 m. vasario 14 d.  
[https://gcatd.org/resources/Documents/Special%20Interest%20Groups%20\(SIGs\)/Learning%200Leaders/Why%20Leadership%20Development%20Fails%20White%20Paper.pdf](https://gcatd.org/resources/Documents/Special%20Interest%20Groups%20(SIGs)/Learning%200Leaders/Why%20Leadership%20Development%20Fails%20White%20Paper.pdf)
133. „Why Transparency is Vital To Engaging Millennial Employees”. 2017. Unio. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://unio.io/blog/transparency-is-vital-to-engaging-millennials/>
134. Wiedmer, Tery. 2015. „Generations do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z”. *Delta Kappa Bulletin* 82 (1): 51–58.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=110364697&site=ehost-live>

135. Williams, Alex. 2015. „Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z”. New York Times. Žiūrėta 2018 m. birželio 6 d. <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>
136. Winograd, Morley, ir Michael D. Hais. 2011. *Millennial Momentum: How a New Generation Is Remaking America*. New Brunswick: Rutgers University Press. [https://books.google.lt/books/about/Millennial\\_Momentum.html?id=eDDSWnGfMe4C&redir\\_esc=y](https://books.google.lt/books/about/Millennial_Momentum.html?id=eDDSWnGfMe4C&redir_esc=y)
137. Wyatt, David. 1993. *Out of the Sixties: Storytelling and the Vietnam Generation*. Cambridge: Cambridge University Press. [https://books.google.lt/books/about/Out\\_of\\_the\\_Sixties.html?id=1CWLP6DMd5kC&redir\\_esc=y](https://books.google.lt/books/about/Out_of_the_Sixties.html?id=1CWLP6DMd5kC&redir_esc=y)
138. Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations, 8th Edition*. Upper Saddle River: Pearson Education.
139. Zaslove, Mira. 2017. „Generation Xers Are Driving Millennials Crazy in the Workplace”. The Ladders. Žiūrėta 2019 m. sausio 21 d. <https://www.theladders.com/career-advice/generation-x-driving-millennials-crazy>
140. Žydzūnaitė, Vilma, Stanislav Sabaliauskas. 2017. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
141. Žvirdauskas, Dainius. 2010. „Kokia gali būti lyderystė?”. Straipsniai. Žiūrėta 2019 m. vasario 9 d. <http://straipsniai.lt/bendravimas/kokia-gali-buti-lyderyste/>

## ANOTACIJA

Kupšys, M. *Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje* / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2019.

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje. Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiama Y kartos vieta kartų kaitos kontekste, esminės šios kartos charakteristikos ir jų raiškos skirtumai bei panašumai, lyginant su kitomis kartomis. Antrojoje darbo dalyje apibrėžiama lyderystės fenomeno samprata, apžvelgiamas Y kartos požiūris į lyderystę bei šios kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje niuansai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama išsami tyrimo metodologija, skirta ištirti ir įvertinti lyderystės kompetencijos ugdymo patirtį tyrimo dalyvių organizacijose. Galiausiai, ketvirtojoje šio magistro baigiamojo darbo dalyje apibendrinami atlikto kokybinio tyrimo rezultatai, apibūdinant Y kartą tyrimo dalyvių organizacijose, organizacijų požiūrį į lyderystę, taikomus lyderystės kompetencijos ugdymo metodus, ugdymo problematiką ir sėkmės veiksnius.

**Pagrindiniai žodžiai:** Y karta, lyderystė, lyderystės kompetencijos ugdymas.

## ABSTRACT

Kupšys, M. *Generation Y's Leadership Competency Development Within an Organization* / Final thesis of Master's Degree of Leadership and Change Management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2019.

The final Master's thesis analyzes Generation Y's leadership competency development within an organization. The first part of the thesis reviews the place of Generation Y in the context of generational change, the essential characteristics of this generation as well as their differences and similarities in terms of expression comparing to other generations. The second part of the thesis defines the concept of leadership phenomenon, reviews the Generation Y's approach towards leadership and the nuances of this generation's leadership competency development within an organization. The third part of this thesis provides a comprehensive research methodology meant to investigate and evaluate the experience of leadership competency development within the research participant's organizations. Lastly, the fourth part of the thesis summarizes the results of the qualitative research, describing Generation Y in the context of research participants' organizations as well as these organizations' attitudes towards leadership, applied leadership competency development methods and related leadership education issues and success factors.

**Key words:** Generation Y, leadership, leadership competency development.



## SANTRAUKA

Kupšys, M. *Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje* / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2019.

2016 metais Didžiosios Britanijos verslo, mokesčių, audito konsultacijų paslaugas teikiančios kompanijos Deloitte atlikta apklausa, kurioje dalyvavo 7700 Y kartos atstovų iš 29 pasaulio valstybių, atskleidė tendenciją, jog Y kartos atstovai pamažu užima vis didesnę dalį vadovaujamojo darbo pozicijų organizacijose, tačiau net 63 procentai respondentų nurodė, jog jų lyderystės kompetencija nėra pakankamai išugdyta. Respondentai lyderystę įvardijo kaip vieną iš vertingiausių profesinių kompetencijų, kurios ugdymas organizacijose, jų požiūriu, nėra vykdomas tinkamai. Darbo problema/probleminis klausimas: kaip užtikrinti sėkmingą Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje? Darbo tikslas: pateikti teoriškai ir empiriškai pagrįstas sėkmingo Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje gaires. Darbo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė ir kokybinis tyrimas, atliekant pusiau struktūruotą interviu. Darbo uždaviniai: išskirti esmines Y kartos atstovų charakteristikas, lūkesčius organizacijai, požiūrio į lyderystę niuansus, taikant mokslinės literatūros šaltinių analizės metodą; aptarti tyrimo dalyvių – organizacijų vadovų ir žmogiškųjų išteklių specialistų požiūrį į Y kartą, išskiriamas atstovų charakteristikas, jų raišką, šios kartos lūkesčius organizacijai ir lyderystei, taikant pusiau struktūruoto giluminio interviu metodą; apžvelgti tyrimo dalyvių organizacijų požiūrį į lyderystės kompetenciją ir jos ugdymo patirtį, taikant pusiau struktūruoto giluminio interviu metodą; nurodyti esminius Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje sėkmės veiksnius, remiantis atlikta literatūros šaltinių analize bei pusiau struktūruoto giluminio interviu duomenimis.

Apibendrinus mokslinės literatūros šaltinių analizės ir kokybinio tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog, siekiant užtikrinti sėkmingą Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymą organizacijoje, svarbu laikytis kompleksinio požiūrio į lyderystės ugdymą, tinkamai atliepti ugdymosi poreikius, taikyti individualią ugdymo prieigą, kurti ir vystyti lyderystės kultūrą organizacijoje, pradėti lyderystės ugdymą kuo įmanoma anksčiau, priskirti atsakomybę už lyderystės ugdymą bei užtikrinti sklandžią ugdymo komunikaciją organizacijoje.

**Pagrindiniai žodžiai:** Y karta, lyderystė, lyderystės kompetencijos ugdymas.

## SUMMARY

Kupšys, M. *Generation Y's Leadership Competency Development Within an Organization* / Final thesis of Master's Degree of Leadership and Change Management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2019.

In 2016, Deloitte, the UK-based business, tax, and audit consulting firm, conducted a global survey with 7700 Generation Y representatives from 29 countries worldwide. The survey revealed a tendency for Generation Y's representatives to gradually take on more senior management positions within organizations; however, as many as 63 percent of the respondents indicated that their leadership competency is not sufficiently developed. Respondents have also identified leadership as one of the most valuable professional competencies that, in their view, is not being properly developed within their organizations. The problem/problematic issue of the thesis is how to ensure the successful development of Generation Y's leadership competency within an organization. The aim of the thesis: to provide theoretically and empirically based guidelines for successful Generation Y's leadership competency development within an organization. The methods of the thesis: the analysis of the scientific literature and the qualitative research through semi-structured in-depth interviews. The tasks of the thesis: to highlight the essential characteristics of the Generation Y, their expectations for organizations, and the nuances of the approach towards leadership using the scientific literature analysis method; to discuss the research participants' attitudes towards Generation Y by distinguishing its characteristics, their expression and generation's expectations for organization and leadership using the semi-structured in-depth interview method; to review research participants' organizations approach towards leadership competency and its development experience using the semi-structured in-depth interview method; to identify the key success factors for Generation Y's leadership competency development within an organization based on the results of the scientific literature analysis and the semi-structured in-depth interviews.

The summary of the scientific literature analysis and the qualitative research has shown that in order to ensure successful Generation Y's leadership competency development within an organization the following success factors should be taken into consideration: the importance of applying a holistic approach towards leadership development, the importance of responding to learning needs as well as applying individual education access, creating and developing a leadership culture, starting leadership development as early as possible, assigning the leadership development responsibility, and ensuring seamless educational communication within an organization.

**Key words:** Generation Y, leadership, leadership competency development.

## **PRIEDAI**

## INTERVIU KLAUSIMYNAS TYRIMO DALYVIAMS (LIETUVIŲ KALBA)

### Bendroji informacija apie mokslinį tyrimą

<b>Studentas:</b>	Modestas Kupšys
<b>Studento telefono numeris:</b>	+37069348232
<b>Studento elektroninis paštas:</b>	<a href="mailto:modestas.kupsys@gmail.com">modestas.kupsys@gmail.com</a>
<b>Baigiamojo darbo tema:</b>	Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje
<b>Tyrimo tikslas:</b>	Ištirti ir įvertinti lyderystės kompetencijos ugdymo patirtį organizacijose
<b>Baigiamojo darbo vadovas:</b>	doc. dr. Rūta Dačiulytė

Gerbiama(-s) tyrimo dalyvi,

Esu Mykolo Romerio Universiteto magistrantas Modestas Kupšys. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą tema – „*Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymas organizacijoje*“, kurios pagrindu atliekamas kokybinis prieigos empirinis tyrimas. Tyrimo tikslas – *ištirti ir įvertinti Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymo patirtį organizacijose*. Šis pusiau struktūruoto giluminio interviu klausimynas yra skirtas surinkti informacijai, susijusiai su Y kartos lyderystės kompetencijos ugdymu bei jo specifika Jūsų organizacijoje. Akcentuotina, jog tyrimo rezultatai padės *formuoti gaires-pasiūlymus, kaip organizacijoje galėtų būti vykdomas sėkmingas Y kartos atstovų lyderystės kompetencijos ugdymas*.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką ir pagalbą!

<b>Demografiniai ir bendrieji klausimai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kiek Jums metų?</li> <li>2) Lytis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyras</li> <li>• Moteris</li> </ul> </li> <li>3) Koks Jūsų išsilavinimas?</li> <li>4) Kokia Jūsų organizacijos veiklos sritis?</li> <li>5) Kokios Jūsų pareigos organizacijoje?</li> </ol>
---	--

<p><b>Y karta organizacijoje</b></p>	<p>6) Teigiama, jog Y kartos atstovų skaičius globalioje darbo rinkoje laipsniškai didėja ir 2025 metais sudarys 75 procentus. Kaip tai veikia organizacijas globaliu mastu, o taip pat ir Jūsų organizaciją? Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia, siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartos talentus organizacijoje? Kokia Jūsų organizacijos patirtis šiuo klausimu?</p> <p>7) Y karta Jūsų organizacijoje. Kokia ji? Kuo ši karta, Jūsų nuomone, išsiskiria iš kitų kartų? Kokius galėtumėte įvardinti esminius šios kartos atstovų bruožus – charakteristikas?</p> <p>8) Atsinaujinant organizacijų kolektyvams, į jas ateina vis jaunesni darbuotojai – pavyzdžiui, Y karta, taip pat keičianti ir lyderystės organizacijoje sampratą. Ko, Jūsų nuomone, ši karta tikisi iš organizacijos lyderių ir jų lyderystės? Kas būdinga šios kartos atstovų lyderystės stiliui?</p>
<p><b>Lyderystė ir jos kompetencijos ugdymas organizacijoje</b></p>	<p>9) Lyderystė – išskirtinai vadovo veiklos sudedamoji dalis ar kiekvienam organizacijos darbuotojui svarbi kompetencija, būtina sėkmingai veiklai ir karjerai? Kokio požiūrio laikomasi Jūsų organizacijoje?</p> <p>10) Kokios žinios ir įgūdžiai Jūsų organizacijoje laikomi esminiais sėkmingam lyderiui ir jo lyderystės raiškai? Kokių žinių ir įgūdžių, Jūsų manymu, dažniausiai stokoja jauni lyderiai – pavyzdžiui, Y karta? Kodėl?</p> <p>11) Apibūdinkite lyderystės kompetencijos ugdymą Jūsų organizacijoje. Kaip jis organizuojamas? Kokie ugdymo metodai yra taikomi? Kokius galėtumėte įvardinti esminius sėkmingo lyderystės kompetencijos ugdymo organizacijoje veiksnius bei galimas problemas?</p> <p>12) Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia, ugdant Y kartos atstovus bei jų lyderystės kompetenciją organizacijoje?</p>

## SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME (LIETUVIŲ KALBA)

2019-.....-.....

Vilnius

**Sutinku** dalyvauti šiame moksliniame tyrime bei **patvirtinu**, jog esu susipažinęs (-usi) su šiais sutikimo objektais:

1. Esu supažindintas (-a) su šio mokslinio tyrimo projektu bei mano dalyvavimo jame tikslu.
2. Šiame moksliniame tyrime dalyvauju savarankiškai.
3. Suprantu, jog tyrimo metu turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus.
4. Suprantu, jog turiu teisę neatsakyti į bet kurią tyrėjo klausimą.
5. Buvau užtikrintas (-a), jog, naudojant šio mokslinio tyrimo metu gautus duomenis, mano tapatybė nebus atskleista bei bus išsaugotas mano, kaip tyrimo dalyvio, o tai pat ir mano atstovaujamos organizacijos konfidencialumas.
6. Esu informuotas (-a), jog siekiant duomenų tikslumo, tyrimo informacija bus įrašinėjama. Garso įrašai bus naudojami tik numatyto mokslinio tyrimo tikslais, laikantis šiame sutikime numatytą konfidencialumo reikalavimų. Dėl garso medžiagos panaudojimo kitokiems tikslams turės būti gautas papildomas dalyvio sutikimas.

.....

(Tyrimo dalyvio vardas, pavardė, parašas)

.....

(Tyrėjo vardas, pavardė, parašas)

## INTERVIU KLAUSIMYNAS TYRIMO DALYVIAMS (ANGLŲ KALBA)

### General Information about the Research

<b>Student:</b>	Modestas Kupsys
<b>Phone number:</b>	+37069348232
<b>Email:</b>	<a href="mailto:modestas.kupsys@gmail.com">modestas.kupsys@gmail.com</a>
<b>Topic of the Master Thesis</b>	Generation Y's leadership competency development within an organization
<b>Main Goal of the Research</b>	To research and evaluate leadership competency development experience within organizations
<b>Professor in Charge of the Thesis:</b>	Ruta Daciulyte, PhD

Dear Participant,

My name is Modestas Kupsys, and I am a M.A student at the Institute of Leadership and Strategic Management of Mykolas Romeris University. Currently, I am preparing a master's thesis on the topic – *Generation Y's leadership competency development within an organization*. As a part of the master's thesis preparation, it is mandatory to conduct an academy research in order to explicate the topic from the empirical perspective. The main goal of this research – *to investigate and evaluate Generation Y's leadership competency development experience within an organization*. In order to meet this goal, the below interview questionnaire is going to be used to gather information about your organization's experience in Generation Y's leadership competency development.

The results of this research are going to be used as a basis to draft general guidelines/principles which could be followed to assure a successful execution of Generation Y's leadership competency development within an organization.

Thank you for your time and assistance!

<b>Demographic and General Questions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) What is your age?</li> <li>2) Gender:</li> </ol>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Male</li> <li>• Female</li> </ul> <p>3) What is your educational background?</p> <p>4) What is the functional area of your organization?</p> <p>5) What is your current role/position with the organization?</p>
<p><b>Organization and Generation Y</b></p>	<p>6) Various sources claim that Generation Y's proportion within in the global job market is gradually growing and in 2025 it is predicted to reach 75 percent. How does this situation impact organizations on a global level as well as your organization? What aspects play a key role in terms of attracting/retaining Generation Y talents to/within organization? What is your organization's experience in that regard?</p> <p>7) Generation Y (millenials) in your organization. What does it look like? How is Generation Y different from other generations? What main traits/characteristics of this generation could you name?</p> <p>8) With the resumption of workforce, younger generations, such as Generation Y and Z, are joining organizations while older generations, such as Baby Boomers, are retiring. This generational shift also changes the whole leadership perception on organization level. What are the Generation Y's expectations towards organization's leaders and their leadership? How would you describe Generation Y as leaders and their leadership style?</p>
<p><b>Leadership Competency Development within an Organization</b></p>	<p>9) Leadership is an integral part of people managers' activities, or a competency important for every employee's job and career. What is the approach in your organization?</p> <p>10) What skills/qualifications does your organization consider as essential for a leader and his/her leadership? What skills/qualifications do young leaders, for example, Generation Y (millenials) lack the most? Why?</p> <p>11) Describe the leadership competency development in your organization. What does it look like? How is it organized? What teaching/training methods are being used? What leadership competency development success factors as well as problems could you name/think of?</p>



	12) What is important for a successful execution of Generation Y's (millennials') leadership competency development?
--	--

## SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME (ANGLŲ KALBA)

2019-.....-.....

Vilnius

I am **agreeing** to the participation in this research and **confirming** the awareness of the following:

1. I have had the purpose nature of the research explained to me, and I have had the opportunity to ask questions about my role in it.
2. I voluntarily agree to participate in this research.
3. I understand that my participation includes answering researcher's questions.
4. I understand that I have a right not to answer any question.
5. I understand that in any report on the results of this research my (and my organization's) identity will remain anonymous and confidential.
6. I agree to my interview being audio-recorded. Audio recordings are going to be used only for the purposes of this research by complying with anonymity/confidentiality requirements mentioned above. If these records would have to be used for any other purpose than this research, a separate agreement would be needed.

.....

(Participant's first name, last name, signature)

.....

(Researcher's first name, last name, signature)

## TYRIMO DUOMENŲ PATEIKTIES LENTELĖ

Pagrindinė tema	Subtema	Kodas	Prasminis vienetas
Y karta tyrimo dalyvių organizacijose	1. Y kartos sąlygoti pokyčiai organizacijoje	Bendrieji pokyčiai	„<...> mano nuomone, organizacija keičiasi, turint omenyje, jog ją sudaro jauni žmonės, kuomet kai kurie jų jau užima skyriaus vadovų pareigas, todėl tie visi pokyčiai tėtis ir toliau ir mes jų neišvengsime". TD2-1/1
			„<...> aš manau, kad Y karta skatina pokyčius ir skatina juos į gerąją pusę <...>". TD3-1/2
			„Y kartos atstovai jau kaip ir diktuoja patį organizacijos tempą". TD3-1/3
			„<...> kuo daugiau organizacijoje yra Y kartos atstovų, tuo labiau organizacija turi pati keistis, kad pasiekti pelną, nes verslo pagrindinis tikslas – pelno siekimas <...> ". TD7-1/4
			"Y kartos mes turime tikrai nemažai <...> manyčiau, jog mūsų organizacija bus lankstesnė". TD7-1/5
		Struktūriniai pokyčiai	„<...> Y kartos buvimas pasijuto <...> struktūriniuose pokyčiuose, kuomet visas tarsi „sudedama į stalčiukus“. TD2-1/6
			„labai sumažėjo hierarchinės struktūros reikšmė <...>, todėl nebėra stiprios hierarchinės atskirties". TD3-1/7
		Technologiniai pokyčiai	"Organizacijoje jau dabar aiškiai matomi skaitmenizacijos procesai organizacijose, kuomet vis daugiau užduočių atliekama, pasitelkiant technologijas bei internetą". TD5-1/8
			„<...> organizacijos yra verčiamos ieškoti bei taikyti įvairius technologinius sprendimus, siekiant dirbti našiau ar automatizuoti darbą". TD8-1/9
		Aplinkos pokyčiai	„<...> organizacijos turės tiesiog keistis ir formuoti tą tokią vidinę aplinką, kad pritraukti tuos žmones, nes kitaip jie tiesiog neateis <...> ". TD1-1/10
			„<...> organizacijose atsiranda daugiau įvairovės darbo aplinkos prasme, pavyzdžiui, nuotolinis darbas<...>". TD5-1/11
			„<...> konkurencija tarp organizacijų didėja, nes darosi vis sunkiau prisivilioti darbo jėgos – talentų". TD10-1/12
		Kultūros pokyčiai	„<...> tai jiems norisi, jog darbe būtų „fun“ ir tas dalykas atitinkamai veikia organizacijas, todėl jos pradeda keistis, pradeda vis daugiau dėmesio skirti kažkokioms išvykoms kažkur kartu <...>". TD1-1/13
			„<...> keisis vidiniai motyvavimo dalykai, motyvacijos priemonės<...> darant išėjimo iš organizacijos interviu su žmonėmis, pasimato visos priežastys <...> tai dažniausiai susiję darbuotojų motyvavimu, organizacijos kultūra ir vertybėmis" TD2-1/14
			„<...> faktorius, veikiamas Y kartos atėjimo į organizaciją, vėl gi yra susijęs su „minkštaisiais“ įgūdžiais. Tai yra – įmonės kultūra ir pagarba darbuotojui ". TD2-1/15
			„<...> daugėjant Y kartos atstovų darbo rinkoje, organizacijose liks vis mažiau žmonių su stipriomis nuostatomis, įmonėse atsiras dar daugiau atvirumo <...> vien dabar pažūrėjus į organizacijas nesijaučia skirtumų tarp lyčių, rasių, kultūrų". TD2-1/16
			„<...> šių žmonių organizacijose bus dar daugiau, tai įneš papildomo šviežio oro, dėl kurio neliks įvairių skirtumų tarp žmonių, nes visos organizacijos turės tam tikrą tarptautiškumą savo viduje". TD2-1/17
			„<...> Y karta ateina į organizacijas ir tai yra žmonės, kurie pasaulietiškesni, atviresni patirtimi, lankstesni, matę daugiau praktiškų ir norintys tas praktikas taikyti organizacijoje". TD4-1/18
			„Organizacijos vis labiau orientuojasi į tam tikro aukštesnio tikslo nei pelnas ar pinigai siekiamybę kaip esminę verslo varomąją jėgą". TD5-1/19

2. Y kartos lūkesčiai organizacijai: iššūkiai ir organizacijų patirtis	Galimybės	„Y karta šiai dienai labai daug galvoja bei analizuoja esamą situaciją, susijusia su tuo, ką konkreti organizacija jiems gali pasiūlyti". TD8-2/1
		„Y karta labiau ieško galimybių". TD7-2/2
	Augimas	„Jiems taip pat labai svarbu yra suprasti <...> kokios yra tolimesnio jų augimo galimybės organizacijoje". TD3-2/3
		„siūlomos karjeros ir augimo galimybės". TD8-2/4
	Darbo sąlygos	„<...> pradėjau pati būti veikiama Y kartos, beje, todėl aš dabar pati asmeniškai vertinu, kai yra balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo". TD1-2/5
		„<...> dar šiai kartai svarbus ir atlyginimo klausimas". TD2-2/6
		„Vykstant kovai tarp organizacijų, kiekviena jų siūlo tam tikras papildomas naudas darbuotojams". TD5-2/7
		„<...> sudaryti sąlygas žmogui jaustis gerai, kad jaustųsi patogiai – kaip namuose". TD7-2/8
		„<...> paprasti momentai: maitinimas, sportas, sveikatos draudimas, lanksčios darbo sąlygos, darbas iš namų ar kitos vietos <...> ". TD7-2/9
		„Y kartos norai yra akivaizdūs: darbo grafiko lankstumas, mobilumas, darbas, teikiantis džiaugsmą, prasmę". TD8-2/10
		„<...> atlyginimas šioje situacijoje yra vienas svaresnių faktorių". TD8-2/11
		„<...> pasiderinti laisvesnį ir lankstesnį darbo grafiką <...>". TD10-2/12
		„<...> kasdienybė organizacijose, susijusi būtent su Y karta ir jų poreikiais. Tai yra esminiai dalykai – maitinimas, žaidimai, poilsio kambariai, sporto salės". TD10-2/13
		„<...> specifinė aplinka organizacijoje bei jo sukūrimas tam, kad žmonės galėtų jaustis laisvai". TD10-2/14
	Kultūra	„Kitas dalykas – nuopelnų pripažinimas, kuris turėtų būti nuolatinis. Tai negali būti tik metų pabaigoje, kai mes apdovanojame tik keletą žmonių". TD1-2/15
		„<...> Y kartos atstovai mėgsta būti pripažinti kuo greičiau – čia ir dabar". TD1-2/16
		„<...> jei yra atvirumas, skaidrumas tai žmonės tave „seka“, eis su tavimi, nepaisant to, kad tu neturi visų tų norimų dalykų". TD1-2/17
		„<...> nori socializuotis darbe, ko anksčiau nebuvo." TD1-2/18
		„<...> norisi daugiau „fun“ turėti darbe ir kad darbas nebūtų tik rimtas posėdis, bet taip kažkaip eitų per žaidimus". TD1-2/19
		„<...> jog organizacijoje nebūtų hierarchijos, kad būtų pagarba". TD2-2/20
		„<...> kad organizacijoje būtų atlyginama, padėkojama, paskatinama". TD2-2/21
		"Y kartai nemažiau svarbus ir organizacijos tikslas, vizija bei ateities tikslai". TD5-2/22
		„Su jais labiau viskas veikia partnerystės metodu, kuomet organizacija yra kaip sąjungininkas <...>. TD7-2/23
		"Y kartos atstovus prisijungti prie konkrečios organizacijos skatina jos kultūra". TD9-2/24
		Y karta taip pat klausia ir apie organizacijos vertybes bei įvairovę <...> skirtingų nuomonių priėmimą". TD9-2/25
		„<...> ateiti į darbą apsirengus ne taip oficialiai, nes kiekvienas suvaržymas Y kartai iš esmės nepatinka". TD10-2/26

		Ugdymas	<p>„&lt;...&gt; organizacijos tiesiog turės daugiau dėmesio skirti kažkokių kompetencijų vystymui &lt;...&gt; ". TD1-2/27</p> <p>„&lt;...&gt; ieško organizacijų, kurios turi ugdymo planus bei programas". TD6-2/28</p> <p>„&lt;...&gt; reikia gyvų konsultacijų, koučingo, mentorystės". TD6-2/29</p>
		Vadovas	<p>„Dar svarbiau yra organizacijos vadovai ir kokie jie. Esminis klausimas, kiek konkretus vadovas yra lyderis, o kiek bosas?". TD2-2/30</p> <p>„&lt;...&gt; Y kartai būsimas vadovas yra svarbi prisijungimo prie organizacijos sąlyga &lt;...&gt; nori iš karto susipažinti su samdą organizuojančiu vadovu, siekiant jį geriau pažinti". TD9-2/31</p> <p>„&lt;...&gt; kai organizacijoje egzistuoja galimybė su vadovu kalbėti ne tik formaliai &lt;...&gt;". TD10-2/32</p> <p>„&lt;...&gt; didžiąją dalimi to, kaip darbuotojas jaučiasi organizacijoje, ar jaučia pripažinimą, ugdymą, priklauso nuo vadovo". TD10-2/33</p>
		Organizacijų Iššūkiai	<p>„&lt;...&gt; aš pati turiu jiems kažką pasiūlyti &lt;...&gt; organizacijoje šiuo klausimu nėra daroma daug". TD6-2/34</p> <p>„&lt;...&gt; nelabai turime ką pasiūlyti kartai, kuri nori visko. Būna atvejų, kuomet supranti, jog žmogus žymiai daugiau gavo prieš tai buvusioje darbovietėje nei pas mus". TD6-2/35</p> <p>„&lt;...&gt; yra klausimas: ar iš tiesų &lt;...&gt; Y kartos darbuotojui sudaromas išpūdis, kokia yra jo svarba organizacijai?". TD7-2/36</p> <p>„Ar organizacijoje yra tokių lyderių, kurie atlieptų šios kartos lūkesčius? Aš tuo abejočiau". TD7-2/37</p> <p>„&lt;...&gt; jog ne tiek svarbu juos pritraukti, bet sudominti, kad žmogui būtų įdomu &lt;...&gt; kaip sudominti Y kartą, kad ji norėtų prisidėti prie verslo ir pelno siekimo?". TD7-2/38</p> <p>„Deklaruojama, jog siekiant pritraukti Y kartą yra daroma daug. Ar tai yra efektyvu? Tikrai negaliu atsakyti". TD7-2/39</p> <p>„&lt;...&gt; tikrai ne visos organizacijos yra pasiruošusios šios kartos atėjimui". TD8-2/40</p> <p>„&lt;...&gt; žmogiškųjų išteklių skyriai dažnai būna senamadiški arba kol kas nepasiruošę priimti visiškai kitokios kartos atstovus bei suteikti tai, ko Y karta ieško ir nori". TD8-2/41</p> <p>„organizacijos konkuruoja, siūlydamos geresnę darbo aplinką, naudas". TD8-2/42</p> <p>„&lt;...&gt; organizacijos, kurios užsispyrusiai nenori suvokti ir suprasti kokia yra Y karta bei kaip su ja dirbti, gali turėti nepaprastai didelių sunkumų &lt;...&gt; konkurencija tarp organizacijų tik didės". TD10-2/43</p>
		Organizacijų taikomos praktikos	<p>„&lt;...&gt; tinkamai atliepti darbuotojo lūkesčius, kad jis tiesiog norėtų būti organizacijoje". TD7-2/44</p> <p>„&lt;...&gt; svarbu akcentuoti jų atliekamo darbo prasmę, kuriamą pridėtinę vertę tam, kad Y karta suprastų savo svarbą bei gebėtų galvoti apie ateities žingsnius organizacijoje". TD8-2/45</p> <p>„&lt;...&gt; mūsų organizacija labiau orientuojasi į organizacijos kultūrą, siekiant sukurti priklausomumo, įsitraukimo jausmą". TD8-2/46</p> <p>„Darbuotojui svarbu jausti, jog jis yra svarbus ir vertingas savo organizacijai". TD8-2/47</p> <p>„&lt;...&gt; organizacija stengiasi šiek tiek pagerinti darbuotojui suteikiamų naudų paketą. Pavyzdžiui, papildomos motinystės atostogos, investavimas į darbuotojų išsilavinimą". TD8-2/48</p>

			<p>„&lt;...&gt; organizacija, siekdama pritraukti Y kartą, investuoja į kultūrą, organizuoja ir atvirų durų renginius bei aktyviai veikiama ir socialiniuose tinkluose, kuriant patrauklaus darbdavio įvaizdį". TD9-2/49</p> <p>„&lt;...&gt; tiek darbo skelbimuose, tiek ir samdos pokalbių metu yra pabrėžiama organizacijos kultūra &lt;...&gt; kalbama apie darbuotojų įtraukimą į socialines veiklas, organizacijos teikiamas naudas ir t.t.". TD9-2/50</p> <p>„&lt;...&gt; bandoma įsiklausyti į žmonių nuomones. Bandoma sužinoti, ko žmonėms trūksta, ko jie dar norėtų, kas paskatintų, kas pagerintų darbo sąlygas ir panašiai". TD1-2/51</p> <p>„&lt;...&gt; atsargiai elgtis su pažadais, ką aš pastebėjau įmonės pradėjo atsargiau daryti &lt;...&gt;". TD1-2/52</p> <p>„&lt;...&gt; balansas išlaikyti, ką mes kaip organizacija galime duoti, ką jie nori gauti, kad būtų visi laimingi – dabartinės įmonės čia fokusuojasi daugiausia". TD1-2/53</p>
	3. Y kartos charakteristikos	Akcentuojantys skaidrumą	„Jiems labai svarbus skaidrumas". TD1-3/1
„<...> kai tu esi su jais atviras ir skaidrus, tu gali sulaukti didelio jų palaikymo <...>". TD1-3/2			
Ambicingi		„<...> Y kartos atstovai yra gana ambicingi <...>". TD2-3/3	
		„Y karta – tai ambicijos". TD6-3/4	
Atsakingi		„<...> geba priimti atsakomybę <...> ". TD4-3/5	
Besiuugdantys		„<...> orientaciją į mokymąsi bei naujas patirtis <...> ". TD5-3/6	
		„Y karta labiau tiki tobulinimusi ir augimu konkrečioje srityje". TD6-3/7	
		„Jie taip pat yra nuolat besiuugdantys". TD7-3/8	
		„Y karta yra linkusi į <...> augimą, ugdymąsi bei tobulėjimą <...>". TD8-3/9	
		„<...> žingeidi karta, norinti visko išmokti. ". TD9-3/10	
Chaotiški		„<...> jie yra ir labai chaotiški". TD3-3/11	
Darbštūs		„<...> Y kartos darbo našumas yra žymiai didesnis palyginti su prieš tai buvusiomis kartomis". TD5-3/12	
		„<...> matau labai daug Y kartos atstovų, kurie daug ir sunkiai dirba". TD10-3/13	
Drąsūs		„<...> nebijo siūlyti pakeitimų tokiais klausimais, kuriais mano karta būtų per daug konservatyvi rūpintis <...> tai galima pavadinti drąsa“. TD1-3/14	
	„Jie iš esmės yra labai drąsūs“. TD3-3/15		
	„Drąsa rizikuoti ir drąsa daryti". TD4-3/16		
	„Jie neturi baimių, bet turi labai daug noro viską keisti". TD6-3/17		
	„Y kartos atstovai yra linkę būti drąsesni <...> ". TD10-3/18		
Energingi	„<...> labai energingi žmonės, kurių buvimas jaučiam tikrai stipriai <...> ". TD5-3/19		

		Ieškantys galimybių ir alternatyvų	<p>„&lt;...&gt; jie bandys ieškoti ir rasti sau tinkamų alternatyvų“. TD1-3/20</p> <p>„Y karta sugeba peržiūrėti turimas alternatyvas ir ištikus nesėkmei jomis pasinaudoti“. TD1-3/21</p> <p>Y kartos atstovai yra linkę &lt;...&gt; ieškoti naujų galimybių“. TD10-3/22</p>
		Iškeliantys veiklos prasmės svarbą	<p>„&lt;...&gt; Y karta yra atsargi bei nuolat galvojanti, ar jų atliekamas darbas turi aiškią prasmę, poveikį bei pridėtinę vertę“. TD5-3/23</p> <p>„Y kartai taip svarbu žinoti, kodėl konkretus darbas ar užduotis turi būti daroma - kokia yra viso to prasmė?“. TD10-3/24</p>
		Imlūs	<p>„&lt;...&gt; yra labai imlūs, nes geba lengvai ir noriai priimti informaciją“. TD3-3/25</p> <p>„Y karta – tai &lt;...&gt; imlumas &lt;...&gt;“. TD6-3/26</p>
		Individualistai ir asmenybės	<p>„&lt;...&gt; Y karta yra asmenybės, nes jie užaugo kaip asmenybės &lt;...&gt;“. TD1-3/27</p> <p>„Jie mato save kaip individą, kuris nėra toks kaip visi kiti, jų šūkis – „aš esu aš“. TD1-3/28</p> <p>„&lt;...&gt; šios kartos kaip individualistų auginimu &lt;...&gt;“. TD1-3/29</p> <p>„Pirmiausia, tai individualistai“. TD2-3/30</p>
		Iniciatyvūs	<p>„&lt;...&gt; iniciatyvumas &lt;...&gt;“. TD4-3/31</p> <p>„Y karta aktyviau imasi įgyvendinti pokyčius ir juos inicijuoja &lt;...&gt;“. TD4-3/32</p>
		Įnoringi	<p>„Tai ganėtinai įnoringa karta &lt;...&gt;“. TD9-3/33</p> <p>„&lt;...&gt; nori visko, nori gerai, nori daug“. TD3-3/34</p> <p>„&lt;...&gt; kartais tiesiog patinka pasiskųsti ir reikalauti“. TD3-3/35</p>
		Orientuoti į darbo ir poilsio balansą	<p>„&lt;...&gt; Y karta yra linkusi &lt;...&gt; laikytis darbo ir poilsio balanso“. TD5-3/36</p>
		Išmanantys technologijas	<p>„&lt;...&gt; Y karta akcentuoja technologijų taikymą kasdienėje veikloje &lt;...&gt;“. TD5-3/37</p> <p>„&lt;...&gt; įvardinčiau Y kartos ir technologijų santykį, kuris yra labai stiprus &lt;...&gt;“. TD8-3/38</p> <p>„Jie užaugo technologijų pasaulyje“. TD10-3/39</p>
		Karjeristai	<p>„Karjeristai. Užsispyrę karjeristai, turintys aiškius laiptukus, kuriais nori lipti&lt;...&gt;“. TD6-3/40</p> <p>„Y karta keliauja per organizacijas &lt;...&gt;“. TD7-3/41</p> <p>„Kitas svarbus dalykas – nuolatinis Y kartos atstovų karjeros galimybių ieškojimas“. TD8-3/42</p>
		Komandiški	<p>„Šiai kartai, be abejo, labai svarbus komandiškumas &lt;...&gt;“. TD2-3/43</p>

		Konkurencingi	„konkurencija tarp Y kartos atstovų irgi yra jaučiama <...>“. TD2-3/44
		Kūrybiški	„<...> be proto kūrybiški žmonės <...>“. TD7-3/45 „Y kartos atstovai turi gerų idėjų ir jas skleidžia <...>“. TD9-3/46
		Lankstūs	„prisitaiko ir adaptuojasi“. TD3-3/47 „<...> lankstumas <...>“. TD4-3/48 „Ši karta yra dinamiška <...>“. TD5-3/49 „Jie turi lankstumą <...>“. TD6-3/50 „Y karta – tai <...> lankstumas“. TD6-3/51
		Lojalūs	„<...> jie tampa lojalūs <...>“. TD1-3/52
		Nekantūs	„Jie neturi kantrybės <...> ir nenori tos kantrybės įgyti“. TD1-3/53 „Y karta nori visko labai daug, labai greitai“. TD9-3/54 „kodėl ši karta nori visko čia, dabar ir greitai“. TD10-3/55
		Nepastovūs	„<...> stokoja tam tikro stabilumo, nes yra šiek tiek nepastovūs, nenusipėjami <...>“. TD5-3/56
		Nesitaikstantys su esama padėtimi	„<...> akivaizdžiai matosi šios kartos atstovų nenoras taikyti esama padėtimi, esama situacija“. TD1-3/57 „<...> ne visada sutinka su kuo, kas buvo nuspręsta <...> jie priešinasi status quo <...>“. TD1-3/58 „<...> netyli, jeigu jų netenkina esama situacija <...>“. TD4-3/59 „Y karta, mano galva, išsiskiria <...> nusistovėjusių taisyklių nepaisymu <...> jie yra linkę daug ką daryti priešingai“. TD9-3/60 „Y karta mus moko išeiti iš standartinio mąstymo ir kelti iššūkį nusistovėjusioms pažiūroms ir praktikoms“. TD10-3/61
		Nežinantys ko nori	„<...> nežino, ko jie nori bei ko jiems reikia“. TD3-3/62
		Novatoriški	„Y karta – tai <...> naujovės“. TD6-3/63 „Y kartai <...> reikia naujų idėjų ir inovacijų“. TD9-3/64
		Orientuoti į tikslą	„<...> tai yra karta, su kuria yra lengviausia pasiekti tikslų <...>“. TD7-3/65
		Pasitikintys savimi	„Pasitaiko ir tam tikro perdėto pasitikėjimo savimi atveju“. TD9-3/66
		Siekiantys grįžtamojo ryšio	„<...> kalbant apie Y kartos charakteristikas, paminėčiau vieną svarbų aspektą, kuris nėra būdingas ankstesnėms kartoms – tai grįžtamojo ryšio poreikis“. TD8-3/67



		Vertinantys lygybę	„<...> su šia karta turi būti kalbama kaip lygus su lygiu". TD1-3/68
			"svarbu kalbėti kaip su Y kartos atstovu kaip su paprastu žmogumi ar kolega". TD10-3/69
		Siekiantys pripažinimo	„<...> šie žmonės tikisi individualaus pripažinimo <...>“. TD2-3/70
			„Y karta nori pripažinimo“. TD2-3/71
		Suvokiantys savo vertę	„<...> kiekvienas jų žino savo vertę". TD1-3/72
		Toleruojantys neapibrėžtumą	„<...> neblogai toleruoja neapibrėžtumą <...> ". TD4-3/73
		Išsakantys savo nuomonę	„Y karta dar labai mėgsta pasisakyti, išsakyti savo nuomonę <...>". TD1-3/74
			„<...> išsakyks savo nuomonę garsiai, gal ir neigiama ta nuomonė bus <...>". TD1-3/75
			„Y karta netyli, jei nebijo sakyti, kas jiems nepatinka“. TD2-3/76
			„Nebijo išsakyti savo nuomonę“. TD3-3/77
„<...> nebijo prieštarauti vadovams, kuomet nesutinka su kažkuo“. TD3-3/78			
„Y karta reiškia savo nuomonę bei argumentuoja, kodėl vienas ar kitas sprendimas nebūtų tinkamas <...>". TD9-3/79			
Vertinantys laisvę Vertinantys laisvę	„Y karta yra laisvesni bei vertinantys laisvę <...> ". TD4-3/80		
	„<...> į darbą ši karta eina dėvėdama džinsus, marškinėlius ir sportinius batelius <...> tai pasako labai daug apie pačią Y kartą, susijusią su tam tikru laisvės poreikiu". TD5-3/81		
4. Y kartos lūkesčiai organizacijų lyderiams ir jų lyderystei	Demokratiškumas	„<...> viskas turi vykti derybų, diskusijų pagrindu <...>". TD2-4/1	
		„<...> tikisi būti išgirsti <...> tiksi, kad organizacijos lyderiams bus svarbu, ką jie mato, ką jie kalba <...> kad sprendimų priėmimas vyks tariantis su jais, o jų balsas bus reikšmingas.". TD4-4/2	
		„<...> derinti skirtingus požiūrius ir nuomones bei dirbti kartu, o taip pat ir mokytis vienas iš kito". TD5-4/3	
	Emocinis intelektas	„Y karta nori ypatingo vadovo, kuris realiai turėtų viską: <...> būtų empatiškas, turėtų stiprų emocinį intelektą". TD7-4/4	
	Grįžtamojo ryšio teikimas	„<...> grįžtamojo ryšio teikimas, kas irgi yra labai svarbu.". TD2-4/5	
		„<...> organizacijų lyderiams ypač svarbu sekti šią kartą bei suteikti grįžtamąjį ryšį ". TD8-4/6	
Įgalinimas	„<...> svarbu sudaromos galimybės veikti, ką galima siekti su noru turėti laisves ribas <...>". TD4-4/7		
	„<...> dauguma šių lyderystės aspektų yra susiję su žmonių įgalinimu, kas, mano galva yra labai svarbu geram lyderiui". TD5-4/8		

			„<...> sakyčiau, jog jie tikisi laisvės <...> Y kartai reikia duoti laisvę, įgalinti, kad jie patys augtų.<...>". TD6-4/9
		Individualus santykis	„Y karta nori būti pastebėti kaip asmenybės, todėl, kai tu kaip vadovas tai pripažįsti, individualiai išryškini, jie atsiskleidžia iš geriausių pusių". TD1-4/10
			<...> tikisi neformalaus, individualus santykio su vadovu". TD10-4/11
		Komandinis darbas	„Tai ypač svarbu, kuomet yra organizuojamas komandinis darbas". TD5-4/12
		Komunikacijos įgūdžiai	„Visa informacija, kurią jie gauna yra svarbi. Jie nori kuo daugiau žinoti, suprasti <...>". TD3-4/13
			„ <...> vadovui svarbu su kiekvienu jų „atitaikyti“ tam tikrą komunikacijos stilių <...> kalbantis „akis į akį“ susitikimų metu, vadovas šneka su kiekvienu iš komandos narių skirtingai". TD2-4/14
			„Y karta nori ypatingo vadovo, kuris realiai turėtų viską: <...> gerus komunikacijos įgūdžius <...> TD7-4/15
			<...> tikisi ir sąžiningų, greitų atsakymų į klausimus, atvirumo, priežasčių paaiškinimo". TD10-4/16
			<...> šiai kartai reikia daugiau komunikacijos, aiškumo bei atviro pokalbio". TD10-4/17
		Lyderystės kompetencija	„Y karta nori, jog su jais būtų šnekama kaip su lygiais. Y karta tikrai nepriims vadovo, kuris pozicijonuos save aukščiau jų <...> bendraujama turėtų būti ne kaip su pavaldiniais, bet kaip su kolegomis". TD1-4/18
			„<...> jie nori lyderio, o ne boso ar vadovo <...> negali pakęsti diktatūros, aiškaus išryškavimo, jog aš esu vadovas, o tu tik pavaldinys". TD2-4/19
			„<...> jie tikisi, jog lyderis žinos, kur organizacija eina ir gebės parodyti savo komandai, kur jie savo ruožtu taip pat turi nueiti, o viso to kelio metu lyderis bus šalia". TD3-4/20
			„<...> tikimasi aktyvaus lyderio įsitraukimo ir dalyvavimo procesuose". TD3-4/21
			„ Kalbant apie lyderystės stilių, mano nuomone, jis turėtų būti įgalinantis nei vadovaujantis ar grįstas nurodymais <...> tai traukia Y kartą, ir būtent to ši karta ieško bei tikisi ". TD5-4/22
			„svarbu, jog žmonės būtų vedami link užsibrėžto tikslo, sulauktų pagalbos iš lyderio". TD5-4/23
			„ <...> dirbdama su Y kartos atstovais aš turiu būti labai lanksti, nes kečiasi žmonių lūkesčiai, o aš kaip komandos lyderė turiu prisitaikyti <...>". TD6-4/24
			„Taip pat turėti vadovą, kuris būtų pavyzdys. Tai turėtų būti toks žmogus, kurį jie galėtų sekti arba matyti, ką būtų galima iš to žmogaus išmokyti, pasisemti". TD7-4/25
			„Jiems svarbu suprasti, kodėl su tuo žmogumi jiems reikėtų eiti į kalną bei ar pasieks su juo pasiekti viršūnę?". TD7-4/26
			„Y kartai reikia lyderių, kurie būtų šalia jų bei turėtų stiprius lyderystės, o ne vadovavimo įgūdžius". TD8-4/27
			„Y nenori vadovo, kuris yra vadovas „ant popieriaus“ arba „lentelėje“, dėl ko jie turėtų aklaivai vykdyti gautus nurodymus ". TD10-4/28
		Motyvimas	„<...> jiems to reikia, todėl tada kaip vadovas pradėdi ieškoti to būdo kaip paskatinti, kaip dažniau gerą žodį pasakyti <...>". TD1-4/29

5. Y kartos lyderystės stilius, jo bruožai ir esminės lyderystės įgūdžių spragos	Ugdymas	„<...> vadovas turi padėti jiems ieškoti jų kelio, koučinti, siekiant paskatinti kažką išbandyti <...>". TD6-4/30	
		„<...> lyderis turi padėti tam žmogui atskleisti jo stipriąsias puses ir jį nukreipti <...> ateina į organizaciją jauni žmonės <...> jiems, savo ruožtu, reikia viską paaiškinti, kur jie gali gauti ir kaip tai padaryti.". TD6-4/31	
		„<...> organizacijų lyderiams ypač svarbu suteikti <...> pagalbą ir palaikymą, siekiant padėti šiai kartai augti ir tobulėti". TD8-4/32	
		„Y kartai yra svarbu iš vadovų, lyderių perimti žinias, bet tas perimtas žinias atitinkamai modifikuoti bei pateikti visai kitaip". TD9-4/33	
		<...> jie dažnai tikisi iš vadovo pagalbos, siekiant susigaudyti šiame chaotiškame pasirinkimų pasaulyje <...> tikisi, jog pasikalbėję su vadovu <...> galės pasirinkti tolimesnį karjeros kelią". TD10-4/34	
		„<...> nėra linkę priimti kažko kaip vadovo vien tik dėl to, kad žmogus yra vadovas pagal pareigas organizacijoje. Jie stebės ir norės, jog įrodytum, pagrįstum savo užimamą vietą veiksmais". TD1-4/35	
		„Jeigu žmogus užima tiesiog tam tikras pareigas tai nereiškia, jog Y karta tokių žmogų gerbs automatiškai <...> pagarbą reikia išsikovoti ir įrodyti per savo žinias, patirtį ir ekspertizę konkrečioje srityje". TD10-4/36	
		„Y kartai svarbu, kad vadovas/lyderis bent jau konkrečioje srityje turėtų įgijęs patirties, turėtų žinių". TD1-4/37	
		„<...> priklauso nuo srities, bet jeigu vadovas neturi patirties, bus sunku". TD1-4/38	
		„Y karta iš lyderio taip pat tikisi kompetentingumo <...> nori turėti vadovą-lyderį, kuriuo galima pasitikėti bei kurio specifinės srities žiniomis ir kompetencijomis nėra neabejojama". TD5-4/39	
	„<...> pats kaip vadovas turi būti gerai „pasikaustęs". TD6-4/40		
	„Y karta nori ypatingo vadovo, kuris realiai turėtų viską: aukštas kompetencijas <...>". TD7-4/41		
	„Organizacijų lyderiai išmano savo sritis bei, esant poreikiui, geba „pasiraitoti rankoves“ bei padėti savo komandos nariams. Tai galima laikyti vienu iš Y kartos lūkesčių organizacijos lyderiams". TD8-4/42		
	Žinios ir patirtis	„<...> jie dažnai abejoja savo sprendimais bei nelabai nori būti už juos atsakingi <...> jie vengia atsakomybės, todėl būna situacijų, kuomet jie bėga pagalbos pas žmoniškųjų išteklių skyriaus darbuotojus". TD3-5/1	
		„<...> šios kartos vadovai nenori prisiimti atsakomybės <...>". TD9-5/2	
		Atsakomybės stoka	„Organizacijoje antrojo lygio ir aukščiausiojo lygio vadovai visi priklauso Y kartai <...> matosi chaotiška vadyba, pasireiškianti reagavimu į situacijas čia ir dabar". TD4-5/3
			„Organizacijoje antrojo lygio ir aukščiausiojo lygio vadovai visi priklauso Y kartai <...> matosi chaotiška vadyba, pasireiškianti reagavimu į situacijas čia ir dabar". TD4-5/3
		Chaotiškumas	„Apskritai ankstesnių kartų vadovai yra labiau autoritariški, vadovaujasi principu „kaip pasakiau, taip ir bus“ <...> Y karta šiuo atveju yra visiškai kitokia". TD1-5/4
			„<...> šios kartos lyderiai svarbesnius klausimus yra linkę iškelti bendrai diskusijai <...> tariasi su komanda, žiūri kaip ji reaguoja, įsiklauso į komandos narių mintis". TD2-5/5
„<...> Y kartos vadovai nesistengia nurodinėti. Jie stengiasi išgirsti skirtingas puses, nes ir jie turi kažką pasakyti, o darbuotojas taip pat". TD3-5/6			
„<...> Šie vadovai bando taikytis prie darbuotojo, jį išgirsti <...>". TD3-5/7			
„Yra daug diskusijų, noro girdėti skirtingas idėjas <...> Y kartos vadovai nori klausytis, tartis bei diskutuoti. Jie nepriima sprendimų vieni, nes nori diskutuoti". TD4-5/8			
„Jie yra labiau linkę į demokratiją bei vadovaujasi nuostata, jog žmonės patys pasieks savo tikslų". TD7-5/9			
Demokratiškumas	„<...> jie dažnai abejoja savo sprendimais bei nelabai nori būti už juos atsakingi <...> jie vengia atsakomybės, todėl būna situacijų, kuomet jie bėga pagalbos pas žmoniškųjų išteklių skyriaus darbuotojus". TD3-5/1		
	„<...> šios kartos vadovai nenori prisiimti atsakomybės <...>". TD9-5/2		
	„Organizacijoje antrojo lygio ir aukščiausiojo lygio vadovai visi priklauso Y kartai <...> matosi chaotiška vadyba, pasireiškianti reagavimu į situacijas čia ir dabar". TD4-5/3		

		Drąsa	„<...> jiems kaip lyderiams būdinga drąsa ir rizika <...> drąsiai eina, ima ir daro, nes turi labai stiprų pasitikėjimą savimi bei atvirumą rizikai <...> tokiose situacijose arba laimima labai stipriai, arba labai stipriai nudegama". TD4-5/10
			„Jie eina į priekį ir viską daro drąsiai <...> kaip vadovai drąsiai eina į šį kartais nelengvą vadovo darbą". TD10-5/11
		Įgalinimas ir laisvė	„Jie tikrai duoda mums daug laisvės. Jeigu tu dirbi komandoje bei neturi tam tikrų ypatingai sunkių užduočių, problemų, sprendimų, tuomet tau yra suteikiama visiška laisvė veikti <...>". TD2-5/12
			„Y kartos vadovų pliusas, kuomet jie stengiasi įgalinti savo komandas, siekiant išgauti naujų idėjų, kad pati organizacija keistųsi ir taptų inovatyvesnė". TD9-5/13
			„Y karta kaip vadovai leidžia žmonėms patiems augti ir nėra tokie konstruktyvūs <...> Y kartos toks požiūris, kad žmones reikia paleisti ir leisti augti patiems". TD6-5/14
			„<...> kartais laisvės yra per daug <...> žmonės yra per daug paleidžiami, o jiems trūksta pavyzdžio <...> per didelė laisvė kartais yra nelabai teigiamas dalykas". TD6-5/15
			„Kaip vadovai Y kartos atstovai mažiau planuoja bei mažiau kontroliuoja savo komandos narius". TD7-5/16
			„<...> tam tikrame lygyje toks laisvės suteikimas veikia <...> jei kalbėtume apie žemesniųjų grandžių vadovus – komandų vadovus, kuomet reikia dirbti su užsibrėžtų rezultatų pasiekimu, tada viskas tampa pakankamai sudėtinga ". TD7-5/17
			„Kuomet imi Y kartos vadovus mokyti, jie dažnai supyksta, nes reikia laikytis tam tikrų taisyklių ir procedūrų". TD9-5/18
			„Jie tavimi pasitiki ir „išoka“ tik tada, kai reikalingas rizikų valdymas <...> tas savarankiškumo, laisvės suteikimas yra labai svarbus aspektas, nes tai parodo pasitikėjimą". TD2-5/19
			„Y kartos vadovams kaip lyderiams būdingas nepakantumas biurokratijai, riboms, taisyklėms, todėl jie siekia tai kuo labiau sumažinti <...>". TD4-5/20
			Imlumas
		Individualizmas	„Kai Y karta taps aukščiausio lygio vadovais <...> individualizmas bus taikomas vis daugiau ir daugiau bendrame darbo pobūdyje, kas teigiamai atsilieps darbuotojų motyvavimui <...> ". TD1-5/22
Iniciatyvumas	„Sakyčiau, jog šios kartos lyderiai taip pat yra labai iniciatyvūs". TD5-5/23		
Komandiskumas	„Tai nėra žmonės, žiūrintys į komandą kaip į pavaldinius, nes jie eina kartu su komanda bei yra su jos nariais". TD5-5/24		
Komunikabilumas	„<...> jie moka kalbėti, moka argumentuoti, moka įtikinti". TD1-5/25		
	„Jie geba įsiklausyti, moka kalbėti, mėgsta dėmesį, jo nebijo". TD1-5/26		

		Kontrolė	„Šie vadovai stengiasi viską kontroliuoti iki smulkmenų, nes nori žinoti viską ir iki detalių <...> Y karta kontroliuoja viską ir visada <...>". TD4-5/27
		Kūrybiškumas	„Šios kartos atstovai yra geri vadovai ir lyderiai, nes jie viską kuria patys". TD6-5/28
		Neformalus bendravimas	„<...> šie lyderiai nuo pradžių stengiasi žmogų prisijaukinti, kreipdamiesi „tu“, draugišku priėjimu, šiltesniu bendravimu, kad žmogų patraukti į savo pusę". TD2-5/29
			„Pasitaiko atvejų, kuomet Y kartos vadovai peržengia ribą tarp vadovo ir darbuotojo ir tampa draugais <...> tada prasideda tam tikri asmeniškumai <...> ir būna labai sudėtinga priimti atitinkamus sprendimus". TD3-5/30
			„Y karta kaip aukščiausio lygio vadovai nėra užsidarę savo kabinetuose, bet dažniausiai sėdi bendrose erdvėse kartu su visais <...> Y kartos vadovai nori būti draugai, nori būti savi ir gerai sutarti su organizacijos kolektyvu". TD4-5/31
			„<...> vadovas yra lyg ir vadovas, bet kartu ir draugas, siekiantis su visais palaikyti gerus ryšius ir santykius <...> puiku, jeigu viskas klostasi gerai, tačiau tokiose situacijose dažnai atsiranda asmeniškumų niuansai ". TD4-5/32
			„<...> Y kartos lyderiai yra labai socialūs bei siekiantys užmegzti neformalų santykį su savo komanda ir jos nariais. TD5-5/33
			„Su Y kartos vadovais darbuotojai yra pakankamai atviri, bendrauja laisvai, sako kaip yra". TD9-5/34
		Nekantrumas	„Y kartai šiek tiek būdingas nekantrumas, kuris pereina ir į jų lyderystės stilių". TD1-5/35
			„<...> kaip vadovai Y karta neturi tiek kantrybės palyginti su vyresnėmis kartomis <...> kalbu apie žmones, vyresnes kartos atstovus, kurie nėra tokie greitai ir imlūs informacijai kaip Y karta". TD10-5/36
		Pasitikėjimas savimi	„<...> dažnai išryškėja ir perdėtas pasitikėjimas savimi, kuomet Y kartos vadovas ima įrodinėti savo tiesą bei neigiamai komentuoti kitų žmonių darbą". TD9-5/36
		Savarankiškumas	„<...> savarankiškai prisiimantys atsakomybes ir sprendimus <...>". TD3-5/37
		Savininkiškumas	„Jiems būdingas savininkiškumo jausmas, kuomet jie ima ir daro". TD3-5/38
		Struktūriškumas	„<...> šios kartos vadovai tau gali padėti atsistoti į rėmus. Jie gali suteikti tau savaitės planą, kad tu pats žinotum ir galėtum pasiekti savo užsibrėžtus tikslus". TD2-5/39

		Administracinio ir darbo su žmonėmis balansas	„<...> neranda balanso tarp darbo su žmonėmis ir techninio darbo <...> kiekvienas vadovas turi tam tikrą dalį techninių-administracinių užduočių, o taip pat ir žmogiškąją dalį, kuomet yra dirbama su komandos žmonėmis <...>". TD3-5/40
Emocinis intelektas	„<...> ne visada geba komunikuoti <...> egzistuoja tam tikros su vadovų darbu susijusios situacijos, kuriose reikalinga taktiška ir apgalvota komunikacija <...> tai galėtų būti grįžtamojo ryšio teikimas, sudėtingi pokalbiai su komandos nariais". TD5-5/41	„<...> matant jaunus vadovus, matau kaip jie perdega, nes nėra bazės, nėra paaiškinimo kaip valdyti stresines situacijas <...> kai emocinis intelektas yra įvaldytas, viskas yra žymiai lengviau <...> toks vadovas moka padaryti pauzes, neskubėti, o jauni vadovai tokiose situacijose dažnai būna pasimetę". TD6-5/42	Kuomet nėra vadovavimo, lyderystės patirties, tiesiog nežinai visų pravarčių triukų, pavyzdžiui emocinio intelekto, kurie padeda atitinkamose situacijose. <...> kaip Y vadovas nemokėjau įtikinti žmonių, klausytis <...>". TD8-5/43
	<...> jeigu Y kartos vadovo komandoje yra ankstesnių kartų atstovų, tuomet turime nemažai nesusikalbėjimo bei nesusipratimų <...> senosios kartos yra įpratusios prie nusistovėjusių praktikų ir požiūrių". TD9-5/44	<...> jeigu kalbėtume apie emocinio intelekto dalykus ar faktą, jog žmogus buvo specialistas, linkęs pasitikėti savimi ir savo nuomone, tačiau staiga tapo vadovu bei turi daryti kitokio pobūdžio darbus, apimančius kitus žmones <...> TD10-5/45	Komandos formavimas ir valdymas
	„<...> stokoja komandos suvaldymo. Jeigu jie patys buria komandą ir buria ją iš jaunesnių už save <...> dar gana greitai įsivažiuoja <...> jei komanda jau yra suburta, kurioje yra vyresnių bei labiau patyrusių žmonių <...> šios kartos atstovams kaip vadovams pats tai sunkiausias". TD2-5/46	„Jie kol kas negeba efektyviai organizuoti darbo". TD3-5/47	Y kartos vadovams, trūksta gebėjimo įkvėpti ir „uždegti“ kitus <...> egocentrizmo juose yra nemažai, kuomet galvojama, jog lyderis eina, o visi privalo sekti iš paskos <...> nėra dedama pastangų pagrįsti savo idėja, įkvėpti ja kitus žmones". TD4-5/48
	„<...> pasireiškia Y vadovų kartos egocentrizmas. Jie yra linkę iškelti save, tačiau pamiršta kitus". TD4-5/49	„<...> Trūksta daug dalykų, bet labiausiai komandos formavimo, gebėjimo sujungti žmones". TD6-5/50	Laiko valdymas
	Kitas dalykas <...> Y kartos lyderiuose, tai – silpni laiko valdymo įgūdžiai. Y kartos lyderius yra veikiami įvairių išorinių aplinkybių, todėl dažnai praranda koncentraciją, susikaupimą, dėl ko laikas dažnu atveju yra išnaudojamas neefektyviai". TD8-5/51	Ugdomasis vadovavimas	„<...> šiems vadovams yra sunku ugdyti savo žmones <...> kuomet patys dar yra jauni, jie nežino kaip priėti prie komandos narių <...> neturi ir koučingo įgūdžių, negeba išgirsti, ką darbuotojas jiems iš tikrųjų sako". TD3-5/52
	<...> trūksta įgūdžių, kurie gali būti labai lengva pagalba – kaip vesti ugdymo pokalbį, kaip sudaryti darbuotojo ugdymo planą.<...> TD10-5/53		

<b>Lyderystės kompetencija ir jos ugdymas tyrimo dalyvių organizacijose</b>	6. Požiūris į lyderystę bei sėkmingo lyderio portretas	Lyderystės kompetencija svarbi tik organizacijos vadovams	<p>„&lt;...&gt; organizacijoje vis dar laikomasi požiūrio, jog lyderystė – vadovo reikalas. Džiugu, jog tai pamažu keičiasi. Šiuo metu vyksta pasikeitimo stadija. Pamažu atsiranda bandymų į lyderystės mokymus pritraukti ir ne vadovus, bet ir kitus darbuotojus – specialistus bei ekspertus". TD1-6/1</p>
			<p>„&lt;...&gt; sakyčiau, jog tai svarbiau vadovams. Kiekvienas žmogus tikrai negebės turėti lyderio savybių, nes organizacijose yra tam tikras skaičius žmonių, kurie aiškiai turi lyderystės gebėjimų". TD3-6/2</p>
			<p>„Kalbant apie mūsų organizaciją bei talentų ugdymo komandos viziją, daugiau yra laikomasi požiūrio, jog lyderystė yra labiau aktuali vadovams nei specialistams ar ekspertams". TD5-6/3</p>
		Lyderystės kompetencija svarbi visiems organizacijos darbuotojams	<p>„&lt;...&gt; mano organizacija, laikantis požiūrio, jog lyderystė yra lygiai svarbi visiems, įvedė atskirą grafą, kuri neatsispindi darbo sutartyje – „future leader“. Ką tai reiškia? Tai reiškia, kad organizacija darbuotoją vertina ir mato jį kaip ateities lyderį". TD2-6/4</p>
			<p>„Kalbant apie požiūrį mano organizacijoje, noras būtų, kad lyderystės kompetenciją turėtų visi. Tokia būtų organizacijos vadovų pozicija ir noras". TD4-6/5</p>
			<p>Jeigu kalbėsime apie mūsų organizaciją, tai mano patirtis sakytu, jog šiuo aspektu organizacija yra labai spalvota &lt;...&gt; atstovaujame daug šalių ir kiekviena jų turi savo lyderystės modelį &lt;...&gt; griežto lyderystės priskyrimo vadovo veiklai nėra &lt;...&gt; viskas yra tarsi mišinys". TD7-6/6</p>
			<p>„&lt;...&gt; sakyčiau, jog organizacijoje egzistuoja šių požiūrių miškas. Organizacijoje grupė žmonių yra linkusi manyti, jog lyderystė yra labiau aktuali vadovams, tačiau kiti laikosi priešingo požiūrio, teigdami, jog tai yra svarbu visiems". TD8-6/7</p>
			<p>„Mūsų organizacijoje vyrauja požiūris, jog lyderystė yra svarbi kiekvienam organizacijos darbuotojui. Organizacijoje nėra akcentuojamos užimamos pareigos, nes kiekvienas darbuotojas yra savo srities specialistas bei lyderis tam tikroje konkrečioje srityje". TD9-6/8</p>
			<p>„&lt;...&gt; yra remiamasi požiūriu, jog kiekvienas žmogus yra atsakingas už savo ugdymąsi &lt;...&gt; tai yra paties žmogaus atsakomybė eiti pas vadovą, klausti, gal net susirasti mentorių, kuris padėtų pasirinkti norimą kryptį &lt;...&gt; organizacijos nuostata šioje vietoje taip pat yra aiški, jog lyderystė yra kiekvieno organizacijos darbuotojo darbas". TD10-6/9</p>
		Tyrimo dalyvių požiūris į lyderystę organizacijoje	<p>„&lt;...&gt; manau, jog organizacijai svarbu eiti link to, jog visi turi būti ugdomi kaip lyderiai &lt;...&gt; būna labai daug situacijų, kai vadovas – geras lyderis išeina organizacijos, todėl reikia jį pakeisti, nors ir laikinai &lt;...&gt; tam žmonės reikia ruošti, ugdyti &lt;...&gt; reikia laiko, nes per viena dieną nei vadovu, nei lyderiu netampama". TD1-6/10</p>
			<p>„&lt;...&gt; organizacija dabar juda sparčiais žingsniais, kad ne tik esamas skyriaus vadovas turėtų reikiamas lyderystės kompetencijas, bet ir identifikuoti darbuotojai, turintys noro bei įrodę organizacijai, kad jie tai gali daryti ateityje &lt;...&gt; darbuotojas turi užsitarnauti ir įrodyti, kad yra to vertas &lt;...&gt; kai šis modelis įsitvirtins, darbuotojas atras papildomą motyvaciją stengtis ". TD2-6/11</p>
			<p>„Lyderystė yra labiau susijusi su minkštaisiais įgūdžiais, kurių gali turėti ne kiekvienas. Man atrodo, jog tai yra daugiau svarbu vadovams ir tiems žmonėms, kurie aiškiai išsiskiria iš grupės". TD3-6/12</p>
			<p>„&lt;...&gt; sakyčiau, jog visų darbuotojų lyderystės kompetencijos ugdymas mūsų organizacijoje tai būtų sunkiai įmanomas. Turiu omenyje, jog ne kiekvienai rolei, ne kiekvienai pozicijai ta lyderystė yra reikalinga. Tikrai būna pozicijų, kuriose reikia įvykdyti tik tam tikrą funkciją ir tiek". TD4-6/13</p>
			<p>„&lt;...&gt; šiuo metu kaip tik yra kuriamos kelios lyderystės ugdymo programos, nes, mano galva, šis supratimas iš esmės keičiasi link to, jog lyderystė yra svarbi ne tik vadovams. Tai pamažu tampa vienu iš ugdymo organizacijoje prioritetų". TD5-6/14</p>
			<p>„&lt;...&gt; laikyčiausi požiūrio, jog lyderystė yra neatsiejama vadovavimo dalis". TD7-6/15</p>

			<p>„&lt;...&gt; laikausi požiūrio, jog lyderystė yra svarbi visiems &lt;...&gt; skatinu savo komanda „atsibusti, imtis iniciatyvos, nes jie taip pat yra lyderiai &lt;...&gt; egzistuoja įvairios darbinės situacijos ir scenarijai, kurių kontekste kiekvienas komandos narys gali pasitelkti savo talentus bei kompetencijas, atrasdamas geriausius sprendimo variantus bei tapti lyderiu". TD8-6/16</p> <p>„Manau, jog kuo toliau, tuo labiau svarbų vaidmenį vaidinis vadinamoji „pereinamoji lyderystė“, kuomet vienoje komandoje visi gali tapti lyderiais konkrečioje srityje ar konkrečiu klausimu. Mančiau, jog stipri komanda tokia ir turėtų būti". TD10-6/17</p>
		Demokratiškumas	<p>„Lyderiui ypač svarbu gebėti derinti skirtingus požiūrius, kad visi pamatytų tam tikrą naudą bei sektų lyderį". TD1-6/18</p> <p>„&lt;...&gt; geras lyderis turi gebėti priimti daug skirtingų ir įvairių nuomonių, kurios nebūtinai sutampa su paties lyderio nuomone". TD9-6/19</p> <p>&lt;...&gt; vadovas turi gebėti prisiderinti prie savo komandos, suvokti, jog komandoje gali būti labai skirtingų žmonių, kuriuos gali būti sunku suprasti, tačiau nešantys didelę naudą bei turintys skirtingus požiūrius". TD10-6/20</p>
		Emocinis intelektas	<p>„Svarbiausia &lt;...&gt; mokėti įsiklausyti į tai, ką šneka kiti ir išgirsti, ką sako kiti". TD1-6/21</p> <p>„Reikia mokėti prisitaikyti prie skirtingų charakterių &lt;...&gt; sunku valdyti žmones, jeigu vadovas, atėjęs į susitikimą, pavyzdžiui, nejaučia žmonių nuotaikos. Tai yra emocinis intelektas – pajauti žmones, pajauti jų nuotaiką.". TD6-6/22</p> <p>„Tai – emocinis intelektas &lt;...&gt; lyderio veikla yra tiesiog susijusi su bendravimu ir komunikacija su žmonėmis, todėl lyderiui ypač svarbu gebėti klausytis, įsiklausyti, suteikti savo komandos nariams visokeriopą pagalbą ir paramą". TD8-6/23</p> <p>„&lt;...&gt; tai emocinis intelektas. Žmogus gali būti geriausias ekspertas ar specialistas, bet jeigu nemokės dirbti su žmonėmis, juos girdėti, nieko gero nebus". TD10-6/24</p>
		Gebėjimas spręsti problemas	<p>&lt;...&gt; jeigu yra problema, komandos lyderis turi padėti sudėlioti žingsnius šiai problemai išspręsti". TD2-6/25</p>
		Iniciatyvumas	<p>„&lt;...&gt; svarbus ir iniciatyvumas kaip viena iš lyderystės savybių &lt;...&gt; eilinis organizacijos darbuotojas tiesiog ateis į darbą, jį atliks ir išeis, o tas, kuris turi vidinės motyvacijos, imsis papildomų projektų, iniciatyvų &lt;...&gt; ". TD3-6/26</p>
		Komandos formavimas ir valdymas	<p>„&lt;...&gt; reikia būti šalia žmonių, būti prieinamam, nes jeigu lyderis bus nutolęs nuo savo komandos tai greičiausiai baigsis tiesiog vadovavimu". TD1-6/27</p> <p>„&lt;...&gt; organizacijoje yra skatinama ir akcentuojama tam tikra lyderių elgsena – būvimas pavyzdžiu kitiems &lt;...&gt; ". TD5-6/28</p> <p>„&lt;...&gt; svarbiausias uždavinys – suburti ekspertų komandą, jai padėti, ją koučinti, palaikyti". TD10-6/29</p> <p>„&lt;...&gt; mokėti iš skirtingų individualių asmenybių suburti stiprią komandą, kurioje visi jaustųsi laivai". TD10-6/30</p> <p>„&lt;...&gt; matyti, kas darosi komandoje, prisitaikyti bei palaikyti ir sustiprinti jos bendrą natūralią dinamiką". TD10-6/31</p> <p>„&lt;...&gt; vadovas turi skirti savo laiką ir dėmesį naujų komandos narių įvedimui &lt;...&gt; ". TD10-6/32</p>
		Komunikacijos įgūdžiai	<p>„Lyderiui taip pat svarbu teisingai formuluoti savo mintis, kad visi jas suprastų vienodai. Tai – komunikacijos įgūdžiai". TD1-6/33</p> <p>„&lt;...&gt; organizacijoje yra skatinama ir akcentuojama tam tikra lyderių elgsena &lt;...&gt; koncentracija į &lt;...&gt; sklandžios komunikacijos užtikrinimą organizacijoje". TD5-6/34</p> <p>„&lt;...&gt; svarbu gebėti tinkamai iškomunikuoti tiek geras, tiek ir blogas žinias &lt;...&gt; ". TD10-6/35</p>



		<p>Orientacija į rezultatai ir pridėtinės kūrįmą</p> <p>„&lt;...&gt; organizacijoje yra skatinama ir akcentuojama tam tikra lyderių elgsena – &lt;...&gt; koncentracija į aukštos pridėtinės vertės kūrįmą &lt;...&gt;". TD5-6/36</p> <p>„&lt;...&gt; didžiausias lūkestis vadovams yra vienintelis – kaip užtikrinti, kad būtų pasiekti rezultatai ". TD7-6/37</p>
		<p>Savininkystės jausmas</p> <p>„Savininkystės jausmo. Tai reiškia, jog žmogus turi gebėti „nešti tam tikrą vėliavą“ degti tam tikra idėja ir ja gyventi". TD4-6/38</p>
		<p>Struktūrinis ir strateginis mąstymas</p> <p>„&lt;...&gt; pirmiausia, geras lyderis turi gebėti priimti strateginius ir struktūrinius sprendimus, mąstyti strategiškai ir struktūriškai". TD3-6/39</p>
		<p>Tolerancija</p> <p>Žvelgiant iš lyderystės pusės, organizacijoje yra akcentuojama įvairovė. Geram lyderiui svarbu priimti žmogų tokį, koks jis yra, nepaisant religijos, lyties, seksualinės orientacijos". TD9-6/40</p>
		<p>Talentų ugdymas</p> <p>„&lt;...&gt; mokėtų išlaikyti darbuotojus, juos sudominti, pajauti, kuomet vienam ar kitam darbuotojui reikia pasiūlyti kažką naujo, kad išlaikyti juos organizacijoje". TD9-6/41</p> <p>„&lt;...&gt; jog vadovas turi &lt;...&gt; užtikrinti talentų ugdymą &lt;...&gt;". TD10-6/42</p>
	7. Lyderystės kompetencijos ugdymas: metodai, specifika, ugdymo problematika ir sėkmės veiksniai	<p>Specifika ir taikomi metodai</p> <p>„&lt;...&gt; populiarius būdas yra būtent talentų vystymas, kuomet vadovas savo komandos narių tarpe per susitikimus „akis į aki“ užsiima mentoryste". &lt;...&gt; TD1-7/1</p> <p>„&lt;...&gt; populiarius būdas yra būtent talentų vystymas, kuomet vadovas savo komandos narių tarpe per susitikimus „akis į aki“ &lt;...&gt; ugdymoju vadovavimu". TD1-7/2</p> <p>„&lt;...&gt; yra bandoma pritraukti žmonių, kurie nėra vadovai, į lyderystės mokymus, kuriuos jie gali suprasti – kas yra vadovas, ką jis veikia ir daro &lt;...&gt; sudaromos sąlygos patiemis suprasti, ar ateityje jie norėtų patys tapti vadovais bei būti lyderiais kitiems, nes būna atveju, kuomet žmogus yra vadovas, bet nėra lyderis ". TD1-7/3</p> <p>„&lt;...&gt; naujai paskirti vadovai turi specialias sesijas su paskirtu verslo konsultantu, kuris įsigilina tiek bendrąją prasmę į organizaciją, tiek ir į vadovų komandą, tiek ir į kiekvieną vadovą individualių sesijų metu &lt;...&gt; konsultantas padeda būsimam vadovui išsigrūninti kompetencijas, kurias reikėtų gilinti, kurio rezultatas – sudarytas veiksmų arba vadovo ugdymo planas, įgyvendinamas ugdymoju vadovavimo pagrindu". TD2-7/4</p> <p>„&lt;...&gt; yra bendriniai lyderystės klasės pobūdžio mokymai, apimantis bendrinio pobūdžio žinias ir įgūdžius, kurie yra reikalingi vadovui – projektų valdymas, pardavimų mokymai, verslo vystymas ir panašiai". TD2-7/5</p> <p>„Jeigu kalbėsime apie tuos pačius vadovus, tai būtų vadovų ugdymo programos &lt;...&gt; vadovai periodiškai yra siunčiami į tam tikrus mokymus, kurie yra atitinkamai sudėlioti kiekvieno vadovo karjeros plane". TD3-7/6</p> <p>„&lt;...&gt; vidinė organizacijos biblioteka, veikianti internetinės ugdymosi platformos pagrindu. Ten darbuotojas gali rasti įvairios informacijos, elektroninių mokymų, knygų, vaizdo įrašų, straipsnių &lt;...&gt; galima susirasti aktualios informacijos ir mokytiis laisvu laiku". TD3-7/7</p> <p>„&lt;...&gt; trečioji mokymosi dalis - mokymasis per koučingą arba per darbą su tiesioginiu vadovu". TD3-7/8</p>

		<p>„&lt;...&gt; geriausiai informacija yra įsisavinama per patirtinius mokymus, kuomet turi galimybę atlikti praktines užduotis, kurių metų matys gali apčiuopti tam tikrą problemą ar situaciją „&lt;...&gt; sakyčiau, jog auditoriniai arba praktiniai mokymai veikia geriausiai, nes po jų informacijos išlieka daugiausia". TD3-7/9</p>
		<p>„&lt;...&gt; internetinė platforma nėra išnaudojama taip, kaip turėtų &lt;...&gt; skiriama daug pinigų, investuojama, tačiau jomis žmonės nesinaudoja &lt;...&gt; galbūt vienas kitas paskaito tam tikrus straipsnius ar pasižiūri kelis vaizdo įrašus, tačiau tai netrunka ilgai". TD3-7/10</p>
		<p>„&lt;...&gt; panaši situacija ir su koučingu. Jeigu darbuotojas turi gerą vadovą, kuris geba darbuotoją vesti tinkama linkme, tai tuomet viskas yra gerai.&lt;...&gt; darbuotojas turi būti įsitikinęs, jog vadovas geba mokyti, nesant gebėjimų mokyti kitus, vadovas tiesiog gali iškasti duobę savo komandos nariams". TD3-7/11</p>
		<p>„&lt;...&gt; organizacijoje pagrindinis metodas lyderystei ugdyti – mentorystė &lt;...&gt; neturime didelių masių, todėl galima dirbti su kiekvienu žmogumi atskirai&lt;...&gt; jeigu naujas vadovas organizacijoje neturėjo pavyzdžio, jam būtinai reikia mentoriaus. Vienas ar du seminarai čia tikrai nepadės. Reikia mentorystės". TD4-7/12</p>
		<p>„Dažniausiai mokymus veda išorės partneriai ir konsultantai, nusamdyti organizacijos &lt;...&gt; mokymai yra koncentruoti į koučingo praktikas, tam tikras lyderystės teorijas, kurių taikymas yra skatinimas organizacijos viduje". TD5-7/13</p>
		<p>„&lt;...&gt; žmogiškųjų išteklių skyrius identifikuoja aukščiausio lygio vadovus, kurie identifikuoja vadovus, turinčius patirties ir žinių lyderystėje bei žmogiškojo kapitalo valdyje &lt;...&gt; lyderiai praeina tam tikrus papildomus lyderystės mokymus &lt;...&gt; vėliau dalijasi savo patirtimi su vidurinės ar žemiausios grandies vadovais &lt;...&gt; tapdami mokytojais bei vesdami mokymus". TD5-7/14</p>
		<p>„Tapus vadovu, organizacija suteikia tam tikrus mokymus, kurie yra pateikiami elektroniniu pavidalu &lt;...&gt; tai yra labai elementari informacija &lt;...&gt; ". TD6-7/15</p>
		<p>Pirmas ir populiariausias ugdymo metodas – tai mokymai. Šių mokymų metu yra kalbama esminėmis temomis, susijusios su tiesioginiu vadovu darbu. Kaip viena iš temų paminėčiau sudėtingų pokalbių vedimą, darbuotojais, kurių metu yra teikiamas neigiamas grįžtamasis ryšys &lt;...&gt; užsiėsimuose taip pat dalyvauja ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai bei labiau patyrę vadovai, su kuriais mokymų dalyviai gali konsultuotis". TD8-7/16</p>
		<p>„&lt;...&gt; kitas ugdymo metodas, kurį taiko mūsų organizacija, tai elektroniniai mokymai". TD8-7/17</p>
		<p>„Organizacijoje turime lyderystės mokymų programą. Tai yra išsamūs mokymai, kuriuos veda aukščiausio lygio organizacijos vadovai. Šie mokymai nėra tik sausa teorija, tačiau turi ir labai daug praktinių elementų bei bendravimo tarp vadovų". TD9-7/18</p>
		<p>„&lt;...&gt; savaitiniai vadovų susitikimai, kurių metu yra analizuojamos kasdienės lyderystės, žmogiškųjų išteklių valdymo, vadovavimo problemos". TD9-7/19</p>
		<p>„Taip pat dar turime ir elektroninius mokymus". TD9-7/20</p>
		<p>„&lt;...&gt; organizacijoje yra taikoma ir mentorystė kaip lyderystės ugdymo metodas. Turėčiau paminėti, jog šioje vietoje reikalinga paties žmogaus iniciatyva mokytis ir išmokti". TD9-7/21</p>
		<p>„&lt;...&gt; tai yra programa – „Lead with Cofindence“. Ši programa yra skirta vadovams, yra labai lanksti &lt;...&gt; stengiamės į šia programa dėti konkrečias, apibrėžtas temas &lt;...&gt; Kaip pasiruošti pokalbiui dėl darbuotojo veiklos vertinimo? Kaip sudaryti darbuotojo ugdymo planą? Kaip patirti darbuotojui karjeros klausimais? Kaip organizuoti darbuotojų samdą? &lt;...&gt; stengiamės į kiekvieną tokį klausimą atsižvelgti bei parengti tam tikrą trumpą ugdymo sesiją, kuris kartais vyksta diskusijos ar žaidimo principu, simuliuojant realias situacijas &lt;...&gt;". TD10-7/22</p>
		<p>„&lt;...&gt; organizacijoje taip pat turime formalią mentorystės platformą". TD10-7/23</p>

		<p>„&lt;...&gt; ketvirtinius organizacijos vadovų susitikimus, kurių metu taip pat yra aptariami su ugdymu susiję klausimai &lt;...&gt; jų metu tam tikras temas iškelia bei mokymus veda patys komandų vadovai, dalindamiesi savo patirtimi &lt;...&gt; taip bandome formuoti tam tikrą kultūrą organizacijoje, kad kuo daugiau vadovų įsitrauktų į bendrą ugdymo organizacijoje galimybes kaip savo pačių ugdymosi kelią". TD10-7/24</p>
		<p>„Trečias dalykas – individualus vadovų darbas per ugdomąjį vadovavimą, ugdant organizacijos darbuotojus. Ši trečioji dalis yra didžiausia ir pati svarbiausia. Jeigu yra stiprus vadovas, su kuriuo yra susitariama, ką darbuotojas gali išmokyti tiesiogiai per darbinę praktiką, tai yra pats geriausias ugdymo metodas". TD10-7/25</p>
	Problematika	<p>„&lt;...&gt; lyderystės ugdymas organizacijoje vyksta gana chaotiškai. Vienose organizacijose tai galbūt būna labiau struktūrizuota, kitose viskas būna atvirksčiai. Organizacija lyg ir bando kažką daryti, bet tie bandymai labai chaotiški". TD1-7/26</p>
		<p>Didžiąją dalį pastangų ugdyti lyderystę kaip kompetenciją organizacijoje deda žmogiškųjų išteklių departamentas &lt;...&gt; ne visada yra ryšys tarp to, ką daro žmogiškųjų išteklių specialistai ir vadovai &lt;...&gt; atrodo, jog žmogiškųjų išteklių specialistai lyg ir turi tą mokymo programą, &lt;...&gt; tačiau vadovams ji neveikia arba yra vykdoma netinkamai". TD1-7/27</p>
		<p>„&lt;...&gt; pas mus viskas gana chaotiška šiuo metu. Žmogiškųjų išteklių specialistai bando patį lyderystės ugdymą struktūrizuoti, bet komunikacija, žinutė vadovams kaip tą reikėtų daryti tikrai nenuveina &lt;...&gt; susidaro situacija, jog vieni turi informacijos ir žino, o kiti jos neturi". TD1-7/28</p>
		<p>„&lt;...&gt; ne visi supranta gautą informaciją bei geba taikyti įgytas žinias kasdienėje darbinėje veikloje. Tai yra vienas iš iššūkių, kuri organizacija stengiasi įveikti, siekdama užtikrinti jog tam tikri metodai būtų taikomi tolygiai visoje organizacijoje". TD5-7/29</p>
		<p>„&lt;...&gt; lyderiai, mokantys kitus lyderystės, nėra atskaitingi už šio ugdymo rezultatus". TD5-7/30</p>
		<p>„&lt;...&gt; organizacijoje nėra bazės kaip paruošti naują vadovą, o taip pat nėra suteikiama pagalba tame vadovo kelyje, kuomet žmogus, pradėjęs eiti šias pareigas, pasimeta ir nežino, ką daryti ir į ką kreiptis &lt;...&gt; Y karta taip pat yra ambicingi žmonės, kartai neprižįstantis, jog iš tiesų nežino, ką daryti vienoje ar kitoje situacijoje &lt;...&gt; tuomet įvairios problemos yra sprendžiamos komandos gerovės sąskaita". TD6-7/31</p>
		<p>„&lt;...&gt; mano organizacijoje su šiuo lyderystės ugdymo klausimu nieko nėra daroma, siekiant paruošti naujus vadovus bei stengiantis juos palaikyti naujose rolėse &lt;...&gt; naujas vadovas pats turi ieškoti informacijos ir tai tiesiog yra didžiulė spraga, nes kartai net nežinai nuo ko pradėti". TD6-7/32</p>
		<p>„&lt;...&gt; yra daug problemų, kurioms spręsti organizacija naujo vadovo neparuošia &lt;...&gt; tai yra žmogiškos problemos, susijusios su vadovavimu žmonėms, nes pati rolė reikalauja padėti žmonėms, o naujas vadovas kartai net nežino, ką gali pasiūlyti, nes pats nežino, ką siūlo organizacija vienoje ar kitoje situacijoje". TD6-7/33</p>
		<p>&lt;...&gt; sakyčiau, jog organizacijoje nėra talentų valdymo &lt;...&gt; kalbu ne tik apie vadovus, bet ir apie visus likusius organizacijos darbuotojus, kurie galbūt ateityje irgi taps vadovais. Nėra išankstinio ruošimo lyderystės reikalaujančioms rolėms". TD6-7/34</p>
		<p>„&lt;...&gt; Lyderystės ugdymo organizacijoje atsakomybę turėtų ir prisiimti žmogiškųjų išteklių skyrius, nes tai yra ir jų darbas, kuris, deja, nėra daromas". TD6-7/35</p>
		<p>Kiekvienas žmogus mokosi skirtingu būdų &lt;...&gt; organizacijoje nėra lankstumo, galinčio pasiūlyti skirtingus mokymosi būdus bei kur ieškoti atitinkamos informacijos". TD6-7/36</p>
		<p>Paimkime Y kartos atstovą, kuris ką tik buvo paaukštintas &lt;...&gt; ko organizacija tikisi iš jo kaip vadovo? &lt;...&gt; Kaip lyderiui elgtis? Kaip bendrauti? Kas apskritai yra lyderystės kultūra? Koks yra organizacijos lyderio portretas? Šių dalykų tiesiog nėra". TD7-7/37</p>

		<p>„&lt;...&gt; lyderiui reikalingi minkštieji įgūdžiai nėra suteikiami. Tarkime, jeigu aš turiu problemų su darbuotoju, kurio veiklos lygis yra žemas, kaip man jam padėti? Kaip jį įkvėpti, kad jis save atrastų organizacijoje? Tokio pobūdžio informacijos organizacijoje tiesiog nėra". TD7-7/38</p> <p>„&lt;...&gt; neturėjau tokio stipraus paruošimo iš lyderystės kompetencijos pusės. Dėl šios priežasties man visko reikėjo išmokyti eigoje bei iš praktikos &lt;...&gt; sunku, kai nėra jokie išankstinio paruošimo". TD8-7/39</p> <p>„&lt;...&gt; organizacijos ištekliai, o ypač finansai, kurie, deja, šiai dienai yra labai riboti, todėl organizacija šiuo metu tikrai neinvestuoja daug, siekdama tinkamai parengti naują lyderių kartą". TD8-7/40</p> <p>„Esminės problemos yra su komunikacija. Kaip visur ir visada". TD9-7/41</p> <p>„&lt;...&gt; būtų galima pagalvoti, kokie tai turėtų būti mokymai, kokios temos, metodai, kuriuos būtų galima taikyti vadinamiesiems „įpėdiniams“. Šiai dienai mes organizacijoje apie tai galvojame, tačiau visada atsiremama į resursų ir pinigų organizacijoje klausimą". TD10-7/42</p>
	Sėkmės veiksniai	<p>„Klausimas &lt;...&gt; kiek struktūros ir tinkamos komunikacijos nebuvimas atsiliepia darbuotojų kompetencijų ugdymui ir tai turi pasekmių &lt;...&gt; kai yra komunikacija, kai vadovai aiškiai suvokia procesą, vyksta atsiskaitymas už veiklą, egzistuoja tam tikra struktūra, tada aiškiau pasimato ugdymo rezultatai". TD1-7/43</p> <p>„Turi vykti komunikacija tarp visų ugdyme dalyvaujančiųusių. Ji turi būti labai intensyvi ir centralizuota &lt;...&gt; turi ateiti iš vienos vietos, vieno centro, nes kai žmonės žino, tada jie atitinkamai gali vykdyti įsipareigojimus". TD1-7/44</p> <p>„Svarbu taip pat nebijoti eksperimentuoti, pasidalinti informacija, pakviesti žmones į tam tikrus mokymus, kad jie suprastų iš ko susideda vadovo darbas, nes vadovai irgi žmonės. Vadovai, lyderiai irgi pereina per tuos pačius žmogiškus dalykus". TD1-7/45</p> <p>„&lt;...&gt; ugdymo procese svarbu taikyti individualų priėjimą, nes tada žmonės atsiskleidžia ir jie pradeda dėkoti, suvokti savo tolimesnį kelią, &lt;...&gt; nes Y karta dažnai patys pasimeta, nes nežino, kokių įgūdžių turi, o kokių dar jiems trūksta". TD1-7/46</p> <p>„&lt;...&gt; jau esami lyderiai, vadovai turėtų būti mokomi kaip ugdyti kitus, nes jeigu tu kaip vadovas, lyderis to nesugebi, tu paprasčiausiai ilgiau užtruksi, siekdamas išugdyti savo komandą &lt;...&gt; organizacijoms ypač svarbu ugdyti žmones ir jų lyderystę įgūdžius nuo pačių pirmųjų žingsnių. TD1-7/47</p> <p>„&lt;...&gt; reikėtų, kad žmogiškųjų išteklių specialistai daugiau dirbtų su vadovais ir ne tik aukščiausio lygio, bet ir vidurinės grandies &lt;...&gt; būna situacijų, kuomet aukščiausio lygio vadovai, esantys viršų turi reikiamą informaciją, bet vidurinės grandies ji nepasiekia". TD1-7/48</p> <p>„&lt;...&gt; svarbu atrasti kiekvienam tinkantį metodą, būdą, individualų priėjimą, kad visų nestatyti į vienus rėmus „&lt;...&gt; neduoti visiems kažko bendro, nesugrūsti visų į viena kambarį ir neliepti, kad „dabar bus tas ir tas“, nenustatyti jiems stilistikos". TD2-7/49</p> <p>„&lt;...&gt; organizacijai yra labai svarbu gebėti suprasti darbuotojus, jų poreikius bei juos atliepti". TD3-7/50</p> <p>„Svarbiausia &lt;...&gt; yra suvokimas, turintis ateiti iš aukščiausio lygio vadovų, akcininkų, žmogiškųjų išteklių specialistų, kad su lyderystės ugdymu reikia dirbti ir padėti žmonėms pasirošti rolėms, kuriose reikia lyderystės". TD4-7/51</p> <p>„&lt;...&gt; organizacija renka įvairaus pobūdžio informaciją, ją analizuoja, vertina ir interpretuoja, siekdama identifikuoti tam tikrus poreikius &lt;...&gt; ši praktika vyksta ir su lyderystės kompetencijos ugdymu organizacijoje &lt;...&gt; yra surenkamas grįžtamasis ryšis &lt;...&gt; vykdoma surinktos informacijos analizė &lt;...&gt; padedanti identifikuoti tam tikras problemines vietas, reikalaujančias organizacijos dėmesio bei išteklių investavimo". TD5-7/52</p> <p>„Pagal atliktas poreikių analizės vėliau yra kuriamos lyderystės kompetencijos ugdymo programos &lt;...&gt; orientuotos į vidinių organizacijos talentų vystymą, sudarant sąlygas patiems darbuotojams pasirinkti savo ugdymosi laiką, kryptį bei eigą". TD5-7/53</p>

			<p>„Organizacijoje yra naudojami skirtingi ugdymo metodai bei jų mišinys &lt;...&gt; toks organizacijos pasirinkimas puikiai tinka Y kartai, kadangi pats žmogus yra atsakingas už savo ugdymąsi &lt;...&gt; žmonės nėra verčiami sėdėti mokymų klasėse per prievartą bei klausytis paskaitų temomis, kurios jiems nėra aktualios &lt;...&gt; tai suteikia laisvės ir lankstumo". TD5-7/54</p>
			<p>„&lt;...&gt; ugdymo programos, o taip pat ir susijusios su lyderystės ugdymu, turėtų būti rengiamos, įsiklausant į žmonių poreikius, stengiantis juos atliepti". TD5-7/55</p>
			<p>Svarbu, jog ugdymasis taip pat būtų, individualus, patogus bei vykdomas metodais, geriausiai atitinkančiais besimokančiųjų poreikius &lt;...&gt; ugdymas galėtų vykti paties besimokančiojo iniciatyva, sudarant sąlygas pačiam darbuotojui pasirinkti kada, kaip bei koku greičiu ugdytis". TD5-7/56</p>
			<p>&lt;...&gt; ugdymas nesibaigia vien tik mokymosi programos, mokymų, ar seminaro baigimu. Siekiant užtikrinti ugdymosi tęstinumą, žinių gilinimą, reikia papildomų ugdymo priemonių – mentorystės, ugdomojo vadovavimo ir t.t.". TD5-7/57</p>
			<p>„&lt;...&gt; organizacijoje turėtų veikti forumas, kur kas kažkiek laiko tie vadovai galėtų susitikti, pasidalinti problemomis, ieškoti sprendimų ir mokytis vienas iš kito". TD6-7/58</p>
			<p>„Kitas variantas &lt;...&gt; galėtų būti susijęs su tokių mokymų suteikimu dar prieš ateinant į vadovo rolę, likus kelioms savaitės, bet ne po atėjimo". TD6-7/59</p>
			<p>„&lt;...&gt; reikėtų sukurti roles organizacijoje &lt;...&gt; tai būtų talentų valdymo rolės &lt;...&gt; turėti kelis žmones organizacijoje, su kuriais būtų galima bendrauti, pasitarti pasišnekėti lyderystės klausimais". TD6-7/60</p>
			<p>„&lt;...&gt; pradėčiau nuo tyrimo &lt;...&gt; tai galėtų būti apklausa, pokalbiai, kurie padėtų suprasti kas veikia, o kas neveikia, kas žmonėms padeda, o kas trukdo &lt;...&gt; tyrimo rezultatus būtų galima siekti su organizacijos išsikeltais tikslais, siekiant identifikuoti tinkamiausio lyderio portretą bei jį vėliau pristatyti žmonėms". TD7-7/61</p>
			<p>„&lt;...&gt; komunikacija turėtų eiti ne iš žmogiškųjų išteklių skyriaus, bet iš aukščiausio lygio vadovų. Pastarieji turėtų skatinti žemesniųjų grandžių vadovus dalyvauti mokymuose, susijusiuose su lyderystės ugdymu, kalbėti apie jų turinį naudą". TD9-7/62</p>
			<p>„&lt;...&gt; ko iš ugdymo perspektyvos mūsų organizacijai trūksta, tai esamų specialistų išankstinio rengimo ir ruošimo vadovų rolėmis. Pavadinčiau tai įpėdinių rengimu. Ateina momentas, kuomet žmogus netikėtai tampa vadovu, gauna priegas ir teises į atitinkamus mokymus, tačiau nelabai žino, ką daryti. Galbūt tam tikrą paruošimą būtų galima padaryti iš anksto, palaipsniui?". TD10-7/63</p>