

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ALEKSANDRA VUKOLOVA

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS ATSIŽVELGIANT Į  
KARTŲ YPATUMUS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS

2020

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ATSIŽVELGIANT Į KARTŲ YPATUMUS TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje .....	9
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos ir svarba.....	9
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo analizės lygmenys .....	12
1.1.3. Mokymo(-si) svarba žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste .....	14
1.2. Vyraujantys teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą.....	20
1.2.1. Į mokymą(-si) orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas .....	20
1.2.2. Į veiklos rezultatus orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas.....	21
1.2.3. Strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą.....	22
1.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo įgyvendinimas sisteminiu požiūriu.....	24
1.4. Kartos samprata ir raida.....	27
1.4.1. Kartų klasifikacija .....	27
1.4.2. Kartų asmeninės ir profesinės charakteristikos.....	30
1.4.3. Skirtingų kartų darbuotojų mokymosi prioritetai.....	37
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ĮGYVENDINIMO IT SRITIES ORGANIZACIJOJE TYRIMAS .....	41
2.1. Tyrimo metodika .....	41
2.2. Tyrimo instrumentai .....	42
3. TYRIMO REZULTATAI, JŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS .....	45
3.1. Tyrimo rezultatai .....	45
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	57
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas mokslinių tyrimų kontekste.....	63
IŠVADOS.....	66
REKOMENDACIJOS .....	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	70
SANTRAUKA .....	75
SUMMARY .....	76
PRIEDAI .....	77

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairūs mokymo metodai .....	16
2 lentelė. Personalo mokymo(-si) ypatumai ir problemos .....	19
3 lentelė. Mokymo proceso etapai pagal Dessler (2001) ir Bernardin (2003) .....	24
4 lentelė. Pagrindiniai įvykiai, lėmę kartų formavimąsi .....	28
5 lentelė. Kartų klasifikacija pagal N. Howe ir W. Strauss.....	29
6 lentelė. Įvairių autorių kartų klasifikacija.....	29
7 lentelė. 2018 metų darbo jėgos statistika.....	31
8 lentelė. Skirtingų kartų charakteristikos .....	32
9 lentelė. Įvairių kartų stipriosios ir silpnosios pusės.....	36
10 lentelė. Skirtingų kartų mokymosi prioritetai.....	37
11 lentelė. Kintamųjų vertinimo skalės.....	43
12 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (N=119).....	46
13 lentelė. Įvairioms kartoms būdingų charakteristikų vertinimas (N=119).....	48
14 lentelė. Skirtingų kartų atstovų mokymo metodų prioritetai (N=119).....	53
15 lentelė. Mokymų organizavimas X organizacijoje.....	58
16 lentelė. X organizacijos darbuotojų mokymosi prioritetai .....	59

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymo funkcijos .....	12
2 pav. Mokymo proceso struktūra .....	14
3 pav. Žinių ir mokymosi tipai, pritaikomi organizacijoje.....	15
4 pav. Asmens mokymosi pasiekimų įtaka organizacijai ir asmeniniam tobulėjimui. ....	16
5 pav. Naujausia kartų klasifikacija .....	30
6 pav. Tyrimo loginė schema .....	42
7 pav. Tyrimo modelis.....	43
8 pav. Respondentų kartų pasiskirstymas pagal lytį.....	47
9 pav. Įmonės ugdymo sistemos vertinimo vidurkiai.....	50
10 pav. Mokymų organizavimo metodų vertinimo vidurkiai.....	51
11 pav. Mokymo priemonių vertinimo vidurkiai .....	52
12 pav. Mokymosi aplinkos vertinimo vidurkiai .....	52
13 pav. Mokymų individualios naudos vertinimo vidurkiai .....	52
14 pav. Visų respondentų mokymosi formų prioritetai.....	53
15 pav. Skirtingų kartų atstovų mokymo priemonių prioritetai .....	55
16 pav. Skirtingų kartų atstovų mokymosi aplinkos prioritetai .....	55
17 pav. Skirtingų kartų tobulinimo sričių prioritetai .....	56
18 pav. Skirtingų kartų darbuotojų motyvavimo priemonės .....	56

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Anketinė apklausa.....	78
2 PRIEDAS. 2018 metų darbo jėgos statistika.....	82
3 PRIEDAS. Ugdymo sistemos elementų įgyvendinimas .....	83
4 PRIEDAS. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas .....	84
5 PRIEDAS. Mokymų organizavimo būdai, metodai, priemonės, aplinka .....	85
6 PRIEDAS. Mokymų individuali nauda darbuotojams .....	86
7 PRIEDAS. Darbuotojų mokymosi būdų ir metodų prioritetai .....	87
8 PRIEDAS. Darbuotojų mokymosi priemonių prioritetai .....	89
9 PRIEDAS. Darbuotojų mokymosi aplinkos prioritetai .....	90
10 PRIEDAS. Darbuotojų tobulinimo sričių prioritetai .....	91
11 PRIEDAS. Įvairių kartų darbuotojų motyvavimo priemonės .....	92
12 PRIEDAS. Kartoms būdingos charakteristikos.....	93

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Bet kuri bendrovė, siekdama efektyvios veiklos ir organizacinių uždavinių įgyvendinimo, privalo ne tik disponuoti atitinkamais žmogiškaisiais ištekliais, bet ir sugebėti juos efektyviai panaudoti. Žmogiškųjų išteklių vystymo disciplina yra glaudžiai susieta su bendromis organizacijų veiklos modernizavimo programomis, kurios nukreipia darbuotojų pastangas tiek į veiklos, tiek į asmeninius rezultatus orientuotai elgsenai įtvirtinti. Kitaip tariant, žmogiškųjų išteklių vystymas ne tik turi gerinti organizacijos veiklos rezultatus, bet ir leisti individui išreikšti save, padidinti jo pasitenkinimą darbu. Žmogiškųjų išteklių plėtra ir nuolatinis ugdymas turi didelę reikšmę ne tik individo ir organizacijos, bet ir visuomenės vystymosi kontekste. Sparčiai didėjant konkurencijai, organizacijos turi užtikrinti individo, komandos ir organizacijos veiklos augimą. Šis nepaprastas uždavinys yra sąlygojamas ne tik darbuotojų išsilavinimo, specialaus pasirengimo, įsisavintų gebėjimų, bet ir priklausymo tam tikrai kartai – gimusių tuo pačiu laikmečiu žmonių grupei, pasižyminčiai panašia pasaulėžiūra. Esamiems ir, ypač, ateities, dirbantiems reikės nuolat gilinti savo žinias ir vis dažniau tobulinti kvalifikaciją, todėl ieškant priemonių efektyviam darbuotojų ugdymui, mokslinėje literatūroje vis dažniau analizuojama darbuotojų amžiaus įvairovė, aptariama kartų skirtumų problematika. Be abejo, plačiausiai šia tema diskutuojama gilinantis į darbinis santykius, nes šiandieninė darbo jėga yra ypatinga – pirmą kartą istorijoje vienu metu darbo rinkoje dirba net keturios darbuotojų kartos: solidų darbo stažą turintys Kūdikių bumo ir X kartos atstovai, Y karta, kuri jau įsitvirtino darbo rinkoje ir Z karta, tik pradėdanti savo karjeros kelią. Vykstant kartų susidūrimui darbinėje aplinkoje, organizacijų vadovams kyla poreikis suprasti savo darbuotojų savybes, vertybes, lūkesčius, prioritetus ir užtikrinti darbingą, skatinančią mokymosi procesą aplinką. Skirtingų kartų atstovai užaugo įvairiais laikotarpiais, išgyveno skirtingus kultūrinius, istorinius, technologinius įvykius, todėl skiriasi ne tik jų vertybės, bet ir mąstysena, elgsena, gyvenimo būdas. Kartų ypatumų žinojimas leidžia efektyviai panaudoti stipriausias kiekvienos kartos savybes, motyvuoti, ugdyti, išlaikyti ir skatinti veiksmingą bendradarbiavimą.

**Temos ištirtumas.** Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai yra analizuojami daugelio užsienio teoretikų (Garavan (2007), Swanson (2001), McLean ir McLean (2001), Ruona (2000;2016), Hassan (2007), Hamlin ir Stewart (2011). Lietuvoje (Sakalas (2003;2012), Bakanauskienė (2008;2016), Korsakienė, Stankevičienė ir Lobanova (2011)) ši koncepcija dažniausiai yra suvokiama kiek siauresne prasme, įvardinant ją darbuotojų ugdymu ir dažniausiai apsiribojant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo nagrinėjimu. Tačiau, kai kurioje Lietuvos mokslinėje literatūroje (Kumpikaitė (2008), Šiugzdinienė (2009), Jucevičienė (2008), Zuzevičiūtė ir Teresevičienė(2008)) visgi galima aptikti žmogiškųjų išteklių vystymo koncepciją. Žmogiškųjų išteklių vystymui atsižvelgiant į kartų ypatumus

didžiausią dėmesį skiria amerikiečių kilmės autoriai. Ypatingai didelio dėmesio ši tema sulaukė po amerikiečių istoriko Williama Strausso ir sociologo Neilo Howe'o (2000) pasiūlytos kartų teorijos, pagal kurią buvo stengiamasi išskirti kiekvienai kartai būdingas individualias charakteristikas. Autorių manymu, kartų skirtumus lemia ne žmonių amžius, bet skirtingos vertybių sistemos. Užsienio autorių, analizuojančių kartų ypatumus darbinėje aplinkoje ir ne tik, yra išties daug (Tolbize (2008), McCrindle (2014), Warner ir Sandberg (2010), Cugin (2012), Bennett, Pitt ir Price (2012) ir kt.). Kartų tematika darbinėje aplinkoje analizuota tokių Lietuvos autorių kaip Juknevičienė (2013), Kuprytė ir Salatkienė (2011), Čiutiene ir Railaitė (2013), Stanišauskienė (2015), tačiau išsamesnių tyrimų, apimančių žmogiškųjų išteklių vystymo teorinius bei praktinius aspektus atsižvelgiant į kartų (ypatingai Z kartos) ypatumus stokoja Lietuvoje, kas sąlygoja šio darbo naujumą.

**Tyrimo objektas.** IT srities organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymas atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų ypatumus.

**Problema.** Daugelio šiuolaikinių organizacijų dirbantieji priklauso skirtingoms kartoms, todėl neišvengiamai kyla sunkumų valdant, modernizuojant, ugdant žmogiškuosius išteklius. Esminių skirtumų tarp kartų atskleidimas padėtų vadovams geriau suprasti savo darbuotojų lūkesčius, vertybes, elgesio ypatumus, o darbuotojams geriau komunikuoti tarpusavyje siekiant bendrų tikslų. Taigi, šio darbo probleminis klausimas: „Ar tiriamoje organizacijoje žmogiškųjų išteklių vystymas vykdomas atsižvelgiant į kartų ypatumus?“

**Tyrimo hipotezė.** X organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, jis yra nuolatinis, tačiau mokymų organizavimo metodai, būdai, priemonės ir aplinka neatitinka kiekvienos kartos poreikių.

**Darbo tikslas.** Remiantis skirtingomis teorinėmis prielaidomis, ištirti internetinių technologijų srities organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklą ir atskleisti skirtingų kartų darbuotojų ugdymo prioritetus.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą, aptarti teorinius aspektus.
2. Išryškinti mokymosi svarbą žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste.
3. Aptarti Kūdikių bumo, X, Y, Z kartų apibrėžtis, išskiriant jų charakteristikas, motyvavimo ypatumus ir ugdymo prioritetus.
4. Atlikto tyrimo pagrindu įvertinti organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklą ir jos tinkamumą įvairioms kartoms, pateikti rekomendacijas, įgalinančias organizaciją efektyviai panaudoti kartų ugdymo prioritetų skirtumus.

Darbe naudojami šie **tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė bei apibendrinimas.

2. Anketinė apklausa, skirta įvertinti X organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklą ir darbuotojų mokymosi prioritetus.
3. Statistinės analizės metodai.

**Darbo struktūra.** Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje darbo dalyje remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, atlikta žmogiškųjų išteklių vystymo tematika vykdytų tyrimų ir mokslinės literatūros analizė. Taip pat šioje magistro darbo dalyje pateikiama kartų samprata, aprašoma kiekviena šiuolaikinėje darbo rinkoje dalyvaujanti karta ir nagrinėjamos skirtingų kartų charakteristikos, mokymo(-si) ir motyvavimo priemonių prioritetai. Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika ir tyrimo instrumentai. Trečioje dalyje aprašomi gauti atlikto empirinio tyrimo rezultatai, kurie analizuojami ir aptariami mokslinių tyrimų kontekste. Įvertinus X organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo tinkamumą įvairioms kartoms, pateikiamos atitinkamos išvados ir rekomendacijos žmogiškųjų išteklių vystymo proceso tobulinimui.



# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ATSIŽVELGIANT Į KARTŲ YPATUMUS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje

Visi laikmečiai neišvengiamai sąlygoavo pokyčius, sukeldavusius visuomenei įvairiausių iššūkių. Šiuolaikinis pasaulis yra nuolat besikeičiantis, todėl organizacijų gebėjimas valdyti pokyčius yra viena svarbiausių sąlygų, įgalinančių išlikti konkurencinėje aplinkoje ir dirbti efektyviai. Dvidešimt pirmasis, informacijos ir technologijų plėtros amžius, neretai įvardijamas kaip vienas sudėtingiausių – progresas milžiniškais šuoliais juda į priekį, suteikdamas ne tik naujų galimybių, bet ir sukeldamas nemažai grėsmių. Tokiomis sąlygomis tampa aktualūs tokie gebėjimai, kaip lankstumas, greitas sprendimų priėmimas ir prisitaikymas prie pokyčių. Šiais bruožais pasižymi tik nuolatos savo žinias atnaujinantys kvalifikuoti organizacijos specialistai, todėl ypatingai svarbus tampa nuolatinis organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymas, kuris yra vienas labiausiai vadybos mokslų tyrėjus ir praktikus dominančių sričių.

### 1.1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos ir svarba

Žmogiškųjų išteklių vystymo (angl. *Human Resource Development*) fenomenas yra plačiai analizuojamas užsienio mokslininkų, tokių kaip Weinberger (1998), Swanson (2001), McLean ir McLean (2001), Garavan ir kt. (2007), Hassan (2007), Hamlin & Stewart (2011), Ruona (2000; 2016) ir kitų. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymo reiškinys kol kas nėra pakankamai išnagrinėtas, literatūros lietuvių kalba nėra daug. Personalo vadybos vadovėliuose ar panašios tematikos moksliniuose straipsniuose, tokie autoriai kaip Sakalas (2003), Stankevičienė ir Lobanova (2006), Bakanauskienė (2008), Korsakienė ir kt. (2011) ir kiti naudoja Lietuvoje priimtą siauresnę sąvoką – personalo arba žmogiškųjų išteklių ugdymas ir tobulinimas. R. Korsakienė ir kt. (2011, 145) išskyrė du skirtingus požiūrius į ugdymą: edukologijos atstovų ir vadybos atstovų požiūrį. Apibendrinant edukologų ugdymo sampratos apibūdinimus, galima išskirti šiuos kriterijus:

- Konkreti ugdymo kryptis: socialinis, kultūrinis ir dvasinis ugdymas (siaurąja prasme);
- Nuolatinis ugdymas: saviugdos ir mokymosi visą gyvenimą sistema (plačiąja prasme);

Atskleidžiant vadybos teoretikų supratimą, ugdymas taip pat suprantamas siaurąja ir plačiąja prasme. Siaurąja prasme ugdymas apibrėžiamas, kaip darbuotojų poreikio, vertinimo, mokymo planavimas. Ugdymas siaurąja prasme dažnai vadinamas mokymu ir dažnai apibrėžiamas kaip būdu visuma, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Plačiąja prasme personalo ugdymas gali būti apibrėžiamas kaip organizuota veikla, kurioje darbuotojas įgyja žinių, patirties, geba išreikšti save (Korsakienė ir kt. 2011, 146). Kitoje literatūroje, pavyzdžiui,

Kumpikaitės (2008), Šiuoždinienės (2009), Sakalo (2012) straipsniuose ir vadovėliuose jau galima aptikti žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoką. Jucevičienė (2008), Zuzevičiūtė ir Teresevičienė (2008), taip pat domėjosi žmogiškųjų išteklių vystymo pamatu – mokymusi organizacijoje ir tyrė organizacijų tapimą besimokančiomis. Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima teigti, jog vienareikšmiško žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimo neegzistuoja. Kaip akademinė sritis, žmogiškųjų išteklių vystymas yra segmentinė, neužbaigta ir nevisapusiška, pilna teorijų ir modelių, kurie sąlygoja daug vis nesibaigiančių diskusijų (Garavan ir kt. 2007, 3).

Žmogiškųjų išteklių vystymas – viena iš plataus žmogiškųjų išteklių valdymo disciplinų, kuri vis dar laikoma nauja, nes tik nuo apytiksliai 1960 metų tapo plačiai analizuojama. Pirmą kartą žmogiškųjų išteklių vystymo terminą oficialiai pristatė amerikiečių mokslininkas Leonardas Nadleris 1969 metais, šis įvykis lėmė daugybę mokslinių tyrimų šia tema (Han, ir kt. 2017, 295). Iki šiol siekiama kuo tiksliau konceptualizuoti ir apibrėžti šį reiškinį, išsprendžiant „žmogiškųjų išteklių“ bei „vystymo“ sąvokų daugiareikšmiškumo problemą (Hamlin ir Stewart 2011, 200-203).

Didžioji dalis mokslinės literatūros, nagrinėjančios žmogiškųjų išteklių vystymo koncepciją, yra vakarų autorių – daugiausia iš JAV ir Europos šalių. Weinbergeras tyrinėjo skirtingus žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimus ir konstatavo, kad visus mokslininkus tenkinančio žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimo neegzistuoja (Weinberger 1998, cit. iš Kumpikaitė 2008, 27). Hamlinas ir Stewartas (2011, 205-206) ištyrė 24 skirtingus žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimus, aptiktus Europos ir Amerikos mokslinėje literatūroje. Pasak autorių, 40 metų bėgyje žmogiškųjų išteklių vystymas literatūroje dažniausiai buvo apibūdinamas kaip žinių, įgūdžių bei kompetencijų tobulinimas. Dvidešimt apibrėžimų yra susiję su vystymu organizacijos kontekste. Autorės Ruona teigimu, nuo pat pradžių ši sritis buvo visiškai orientuota į mokymąsi ir vystymąsi darbo vietoje (Ruona 2016, 552).

Plačiai žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą nagrinėjusio autoriaus Garavano (2007) tvirtinimu, tai yra viena svarbiausių ir pagrindinių XXI amžiaus akademinių disciplinų darbuotojų ir organizacijų vystymosi kontekste. Žymus žmogiškųjų išteklių vystymo teoretikas Richardas Swansonas (2001, 304) žmogiškųjų išteklių vystymą traktuoja kaip žmonių kompetencijų atskleidimo procesą, kuriuo metu, taikant tokias priemones, kaip organizacijos plėtra, darbuotojų mokymas ir tobulinimas, siekiama pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Šis autorius taip pat akcentuoja tris pagrindines žmogiškųjų išteklių vystymo pritaikymo sritis: žmogiškųjų išteklių vadybą, karjeros vystymą ir kokybės gerinimą. Mohammedas ir kt. (2013, 128) žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžė kaip sistemingą procesą, kuriuo metu organizacijos darbuotojai įgyja naujų gebėjimų arba tobulina esamus įgūdžius, sąlygojančius organizacijai sėkmingą veiklą. Gary N. McLeanas ir Lairdas McLeanas (2001, 319) nagrinėjo šią koncepciją grupės, valstybiniu ir pasauliniu masteliu. Autorių nuomone, žmogiškųjų išteklių vystymas – tai bet koks procesas arba veikla, kai per trumpą ar kiek ilgesnį laikotarpį siekiama

pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, išugdomas jų profesionalumas, padidinamas pasitenkinimo jausmas, neatsižvelgiant nei į asmeninę, nei į grupės, organizacijos, bendruomenės, valstybės ir, galiausiai, visos žmonijos naudą.

Ruona (2000) atliko tyrimą, skirtą išsiaiškinti garsiausių šios srities mokslininkų supratimą ir požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymo reiškinį. Tyrimo metu paaiškėjo, kad apklaustieji žmogiškųjų išteklių vystymo srities profesionalai negalėjo sutarti dėl daugelio dalykų – suvokimo, filosofinio pagrindo, esmės ir pagrindinių žmogiškųjų išteklių vystymo vertybių. Egzistuoja daugiau nei šimtas skirtingų požiūrių į žmogiškųjų išteklių vystymą, interpretuojamų kiekvieno mokslininko skirtingais tyrimais, apmąstymais bei interpretacijomis (Ruona 2000, 7-8). Rezultatai atskleidė, kad kai kurie tyrimo dalyviai suvokia žmogiškųjų išteklių vystymą kaip pagalbinę priemonę norint patobulinti procesus organizacijoje. Be to, dauguma apklaustųjų akcentavo individo svarbą žmogiškųjų išteklių vystymo srityje, kitaip tariant, tikimasi, jog žmogiškasis potencialas yra pagrindinė žmogiškųjų išteklių vystymo varomoji jėga (Ruona 2000, 22). Hassan (2007) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai iš tikrųjų labiau domisi organizacijos vertybėmis ir jų laikosi, jeigu yra rūpinamasi profesiniu tobulėjimu, skatinamas potencialas, suteikiama mokymosi ir mokymo galimybė. Tyrimo rezultatai parodė, kad žmogiškųjų išteklių vystymas orientuotas ne tik į organizacijos tikslus, jis stipriai įtakoja ir jos vertybes – priimtus standartus bei elgesio normas. Neegzistuojant efektyviai žmogiškųjų išteklių vystymo sistemai organizacijoje, jos vertybės apibūdinamos tik kaip deklaruojamos, bet ne puoselėjamos. Akcentuojamas žmogiškųjų išteklių vystymo ryšys su tokiomis pagrindinėmis organizacijos vertybėmis, kaip pasitikėjimas, iniciatyvumas, bendradarbiavimas, komandinis darbas, kūrybiškumas ir kokybė (Hassan, 2007, p. 437-445).

Kaip jau buvo paminėta, Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymo disciplina dar nėra pakankamai išnagrinėta, tačiau ir mūsų autorių darbuose buvo rasti keli žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimai. Kumpikaitės (2008) teigimu, žmogiškųjų išteklių vystymas – tai procesas, aprėpiantis naujų darbuotojų mokymą, adaptaciją, profesinį tobulėjimą, kvalifikacijos tobulinimą bei karjeros vystymą. Anot autorės, žmogiškųjų išteklių vystymo pagrindinė užduotis – suderinti organizacijos ir joje dirbančių žmonių tikslus, leidžiant darbuotojams nuolat tobulėti, ir tokiu būdu pagerinti tiek asmeninius, tiek komandinio darbo, bei pačios organizacijos veiklos rezultatus (Kumpikaitė 2008, 27). Šiugždinienė (2009) žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžė kaip procesą, kuriuo siekiama palengvinti ilgalaikį mokymąsi individualiame, grupės ir organizacijos lygmenyse, o taip pat pasiekti geriausių veiklos rezultatų, organizuojant įvairaus tipo (nebūtinai mokymosi) struktūrizuotą ir nestruktūrizuotą veiklą organizacijoje (Šiugždinienė 2009, 28).

Pažymėtina, kad Lietuvos mokslininkų pateikiamose apibrėžimuose žmogiškųjų išteklių vystymas orientuotas ne tik į darbuotojų kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos tobulinimą, mokymus, bet

ir į ateities perspektyvas, į kurias atsižvelgiant galima drąsiai kurti ateities planus, pasitelkus kompetentingus darbuotojus. Deja, moksliniame kontekste pasigendama tarpdisciplininių tyrimų, apimančių darbuotojų mokymosi teorinius ir praktinius aspektus, efektyvių žmogiškųjų išteklių vystymo strategijų ir formų paiešką Lietuvos organizacijose. „Platesnis mokslinis diskursas Lietuvos mastu praplėstų ŽI vystymo sampratą Lietuvoje ir leistų pagerinti vadybinės praktikos efektyvumą“ (Dačiulytė 2015, 220). Apibendrinus lietuvių ir užsienio mokslininkų išsakytas nuomones, galima konstatuoti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas tai ne tik mokymas ir ugdymas, tai yra procesas, kurio pagrindinės funkcijos yra individualus ir organizacinis vystymas, karjeros vystymas ir veiklos rezultatų tobulinimas (1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymo funkcijos

Cit. pagal Abdullah 2009, 489.

Žmogiškųjų išteklių vystymas apima darbuotojų žinių, įgūdžių bei kompetencijų tobulinimą, nuolatinį mokymą(-si), siekiant užtikrinti efektyvius organizacijos veiklos rezultatus nuolatinių pokyčių sąlygomis. Dėmesys individui, jo asmeniniams įsitikinimams ir siekiams, mokymasis visur ir visada, orientacija į ateities perspektyvas ir yra viena pagrindinių savybių, atskirianti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą nuo tradicinės personalo ugdymo sistemos. Žmogiškųjų išteklių vystymo terminas apima visus aspektus, kurie užtikrina individo, komandos ir organizacijos veiklos augimą.

### 1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo analizės lygmenys

Žmogiškųjų išteklių vystymas yra itin plati sritis, literatūroje analizuojama iš įvairių pusių – nagrinėjamos disciplinos, teorijos bei paradigmos, o pastarąjį dešimtmetį žmogiškųjų išteklių vystymą

pradėta nagrinėti dviem lygmenimis – individualiu ir organizaciniu. Iš anksčiau pateiktų apibrėžimų tapo aišku, jog pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo tikslai yra patobulinti individualius rezultatus ir padidinti organizacijos efektyvumą bei produktyvumą. Garavan (2004) plačiai išnaginėjęs šiuos lygmenis ir pridėjęs dar vieną – visuomeninį, tvirtino, jog žmogiškųjų išteklių lygmenų analizė turi didelę tiek teorinę, tiek praktinę reikšmę.

Individualus lygmuo pabrėžia žmogiškąjį žmogiškųjų išteklių vystymo aspektą. Hassan (2007, 436) teigimu, organizacija gali pasiekti savo tikslų pasikliaudama personalo kompetencija. Šiame žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenyje išryškėja individualizmas. Didžiausias dėmesys skiriamas individo veiksmingumui, savigarbai, motyvacijai mokytis ir tobulėti bei asmeniniams lūkesčiams ir poreikiams, susijusiems su ugdymu. Garavan (2004) išskiria dvi individo lygmens analizės kryptis, išryškėjančias literatūroje: žmogaus, kaip asmenybės vystymasis ir asmens žinių bei kompetencijų, aktualių darbo rinkai, tobulinimas (Garavan 2004, 419). Žmogiškųjų išteklių vystymas individualiu lygmeniu charakterizuojamas kaip savanoriška, oficiali ir neoficiali veikla, nukreipta į ateitį ir pagrįsta kompetencijų vystymu ir darbuotojų mobilumu (Garavan 2004, 427).

Organizaciniame žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenyje dėmesys krypsta išskirtinai į organizacijos vystymąsi, pabrėžiamas būtent išteklių aspektas. Organizacinis lygmuo yra susijęs su išteklių maksimizavimu, produktyvumo didinimu ir darbuotojų potencialo įgyvendinimu siekiant organizacijos tikslų. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu nėra savanoriškas, dėmesys skiriamas oficialiai veiklai, pavyzdžiui, aktualių problemų sprendimui (Garavan 2004, 427). Šios srities mokslininkų teigimu, individualus ir organizacinis žmogiškųjų išteklių vystymas yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Žiūrint iš šios perspektyvos, darbuotojai nori mokytis ir tobulėti tam kad prisidėtų prie veiklos rezultatų, įtakančių organizacijos efektyvumą (Abdullah 2009, 488).

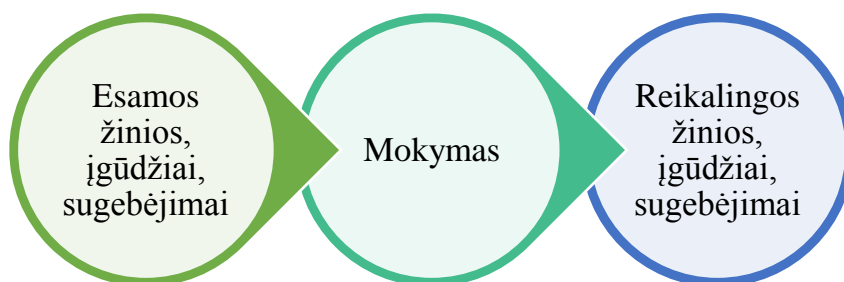
Be individualaus ir organizacinio lygmenų, literatūroje aptinkamas visuomeninis lygmuo, kuris orientuojasi į vystymąsi nacionaliniu mastu ir konkurencingumą. Visuomeniniu lygmeniu žmogiškųjų išteklių vystymą įtakoja kultūriniai, politiniai, ekonominiai, teisiniai veiksniai (Abdullah 2009, 492). Mohammedo ir kt. teigimu, „žmogiškųjų išteklių vystymo procesas atveria duris ekonomikos modernizacijai. Ekonominiu požiūriu investavimas į žmogiškųjų išteklių tobulinimą – tai žingsnis progreso link.“ Pagrindinė žmogiškųjų išteklių vystymo paskirtis visuomeniniame lygmenyje – suteikti darbuotojams galimybes tobulėti ir kilti karjeros laiptais siekiant padidinti nacionalinį konkurencingumą ir tuo pačiu pagerinti savo gyvenimo kokybę (Mohammed ir kt. 2013, 130). Žmogiškųjų išteklių vystymas taip pat analizuojamas globaliu ar tarptautiniu lygmeniu. Tiksliai apibrėžti tarptautinį žmogiškųjų išteklių vystymą (angl. *IHRD*) yra sudėtinga, kadangi įvairiuose šalyse šis reiškinys suprantamas skirtingai. Šis lygmuo skiriasi nuo visuomeninio savo mastu, t. y. žmogiškųjų išteklių

vystymo analizė tarptautiniu lygmeniu yra daug platesnė, ji apima tarptautinius santykius bei naudą visuomenei ir bendruomenei (Abdullah 2009, 492).

### 1.1.3. Mokymo(-si) svarba žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste

Šiuolaikines organizacijas vis labiau veikia „žiniomis grindžiama“ visuomenė, kuriai būdingi spartūs pokyčiai ir neapibrėžtumas. Garavanas ir McCarthy'as (2008), analizuodami mokymąsi organizacijose, pabrėžia, kad ši koncepcija yra labai įvairi ir sudėtinga. Laužackas apibūdina mokymą(-si) kaip procesą, kurio metu vyksta mokymas ir mokymasis bei mokymo(-si) dalyvių sąveika. Papildomos jau turimos žinios, įgūdžiai ir patyrimas, sudaroma galimybė atsirasti naujai teorinės ir praktinės veiklos kokybei ir kiekybei (Laužackas 2008, cit. iš Teresevičienė, Trepulė ir Volungevičienė 2015, 9) Mokslinėje literatūroje mokymasis apibrėžiamas kaip pasikartojantis procesas, apimantis veiksmą, refleksiją, pokyčius bei naujų žinių ir gebėjimų įgijimą (Garavan ir McCarthy 2008, 453).

Stankevičienė ir Lobanova (2006, 101) teigia, kad mokymas – tai procesas, lemiantis pažintinės veiklos ir elgesio pasikeitimus. Šį mokymo apibrėžimą lengviau suprasti padės 2 paveikslas.



2 pav. Mokymo proceso struktūra

Cit. pagal Stankevičienė ir Lobanova (2006).

Autorės nurodo, kad dažniausiai mokymo metodai grupuojami į tokias kategorijas:

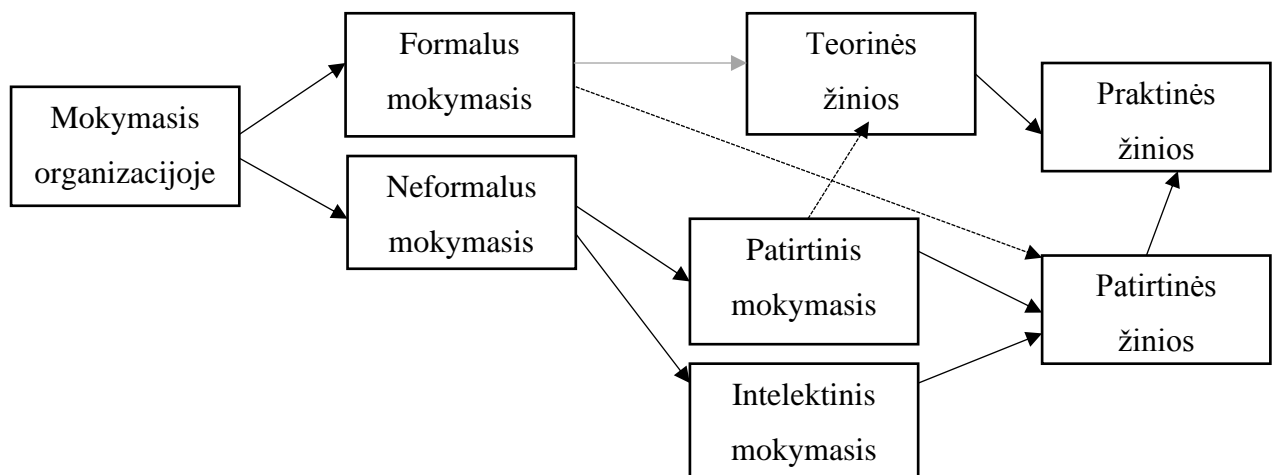
- Mokymai darbo vietoje (treniravimas, stažuotės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, rotacija);
- Mokymai ne darbo vietoje (seminarai, paskaitos, diskusijos, konferencijos) (2006, 106).

Bakanauskienė (2008) išskiria dar vieną mokymo metodą – dvilypį (mišrų) mokymą. Tokio mokymo procese dalyvauja tiek mokymo institucijos, tiek asmenys organizacijos viduje.

Kai kurie mokymosi teoretikai akcentuoja refleksiją, kaip pagrindinį mokymosi proceso elementą. Literatūroje refleksija dažniausiai siejama su savęs pažinimo procesais, tokiais kaip

sąmoningas suvokimas, įvykių analizė, kritinis mąstymas. Šių procesų metu žmogus pažįsta ne tik savo paties emocines būsenas, nes atsigręžimas į įvykius, darbinių situacijų analizavimas sąlygoja naujų įžvalgų bei žinių įgijimą (Hilden 2013, 77-82).

Kalbant apie mokymosi organizavimo formas, darbuotojų mokymasis gali būti skirstomas į formalų (sąmoningą) ir neformalų. Formalusis mokymasis paprastai vyksta švietimo įstaigose – pradinėje, pagrindinėje, vidurinėje ar aukštojoje mokyklose. Toks mokymasis yra struktūrizuotas, planuotas, išsamus. Besimokantieji išduodami pripažinti diplomai ar sertifikatai. Neformalusis mokymasis skirtas kvalifikacijai tobulinti ar asmens interesams tenkinti, jis gali vykti darbo vietose, juo gali rūpintis visuomeninės organizacijos ir grupės bei organizacijos, įkurtos formaliosioms sistemoms papildyti (Zuzevičiūtė ir Teresevičienė 2008, 32). Formalus mokymasis dažniausiai skirtas konkrečioms organizacijos tikslams įgyvendinti, tuo tarpu kai neformalaus mokymosi tikslai yra visiškai neapibrėžti ir jo rezultatai dažniausiai nėra numatomi. Neformalus mokymasis gali būti skirstomas į patirtinį ir intelektualinį (teorinį) mokymąsi (žr. 3 pav.) Abi šios mokymosi rūšys yra būtinos kiekvienam žmogui.



3 pav. Žinių ir mokymosi tipai, pritaikomi organizacijoje

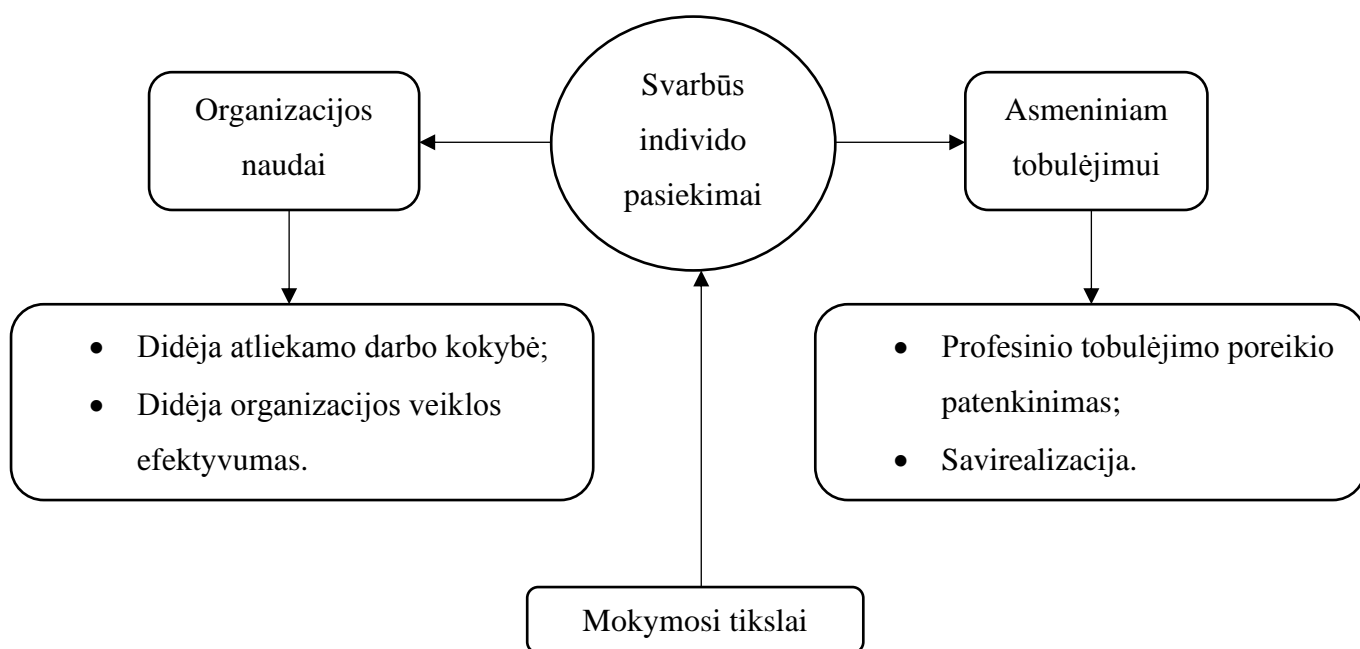
Sudaryta darbo autorės pagal Dehnbostel ir kt. 2006, 183.

Schema parodo, kad patirtinės žinios dažniausiai yra neformalaus mokymosi rezultatas. Tačiau, nedidelė dalis patirtinių žinių įgyjama formalaus mokymosi proceso metu, nes iš kiekvienos situacijos, įvykusios formalaus mokymosi metu taip pat yra įgyjama patirtis. Kita vertus, per neformalų mokymąsi taip pat yra įgyjamos teorinės žinios, bet ženkliai mažiau. Tiek teorinės, tiek patirtinės žinios sąlygoja praktinių žinių įgijimą (Dehnbostel ir kt. 2006, 184).

Suaugusiųjų švietimo specialistai įvardija dar vieną mokymosi dimensiją – savaiminį mokymąsi. Savaiminis mokymasis – tai mokymasis, kuris vyksta natūraliai savaime, besimokančiajam net ne visada tai suvokiant. Žmogus tobulėja be papildomų pastangų, tiesiog atlikdamas įvairius savo gyvenimo vaidmenis (Dačiulytė 2012, 226). Anot Zuzevičiūtės ir Teresevičienės (2008), savaiminis mokymasis yra svarbus tiek bendram žmogaus vystymuisi, tiek profesiniam tobulėjimui. Toks

mokymasis gali vykti organizuojant komandinį darbą, įgyvendinant įvairius projektus, komandiruotėse ir kiekvienoje gyvenimo situacijoje, kai darbuotojui reikia įsisavinti naujus veikimo būdus bei laiku priimti sprendimą. Nežiūrint į tai, koks mokymo metodas pasirinktas, svarbiausias yra mokymo proceso kompleksiskumas. Tik tuomet įgytos žinios galėtų būti efektyviausiai pritaikomos praktikoje.

Tam, kad organizacijos darbuotojai mokytųsi ir išmoktų, visų pirma reikia padėti jiems tiksliai suformuoti mokymosi tikslus. Darbuotojų ir organizacijos tikslai turi turėti glaudų ryšį, kuris parodytas 4 paveiksle.



4 pav. Asmens mokymosi pasiekimų įtaka organizacijai ir asmeniniam tobulėjimui.

Sudaryta darbo autorės pagal Морозова 2006, 41, 206.

Literatūroje pateikiama nemažai konkrečių personalo mokymo(-si) metodų. Pagrindiniai metodai išdėstyti 1 lentelėje:

1 lentelė. Įvairūs mokymo metodai

Mokymo metodas	Mokymo metodo apibūdinimas
Paskaita	Yra galimybė vienu metu išdėstyti daug informacijos auditorijai, tačiau pagrindinę jos dalį sudaro pasyvūs klausytojai, kadangi egzistuoja vienpusis ryšys tarp mokytojo ir besimokančiųjų. Atkreipti besimokančiųjų dėmesį padeda įvairių techninių priemonių naudojimas.
Demonstravimas	Žodžiu pateikiama informacija papildoma įvairiomis vaizdinėmis priemonėmis, kurios leidžia geriau suvokti proceso eigą, įsisavinti daugiau informacijos ir sudominti besimokančius. Metodas rezultatyvus, jei visi besimokantieji aiškiai mato ir supranta tai, kas demonstruojama, o mokytojas ne tik pasakoja ir demonstruoja, bet ir duoda galimybę savarankiškai pabandyti atlikti procedūrą.



Mokomasis pokalbis	Daugumoje atveju tokio mokomojo pobūdžio pokalbyje dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyviausias mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją. Metodas efektyvus tuo atveju, jei grupė nusiteikus diskutuoti, jei pateikiami įdomūs klausimai, o mokytojas sugeba atsakyti į bet kokius užduodamus pagal temą klausimus.
Diskusija	Dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis. Mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuluoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti.
Darbas grupėse	Dirbdami grupėse, besimokantieji turi galimybę susipažinti artimiau ir pademonstruoti savo žinias, gebėjimus komandoje.
Atvejų analizė	Mokymosi metodas, kurio metu yra atgaminama bei analizuojama realaus jau įvykusio reiškinio eiga.
Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai	Tokių žaidimų metu dalyviai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose. Tai įgalina praktiškai mokytis priimti sprendimus, aiškiai suvokti, kaip jie veikia bendradarbių tarpusavio santykius ir įtakoja organizacijos veiklos rodiklius.
Imitacinis mokymas	Mokymo metu naudojamos imitacines programos, imituojančios situaciją ir veiksmus, reikalaujančius mokymosi proceso metu priimti sprendimus. Nuo paprastų imitacinių žaidimų šis metodas skiriasi tuo, kad jo taikymo metu naudojamos modernios informacinės technologijos. Šis mokymasis vyksta ne darbo vietoje ir dažniausiai taikomas, kai darbo vietoje mokyti yra brangu, pavojinga ir neefektyvu.
Videotreningai	Šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti pateikti organizacijos ar jos padalinių atliekamus darbus. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmąstyti pateikiamą informaciją, apgalvoti kiekvieną žodį, kontroliuoti save.
Stažuotės	Taikant šį metodą, suteikiama galimybė susipažinti su darbu susijusiomis naujovėmis, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe. Lankymasis pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda kurti naujas idėjas.
Smegenų šturmas	Mokymosi metodas, kurio metu darbuotojai yra skatinami reikšti savo mintis, teikti siūlymus, siekiant generuoti kuo daugiau galimų situacijos ar problemos sprendimo būdų. Skatina darbuotojų kūrybingumą, kritinį mąstymą.
Suplanuotos darbo veiklos	Mokymosi metodas, kai besimokančiajam yra skiriamos svarbios darbo užduotys, kurios padeda lavinti patyrimą ir gebėjimus. Šis mokymosi būdas padeda darbuotojams tobulinti įgūdžius bei geriau suprasti organizacijos veiklą.
E. mokymas	Toko mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet koku laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu.
Nuotolinis mokymas	Tai mokymas per atstumą, kuriam būtinos specialiosios kurso pateikimo ir dėstymo metodikos, informacinės technologijos, specialus bendravimas bei administracinis ir organizacinis pasirengimas.

Sudaryta darbo autorės pagal Leonienė (2001), Baležentis (2008) ir Dačiulytė (2015).

Laikui bėgant, tradiciniai mokymo metodai tampa nebetinkami žmogiškųjų išteklių gebėjimams, kurie jiems reikalingi, tobulinti. Todėl, modernėjant visuomenei, organizacijos juda elektroninio žmogiškųjų išteklių vystymo kryptimi (Bortnikas 2017, 343): nuo tradicinių mokymo metodų pereinama prie šiuolaikinių – inovatyviųjų, paremtų technologiniu kriterijumi. Apžvelgus jų reikšmes, ryškėja bendri bruožai: mokantis naudojamos elektroninės priemonės, informacinės arba komunikacinės technologijos (Teresevičienė, Trepulė ir Volungevičienė 2015, 26).

Dar vienas iš mokymo(-si) metodų, kuris pastaruoju metu įgauna vis didesnę reikšmę pasaulyje, yra ugdomasis vadovavimas. Pasak vieno pirmųjų šios srities Lietuvos autorių Misiukonio (2013, 14), „ugdomasis vadovavimas – tai toks tobulėjimo būdas, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiektų norimų tikslų.“ Bortniko (2018, 23) teigimu, „ugdomojo vadovavimo metodikos naudojamos didinant šiuolaikinių organizacijų darbo efektyvumą, kuriomis siekiama padėti kurti konsultuojamojo ugdymo specialisto ir ugdytinio savitarpio ryšį. Ugdomojo vadovavimo metu gali būti taikomas įvairių metodikų, priemonių, derinys, kuris atitinka ugdytinio lūkesčius, poreikius ir yra tinkamas jo problemoms spręsti.“

Panašus į ugdomąjį vadovavimą yra mentorystės metodas (treniravimas), kuris grindžiamas principu, kad darbuotoją kuruoja ir moko aukštesnes pareigas užimantis arba labiau patyręs kolega. Mentorystė gali būti formali ir neformali. Mentoriavimo santykis vystosi spontaniškai arba natūraliai, taip pat jis gali būti sistematiškas ir planuotas. Santykio pradžia gali glūdėti konkrečioje vykdomoje programoje, žmonių grupėje ar bendraujant vienas su vienu. Mentoriavimas gali trukti sąlyginai trumpą laiką arba tęstis visą asmens gyvenimą (Girves, Zepeda ir Gwathmey 2005, 451).

Teresevičienė, Trepulė ir Volungevičienė (2015, 35) išskiria dar vieną mokymo(-si) metodą, išaugusį dėl neribotų technologijų plėtros – mobilųjų. Mobilusis mokymasis remiasi mobiliųjų ir kišeninių įrenginių, pavyzdžiui, kišeninių kompiuterių, mobiliųjų telefonų ar nešiojamųjų kompiuterių naudojimu mokymui(-si). M. mokymasis nuo e. mokymosi skiriasi informacijos perdavimo sistemomis, nes m. mokymuisi taikomi belaidžiai ryšio prietaisai. Mobiliosios technologijos vis dar sparčiai vystosi, todėl mokslininkai nėra priėję prie galutinės nuomonės dėl m. mokymosi apibrėžimo ir vis dar yra labai plona riba tarp e. mokymosi ir m. mokymosi apibrėžčių.

Žengiant į žinių visuomenę žmonės vis dažniau mokosi skirtingais, asmeniškai pritaikytais metodais, ko pasekoje atsiranda savaiminiu mokymusi įgytos žinios. Vis dažniau atkreipiamas organizacijų dėmesys į inovatyviųjų mokymo(-si) metodų naudojimo svarbą, kurie suteikia darbuotojams didesnes galimybes derinti darbą su mokymusi ir įgyvendinti individualius mokymosi tikslus.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja kritinė nuomonė, jog mokymasis – tai jau sukurtų žinių įgūdžių metodų ir veiklos būdų įsisavinimas, pritaikymas, tačiau – toli gražu ne kūrybinis procesas, vedantis į priekį. Tam tikrą mokslo ir tobulėjimo priešpriešą išryškina lietuvių filosofas Maceina (1991,

226) pastebėdamas, jog mokslas, žadindamas žmogaus savimeilę, savaime temdo tikrąjį savęs pažinimą. Anot autoriaus, mokslas dažnai, užuot žmogų pagilinęs, daro jį paviršutinišką. Iš kitos pusės, žinodamas, ką turi išmokti, kokių gebėjimų ir įgūdžių trūksta bei kaip tie gebėjimai padėtų įgyvendinti tikslus, darbuotojas turės tvirtą motyvaciją mokytis. Darbuotojas ne tik tobulės profesionaliai, galės įgyvendinti savirealizacijos poreikį, kilti karjeros laiptais, bet bus naudingas ir organizacijai: augs atliekamo darbo našumas ir kokybė. Svarbu, kad organizacija ne verstų, bet motyvuotų ir paskatintų darbuotojus mokytis, suteiktų jiems galimybę kontroliuoti mokymosi procesus ir tokiu būdu atskleisti ir išnaudoti savo gebėjimus. Pasak Baleženčio (2008), efektyviausias mokymasis vyksta pokyčių metu, nes tik nestabilioje aplinkoje mokymasis skatina ir naujų žinių įgijimą, ir žinojimo srities pokyčius.

Be abejo, mokymasis turi būti efektyvus, tačiau neretai kyla tam tikrų sunkumų, trukdžių, kas nulemia nepakankamą mokymosi proceso tobulumą. Personalo mokymo metu gali atsirasti problemų, susijusių su suaugusiųjų mokymo(-si) ypatumais. Keletas jų yra išvardintos 2 lentelėje:

2 lentelė. Personalo mokymo(-si) ypatumai ir problemos

YPATUMAI	PROBLEMOS
Tikslų suderinimas	Neišsiaiškinus ir nesuderinus mokymo ir mokymosi tikslų, mokymų efektyvumas krenta, išauga besimokančiųjų nepasitenkinimas mokymo programa.
Besimokančiojo patirtis	Neįvertinus besimokančiojo patirties ir asmeninių sugebėjimų mokytis, kyla konfliktas tarp mokytojo ir besimokančiojo.
Mokytojo žinios, išsilavinimas, patirtis	Nepakankamos žinios apie personalo mokymosi ypatumus sąlygoja netinkamą mokymo programų parengimą ir įgyvendinimą bei mokymo metodų parinkimą.
Aplinkos paruošimas mokymui(-si)	Netinkamai paruošta mokymo(-si) aplinka sukelia diskomfortą besimokančiajam, sumažina jo aktyvumą užsiėmimų metu.

Sudaryta darbo autorės pagal Bakanauskienė (2008).

Personalo mokymo(-si) efektyvumas priklauso nuo aplinkos, tikslų, besimokančiojo asmens ypatumų ir nuo to, ar personalo mokytojas žino tuos ypatumus ir sugeba dirbti su suaugusiais žmonėmis. Prieš pradėdant personalo mokymą reikia įvertinti daugelį veiksnių. Pirmiausia reikia tinkamai suderinti mokymo ir mokymosi tikslus, kad mokymas(-is) būtų efektyvus. Antra, mokymo metu reikia ne tik sugebėti tinkamai įvertinti besimokančiųjų patirtį ir asmeninius gebėjimus, bet ir nepervertinti jų. Trečia, reikia gerai išmanyti darbuotojų mokymosi ypatumus, parengti tinkamą mokymo programą ir metodus atsižvelgiant į mokymosi tikslus ir pačių darbuotojų individualias charakteristikas. Kuprytė ir Salatkienė (2011, 17-18) pabrėžia, kad organizuojant mokymus, reikia atkreipti dėmesį į mokymų stilių ir vietą. Mokymų organizatoriai turi užtikrinti, jog:

- nėra jokių kliūčių jokiai grupei dalyvauti;

- mokymai tinkami įvairaus amžiaus grupėms;
- visi yra skatinami dalyvauti;
- patenkinami pageidavimai tam tikros dietos besilaikantiems žmonėms;
- mokymuose nėra užsiėmimų, kuriuose naudojama tokia kalba ar fizinis kontaktas, kuris gali būti nepriimtina tam tikro tikėjimo žmonėms;
- mokymuose nėra užsiėmimų, kurie reikalauja pasikeisti asmenine informacija;
- mokymai neorganizuojami per svarbias religines šventes, pvz. Ramadaną;
- kompiuterizuotų mokymų atveju, reikia vengti daryti „savime suprantamos“ prielaidą, jog visi yra vienodai kompetentingi naudotis kompiuteriu, arba, priešingai, kad vyresnio amžiaus žmonės nenorės ar negalės dalyvauti tokiuose mokymuose.

Tinkamai paruošta mokymuisi aplinka sąlygoja besimokančiųjų aktyvumą užsiėmimų metu bei pasitenkinimą mokymo programomis, o taip pat palengvina besimokančios organizacijos koncepcijos įgyvendinimą. Besimokanti organizacija, kaip pažymi Dačiulytė (2011, 635), yra į mokymąsi orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatas.

## 1.2. Vyraujantys teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą

Analizuojant žmogiškųjų išteklių vystymo discipliną svarbu pabrėžti, kad mokslinėje literatūroje išskiriami trys skirtingi teoriniai požiūriai: mokymosi, veiklos rezultatų ir strateginis požiūris. Šiame skyriuje bus apžvelgiamas kiekvienas iš jų.

### 1.2.1. Į mokymą(-si) orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas

Į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkai literatūroje išskiria individualų, grupinį ir organizacinį mokymąsi darbo vietoje ir už jos ribų. Tokio požiūrio besilaikantys autoriai akcentuoja, jog darbovietė – tai mokymosi šaltinis. Anot Dačiulytės (2011, 634), žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu gali būti suprantamas kaip „specialus vystymo veiksmų rinkinys, padedantis pasiekti organizacijos tikslų įgyvendinimą“, o individualus lygmuo kaip „asmens kompetencijų tobulinimas.“ Šiuo metu daugelis organizacijų bando laikytis holistinio požiūrio, pagal kurį individualus ir organizacinis mokymasis – tai konkurencinio pranašumo šaltinis (Mohammed ir kt. 2013, 128).

Vienas geriausiai į mokymąsi orientuotą požiūrį išreiškiančių apibrėžimų yra mokslininkės Ruona (2016), kuri remdamasi autoriais Hamlin ir Stewart, Garavan ir Gold tvirtina, kad žmogiškųjų išteklių vystymas yra procesas, skatinantis asmenis, grupes arba organizacijas nuolat mokytis, tobulėti, augti, keisti elgesį ar įpročius, siekiant įgyti naujų kompetencijų ir pagerinti darbo rezultatus. Autorės nuomone, toks žmogiškųjų išteklių vystymo suvokimas padėtų profesionalams įtraukti daugiau įvairovių, kūrybiškumo į savo kasdieninę praktinę veiklą (Ruona 2016, 554). Organizacijose

žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu jos kapitalu. Amerikiečių mokslininkas Hirschi įrodė, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žmogaus galėjimo tobulėti, turėti galimybę kilti karjeros laiptais, pašaukimo, profesinės tapatybės, pojūčio, jog darbas yra prasmingas, ir jo darbo rezultatų (Hirschi 2012, cit. iš Bortnikas 2017, 342).

Į mokymąsi orientuoto požiūrio atstovai kaip svarbiausią organizacijos vertybę išskiria darbuotoją, kaip individą, jo interesus ir siekius. Pabrėžiamas būtinumas sudaryti sąlygas mokytis darbo vietoje ir atsiskleisti tiek asmeniniame, tiek ir organizaciniame lygmenyje. Darbuotojų profesiniam ugdymui turi būti sudaromos galimybės tobulinti kvalifikaciją, lavinti įgūdžius, mokytis iš savo klaidų ir išmokti prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

### 1.2.2. Į veiklos rezultatus orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas

Į veiklos rezultatus orientuoto požiūrio esminė idėja yra ta, kad ugdant žmogiškuosius organizacijos išteklius, gerinamas veiklos rezultatas. Akcentuojant galutinį žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatą, sunku nustatyti, kuris požiūris yra pranašesnis: orientuotas į mokymąsi ar į veiklos rezultatus. Nors pastaruoju metu į veiklos rezultatus orientuotas požiūris tapo populiariesnis dėl galimybės suderinti žmogiškųjų išteklių vystymą su verslo strategijomis. Richardas Swansonas buvo pirmas šios srities mokslininkas, kuris sulyginó organizacijos vystymąsi su individualiu (Swanson 2009, cit. iš Han ir kt. 2017, 301-302). Swansono ir Holtono (2001) požiūriu, svarbiausias žmogiškųjų išteklių vystymo indėlis organizacijoje yra darbuotojų darbo atlikties ir tuo pačiu organizacijos veiklos rezultatų gerinimas. Anot autorių, tarp mokymosi ir veiklos rezultatų požiūrių nėra reikšmingo skirtumo, nes iš esmės visos organizacijos yra orientuotos į savo tikslų įgyvendinimą. Veiklos rezultatai ir mokymasis vienas kitą papildo, bet nekonkuruoja tarpusavyje. Svarbu atskirti tai, kad mokymosi požiūrio pagrindas yra mokymosi procesas, o veiklos rezultatų požiūris orientuojasi į veiklą. Veikla suprantama, kaip pačios organizacijos būtinybė veikti, kaip variklis, padedantis išlikti konkurencinėje aplinkoje ir plėstis, juk nevykdanti veiklos organizacija gali paprasčiausiai išnykti (Swanson ir Holton 2001, 138).

Į veiklos rezultatus orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymo požiūrio šalininkai taip pat akcentuoja investavimą (Mohammed ir kt. 2013, 130) į žmogiškųjų išteklių vystymą ir organizacinio mokymosi skatinimą, nes žmogiškųjų išteklių vystymo pagrindinis tikslas yra pritraukti kompetentingus ir kvalifikuotus darbuotojus, kurie atlikdami savo pareigas gali prisidėti prie rezultatų. Neegzistuojant šiam tikslui, žmogiškųjų išteklių vystymas praranda prasmę. Taigi, mokymasis yra svarbus tik tol, kol jis teikia naudą, kuria galima pasinaudoti, siekiant maksimalių organizacijos veiklos rezultatų.

### 1.2.3. Strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą

Strateginio žmogiškųjų išteklių vystymo teorinio požiūrio, kuris literatūroje analizuojamas plačiai, tačiau praktikoje dėl savo plataus spektro retai įgyvendinamas, pagrindinė orientacijos kryptis yra organizacijos strategija. Wognumas ir Mulderis tyrinėjo šį požiūrį pabrėždami žmogiškųjų išteklių vystymo ypatingą vaidmenį organizacijos strateginiame planavime (Wognum ir Mulder 1999, cit. iš Han ir kt. 2017, 304).

Strateginiu požiūriu (angl. *Strategic Human Resource Development – SHRD*) žmogiškųjų išteklių vystymas suprantamas kaip veiklos rezultatų gerinimo priemonė, glaudžiai susijusi su organizacijos tikslais ir strategija, o taip pat su mokymosi procesų panaudojimu siekiant sukurti ir patobulinti organizacijos veikimo būdus. Anot Grieves (2003) strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas apima tris dalykus: 1). pokyčių valdymo kompleksiskumo suvokimą; 2). norą pakeisti požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą, kuris neapsiriboja tik mokymo programomis; 3). naują, šiuolaikišką požiūrį, atitinkantį dvidešimt pirmojo amžiaus poreikius ir reikalavimus. Mokslininkas tvirtina, jog strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas daro didžiulę įtaką pokyčių valdymui – padaro jį etiškesnį ir labiau orientuotą į įgūdžių lavinimą (Grieves 2003, 1).

Strateginio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą šalininkai daug dėmesio skiria besimokančios organizacijos perspektyvai (Šiugždinienė 2009, 28). Mokymo(-si) ir tobulinimo strategijos užtikrina, kad organizacija turi tokius darbuotojus, kokių jai reikia šiuo metu ir reikės ateityje - talentingus ir gabius, ir kad darbuotojams suteikiama galimybė nuolat gilinti savo žinias ir kompetencijos lygį.

Garavan (2007) sukūrė strateginį modelį, susidedantį iš veiksnių, lemiančių sėkmingą žmogiškųjų išteklių įgyvendinimą: misijos ir tikslų formavimas, vadovų įtraukimas į žmogiškųjų išteklių įgyvendinimo procesą, aplinkos analizė, žmogiškųjų išteklių politika bei planai, strateginė partnerystė su vadovais ir su žmogiškųjų išteklių skyriumi, mentorystė, poveikis organizacijos kultūrai ir vertybėms bei ekonominio efektyvumo vertinimas (Garavan 2007, 12). Kito mokslininko McKinsey sukurtas 7-S modelis susideda iš „kietųjų“ (strategija, struktūra, sistemos) ir „minkštųjų“ (stilius, darbuotojai, įgūdžiai, vertybės) veiksnių:

- Strategija (*Strategy*). Nurodo įmonės elgesį ir reakciją į aplinkos pokyčius.
- Struktūra (*Structure*). Reiškia organizacijos suskirstymą į atskirus vienetus (padalinius).
- Sistemos (*Systems*). Apibrėžia verslo procesus ir darbo funkcijas, įtakančias organizacijos veiklos efektyvumą.
- Stilius/Kultūra (*Style/Culture*): Petersas ir Watermanas apibūdina šį aspektą dvejopai.

Visų pirma, jis suprantamas kaip organizacijos vidinė kultūra, apimanti vertybes ir

nusistovėjusias elgesio normas. Antra – lyderystės stilių, kuri formuoja organizacijos vadovų elgesys.

- Darbuotojai (*Staff*). Šis aspektas apima visus procesus, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais: karjeros vystymą, naujų darbuotojų integracijos ir socializacijos procesus.
- Įgūdžiai (*Skills*). Apibūdina mokymosi procesą organizacijoje ir su juo susijusių žinių, pagrindinių kompetencijų įgijimą ir tobulinimą.
- Bendros vertybės/Pagrindiniai tikslai (*Shared Values/Superordinate Goals*). Bendros vertybės vienija viską organizacijoje. Jos gali būti įvairaus pobūdžio – tiek oficialiai skelbiamos, tiek žinomos tik įmonės viduje, viešai neatskleidžiamos (Meifert 2013, 15).

Šis modelis yra gera priemonė išryškinti strateginio žmogiškųjų išteklių vystymo funkciją: akivaizdu, jog žmogiškųjų išteklių vystymo veikla yra susijusi su 7-S modelio „minkštaisiais veiksniais.“ Kitaip tariant, strateginio žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas – suteikti specializuotas žinias, susitarti dėl bendro vadovavimo stiliaus, perteikti bendras vertybes ir elgesio normas darbuotojams, apibrėžti karjeros galimybes ir socializacijos procesus. Stipri kultūra vienija visus organizacijos narius siekti bendro tikslo, įtakoja darbuotojų elgesį ir net mažina jų kaitą.

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad nors visi trys skirtingi teoriniai žmogiškųjų išteklių vystymo požiūriai (į mokymąsi orientuotas, į veiklos rezultatus orientuotas bei strateginis požiūris) siekia skirtingų galutinių rezultatų, tačiau esminis jų tikslas tas pats – efektyvumo žmogiškųjų išteklių vystymo srityje siekimas. Pedersen (2000, 5) teigimu, žmogiškųjų išteklių vystymas yra daugiaaspektė koncepcija, apimanti platų sričių spektrą. Taigi, žmogiškųjų išteklių vystymas:

- turi ryšį su verslo strategija ir konkurencija;
- suprantamas kaip investicija į žmogiškuosius išteklius, o ne kaip išlaidos;
- susijęs su pokyčiais – tiek organizaciniu, tiek asmeniniu lygmenimis;
- išsiskiria „holistiniu“ požiūriu į darbuotojus;
- nustato ir tobulina pagrindines kompetencijas, kurių reikia dabartiniams ir būsimiems tikslams pasiekti;
- orientuojasi į mokymosi proceso organizavimą ir vykdymą organizacijoje;
- rūpinasi žinių perdavimo sistemomis, skirtomis patobulinti žmonių kompetencijas;
- susijęs su organizaciniu ir individualiu mokymusi;
- orientuojasi į veiklą, skatinančią mokymosi procesą;
- tai socialinis ir diskursyvus konstruktas;
- akcentuoja strategijos stiprinimo svarbą.

Taigi, žmogiškųjų išteklių vystymas yra orientuotas į investavimą į organizacijos žmogiškuosius išteklius, siekiant lavinti darbuotojų gebėjimus ir gilinti žinias, didinti organizacijos veiklos ir darbuotojų darbo efektyvumą, skatinti mokymąsi ir tobulėjimą tiek darbinėje, tiek asmeninėje aplinkoje. Taip pat svarbu pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas turi stiprią strateginę reikšmę, nes turi ryšį su organizacijos veiklos strategija ir sėkmingu jos įgyvendinimu.

### 1.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo įgyvendinimas sisteminiu požiūriu

Žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikai ir praktikai pabrėžia, kad organizuojant darbuotojų ugdymo procesus svarbus sisteminis požiūris, apimantis poreikių nustatymo, planavimo, mokymų projektavimo bei rezultatų įvertinimo procesus (Dačiulytė 2015, 252). Stankevičienė ir Lobanova (2006) skiria tokius ugdymo sistemos žingsnius: 1) personalo mokymo poreikio analizę; 2) mokymo tikslų nustatymas bei mokymo metodų parinkimas; 3) mokymo planavimas ir įgyvendinimas; 4) mokymo rezultatų įvertinimas.

Pagal Desslerį (2001) ir Bernardiną (2003), prieš įgyvendinant mokymo programą turėtų būti patikrintas jos veiksmingumas ir efektyvumas, todėl jų siūlomą sistemą sudaro penki žingsniai (3 lentelė):

3 lentelė. Mokymo proceso etapai pagal Dessler (2001) ir Bernardin (2003)

	<b>Mokymo proceso etapai pagal G. Dressler</b>	<b>Mokymo proceso etapai pagal J.H. Bernardin</b>
1.	Mokymo poreikio analizė.	Poreikių išaiškinimo žingsnis.
2.	Mokymo proceso projektavimas.	Mokymo programos projektavimas.
3.	Mokymo programos veiksmingumo patikrinimas.	Patikrinimas, ar paruošta programa veikia efektyviai.
4.	Programos įgyvendinimas.	Programos įgyvendinimas.
5.	Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.	Programų rezultatų vertinimas.

Sudaryta darbo autorės remiantis Dessler (2001) ir Bernardin (2003).

Iš esmės, siūlomi ugdymo proceso organizavimo sistemos etapai yra panašūs. Visi minėti autoriai pritaria, kad darbuotojų ugdymo poreikio nustatymas yra ta veikla, nuo kurios turi prasidėti darbuotojų mokymas, ji garantuoja skiriamų šiai veiklai išteklių efektyvų panaudojimą.

**Poreikio nustatymas.** Nustatyti personalo mokymo poreikį nelengva, kadangi reikia tiksliai žinoti, ar mokymas išspręs iškilusią problemą. Taigi, šiame etape siekiama atsakyti į tokius klausimus: kaip atliekamas darbas, ar egzistuoja kokie trikdžiai, kas ypač užtikrina sėkmingą darbo atlikimą, kokias stipriąsias puses reiktų išnaudoti, o silpnąsias eliminuoti, kokių įgūdžių ir gebėjimų trūksta kiekvienam darbuotojui (Korsakienė ir kt. 2011, 157). Taip pat svarbu susipažinti su „potencialiais mokiniais“ ir užtikrinti, kad mokymo programa atitiks jų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius bei suinteresuotumą



tobulėti. Poreikių nustatymui tyrimo būdu gali būti kompleksiskai taikoma keletas metodų: stebėjimas, pokalbis, anketavimas, darbo rezultatų analizė (Korsakienė ir kt. 2011, 157-158; Dačiulytė 2015, 252).

**Planavimas (mokymo tikslų nustatymas).** Antrame etape nustatomi tikslai, kuriuos apibūdina kiekybiniai ir kokybiniai kriterijai, rodantys, ko organizacija tikisi iš mokymo. Šiame etape tikslinga atrinkti potencialias besimokančių darbuotojų grupes, kurios dalyvaus mokymuose (Korsakienė ir kt. 2011, 158). Taip pat turėtų būti vykdoma mokymo paslaugas teikiančių institucijų arba asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka. Paslaugų teikėjas ir programa turėtų atitikti organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius bei tikslus. Jei planuojami žmogiškųjų išteklių vystymo procesai nesiejami su išoriniais ar organizuotais mokymais, tokiu atveju planuojant svarbu numatyti pagalbą ir pastiprinimą (ugdomas vadovavimas, mentorystė ir t. t.). (Dačiulytė 2015, 253)

**Mokymo programos parinkimas (mokymo projektavimas).** Trečiame etape parenkama arba suprojektuojama tokia mokymo programa, kuri geriausiai atitinka užsibrėžtus tikslus. Darbuotojų tobulėjimo planai ir programos turėtų būti integruotos į organizacijos veiklos ir žmogiškųjų išteklių strategijas bei padėti tas strategijas įgyvendinti (Dačiulytė 2015, 253). Šiame etape yra sudaromas mokymo programos turinys, įskaitant reikalingas vadovėlius ir užduotis. Daug dėmesio reikėtų sutelkti į mokymo metodų parinkimą bei mokymo vertinimo kriterijų sukūrimą. Iš vienos pusės, turėtų būti aiškiai apibrėžti poreikiai, palaikomi organizacijos vadovų. Iš kitos pusės – darbuotojų poreikiai.

**Mokymo įgyvendinimas.** Šiame etape vyksta darbuotojų ugdymo procesas, taikant anksčiau minėtus metodus. Dačiulytė (2015, 253) išskyrė pagrindinius principus, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį įgyvendinant mokymąsi organizacijoje: veiksmo ir tarpusavio sąveikos maksimizavimas; dėmesys tarpiniams rezultatams; tempo ir ritmo kaita; pasirinkimo galimybė; galimų kliūčių numatymas; pusiausvyra tarp teorijos ir praktikos; grįžtamojo ryšio numatymas ir įgyvendinimas; mokymo(-si) pabaigos numatymas; mokymų eigos ir sudėtinių dalių numatymas. Įvykus mokymams, reikia įvertinti jų efektyvumą.

**Mokymo efektyvumo (rezultatų) vertinimas.** Šiame etape vadovai turi įvertinti, ar pasiekti užsibrėžti tikslai ir koku lygiu darbe naudojamos įgytos žinios bei gebėjimai. Šie duomenys yra svarbūs nustatant investicijų atsiperkamumą bei siūlant mokymo programos pakeitimus. Anot Korsakienės ir kt. (2011, 162) efektyvu būtų taikyti keturių lygių mokymo rezultatų įvertinimo sistemą:

- reakciją (besimokančių darbuotojų ir mokymus vykdančiųjų reakcija į mokymus, jų požiūris į mokymo struktūrą, turinį ir taikytus metodus);
- žinių ir įgūdžių įgijimą (faktai ir priemonės, kuriuos įsisavino besimokantys asmenys);
- elgesį darbe (kokie pokyčiai įvyko mokymo metu ir kaip darbe taikomos naujai įgytos žinios ir įgūdžiai);
- pokyčius organizacijoje (kokie yra mokymo rezultatai organizacijai).

Tam, kad žmogiškųjų išteklių vystymas būtų efektyvus, darbuotojų ugdymas turi būti vykdomas sistemingai: organizacija iš pradžių turi nustatyti jų mokymosi poreikius – ką, kaip ir kiek reikia mokyti. Įvertinus poreikį, būtina kryptingai suplanuoti ugdymo eigą bei numatyti geriausias priemones ir mokymo būdus, kurie užtikrintų mokymo pasiteisinimą tiek organizaciniu, tiek individualiu lygmenimis. Be to, būtina numatyti asmenis ar ugdymo paslaugas teikiančią instituciją, kuri padės organizuoti ir įgyvendinti ugdymo procesą. Galiausiai, įgyvendinus mokymus reikėtų nustatyti jų įtaką darbo rezultatams, ir tokių būdu išsiaiškinti mokymo metodų efektyvumą bei jų taikymo perspektyvas ateityje.

Apžvelgus įvairių autorių pateiktus žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimus ir sampratas, galima apibendrintai teigti, jog žmogiškųjų išteklių vystymas – tai nauja, neužbaigta ir nevisapusiška žmogiškųjų išteklių valdymo atsaka, kurią sunku apibrėžti dėl „žmogiškųjų išteklių“ bei „vystymo“ reikšmių įvairovės. Nepaisant to, kad vienareikšmiško žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimo neegzistuoja, mokslinėje literatūroje jis laikomas viena svarbiausių ir pagrindinių XXI amžiaus akademinių disciplinų darbuotojų ir organizacijų vystymosi kontekste: jis apima darbuotojų žinių, įgūdžių bei kompetencijų tobulinimą, nuolatinį mokymą(-si), siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą. Išskirtinis dėmesys individui bei orientacija į ateities perspektyvas atskiria žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą nuo tradicinės personalo ugdymo sistemos. Aplamai, žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti suprantamas kaip ugdymas plačiąja prasme, tačiau tai ne tik mokymas ir ugdymas, tai yra procesas, kurio pagrindinės funkcijos yra individualus ir organizacinis vystymas, karjeros vystymas ir veiklos rezultatų tobulinimas. Išryškėjo pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo tikslai – patobulinti individualius rezultatus ir padidinti organizacijos efektyvumą bei produktyvumą. Žmogiškųjų išteklių vystymas orientuotas ne tik į organizacijos tikslus, jis stipriai įtakoja ir jos vertybes, priimtus standartus bei elgesio normas. Šios srities mokslininkų teigimu, individualus ir organizacinis žmogiškųjų išteklių vystymas neatsiejami vienas nuo kito, nes darbuotojai nori įgyti ir tobulinti žinias įtakojančias organizacijos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių vystymas taip pat analizuojamas visuomeniniu ir tarptautiniu (globaliu) lygmenimis. Visuomeniniu lygmeniu žmogiškųjų išteklių vystymą įtakoja kultūriniai, politiniai, ekonominiai, teisiniai veiksniai, o globalus lygmuo apima tarptautinius santykius. Mokslinėje literatūroje išskiriami trys skirtingi teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą: mokymosi, veiklos rezultatų ir strateginis požiūris. Visi trys požiūriai siekia skirtingų galutinių rezultatų, tačiau esminis jų tikslas tas pats – perspektyvus ir efektyvus žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje. Atsižvelgiant į svarbiausius išskirtus teorinių požiūrių žmogiškųjų išteklių vystymo bruožus, išryškėjo žmogiškųjų išteklių vystymo pamatas – nuolatinis organizacijos darbuotojų mokymas(-is), orientuotas į ateitį. Daugelio autorių mokymasis apibrėžiamas kaip pasikartojantis procesas, apimantis veiksmą, refleksiją, pokyčius bei naujų žinių ir gebėjimų įgijimą. Šios srities

teoretikai ir praktikai pabrėžia sisteminio požiūrio svarbą į darbuotojų ugdymo organizavimo procesą. Kaip taisyklė, mokymo procesas turi prasidėti poreikių nustatymu ir pasibaigti rezultatų įvertinimu, kuris gali būti grindžiamas trimis elementais: iškeltais mokymo tikslais, psichologine asmens ir grupės gerove bei ekonominiais investicijų gražos rodikliais. Svarbu, kad organizacija motyvuotų ir skatintų darbuotojus mokytis ir tobulėti, suteiktų galimybę išnaudoti esamus ir plėtoti naujus gebėjimus, padedančius išgyventi pokyčius.

Žmogiškasis potencialas yra pagrindinė žmogiškųjų išteklių vystymo varomoji jėga. Tam, kad žmogiškųjų išteklių vystymas būtų naudingas organizaciniu ir asmeniniu lygmenimis, būtina atsižvelgti į darbuotojų elgesio ypatumus. Šie ypatumai priklauso nuo individualių asmeninių bei profesinių savybių, vertybių, įpročių, kuriuos dažnai lemia darbuotojo amžius. Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojama kartų skirtumų problematika, kuri vis nepraranda savo aktualumo.

#### 1.4. Kartos samprata ir raida

Šioje baigiamojo darbo dalyje pateikiama kartų klasifikacija, aptariami kiekvienos kartos savybės, o taip pat profesinės bei asmeninės vertybės. Aprašomos skirtingų kartų darbuotojų suderinamumo galimybės ugdymo kontekste.

##### 1.4.1. Kartų klasifikacija

Kiekvieno žmogaus mąstysena, vertybės, pažiūros, elgesys yra nepaprastai sudėtingi ir unikalūs dalykai. Karta, kuriai žmogus priklauso, yra viena iš daugybės veiksnių, galinčių padėti geriau suprasti konkretų individą, ar net grupę žmonių. Nuo senųjų laikų mokslinėje literatūroje plačiai analizuojama žmonių skirstymo į kartas tema. Daugelis kartas tyrinėjančių autorių cituoja Karlą Mannheimą, kuris savo ese „Kartų problema“ (angl. *The Problem of Generations*) įvedė kartos sąvoką į sociologiją, kaip vieną kertinių sąvokų analizuojant socialinę stratifikaciją (Mannheim 1952, cit. iš Labanauskas 2008, 64). Mannheimas apibrėžia kartą kaip gimusių tuo pačiu laikmečiu žmonių grupę, pasižyminčią panašia pasaulėžiūra, susiformavusia dėl tos kartos išgyventų socialinių ar istorinių įvykių. Individų grupės (kartais vadinamos kohortomis) turi panašią pasaulėžiūrą, patirtį ir linkę dalintis bendrais prisiminimais, burti kolektyvus (Cogin 2012, 2270). Vėliau McMullinas, Comeau and Joviccas interpretuodami Mannheimo darbą, atkreipė dėmesį į sociologinį fenomeną, grindžiamą biologiniais gimimo ir mirties ritmais. Autorių teigimu, karta „reprezentuoja unikalų socialinės padėties tipą, pagrįstą dinamiška sąveika tarp gimimo konkrečiais metais ir socialinių ir politinių įvykių, vykstančių per visą kohortos gyvenimą“ (McMullin ir kt. 2007, cit. iš Benson ir Brown 2011, 1844). Kartą taip pat vienija bendros kultūrinės aplinkybės, tokios kaip žiniasklaida, mada, muzika ir kitos (Warner ir Sandberg 2010, 2). Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje galima aptikti penkias pagrindines kartų grupes: tradicinę

(brandžiaja), Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartą. Remiantis keliais autoriais (Warner ir Sandberg (2010), Bennett, Pitt ir Price (2012), Wadee (2013), Labanauskas (2008)), pateikiami pagrindiniai pasaulinio masto įvykiai, kurie lėmė kartų formavimąsi (4 lentelė).

4 lentelė. Pagrindiniai įvykiai, lėmę kartų formavimąsi

<b>Brandžioji karta (&lt;1945)</b>	<b>Kūdikių bumo (1945-1960)</b>	<b>X karta (1961-1980)</b>	<b>Y karta (1981-1995)</b>	<b>Z karta (&gt;1995)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antras Pasaulinis karas;</li> <li>✓ Korėjos karas;</li> <li>✓ Didžioji depresija;</li> <li>✓ Normavimas;</li> <li>✓ Nustatyti lyčių vaidmenys: ypač moterų;</li> <li>✓ Rokenrolas;</li> <li>✓ Atominė bomba;</li> <li>✓ Radijo išradimas;</li> <li>✓ Automobilio išradimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Šaltasis karas;</li> <li>✓ Vietnamo karas;</li> <li>✓ Pokario bumas;</li> <li>✓ 60-ųjų „swingas“;</li> <li>✓ Apollo nusileidimas mėnulyje;</li> <li>✓ Jaunimo kultūra: hipiai.</li> <li>✓ Vudstoko festivalis;</li> <li>✓ Kontracepcija;</li> <li>✓ Moterų teisės;</li> <li>✓ Individo seksualinė laisvė;</li> <li>✓ Televizijos išradimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Šaltojo karo pabaiga;</li> <li>✓ Berlyno sienos nugriovimas;</li> <li>✓ R. Reiganas;</li> <li>✓ M. Gorbačiovas (Glastnost’);</li> <li>✓ M. Tečer;</li> <li>✓ „Watergate“ skandalas;</li> <li>✓ Live AID;</li> <li>✓ MTV;</li> <li>✓ Skyrybų skaičiaus augimas;</li> <li>✓ Masiniai atleidimai iš darbo;</li> <li>✓ AIDS epidemija;</li> <li>✓ Černobylis;</li> <li>✓ Pirmieji kompiuteriai;</li> <li>✓ Pirmosios mobiliosios technologijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 9/11 teroristinė ataka;</li> <li>✓ Įsiveržimas į Iraką;</li> <li>✓ Masinės žiniasklaidos atsiradimas: išmybių skandalai, realybės šou;</li> <li>✓ Didžiausias Kūdikių gimstamumas po „Kūdikių bumo kartos“;</li> <li>✓ PlayStation, „Youtub e“, „Google Earth.“</li> <li>✓ Piguos avialibietai;</li> <li>✓ Pirmieji planšetiniai kompiuteriai;</li> <li>✓ Pirmieji mobilūs telefonai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ekonomikos nuosmukis;</li> <li>✓ Narystė ES ir NATO;</li> <li>✓ Globalinis atšilimas;</li> <li>✓ Energetikos krizė;</li> <li>✓ „Arabų pavasaris“;</li> <li>✓ Skaitmeninė revoliucija: Facebook, „Cloud“ technologijos, mobilieji įrenginiai, Google akiniai, grafenas, nano-kompiuteriai, 3-D spausdintuvai;</li> <li>✓ Išmanūs automobiliai.</li> </ul>

Sudaryta darbo autorės pagal Warner ir Sandberg (2010), Bennett ir Price (2012), Wadee (2013), Labanauskas (2008).

Šiai dienai neegzistuoja vieningos nuomonės dėl kartų pavadinimų ir gimimo laikotarpių, tačiau populiariausiu yra laikomas Howe ir Strausso kartų teorijos modelis. Tyrėjai savo darbe „*Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*“ analizavo kartas ir jų charakteristikas. Jie apibūdino žodį „karta“, kaip visumą žmonių gimstančių apytiksliai kas 22 metus, kuriuos vienija amžius, aplinka, bendri įsitikinimai, elgesys bei polinkis atstovauti šiai kartai. Svarbiausius gyvenimo įvykius, įtakančius jų tolimesnį gyvenimą, kiekvienos kartos atstovai išgyvena tarp 5 ir 18 metų (Howe ir Strauss 1991, 75). Kartų klasifikacija pagal Howe ir Strauss pateikiama 5 lentelėje:

5 lentelė. Kartų klasifikacija pagal N. Howe ir W. Strauss

Kartos pavadinimas	Gimimo laikotarpis
Prarastoji karta	1883–1900
Didžioji karta	1901–1924
Tylioji karta	1925–1942
Kūdikių bumo karta	1943–1960
X karta	1961–1981
Y/Tūkstantmečio karta	1982–2005
Z karta	2005-2025?

Sudaryta darbo autorės pagal Howe ir Strauss (2007).

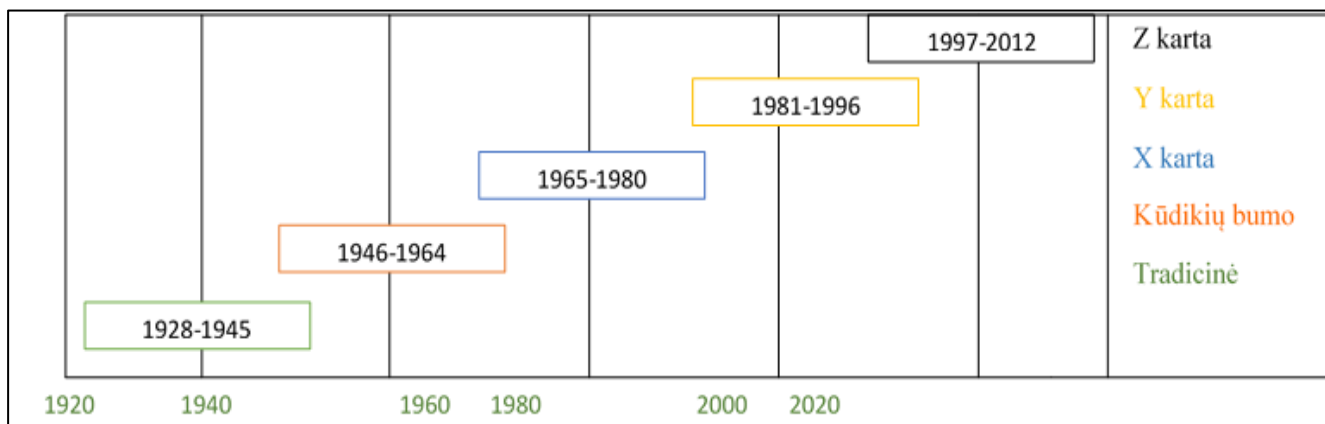
Remiantis mokslinė literatūra, svarbu pažymėti, jog mokslininkai pateikia įvairias kiekvienos kartos pradžios ir pabaigos datas, skirtingos trukmės periodus:

6 lentelė. Įvairių autorių kartų klasifikacija

Šaltinis	Kartos pavadinimas					
	Howe, Strauss (1991)	Tylioji karta (1925-1942)	Kūdikių bumo (1943-1960)	X karta (1961-1981)	Tūkstantmečio /Y karta (1982-2004)	Z karta (>2005)
Oblinger, Oblinger (2005)	Brandžioji karta (1900–1946)	Kūdikių bumo (1946–1964)	X karta (1965–1982)	Tūkstantmečio /Interneto karta (1982–1991)	-	
Glass (2007)	Veteranų karta (1925–1942)	Kūdikių bumo (1941-1960)	X karta (1961-1976)	Tūkstantmečio (1977-1992)	-	
Labanauskas (2008)	Didžioji karta (1911 – 1945)	Kūdikių bumo (1946–1956)	„Džonsų „Postalinė“ karta (1956–1974)	X karta (1974-1985)	Y karta (1982–1990)	Atgimimo karta (1991-2000)
Warner, Sandberg (2010)	Didžioji karta (1924-1943)	Kūdikių bumo (1944-1963)	X karta (1964-1983)	Y karta (1984-2000)	-	
McCrinkle, Wolfinger (2014)	Depresijos, Antro pasaulinio ir pokario karta (1912-1945)	Kūdikių bumo (1946-1965)	X karta (1966-1976)	Y karta (1977-1994)	Z karta (1995-2012)	
Bennett, Pitt ir Price (2012)	Tradicinė karta (1909-1945)	Kūdikių bumo (1946-1964)	X karta (1965-1978)	Tūkstantmečio (1979-2000)	-	
Wadee (2013)	Brandžioji karta (<1945)	Kūdikių bumo (1945-1960)	X karta (1961-1980)	Y karta (1981-1995)	Z karta (>1995)	
Singh, Gupta (2015)	Veteranų karta (1920-1940)	Kūdikių bumo (1947-1967)	X karta (1970-1980)	Y karta (1980-1999)	-	
Puiu (2017)	-	Kūdikių bumo (1946-1964)	X karta (1965-1977)	Y karta (1978-1989)	Z karta (1990-1999)	

Sudaryta darbo autorės remiantis Howe ir Strauss (1991), Oblinger ir Oblinger (2005), Glass (2007), Labanauskas (2008), Warner ir Sandberg (2010), Bennett, Pitt ir Price (2012), Wadee (2013), Singh ir Gupta (2015), Puiu (2017).

Iš 6 lentelės matyti, jog sudėtinga identifikuoti Z kartos pradžia. Vieni autoriai mano, kad Z kartos gimimo metai yra 1990 (Puiu 2017), o Howe ir Strauss (1991) nurodo 2005 metus. Apskritai, sunku tiksliai apibrėžti, kada vieną kartą pakeičia kita, tačiau bendras susitarimas vieningam kartų skirstymui yra būtinas. Įvertinus mokslinėje literatūroje pateiktus laikotarpius bei remiantis pateiktomis išvadomis, šiam darbui buvo pasirinktas naujausias kartų skirstymo modelis, 2019 metais pasiūlytas tyrimo centro „Pew Research Center“ (5 pav).



5 pav. Naujausia kartų klasifikacija

Sudaryta darbo autorės pagal Pew Research Center duomenis.

Susipažinus su mokslinėje literatūroje pateiktomis kartų klasifikacijomis, galima teigti, jog autoriai įvardija panašius kartų gyvenimo laikotarpius. Svarbu pažymėti, kad istoriniai, kultūriniai, socialiniai įvykiai, vykstantys konkrečios kartos atstovų augimo laikotarpiu, stipriai įtakoja tos kartos įsitikinimų, vertybių, elgsenos bei darbo stiliaus formavimąsi.

#### 1.4.2. Kartų asmeninės ir profesinės charakteristikos

Per pastaruosius dešimtmečius tyrimų kartos tema žymiai padaugėjo, kartų skirtumų ypatumai pradėjo rūpėti tiek rinkodaros, tiek žmogiškųjų išteklių specialistams, tiek darbdaviams (Andert, Alexakis ir Preciozi 2019, 34). Šiuo metu yra penkios sąveikaujančios kartos: Tradicinė (brandžioji) karta – praktiškai palikusi darbo rinką, Kūdikių bumo karta, kurios atstovų vis mažėja, dominuojanti X karta, darbo rinkoje stiprinanti savo pozicijas Y karta ir naujokai – Z kartos atstovai (Statnickė 2016, 12). Šiame darbe aptariami Kūdikių bumo, X, Y, Z kartų atstovai, nes jie yra aktyvūs šiuolaikinės darbo rinkos dalyviai (7 lentelė):

7 lentelė. 2018 metų darbo jėgos statistika

	BENDRAI Nuo 15 m. ir vyresni	Nuo 15 iki 24 m.	Nuo 25 iki 39 m.	Nuo 40 iki 54 m.	Nuo 55 m. ir vyresni
		Z karta	Y karta	X karta	Kūdikių bumo karta
Viso (tūkst.)	1464,8	110,7	483	520,4	350,6
Viso (proc.)	100	7,56	32,97	35,53	23,94

Sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos statistikos departamento (2018) duomenis.

Naujausi statistiniai duomenys (2018 metų) rodo, kad Lietuvoje gyvena beveik pusantro milijono darbingo amžiaus žmonių. Kaip jau buvo paminėta, šiuo metu dominuoja X karta (35,53 proc.), tačiau tikėtina, kad lyderiaujančias pozicijas greitu metu užims Y karta (32,97 proc.), Kūdikių bumo kartos atstovai sudaro 23,94 proc. visos darbo jėgos ir 7,56 proc. – naujoji Z karta (2 PRIEDAS).

Helyer ir Lee teigimu, nuolat besikeičiančios darbo rinkos sąlygomis tapo vis labiau prasminga nagrinėti skirtingų kartų darbuotojų, turinčių skirtingus įgūdžius, požiūrius, lūkesčius ir mokymosi stilius, tarpusavio ryšių ypatumus (Heyler ir Lee 2012, cit. iš Andert, Alexakis ir Preciozi 2019, 34). Saba (2013, 7) laikosi kategoriškos nuomonės, jog kartų skirtumų reiškinys yra mitas ir pagrindo manyti, kad tam tikros darbuotojų profesinės vertybės, lūkesčiai, elgesio ypatumai galėtų būti paaiškinti atsižvelgiant tik į kartas, nėra. Vis dėlto, dauguma mokslininkų pažymi, jog darbdaviams itin svarbu atsižvelgti į skirtingų kartų atstovų tarpusavio skirtumus, neretai lemiančius sklandų organizacijos veikimą. Nepakankamas dėmesys kartų skirtumams gali įtakoti veiklos rezultatus ir turėti tokias pasekmes:

- netinkamas tikslų ir pastangų suderinimas;
- prarastos galimybės (pardavimų, aptarnavimo srityse ir t. t.);
- prasta komunikacija;
- didesnis atsparumas pokyčiams;
- neefektyvus komandinis darbas;
- mažesnis darbuotojų įsitraukimas;
- didesnė darbuotojų kaita;
- beprasmiški konfliktai;
- sabotažai, smurtas darbo vietoje (Warner ir Sandberg 2010, 8).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą suformuotas kartų charakteristikų palyginimas (8 lentelė):

8 lentelė. Skirtingų kartų charakteristikos

		<b>Kūdikių bumo (1946-1964)</b>	<b>X karta (1965-1980)</b>	<b>Y karta (1981-1996)</b>	<b>Z karta (1997-2012)</b>
<b>Asmeninės savybės ir vertybės</b>	<b>Bendros asmeninės charakteristikos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizmas,</li> <li>• idealizmas,</li> <li>• nepriekaištingas įvaizdis,</li> <li>• orientavimasis į asmeninius tikslus,</li> <li>• asmeninis tobulėjimas,</li> <li>• pasitikėjimas savimi,</li> <li>• saviraiška,</li> <li>• meistriškumas,</li> <li>• iškalba,</li> <li>• jaunatviškumas,</li> <li>• cinizmas,</li> <li>• rūpinimasis sveikata,</li> <li>• politinis konservatyvumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepriklausomumas,</li> <li>• pasirengimas pokyčiams,</li> <li>• verslumas,</li> <li>• globalus mąstymas,</li> <li>• technologinis raštingumas,</li> <li>• individualizmas,</li> <li>• nuolatinis mokymasis,</li> <li>• pasitikėjimas savimi,</li> <li>• informuotumas,</li> <li>• pragmatizmas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizmas,</li> <li>• pasitikėjimas savimi,</li> <li>• aukšta savivertė,</li> <li>• gatvės išmintis,</li> <li>• priklausomybė nuo interneto,</li> <li>• komunikabilumas,</li> <li>• kosmopolitiškumas</li> <li>• naivumas,</li> <li>• technologinis sumanumas,</li> <li>• įvairiapusiškumas,</li> <li>• orientavimasis į sveiką gyvenseną,</li> <li>• orientavimasis į sėkmę,</li> <li>• užsispyrimas,</li> <li>• verslumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėmesingumo stoka,</li> <li>• kūrybiškumas,</li> <li>• autoritetų nepaisymas,</li> <li>• technologinis sumanumas,</li> <li>• priklausomybė nuo „on hand-held“ technologijų,</li> <li>• tolerancija,</li> <li>• gebėjimas mąstyti globaliai,</li> <li>• prekės ženklų išmanymas.</li> <li>• Judrumas;</li> <li>• Smalsumas;</li> <li>• Pasitikėjimas savimi;</li> <li>• Atvirumas naujovėms.</li> </ul>
	<b>Tikslas</b>	Saugumas darbe	Pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	Laisvė ir lankstumas	Saugumas ir stabilumas
<b>Profesinės savybės ir vertybės</b>	<b>Bendros profesinės charakteristikos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbštumas</li> <li>• lojalumas</li> <li>• polinkis konkuruoti,</li> <li>• jautrumas stresui,</li> <li>• orientavimasis į sėkmę,</li> <li>• orientavimasis į komandinį darbą,</li> <li>• aukšta savivertė,</li> <li>• siekimas visur dalyvauti,</li> <li>• nekantrumas,</li> <li>• taisyklių pažeidimas,</li> <li>• karjerizmas,</li> <li>• pripažįsta tiesioginį bendravimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skepticizmas,</li> <li>• cinizmas,</li> <li>• pragmatizmas,</li> <li>• savarankiškumas,</li> <li>• ištikimybė profesijai,</li> <li>• pripažįsta tiesioginį bendravimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistinis optimizmas,</li> <li>• pasitikėjimas savimi,</li> <li>• orientavimasis į asmeninius tikslus,</li> <li>• disciplinos nesilaikymas,</li> <li>• smalsumas, domėjimasis naujovėmis;</li> <li>• rūpinimasis aplinka;</li> <li>• orientavimasis į mokymąsi, pripažįsta tiesioginį bendravimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus,</li> <li>• „verslumo gyslelės“ turėjimas;</li> <li>• Sunkiai bendrauja „akis į akį.“</li> </ul>
	<b>Vaidmuo</b>	Kolektyvizmas	Individualizmas	Kolektyvizmas	Individualizmas



<b>Darbo stilius</b>	Svarbu jaustis organizacinės kultūros dalimi, bendradarbiauti su kolegomis. Polinkis laikyti asmeninius santykius paslapyje, o žinias panaudoti kaip priemonę tikslams pasiekti.	Turi reikšmę individuali erdvė ir motyvaciniai priedai darbe. Vertina asmeninę laisvę ir lankstų darbo grafiką, mėgsta vadovauti, dirba savo tempu.	Vertina mentorystę, nuolat ieško įkvėpimo darbe, mėgsta kurti. Nepatinka hierarchija, apribojimai ir formalumai, mėgsta patys rinktis darbo vietą ir naudotis „plug and play“ technologijomis.	Apdoroja didelį informacijos kiekį ir atlieka kelias užduotis vienu metu, kas neretai įtakoja darbo kokybę. Pagrindinį dėmesį sutelkia į darbinės veiklos, skatinančias greitą mokymąsi. Nori būti nepriklausomi nuo organizacijos ir „dirbti sau.“
<b>Požiūris į darbą</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienintelis būdas kažką pasiekti – sunkus darbas.</li> <li>• Vadovaujasi darbo etika, dirba viršvalandžius.</li> <li>• Mano, kad darbas turi didelę reikšmę gyvenime.</li> <li>• Orientuojasi į procesą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano, kad gyventi gerai įmanoma tik sunkiai dirbant.</li> <li>• Svarbus vadovo autoritetas.</li> <li>• Mėgsta bendradarbiauti,</li> <li>• Nori būti įvertinti pagal nuopelnus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali sunkiai dirbti tik tuo atveju, jei darbas yra prasmingas.</li> <li>• Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paaugstinimo, nedirba viršvalandžių.</li> <li>• Siekia stabilumo.</li> <li>• Orientuojasi į rezultatus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbas siejamas su harmonija tarp gyvenimo ir socialinės atsakomybės.</li> <li>• Dažniausiai darbas atliekamas paviršutiniškai dėl to, kad trūksta atkaklumo sunkiose užduotyse.</li> </ul>
<b>Požiūris į lyderį</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iš lyderio tikisi aiškių nurodymų.</li> <li>• Nori dalyvauti sprendimų priėmimo procese.</li> <li>• Pripažįsta lyderio autoritetą.</li> <li>• Lyderis turi būti įtakingas, sąžiningas ir humaniškas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderį pripažįsta pagal jo patirtį ir kompetencijas.</li> <li>• Tikisi konstruktyvaus grįžtamojo ryšio.</li> <li>• Nori dirbti esant minimaliai kontrolei, savarankiškai.</li> <li>• Lyderis turi būti patikimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderis yra tarsi mokytojas, todėl tikimasi nuolatinio grįžtamojo ryšio.</li> <li>• Pageidauja individualaus lyderio dėmesio, paramos bei paskatinimo.</li> <li>• Lyderis turi būti ambicingas, pasitikintis savimi ir gebėti įkvėpti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderis turi būti tarsi mentorius.</li> <li>• Bendradarbiaujan- tis ir bendraujantis pagarbiai.</li> <li>• Atsižvelgiantis į nuomonę bei išklausan- tis.</li> </ul>
<b>Lojalumas</b>	Lojalūs, nėra linkę dažnai keisti darbo vietą. Gali ilgai dirbti toje pačioje pozicijoje, siekti karjeros. Labai ištikimi organizacijai.	Lojalūs organizacijai tik tuo atveju, jei yra karjeros perspektyvos. Vertina saugumą ir stabilumą.	Lojalūs jei yra patenkinti savo darbu. Siekia nuolatinį pokyčių, todėl esamą poziciją suvokia kaip laikiną karjeros stadiją.	Nelojalūs konkrečiai darbo vietai ar prekės ženklui. Gali būti ištikimi organizacijai, siūlančiai tobulėjimo galimybes.
<b>Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimas</b>	Tik profesija	Asmeninis gyvenimas (nepaisant profesijos)	Pusiausvyra tarp profesijos ir asmeninio gyvenimo	Asmeninis gyvenimas (nepaisant profesijos)

<b>Motyvas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įtraukimas į sprendimų priėmimą;</li> <li>• sudėtingi tikslai ir uždaviniai (iššūkiai);</li> <li>• grįžtamasis ryšys – čia ir dabar.</li> <li>• galimybė rinktis;</li> <li>• atlygis už pasiektus rezultatus.</li> </ul> <p><b>Pripažinimas ir statusas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguliarus grįžtamasis ryšys;</li> <li>• Laisvė nedaryti;</li> <li>• Galimybės asmeniniam tobulėjimui ir augimui;</li> <li>• Atlygis už iniciatyvą ir savarankišką sprendimų priėmimą.</li> </ul> <p><b>Individualus grįžtamasis ryšys ir įvairovė.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelektiniai iššūkiai ir projektai;</li> <li>• Galimybė naudotis technologijomis bet kur;</li> <li>• Savarankiškas sprendimų priėmimas;</li> <li>• Atlygis už kompetencijų tobulinimą.</li> </ul> <p><b>Asmeninis ir profesinis tobulėjimas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė įgyti žinių apie inovacijas ir technologijas;</li> <li>• Daugiau laisvalaikio;</li> <li>• Mobilumas darbe;</li> </ul> <p><b>Pirmiausia socialinė atsakomybė, o tik po to pinigai.</b></p>
<b>Požiūris į pokyčius</b>	Pokyčiai = pavojus	Pokyčiai = galimybė	Pokyčiai = tobulinimas	Pokyčiai = gyvenimo norma

Sudaryta darbo autorės pagal Warner ir Sandberg (2010), Tolbize (2008), Sladek ir Grabinger (2013), Stanišauskienė (2015), Bennett, Pitt ir Price (2012), Wade (2013), Statnicke (2016), Lewis ir Wescott (2017), Puiu (2017), Rajput ir kt. (2019), Targamadžė ir kt. (2015).

Siekiant išryškinti Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų charakteristikas, svarbu atskleisti šių kartų formavimosi sąlygas ir jų sąsajas su kitomis kartomis, todėl toliau nuosekliai aprašoma kiekviena šiuo metu dalyvaujančių darbo rinkoje kartų.

**Kūdikių bumo karta** (1946-1964) kitaip dar vadinama Vietnamo ar demografinio sprogimo vaikų karta (Čiutienė ir Railaitė 2013, 32). Tokį kartos pavadinimą lėmė po II pasaulinio karo staiga padidėjęs gimstamumas, iki šiol neprilygstamas nei vienam laikotarpiui. Kūdikių bumo kartos atstovai buvo auginami teigiant, kad viskas yra įmanoma ir kad jie gali pakeisti pasaulį (Warner ir Sandberg 2010, 6). Jų asmeniniams bruožams, ypač optimizmui ir idealizmui, turėjo įtakos vykusios didžiųjų pasaulio šalių lenktynės kosmose, moterų lygių teisių paskelbimas, rokenrolo muzika (Glass 2007, 99), o II pasaulinis karas suformavo tikėjimą kolektyvizmu, įprotį sunkiai dirbti „bendram labui“ (Чистякова 2018) ir taupyti „juodai dienai.“ Šiai kartai priklausantys asmenys vertina saugumą, stabilumą, vengia permaitinimą ir iššūkių. Šiuolaikinėje darbo rinkoje jie yra vyriausi darbuotojai (Rajput ir kt. 2019, 38). Įsitikinę savo vertybių teisingumu, šios kartos žmonės nevensia kritikuoti, sunkiai pripažįsta savo kaltę. Į konfliktus reaguoja emocionaliai, laukia, kol aplinkiniai pirmieji pradės spręsti nesutarimus. Pasak Bollone, demografinio sprogimo kartai itin svarbu palaikyti gerus tarpusavio santykius, jie gerbia hierarchinius ryšius (Bollone 2006, cit. iš Čiutienė ir Railaitė 2013, 33). Kūdikių bumo kartos atstovai labiausiai rūpinasi socialinėmis garantijomis darbe (Rajput ir kt. 2019, 41), dievina nusistovėjusią tvarką, lojalūs vienai darbo vietai ir sunkiai pasiryžta perkvalifikavimui.

**X karta** (1965-1980), dar vadinama Tryliktąja (Labanauskas 2008, 66), anot Murphy, paveikė skyrybų skaičiaus išaugimas bei moterų situacijos darbo rinkoje pasikeitimas (Murphy 2007, cit. iš Čiutienė ir Railaitė 2013, 33). Literatūroje X karta apibūdinama kaip pozityvi, aktyvi, išsilavinusi bei

orientuota į šeimą, nors ir mažiausiai prižiūrima per visą istoriją (Warner ir Sandberg 2010, 5). Šios asmenybės susiformavo visiškos nepriklausomybės sąlygomis, todėl joms nėra būdinga sunkiai dirbti dėl bendro rezultato. X'ai išsiskiria gebėjimu pasikliauti tik savo jėgomis ir siekti individualių rezultatų (Чистякова 2018). Šie žmonės yra ambicingi ir labiau pasitikintys savimi nei ankstesnės kartos, juos traukia įdomūs ir pilni iššūkių darbo pasiūlymai (Rajput ir kt. 2019, 38). Šios kartos atstovai svajoja apie prasmingą karjerą, nebijo pokyčių, todėl jiems svarbu tobulėti tiek profesinėje, tiek gyvenimo srityje. Darbe jie siekia, kad atlygis būtų vertinamas pagal jų rezultatus (McCrindle ir Wolfinger 2014, 11). Jie nėra pernelyg lojalūs savo darbdaviams, labiau profesijai, vertina nuolatinį mokymąsi ir įgūdžių vystymą, orientuoti į rezultatus (Tolbize, 2008, 3–4).

**Y karta** (1981-1996) mokslinėje literatūroje dažniausiai vadinama Tūkstantmečio ar Kūdikių bumo „aido“ karta. Augo finansinio bumo laikais, todėl laikoma labiausiai išsilavinusia karta (Tolbize 2008, 4; Cekada 2012, 41). Tūkstantmečio yra pirmoji karta išsiskirianti „įgimtu“ gebėjimu naudotis technologijomis, tuo tarpu kitos kartos yra vadinamos „imigrantais“, nepriklausomai nuo jų technologinių įgūdžių (Andert, Alexakis ir Preciozi 2019, 38). Jie pasižymi darbštumu, tikisi aukšto įvertinimo už atliktą darbą ir skubaus grįžtamojo ryšio (Rajput ir kt. 2019, 38-41). Jie kompetentingi ir profesionalūs, veiklūs, kupini idėjų ir atviri naujovėms. Išauginti nuolatiniam dėmesyje ir komforte, darbo aplinkoje didelį dėmesį skiria patogumui, aplinkos dizainui, technologijoms. Egzistuoja nuomonė, kad Tūkstantmečiams yra labiausiai būdingas narcisizmas palyginus su ankstesnių kartų atstovais (Giambatista ir kt. 2017, 181). Y karta išsiskiria gebėjimu išlaikyti pusiausvyrą tarp idealizmo ir pragmatizmo, tarp karjeros vystymo, statuso darbe, socialinio gyvenimo ir apskritai, tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Bakanauskienė ir kt. 2016, 10). Y karta vertina asmeninį gyvenimą, turi daug pomėgių, įdomių veiklų, dėl kurių stengiasi užsidirbti – darbas jiems tai priemonė gyventi komfortiškai.

**Z karta** (1997-2012) gali būti vadinama įvairiai – naujoji, skaitmeninė arba virtualios aplinkos vaikai. Atkreiptinas dėmesys ir į Soldatovos ir kitų autorių pastebėjimą, kad šios kartos vertybių formavimuisi daro įtaką globalizacijos procesas, informacinių technologijų vystymasis, mobilusis ryšys, internetas ir kita virtuali aplinka (Soldatova ir kt. 2013, cit. iš Targamadzė ir kt. 2015, 8). Šios kartos atstovai turi ypatingą ryšį su technologijomis. Ir tai suprantama, juk Z vaikai pradėjo naudotis internetu dar nemokėdami kalbėti. Mokslininkai nurodo skirtingus Z kartos bruožus: hiperaktyvumą, infantilizmą, vartotojiškumą, dėmesio koncentracijos, komunikacijos bei kritinio mąstymo stoką. Šios kartos atstovai nemėgsta būti pririšti prie ofiso, jiems būdingas dinamiškas darbo stilius, kelių užduočių atlikimas vienu metu, todėl „žmogiškųjų išteklių specialistai turi būti pasirengę priimti iššūkius, susijusius su Z kartos amžiumi, patirtimi, mąstymo būdu, darbo stiliumi ir jų suderinamumu su kitų kartų darbuotojais“ (Chillakuri ir Mahanandia 2018, 37). Z kartai svarbu firmos prestižas, vadovaujamos pareigos, streso nesukelianti aplinka, užduočių įvairovė, atstumas nuo namų iki darbo, 2-3 kartus didesnė nei rinkos

vidurkis alga (Stankevičienė ir kt. 2016, 22). Nuo kitų kartų Z išsiskiria polinkiu aukoti dalį asmeninio gyvenimo dėl finansinio stabilumo ir noru nuolat mokytis ir tobulinti įgūdžius (Alter 2019, 78).

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir išnaginėjus kartų charakteristikas, išskirtos kartų stipriosios ir silpnosios pusės darbo kontekste (9 lentelė).

9 lentelė. Įvairių kartų stipriosios ir silpnosios pusės

Kartos pavadinimas	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<b>Kūdikių bumo karta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryžtingumas;</li> <li>• Darbštumas;</li> <li>• Komandinis darbas;</li> <li>• Orientavimasis į santykius;</li> <li>• Motyvacija siekti tikslo;</li> <li>• Optimizmas;</li> <li>• Lojalumas;</li> <li>• Dėmesys asmeniniam tobulėjimui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunkumai naudojantis technologijomis;</li> <li>• Polinkis ginčytis su bendraamžiais;</li> <li>• Orientavimasis į procesą, o ne į rezultatą;</li> <li>• Seksizmas;</li> <li>• Egocentrizmas.</li> </ul>
<b>X karta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas greitai prisitaikyti;</li> <li>• Lengvas naujų technologijų įvaldymas;</li> <li>• Savarankiškumas;</li> <li>• Kūrybiškumas;</li> <li>• Karjeros siekimas;</li> <li>• Gebėjimas mąstyti globaliai;</li> <li>• Verslumas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nekantrumas;</li> <li>• Skeptiškumas;</li> <li>• Polinkis kritikuoti;</li> <li>• Kritikos netoleravimas;</li> <li>• Savivertės ir užtikrintumo trūkumas,</li> <li>• Orientavimasis į rezultatą, o ne į procesą.</li> </ul>
<b>Y karta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lankstumas;</li> <li>• Gebėjimas dirbti su įvairaus amžiaus asmenimis;</li> <li>• Atkaklumas;</li> <li>• Realistiškumas;</li> <li>• Nuovokumas;</li> <li>• Orientavimasis į prasmingą darbą ir aiškius rezultatus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingėjimas;</li> <li>• Silpna darbo etika;</li> <li>• Pagarbos vadovams nerodymas;</li> <li>• Įsipareigojimų vengimas;</li> <li>• Lojalumo darbdaviui nebuvimas;</li> <li>• Socialinių gebėjimų stoka;</li> <li>• Nuolatinės priežiūros ir kontrolės poreikis;</li> <li>• Polinkis dažnai keisti darbą.</li> </ul>
<b>Z karta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybiškumas;</li> <li>• Energingumas;</li> <li>• Mobilumas;</li> <li>• Lankstumas;</li> <li>• Technologijų išmanymas;</li> <li>• Imlumas naujovėms;</li> <li>• Globalus mąstymas;</li> <li>• Gebėjimas vykdyti kelias užduotis vienu metu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozityvaus požiūrio stoka;</li> <li>• Atsakomybės vengimas;</li> <li>• Iniciatyvos trūkumas;</li> <li>• Siekimas pakilti karjeros laiptais neturint reikiamos patirties bei įgūdžių;</li> <li>• Pernelyg didelis pasitikėjimas savimi.</li> </ul>

Sudaryta darbo autorės pagal Bennett, Pitt ir Price (2012), Statnickė (2016), Čiutienė ir Railaitė (2013), Stankevičienė ir kt. (2016), Puiu (2017), Bursch ir Kelly (2014).

Išnaginėjus kiekvienos kartos charakteristikas, galima teigti, jog kiekviena karta yra unikali, turinti individualią pasaulėžiūrą ir skirtingus poreikius. Tačiau visos keturios kartos turi ir kažką bendro – nori įdomaus darbo, suteikiančio galimybes mokytis ir tobulėti, pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, sąžiningumo ir pagarbos bei vertinimo pagal nuopelnus, patirtį ir įgūdžius (Bursch ir Kelly 2014, 10). Vadovai turi atsižvelgti į kiekvienos kartos ypatumus, o ypatingo dėmesio reikalauja Y ir Z

kartos darbuotojai – greičiausiai augantys darbo rinkos segmentai, todėl negalima nepaisyti jų poreikių, lūkesčių ir interesų (Stankevičienė 2016, 21-22).

Taigi, visos keturios kartos turi skirtingas vertybes ir elgseną, todėl ir darbdavių elgesys ir požiūris į kiekvieną kartą turi būti nevienodas. Žmogiškųjų išteklių vystymo strategija, įskaitant mokymo proceso organizavimą, turi būti nukreipta į kiekvienos kartos interesų ir poreikių tenkinimą.

### 1.4.3. Skirtingų kartų darbuotojų mokymosi prioritetai

Mokymo procese sutinkame vis daugiau iššūkių ir pokyčių. Tai kelia naujas sprendinias problemas: mokymo personalo rengimą, mokymo technologijos rengimą, mokymo metodų parinkimą ir rengimą, kontrolės mechanizmus, finansavimo poreikius ir kita (Baležentis 2008, 98). Darbuotojai, nepriklausomai nuo amžiaus, nori plėsti savo turimas žinias, mokytis naujų įgūdžių, tam kad galėtų atlikti savo mėgstamą darbą daug efektyviau. Pažymėtina, jog vieni mokymo(-si) metodai yra patrauklesni vienoms kartoms, o kiti – kitoms. 10 lentelėje pateikti skirtingų kartų mokymosi prioritetai.

10 lentelė. Skirtingų kartų mokymosi prioritetai

	<b>Kūdikių bumo (1946-1964)</b>	<b>X karta (1965-1980)</b>	<b>Y karta (1981-1996)</b>	<b>Z karta (1997-2012)</b>
<b>Mokymosi būdas</b>	Tradicinis (paskaitos ir seminarai)	Savarankiškas (mokymasis tyrinėjant)	Nuotoliniu arba elektroniniu būdu	Technologijų pagalba
<b>Mokymosi aplinka</b>	Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi mokymosi aplinka	Linksma, neįpareigojanti mokymosi aplinka	Interaktyvi mokymosi aplinka	Interaktyvi mokymosi aplinka
<b>Mokymosi priemonės</b>	Knygos, žinynai, pristatymai	Interaktyvios mokymosi priemonės	Programinė įranga, vaizdinė medžiaga, mobilieji įrenginiai, internetinės transliacijos	Audio ir video įranga, internetas, mobilieji įrenginiai, interaktyvūs vadovėliai
<b>Mokymosi metodai</b>	Atvejų analizė, diskusija, simuliacija, pavyzdžių nagrinėjimas, testai ir sprendimų priėmimo pratimai	Praktinė veikla, imitaciniai žaidimai, diskusijos, e. mokymasis	Praktinė veikla, imitaciniai žaidimai, simuliacijos	Atvejų analizė, diskusijos, simuliacijos
<b>Tobulintinos sritys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įgūdžių ir žinių gilinimas savo srityje;</li> <li>• lyderystė;</li> <li>• kompiuterinis raštingumas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderystė;</li> <li>• įgūdžių ir žinių gilinimas;</li> <li>• komandos formavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderystė;</li> <li>• problemų sprendimas;</li> <li>• sprendimų priėmimas;</li> <li>• įgūdžių gilinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktų valdymas;</li> <li>• Sprendimų priėmimas;</li> <li>• praktinių darbo įgūdžių gilinimas;</li> </ul>
<b>Žinių kiekis</b>	Vidutiniškas	Mažas	Vidutiniškas	Didelis

Sudaryta darbo autorės pagal Puiu (2017), Cekada (2012), Sladek ir Grabinger (2013), Tolbize (2008).

**Kūdikių bumo kartos** atstovai įpratę mokytis tradiciniais metodais. Darbuotojams svarbus aktyvus dalyvavimas bei grįžtamasis ryšys (Čiutienė ir Railaitė 2013, 37). Bet kokie pokyčiai – tai iššūkis vyresnio amžiaus darbuotojams. Technologijų plėtra reikalauja laiko ir investicijų į mokymus,

kas vyresniam asmeniui yra komplikuoja dėl lėtesnio informacijos apdorojimo, silpnėjančios atminties, lėšų trūkumo ir pan. Nemėgstantys taisyklių Kūdikių bumo kartos darbuotojai gali neigiamai reaguoti į mokymus uždaroje patalpoje su nuolatine kontrole. Tačiau, mokymasis mažoje patalpoje būtų ypač veiksmingas dėl galimybės bendrauti glaudžiau ir dalintis patirtimi. Vadovas, visų pirma, turi paaiškinti besimokantiems konkrečių mokymų vertę ir naudą, o mokymams naudoti tokius metodus kaip diskusija, simuliacija, atvejų analizė arba problemų sprendimo pratimai (Cekada 2012, 42).

**X karta** geriausiai mokosi neformalioje, neįpareigojančioje aplinkoje. Šios kartos atstovams svarbu, kad mokytojas vertintų jų pastangas individualiai ir palaikytų pastovų grįžtamąjį ryšį. X kartos darbuotojai mėgsta diskusijas, todėl mokymo(-si) metu turi būti skatinama uždavinėti ir atsakinėti į klausimus (Cekada 2012, 42), o taip pat yra priimtini išmuktų dalykų apibendrinimai ir mokymų praktinės naudos paaiškinimai. X karta glaudžiau susijusi su naujausiomis technologijomis, todėl mokymuisi tinkami e. mokymosi metodai (Čiutienė ir Railaitė 2013, 37)

Instinktyviai manoma, jog **Y karta** mokymosi metu teikia pirmenybę technologinei aplinkai (Čiutienė ir Railaitė 2013, 37), nes technologijomis naudojamosi laisvalaikio ir darbo metu. Iš tikrųjų, jie nesuskoncentruoja ties technologijomis, jie vertina pačią veiklą, kurią suteikia technologijos. Mokymo(-si) metu teikia pirmenybę vizualinėms priemonėms (paveikslėliai, garsai, vaizdo įrašai), vengia skaityti daug teksto (Oblinger, Oblinger 2005, 2.10), mėgsta praktinę veiklą, geba atlikti kelias užduotis vienu metu. Tam, kad mokymosi procesas būtų efektyvesnis, reikia suteikti Y kartos atstovams savarankiškumo: leisti patiems rasti atsakymus ir daryti išvadas. Simuliacijos, imitaciniai žaidimai – geriausios mokymo(-si) priemonės, ir, visa tai, be abejo, neapsieina be interneto. Informacija turi būti teikiama su 15-20 minučių pertraukom, kurių metu „tūkstantmečiai“ mėgsta pasilinksinti, pavyzdžiui, pajuokauti ar gauti apdovanojimus už teisingus atsakymus. Dėl įdomumo gali būti naudojami netradiciniai mokymo metodai, pavyzdžiui, fiziniai pratimai klasėje (Cekada 2012, 43).

**Z karta** teikia pirmenybę praktinei veiklai, mėgsta spręsti kolektyvines užduotis, analizuoti atvejus, diskutuoti. Ši karta yra glaudžiai susijusi su technologijomis, todėl tinka tokie metodai kaip simuliacijos, o testų, namų darbų, mokamų nuotolinių kursų ar profesinių žurnalų šios kartos atstovams geriau nesiūlyti. Z karta yra dinamiškesnė, tačiau jų mokymasis sunkiai įsivaizduojamas be technologijų pagalbos. Ankstesnės kartos (Kūdikių bumo, X karta) daugiau laiko skiria atsakymų paieškai knygose, o Z'ai ieško informacijos tik internete, rinkdamiesi audio ar video šaltinius vietoj rašytinių, nes, jų manymu, taip yra greičiau ir patogiau rasti tai, ko reikia. Z karta teikia pirmenybę paieškai per „Youtube“, tuo tarpu kaip Y kartos atstovai labiau mėgsta „Google“ (Puiu 2017, 64). Švietimo specialistų nuomone, Z ir Y kartų mokymosi ypatumai labai panašūs (Statnickė 2016, 11). Sladek ir Grabinger (2013) pateikia kelis Z kartos mokymosi ypatumus:

- **Jie neįsimena.** Užuoat eikvoję laiką informacijos įsisavinimui Z kartos atstovai skiria dėmesį jos paieškai ir efektyviam panaudojimui.
- **Jie atlieka kelias užduotis vienu metu.** Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad tik 2 proc. žmonių gali sėkmingai susidoroti su keliomis užduotimis vienu metu, tačiau Z karta neigia šią statistiką. „Forrester Research“ tyrimai parodė, jog 84 proc. Z kartos atstovų žiūri televizorių naršydami internete. Manoma, jog tokių būdų neįmanoma pasiekti gerų rezultatų, tačiau blaškymasis nuo vienos užduoties prie kitos ne tik darbo, bet ir Z kartos gyvenimo stilius.
- **Jie mokosi vizualiai.** Nuolatinė stimuliacija vaizdo įrašais, žaidimais lėmė vizualiai besimokančiųjų kartos atsiradimą. Siekdami patenkinti Z kartos vizualinius mokymosi poreikius, ugdytojai turėtų naudoti tokias priemones kaip interaktyvūs vadovėliai, imitaciniai žaidimai.
- **Jie netikrina informacijos.** Dėl įpročio greitai ieškoti Z kartos atstovai neretai pamiršta įvertinti informacijos patikimumą. Nors gebėjimas naudotis technologijomis Z kartai yra „įgimtas“, tačiau jos atstovams vis tiek trūksta žinių apie informacinių šaltinių patikimumo nustatymą, asmeninių duomenų apsaugą ir apskritai, pasaulinio tinklo sukeliama pavojaus (Sladek ir Grabinger 2013, 11).

Visų kartų atstovai mėgsta mokytis darbo vietoje, dalyvauti diskusijose, bendrauti ir gauti grįžtamąjį ryšį, konsultuoti vienas kitą (Tolbize 2008, 14). Būtina atsižvelgti į tai, kad kiekviena karta turi skirtingus mokymosi stilius, todėl, kuriant mokymų programas, rekomenduojama derinti kelis mokymosi metodus (Čiutienė ir Railaitė 2013, 37). Lancasteris and Stillmanas išskyrė tris pagrindinius aspektus, lemiančius įvairaus amžiaus darbuotojų mokymų veiksmingumą:

- **Aplinka** bet kuriuo atveju turi būti šiuolaikiška, apsupta skaitmeninių technologijų. Atsižvelgiant į tai, kad vyresnėms kartoms yra aktualūs fiziniai poreikiai, dalomoji medžiaga ir vaizdai ekrane turi būti aiškiai matomi.
- **Stilius.** Mokymų stilių nulemia informacijos pateikimo metodai. Sunku išskirti geriausią metodą, todėl rekomenduojama leisti besimokantiems parodyti šiek tiek iniciatyvos šiuo klausimu. Toks sprendimas užtikrina veiksmingesnį žinių perdavimą ir tvirtesnio ryšio užmezgimą tarp mokytojo ir mokinių.
- **Turinys** atskleidžia mokymo(-si) programos esmę. Darbuotojams turi būti siūlomos programų, temų, būdų įvairovė tam, kad informacija būtų prieinama kiekvienam. Esant dideliame mokymo programų asortimentui, didėja tikimybė įtikti bet kurios kartos atstovui ir jo poreikiams (Lancaster ir Stillman 2002, cit. iš Bartley ir kt. 2007, 32).

Mokslinėje literatūroje vis dažniau akcentuojama žinių perdavimo svarba įvairių kartų mokymo(-si) kontekste. Pabrėžiama, jog darbdavys turėtų skatinti vyresnių darbuotojų žinių perdavimą jaunesniajai kartai (Čiutienė, Railaitė 2013, 37), grindžiamą abipusės naudos principu: patyrę darbuotojai gali suteikti informacijos jaunesniems apie organizacijos esamas sistemas ir procesus, tuo tarpu jaunesni specialistai gali suteikti žinių senesnei kartai apie naujas (ypač mobilias) technologijas (Lachance 2017, 16). Bennett, Pitt ir Price (2012, 283–286) išskiria tris, jų manymu, tinkamiausius žinių dalijimosi metodus tarp skirtingų kartų:

- **Mentorystė** apima konsultavimą, vaidmenų modeliavimą, dalijimąsi kontaktais, paramos suteikimą. Ji gali pagelbėti karjeros vystymo klausimais, suteikia darbuotojams bendrumo jausmą, didina jų pasitenkinimą bei palengvina žinių perdavimą.
- **Komandinis darbas** ir bendradarbiavimas natūraliai skatina mentorystę ir abipusį mokymąsi.
- **Bendri projektai** leidžia kiekvienai kartai pasidalinti turima informacija ir idėjomis, kurti, konsultuoti, mokyti ir mokytis, remti ir koordinuoti bendrą veiklą.

Apibendrinant informaciją apie kartų skirtumus mokymo(-si) kontekste, galima teigti, kad kiekvienos kartos atstovai turi savo prioritetus dėl mokymo(-si) būdų, metodų, priemonių ir aplinkos. Modernėjant visuomenei, nuo tradicinių mokymo(-si) metodų neišvengiamai pereinama prie šiuolaikinių, todėl senesnių kartų atstovams, teikiantiems pirmenybę tradiciniam mokymuisi ir sunkiai prisitaikantiems prie pokyčių, išgyventi šiuolaikinėse organizacijose yra sunkiausia. Jauni žmonės, atvirščiai nei senesnių kartų atstovai, linkę palengvinti mokymosi procesą – dėl „įgimto“ gebėjimo naudotis technologijomis jie gali susitvarkyti su keliomis užduotimis vienu metu. Apart skirtumų, visų kartų atstovai turi ir kažką bendro: mėgsta mokytis darbo vietoje, dalyvauti diskusijose, bendrauti ir gauti grįžtamąjį ryšį. Tam, kad mokymai būtų veiksmingi, vadovams būtina prisitaikyti prie kiekvienos kartos poreikių: sukurti šiuolaikišką aplinką, priderintą prie įvairaus amžiaus (ypač senesnių) darbuotojų, sukurti mokymo(-si) metodų bei programų pasirinkimo sąlygas bei skatinti nepertraukiamą žinių perdavimą, kuris galėtų užtikrinti tvirtesnę ryšį tarp visų organizacijos narių ir užkirsti kelią konkurencijai ir diskriminacijai organizacijos viduje. Vienos kartos stiprybės užgožia kitos kartos silpnąsias puses, todėl organizacijos nariai turi susivienyti vardan bendro tikslo.



## 2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ĮGYVENDINIMO IT SRITIES ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika

Teorinė darbo dalis atskleidė esminius žmogiškųjų išteklių vystymo aspektus ir šiuolaikinėje darbo rinkoje dalyvaujančių kartų ypatumus. Paaiškėjo, jog egzistuoja trys požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą – į mokymą(-si) orientuotas, į veiklos rezultatus orientuotas, ir strateginis, kurie pasireiškia individo ir organizacijos lygmenyse. Buvo išnagrinėtos literatūroje pateiktos Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų charakteristikos, kurios išryškino esminius kartų skirtumus ir prioritetus mokymosi kontekste. Teorinės analizės metu apžvelgti žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai ir jų įgyvendinimas esant kartų įvairovei organizacijoje reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu. Tyrimo metu X organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymas buvo analizuojamas individualiame lygmenyje siekiant išsiaiškinti, ar organizacija, organizuodama mokymus, atsižvelgia į individualų kiekvienos kartos atstovo poreikius. Taip pat, siekiant patikrinti nusistovėjusius standartus apie kartų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje, buvo nuspręsta kiekvieną kartą vertinti pateikiant tokius klausimus, kurie atskleistų respondentų nuomonę bei leistų pagrįsti arba paneigti teorinėje dalyje aptartas kartų charakteristikas, požiūrius ir prioritetus.

Teorinis tyrimo modelis (7 pav.) sudarytas remiantis žmogiškųjų išteklių vystymo (Garavan, 2004, 2007; Mohammed ir kt., 2013; Hassan, 2007; Šiugždinienė, 2009; Dačiulytė, 2011, 2015; Abdullah, 2009; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Korsakienė ir kt., 2011; Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008; Bortnikas, 2018; Teresevičienė, Trepulė ir Volungevičienė, 2015; Bakanauskienė, 2008; Kuprytė ir Salatkienė, 2011 ir kt.) ir įvairių kartų (Warner ir Sandberg, 2010; Wadee, 2013; Puiū, 2017; Tolbize, 2008; Stanišauskienė, 2015; Bennett, Pitt ir Price, 2012; Statnicke, 2016; Rajput, 2019; Targamadžė ir kt., 2015; Čiutienė ir Railaitė, 2013; Bursch ir Kelly, 2014; Sladek ir Grabinger, 2013; Cekada, 2012 ir kiti autoriai) analizėmis.

**Tyrimo problema.** Daugelio šiuolaikinių organizacijų dirbantieji priklauso skirtingoms kartoms, todėl neišvengiamai kyla sunkumų valdant, modernizuojant, ugdant žmogiškuosius išteklius.

**Tyrimo objektas** – IT srities organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymas atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų ypatumus.

**Tyrimo tikslas** – Ištirti IT srities (X) organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklą bei skirtingų kartų darbuotojų ugdymo prioritetus.

**Tyrimo uždaviniai:**

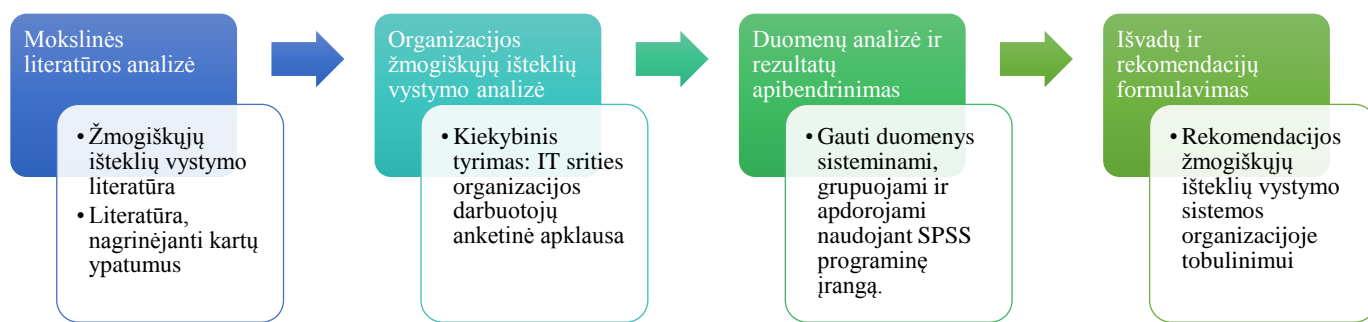
1. Atlikti X organizacijos darbuotojų apklausą siekiant išsiaiškinti, ar mokymasis organizacijoje vyksta sistemiškai ir kaip jis yra organizuojamas.

2. Atskleisti X organizacijoje dirbančių įvairių kartų atstovų charakteristikų, mokymosi prioritetų ir motyvacinių priemonių skirtumus remiantis anketinės apklausos tyrimo duomenimis.
3. Įvertinti naudojamų mokymo metodų, būdų, priemonių ir aplinkos tinkamumą įvairioms kartoms.
4. Aptarti gautus tyrimo rezultatus panašios tematikos mokslinių tyrimų kontekste.
5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas, įgalinančias organizaciją efektyviai panaudoti kartų ugdymo prioritetų skirtumus.

**Tyrimo hipotezė.** IT srities organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, jis yra nuolatinis, tačiau mokymų organizavimo metodai, būdai, priemonės ir aplinka neatitinka kiekvienos kartos poreikių.

### Pagrindiniai tyrimo etapai.

Siekiant atsakyti į iškeltus klausimus, buvo taikoma tokia tyrimo schema:



6 pav. Tyrimo loginė schema

Sudaryta autorės

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, atliekamas kiekybinis tyrimas: organizacijos darbuotojų anketinė apklausa. Remiantis gautais tyrimų rezultatais, analizuojami, grupuojami ir apdorojami duomenys. Atlikus duomenų analizę, bus apibendrinami rezultatai, formuluojamos išvados bei pateikiamos rekomendacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklos tobulinimui (6 pav).

Siekiant surinkti informaciją apie X organizaciją, buvo analizuojama X organizacijos internetiniame puslapyje patalpinta bei personalo vadovės atsiųsta informacija apie organizacijos struktūrą, vertybes, veiklą, pasiekimus ir, svarbiausia, personalo ugdymą.

## 2.2. Tyrimo instrumentai

*Anketinė apklausa.* Anketinė apklausa (žr. 1 priedą) skirta nustatyti X organizacijos darbuotojų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje. Pagal Dikčių (2011), apklausos itin dažnai naudojamos tyrimuose, nes jų pagalba galima gauti daug informacijos apie patį respondentą ir išsiaiškinti jo nuomonę. Anketa patalpinta portale [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), siekiant kuo labiau supaprastinti ir pagreitinti jos pildymą. Kuriant klausimyną buvo atsižvelgta į tai, kad klausimai būtų aiškūs, ne dviprasmiški ir lengvai

suprantami respondentams. Anketą sudaro 17 klausimų. Klausimyne naudotos trys vertinimo skalės (Kardelis 2002, 95–96):

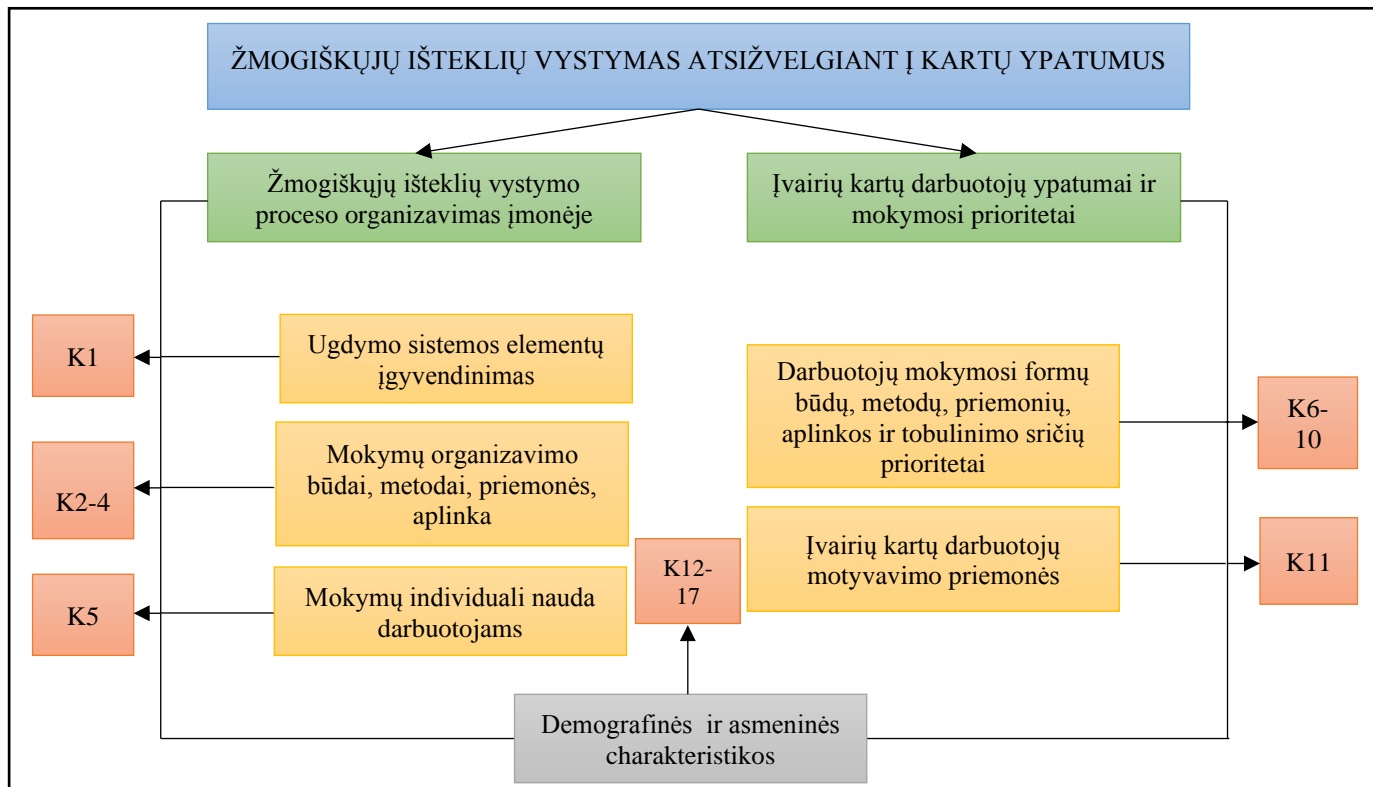
1. *nominalinė skalė*, kuri leidžia surinkti objektyvius duomenis apie respondentą;
2. *intervalinė skalė*, kuri leidžia išmatuoti ir palyginti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką;
3. *nuostatų (ranginė) skalė*, kurios esmė ta, kad respondento prašoma pasirinkti kiekvienam teiginiui vieną atsakymo variantą, o visi atsakymai išdėstyti griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Klausimynui pasirinkta 5 balų vertinimo Likerto skalė. Anketinio tyrimo kintamieji vertinami pagal nustatytas skales (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Kintamųjų vertinimo skalės

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visiškai nesutinku / nesutinku / nei sutinku, nei nesutinku / sutinku / visiškai sutinku;</li> <li>• Visiškai nenaudojama / praktiškai nenaudojama / nesu tikras (-a) / kartais naudojama / dažnai naudojama;</li> <li>• Visiškai nepriimtinas / nepriimtinas / nesu tikras (-a) / priimtinas / visiškai priimtinas;</li> <li>• Visiškai nenorėčiau / nenorėčiau / nesu tikras (-a) / norėčiau / labai norėčiau;</li> <li>• Visiškai nesvarbi / nesvarbi / nesu tikras (-a) / svarbi / labai svarbi</li> <li>• Visiškai nebūdinga / nebūdinga / nesu tikras (-a) / būdinga / labai būdinga</li> </ul>
--

Sudaryta autorės

Remiantis mokslinės literatūros analize bei atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius, sukurtas tyrimo modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. Tyrimo modelis

Tyrimo modelį sudaro trys pagrindiniai blokai. Pirmasis, žmogiškųjų išteklių vystymo proceso (mokymo) organizavimas įmonėje, apima ugdymo sistemiškumo įvertinimą (klausias nr. 1), naudojamas įmonėje mokymo priemonės, metodus, būdus (klausimų nr. 2, 3, 4) bei mokymų naudą darbuotojams (klausias nr. 5). Antrasis blokas skirtas išsiaiškinti įvairių kartų darbuotojų mokymosi būdų, metodų, priemonių, aplinkos ir tobulinimo sričių prioritetus (klausimai nr. 6, 7, 8, 9, 10). Čia taip pat atskleidžiamos darbuotojų motyvavimo priemonės (klausias nr. 11). Į trečią modelio bloką įtraukti demografiniai klausimai, kuriais siekiama sužinoti tyrimo dalyvių lytį, amžių, išsilavinimą bei užimamas pareigas (klausimai nr. 13, 14, 15, 16, 17) ir kartų asmeninių savybių profilis (12 kl.)

### **Kiekybinis tyrimas.**

Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti 141 įmonės darbuotojui el. paštu. Anketa darbuotojams buvo pateikta anoniminė, siekiant užtikrinti konfidencialumą. Gavus organizacijos vadovo sutikimą, anketinė apklausa vyko 2020 metų kovo 9 d. – kovo 20 d.

Atsižvelgiant į X organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių, apskaičiuota tyrimo reprezentatyvumą lemianti reikiama respondentų imtis pagal *Paniott* formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

Čia: **n** – reikalingas apklausti respondentų skaičius;

$\Delta$  - leistina paklaida (5%);

**N** - populiacijos dydis.

Tiriamos organizacijos darbuotojų skaičius (N) lygus 141. Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, kad respondentų turi būti ne mažiau kaip 104. Anketų grįžtamumas 84,4 proc. (119 anketų), taigi šio tyrimo imties dydis – 119 respondentų. Gautų atsakymų skaičiaus pakanka, kad galima būtų teigti, jog tyrimas reprezentatyvus.

Pasibaigus anketos aktyvumo laikotarpiui, gauti duomenys sisteminami, grupuojami ir apdorojami naudojant SPSS 26.0 programinę įrangą. Kiekybinių duomenų analizei buvo taikoma aprašomoji statistika – skalės klausimų vidurkiams skaičiuoti naudotas statistinis vienos imties t-kriterijus, o vidurkių palyginimui siekiant įvertinti reikšmingumą – porinis t-testas. Ranginio tipo duomenų (Likerto skalė), analizei taikyti šie neparametriniai kriterijai: dviejų tiriamųjų grupių nuomonių palyginimui – *Mann Whitney U* testas (darbuotojų ir vadovų/administracijos atstovų ir inžinierių nuomonių dėl žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementų įgyvendinimo organizacijoje palyginimai). Šis testas taip pat buvo naudojamas poriniam kartų nuomonių palyginimui. Daugiau nei dviejų tiriamųjų grupių nuomonių palyginimui – *Kruskal Wallis* testas (skirtumams tarp Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų atskleisti). Nuomonių procentinių dažnių palyginimui taip pat taikytas *Chi kvadrato* testas. Visais atvejais statistiškai reikšmingu laikomas skirtumas, kurio patikimumas buvo didesnis nei 95 proc., t. y. kai  $p < 0,05$ .

## 3. TYRIMO REZULTATAI, JŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

### 3.1. Tyrimo rezultatai

#### **Tiriamos X organizacijos apibūdinimas.**

Tiriamos organizacijos pavadinimas, remiantis jos teise į privatumą, nėra skelbiamas. Siekiant visiškai užtikrinti anonimiškumą, organizacijos veiklos pobūdis aprašomas abstrakčiai.

X organizacija yra viena iš informacinių technologijų, duomenų perdavimo sprendimų rinkos lyderių Lietuvoje ir debesų kompiuterijos paslaugų tiekėjų Baltijos šalyse. Ji įkurta 1996 metais. Šiai dienai organizacija priklauso stambiai Baltijos šalims atstovaujančiai įmonių grupei. Pačioje organizacijoje, kurios pagrindinis biuras yra įsikūręs Vilniuje, dirba 141 darbuotojas: 60 proc. sudaro inžinieriai ir 40 proc. – vadyba ir administracija.

X organizacijos teikiamos paslaugos:

- Duomenų perdavimas;
- Duomenų centro paslaugos;
- Telefonija;
- IT priežiūra.

Organizacija yra sertifikuota IT paslaugų valdymo standartu ISO/IEC 20 000, sukurtu specialiai IT paslaugų valdymui. Be to, jos paslaugų patikimumą įrodo turimas informacijos saugumo valdymo sistemos standartas ISO 27 001. ISO/IEC 27 001 – tai informacijos saugumo valdymo sistemos standartas, apibrėžiantis, kaip paslaugų tiekėjas turi užtikrinti konfidencialumą, informacijos vientisumą, bei nuolatinį duomenų prieinamumą.

X organizacija skelbiasi kaip nuolat besimokanti, kuri dirba ne tik su naujomis technologijomis, bet ir realizuoja šiuolaikinės vadybos principus atitinkančius modernios kompanijos standartus. Dirbanti su inovacijomis, ji išlieka atvira naujoms, liečiančioms įvairias sritis, idėjoms. Organizacija vertina savo darbuotojus, laiko juos savo sėkmės pagrindu ir siekia užtikrinti jiems kuo geresnę darbo aplinką bei realias karjeros galimybes. Dėl šios priežasties organizacija pasižymi itin maža darbuotojų kaita. Čia naudojami šiuolaikinės kompanijos darbo organizavimo modeliai, skatinamas komandinis darbas bei horizontali organizacijos struktūra. Dar viena organizacijos puoselėjama vertybė – profesionalumas. Stengiamasi, kad kiekvienas kompanijoje taptų savo srities specialistu bei laikomasi mokymosi visą gyvenimą politikos, todėl ypatingas dėmesys skiriamas pastoviam žmogiškųjų išteklių vystymui.

Siekdama išlaikyti lyderio poziciją informacinių technologijų, duomenų perdavimo ir debesų kompiuterijos rinkoje Baltijos šalyse bei Lietuvoje, gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei būti patrauklia darbuotojams, X organizacija įgyvendina 36 mėnesių trukmės darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimo projektą. Projektas siekia stiprinti darbuotojų specializuotas žinias ir įgūdžius informacinių

technologijų, projektų valdymo, pardavimų srityse. Mokymai taip pat padės gilinti įmonės darbuotojų užsienio kalbų žinias, stiprinti kompetencijas personalo valdymo, technikos priežiūros ir teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo srityse. Projekto vykdymo metu planuojama apmokyti darbuotojus, suformuojant jiems naujus įgūdžius, padėsiančius operatyviau atlikti darbo funkcijas bei garantuoti aukštesnę paslaugų kokybę ir tokiu būdu išlaikyti lyderio pozicijas tarp informacinių technologijų paslaugas teikiančių įmonių Lietuvoje bei Baltijos šalyse. Organizuojami mokymai orientuoti būtent į praktinių situacijų sprendimą darbo vietoje ir yra tiesiogiai susiję su kasdienėmis darbo funkcijomis.

Kiekybiniam tyrimui buvo pasirinkta būtent ši organizacija dėl jos darbuotojų kartų įvairovės. Nemažą personalo dalį sudaro Y ir Z kartų darbuotojai, greitu metu žadantys užimti dominuojančias pozicijas darbo rinkoje. Išryškėjo aktualumas pasigilinti į organizacijos mokymosi veiklą dėl jos didelio žmogiškųjų išteklių plėtros potencialo, suinteresuotumo ugdyti darbuotojus ir nuolat vykdomų kompetencijų tobulinimui skirtų projektų įvairovės.

### **Demografinis respondentų pasiskirstymas.**

Anketinės apklausos metu respondentų demografinės charakteristikos buvo tiriamos kaip kontroliniai kintamieji. Sekančiais klausimais siekta nustatyti šiuos demografinius rodiklius: respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir pareigas X organizacijoje. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos pateikiamos 12 lentelėje.

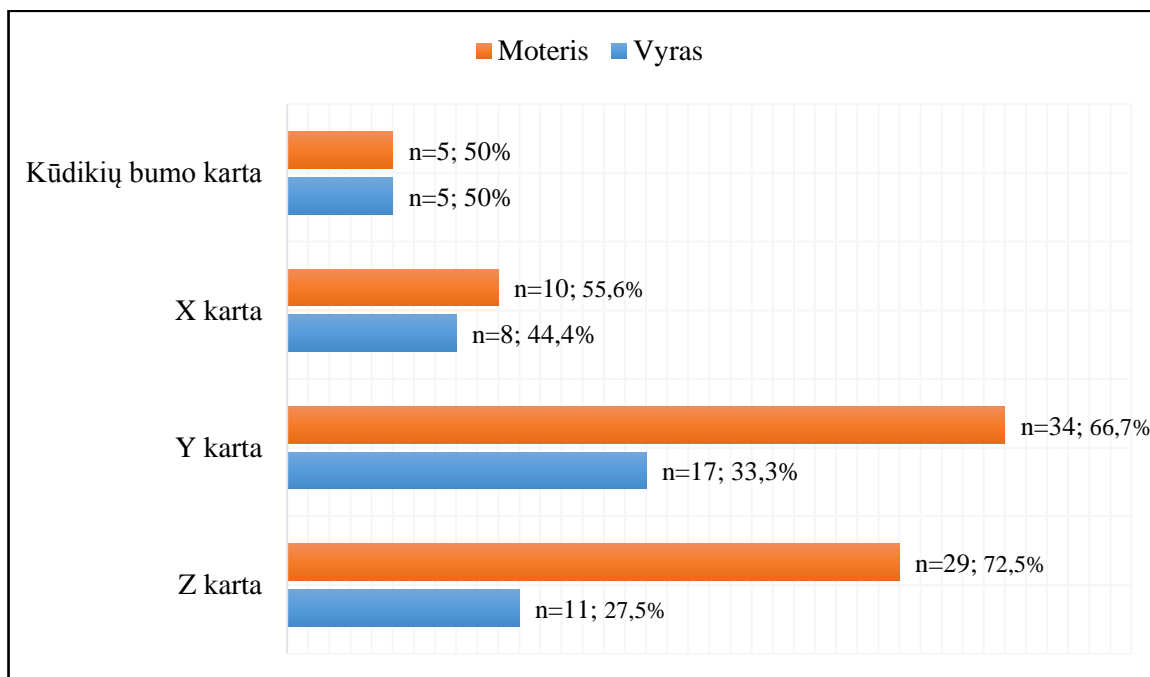
12 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (N=119)

Požymis		Respondentai	
		N	%
<b>Lytis</b>	Vyrai	41	34,5
	Moterys	78	65,5
<b>Amžius (karta)</b>	18 – 24 m. (Z karta)	40	33,6
	25 – 39 m. (Y karta)	51	42,9
	40 – 54 m. (X karta)	18	15,1
	Virš 55 m. (Kūdikių bumo karta)	10	8,4
<b>Išsilavinimas</b>	Vidurinis/nebaigtas vidurinis	0	0,0
	Profesinis	0	0,0
	Aukštesnysis/nebaigtas aukštesnysis	5	4,2
	Aukštasis/nebaigtas aukštasis	114	95,8
<b>Darbuotojų kategorija</b>	Vadybos ir/ar administracijos darbuotojai	49	41,2
	Inžinieriai	70	58,8
<b>Vadovaujamos pareigos</b>	Taip	3	2,5
	Ne	116	97,5

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus.

Tyrimo anketą užpildė 41 vyrai, kurie sudarė 34,5 proc. visų respondentų ir 78 moterų, atitinkamai – 65,5 proc. Pagal amžių klausimą užpildė X organizacijos darbuotojai pasiskirstė šitaip:

42,9 proc. (51 žm.) apklaustųjų sudarė nuo 29 iki 39 metų darbuotojai (Y karta), 33,6 proc. (40 žm.) – nuo 18 iki 24 metų, 15,1 proc. (18 žm.) – nuo 40 iki 54 metų (X karta) ir mažiausiai anketą užpildė virš 55 metų amžiaus darbuotojų (Kūdikių bumo karta) – 8,4 proc. (10 žm.). Didžioji dauguma respondentų turi aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą – 95,8 proc. (114 žm.) ir tik 4,2 proc. aukštesnįjį/nebaigtą aukštesnįjį išsilavinimą (5 žm.). Dauguma užpildžiusių anketą X organizacijos darbuotojų yra inžinieriai – 58,8 proc. (70 žm.) ir 41,2 proc. vadybos ir/ar administracijos atstovai (49 žm.). Tarp respondentų yra 3 darbuotojai, užimantys vadovaujamas pareigas, visi kiti yra specialistai.



8 pav. Respondentų kartų pasiskirstymas pagal lytį (N=119)

Dauguma Y ir Z kartos atstovų yra moterys, X karta pagal lytį pasiskirstė beveik tolygiai – 55,6 proc. moterų ir 44,4 proc. vyrų, Kūdikių bumo kartos atstovai pagal lytį pasiskirstė perpus – 50 proc. moterų, 50 – vyrų.

### **Kartų asmeninių savybių profilis.**

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, kokiais bruožais, respondentų manymu, pasižymi jų kartos atstovai. Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad:

- **Kūdikių bumo kartos** atstovai dažniau nurodė tokius bruožus kaip orientavimasis į procesą, o ne į rezultatą (Kruskall-Wallis rangas 85,25), aukšta savivertė (80,70), iniciatyvos trūkumas (76,75), gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus (70,00), noras įtikti (64,80), siekimas visur dalyvauti (63,80).
- **X karta** priskyrė sau gebėjimą vienu metu dirbti kelis darbus (70,00), norą įtikti (65,61), siekimą visur dalyvauti (64,44).

- Nuolatinės kontrolės poreikį (80,80), socialinių gebėjimų stoką (71,85), autoritetų nepaisymą (71,51), dėmesingumo stoką (70,35), technologijų išmanymą (69,33), disciplinos nesilaikymą (68,59), taisyklių nepripažinimą (65,42), orientavimąsi į asmeninius tikslus (64,88), domėjimąsi naujovėmis (64,25) dažniau nurodė **Y karta**.
- **Z karta** priskyrė sau daugiausiai bruožų: atkaklumą (87,28), nekantrumą (84,63), jautrumą stresui (83,84), individualizmą (79,46), globalų mąstymą (79,01), polinkį ginčytis su bendraamžiais (77,45), kritikos netoleravimą (76,59), orientavimąsi į mokymąsi (75,96), į prasmingą darbą ir aiškius rezultatus (73,64), imlumą naujovėms (73,09), orientavimąsi į sėkmę (72,58), orientavimąsi į rezultatą (70,49), tingėjimą (70,13), gebėjimą vienu metu dirbti kelis darbus (70,00), savarankiškumą (69,89), optimizmą (69,54), polinkį konkuruoti (69,48), lankstumą (67,95), pasitikėjimą savimi (66,58) ir ryžtingumą (52,11).

13 lentelė. Įvairioms kartoms būdingų charakteristikų vertinimas (N=119)

Charakteristikos	Kruskal-Wallis testo rangai				P
	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta	
Aukšta savivertė	80,70	56,44	62,42	53,34	0,061
Siekimas visur dalyvauti	63,80	64,44	58,05	59,54	0,855
Savarankiškumas	49,25	52,31	57,07	69,89	0,075
Optimizmas	55,25	41,22	60,08	69,54	<b>0,019</b>
Ryžtingumas	54,55	48,28	55,71	72,11	<b>0,020</b>
Lankstumas	42,60	56,44	58,43	67,95	0,107
Pasitikėjimas savimi	46,70	59,17	57,75	66,58	0,284
Orientavimasis į sėkmę	38,60	55,69	55,85	72,58	<b>0,008</b>
Orientavimasis į asmeninius tikslus	52,75	42,47	64,88	63,48	<b>0,034</b>
Orientavimasis į mokymąsi	59,60	44,11	53,17	75,96	<b>0,001</b>
Orientavimasis į procesą, o ne į rezultatą	85,25	55,06	48,54	70,53	<b>0,001</b>
Orientavimasis į rezultatą, o ne į procesą	56,80	54,26	54,26	70,49	0,072
Orientavimasis į prasmingą darbą ir aiškius rezultatus	69,30	52,11	50,26	73,64	<b>0,002</b>
Smalsumas, domėjimasis naujovėmis	51,40	52,22	64,25	60,23	0,262
Imlumas naujovėms	38,55	49,53	57,64	73,09	<b>0,003</b>
Technologijų išmanymas	26,40	47,56	69,33	62,10	<b>&lt;0,001</b>
Gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus	70,00	70,00	46,67	70,00	<b>&lt;0,001</b>
Noras įtikti	64,80	65,61	56,99	60,11	0,754
Globalus mąstymas	56,70	54,06	47,83	79,01	<b>&lt;0,001</b>



Atkaklumas	61,20	65,83	36,31	87,28	<b>&lt;0,001</b>
Polinkis ginčytis su bendraamžiais	53,30	52,53	50,26	77,45	<b>0,001</b>
Polinkis konkuruoti	55,90	49,81	56,97	69,48	0,101
Kritikos netoleravimas	46,80	47,14	54,12	76,59	<b>0,001</b>
Jautrumas stresui	40,45	42,97	51,15	83,84	<b>&lt;0,001</b>
Tingėjimas	60,90	60,14	51,83	70,13	0,068
Individualizmas	48,90	48,72	50,89	79,46	<b>&lt;0,001</b>
Socialinių gebėjimų stoka	64,15	64,39	71,85	41,88	<b>&lt;0,001</b>
Nuolatinės priežiūros ir kontrolės poreikis	56,00	65,72	80,80	31,90	<b>&lt;0,001</b>
Iniciatyvos trūkumas	76,75	68,17	63,81	47,28	<b>0,011</b>
Nekantrumas	49,35	35,75	51,33	84,63	<b>&lt;0,001</b>
Taisyklių nepripažinimas	47,10	42,39	65,42	64,24	<b>0,021</b>
Disciplinos nesilaikymas	55,10	47,94	68,59	54,44	<b>0,027</b>
Dėmesingumo stoka	41,10	48,72	70,35	55,00	<b>0,005</b>
Autoritetų nepaisymas	42,30	48,58	71,51	54,89	<b>0,003</b>

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus.

Įvertinus statistiškai reikšmingus skirtumus tarp skirtingų kartų respondentų, buvo nustatyta, kad optimizmą, ryžtingumą, orientavimąsi į mokymąsi, individualizmą, nekantrumą labiausiai su savo karta sieja Z karta, o mažiausiai X. Orientavimąsi į sėkmę, imlumą naujovėms, kritikos netoleravimą, jautrumą stresui labiausiai su savo karta sieja Z karta, o mažiausiai sieja Kūdikių bumo karta. Orientavimąsi į asmeninius tikslus, taisyklių nepripažinimą, disciplinos nesilaikymą labiausiai su savo karta sieja Y karta, o mažiausiai X. Orientavimąsi į procesą, o ne į rezultatą labiausiai su savo karta sieja Kūdikių bumo karta, o mažiausiai Y. Orientavimąsi į prasmingą darbą ir aiškius rezultatus, globalų mąstymą, atkaklumą, polinkį ginčytis su bendraamžiais labiausiai su savo karta sieja Z karta, o mažiausiai Y. Technologijų išmanymą, dėmesingumo stoką, autoritetų nepaisymą labiausiai su savo karta sieja Y karta, o mažiausiai Kūdikių bumo karta. Socialinių gebėjimų stoką, nuolatinės priežiūros ir kontrolės poreikį su savo karta labiausiai sieja Y karta, o mažiausiai Z karta. Iniciatyvos trūkumą su savo karta sieja Kūdikių bumo karta, o mažiausiai Z karta. Kuo vyresnė karta, tuo labiau ji linkusi savo kartai priskirti iniciatyvos trūkumą (12 PRIEDAS).

Įdomu pastebėti, kad daugiausiai statistiškai reikšmingų skirtumų aptikta tarp Y ir Z kartų darbuotojų bruožų, o mažiausiai – tarp Y ir X. Reikšmingų skirtumų tarp Kūdikių bumo ir X kartos nerasta. Apibendrinant galima teigti, kad Y kartą turi daugiau panašumų su X karta negu su Z, o Kūdikių bumo ir X kartos atstovai pasižymi panašiomis savybėmis. Tai reiškia, kad Z karta yra unikali ir labiausiai skiriasi nuo savo pirmtakų. Y karta išsiskyrė tuo, kad savo gebėjimą vienu metu dirbti kelis darbus įvertino žemesniais balais negu kitų kartų atstovai.

## Žmogiškųjų išteklių vystymo proceso organizavimas įmonėje.

*Ugdymo sistemos elementų įgyvendinimas.* Šis klausimų blokas apima ugdymo sistemiškumo įvertinimą (klausimas nr. 1), naudojamas įmonėje mokymo priemones, metodus, būdus (klausimų nr. 2, 3, 4) bei mokymų naudą darbuotojams (klausimas nr. 5).



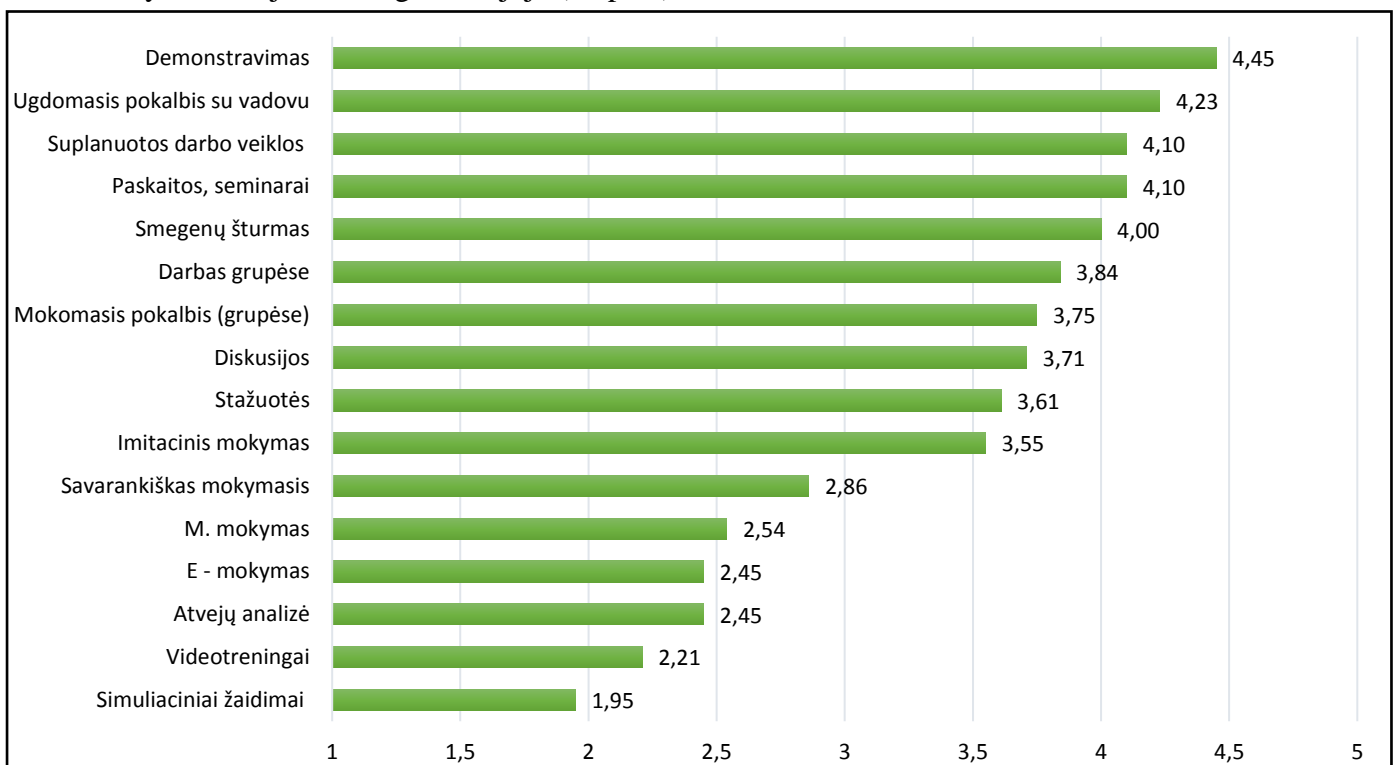
9 pav. Įmonės ugdymo sistemos vertinimo vidurkiai (N=119)

Labiausiai sutinkama, kad mokymai teigiamai įtakoja darbo rezultatus ir kad mokymo programos yra įdomios. Šiek tiek mažiau respondentai sutinka, kad grįžtamasis ryšys yra užtikrinamas mokymų metu ir po jų, kad mokymai vykdomi neatitraukiant darbuotojų nuo jų tiesioginių pareigų ir kad įmonė siūlo didelį mokymo programų asortimentą. Reikšmingai mažiau sutinkama, kad mokymo programos yra skirtos įvairaus amžiaus grupėms ir kad mokymo programos yra atliekamos kokybiškai. Respondentai abejoja, kad mokymo programos turinys ir metodai atitinka įmonės darbuotojų poreikius, kad mokymo organizavimo procesas prasideda nuo poreikio analizės, kad mokymo tikslai yra aptariami

ir nustatomi iš anksto. Taip pat nėra tikri, kad yra patenkinti dabartine įmonės mokymų sistema ir kad apskritai mokymasis organizacijoje vyksta sistemaiškai. Respondentai linkę nesutikti, kad mokymo paslaugų tiekėjas ir programa atitinka organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius bei tikslus, kad darbuotojų mokymo rezultatai yra tinkamai įvertinami. Nesutinkama, kad teorinių užsiėmimų būna daugiau nei praktinių ir mokymo metu įgytos teorinės žinios yra pritaikomos praktikoje. Dar labiau neigiama, kad mokymai organizuojami pakankamai dažnai ir kad mokymų metu skiriamas dėmesys tarpiniams rezultatams. Visiškai nesutinkama, kad mokymų metu darbuotojai gali rinktis mokymų metodus (9 pav., 3 PRIEDAS).

Lyginant vadybos ir/ar administracijos atstovų ir inžinierių nuomones dėl žmogiškųjų išteklių proceso sistemiskumo organizacijoje reikšmingų skirtumų nerasta. Lyginant vadovų ir darbuotojų atsakymus, buvo nustatyta, jog vadovai labiau nei darbuotojai pritaria, kad mokymai organizacijoje vyksta pakankamai dažnai (4 PRIEDAS).

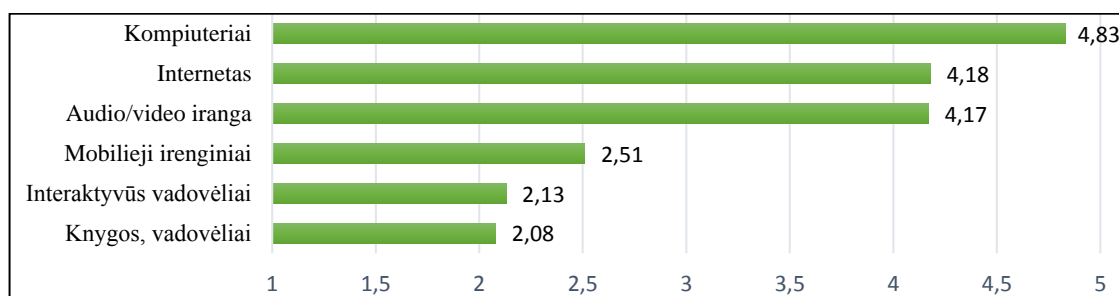
*Mokymų organizavimo būdai, metodai, priemonės, aplinka.* Apklausoje metu paaiškėjo, kokie mokymo metodai yra naudojami X organizacijoje (10 pav.).



10 pav. Mokymų organizavimo metodų vertinimo vidurkiai (N=119)

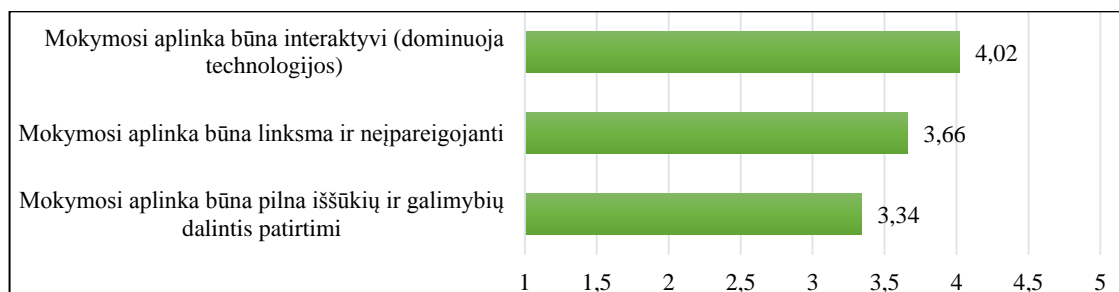
Darbuotojų tvirtinimu, dažniausiai naudojamas mokymo metodas yra demonstravimas (kai žodžiu pateikiama informacija papildoma įvairiomis vaizdinėmis priemonėmis). Dažnai vyksta ugdomieji pokalbiai su vadovu, suplanuotos darbo veiklos (kai besimokančiajam yra skiriamos svarbios darbo užduotys, kurios padeda lavinti patyrimą ir gebėjimus), paskaitos ir seminarai. Nepopuliarūs mokymo metodai yra m. mokymasis (mobiliųjų/kišeninių įrenginių naudojimas mokymuisi), e.

mokymasis (elektroniniu, nuotoliniu būdu), atvejų analizė. Praktiškai nenaudojami videotreningai ir visiškai nenaudojami simuliaciniai žaidimai (5 PRIEDAS).



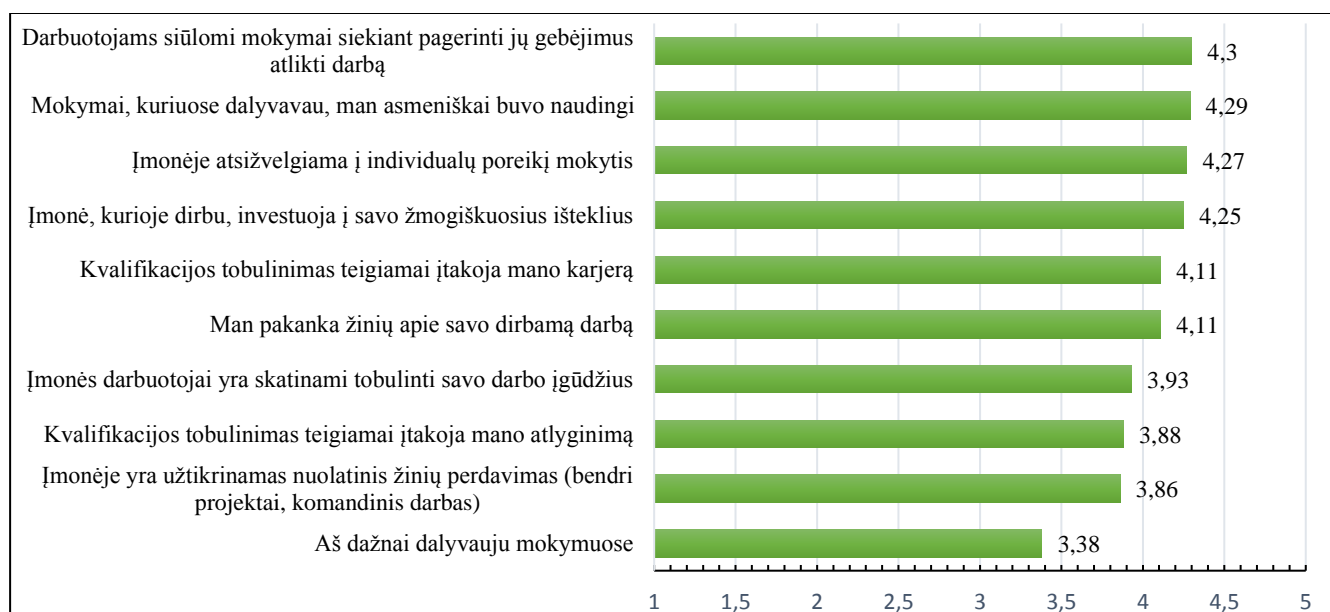
11 pav. Mokymo priemonių vertinimo vidurkiaai (N=119)

Dažniausiai naudojama mokymo priemonė – kompiuteriai. Dažnai naudojamas internetas ir audio/video įranga. Rečiau naudojami mobilieji įrenginiai, dar rečiau – knygos, interaktyvūs ir paprasti vadovėliai (11 pav., 5 PRIEDAS).



12 pav. Mokymosi aplinkos vertinimo vidurkiaai (N=119)

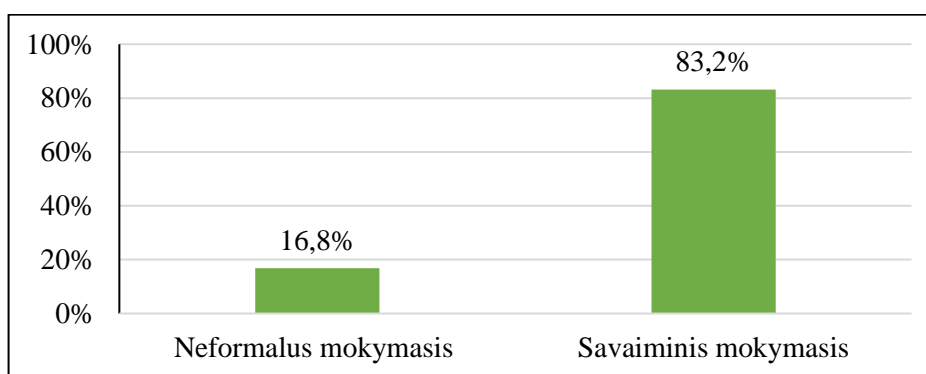
Vertindami mokymosi aplinką organizacijos darbuotojai labiausiai sutinka, kad mokymosi aplinka būna interaktyvi, reikšmingai mažiau sutinkama, kad aplinka būna linksma ir neįpareigojanti ir dar mažiau sutinkama, kad aplinka skatina dalinimąsi patirtimi (12 pav., 5 PRIEDAS)



13 pav. Mokymų individualios naudos vertinimo vidurkiaai (N=119)

Labiausiai sutinkama su tuo, kad darbuotojams siūlomi mokymai siekiant pagerinti jų gebėjimus atlikti darbą, kad mokymai, kuriuose dalyvavo respondentai, jiems asmeniškai buvo naudingi. Taip pat visiškai sutinkama, kad X organizacijoje atsižvelgiama į individualų poreikį mokytis ir investuojama į žmogiškuosius išteklius. Reikšmingai mažiau darbuotojai sutinka, kad kvalifikacijos tobulinimas teigiamai įtakoja jų karjerą, kad jiems pakanka žinių apie dirbamą darbą ir kad jie yra skatinami tobulinti savo įgūdžius. Dar mažiau sutinkama, kad kvalifikacijos tobulinimas teigiamai įtakoja atlyginimą ir kad įmonėje yra užtikrinamas nuolatinis žinių perdavimas (vykdomi bendri projektai, komandinis darbas). Respondentai nėra tikri, ar dažnai dalyvauja mokymuose (6 PRIEDAS). Vadybos ir/ar administracijos atstovų ir inžinierių nuomonės reikšmingai nesiskyrė, reikšmingų skirtumų tarp įvairių kartų atstovų nuomonių taip pat nerasta.

**Įvairių kartų darbuotojų ypatumai ir mokymosi prioritetai.** *Mokymosi formų būdų, metodų, priemonių, aplinkos ir tobulinimo sričių prioritetai.* Šis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti skirtingų kartų darbuotojų mokymosi būdų, metodų, priemonių, aplinkos, tobulinimo sričių, motyvavimo priemonių prioritetus (klausimai nr. 6, 7, 8, 9, 10, 11).



14 pav. Visų respondentų mokymosi formų prioritetai (N=119)

Rinkdamiesi priimtinesnę mokymosi formą, X organizacijos darbuotojai teikė pirmenybę (83,2 proc.) savaiminiam mokymuisi, kuris vyksta natūraliai savaime. Neformalus mokymasis (specifikuotos mokymo programos kvalifikacijai tobulinti ar asmens interesams tenkinti) yra priimtinesnis mažumai – 16,8 proc. darbuotojų. Skirtingų kartų atstovų prioritetai dėl mokymosi formos reikšmingai nesiskyrė.

14 lentelė. Skirtingų kartų atstovų mokymo metodų prioritetai (N=119)

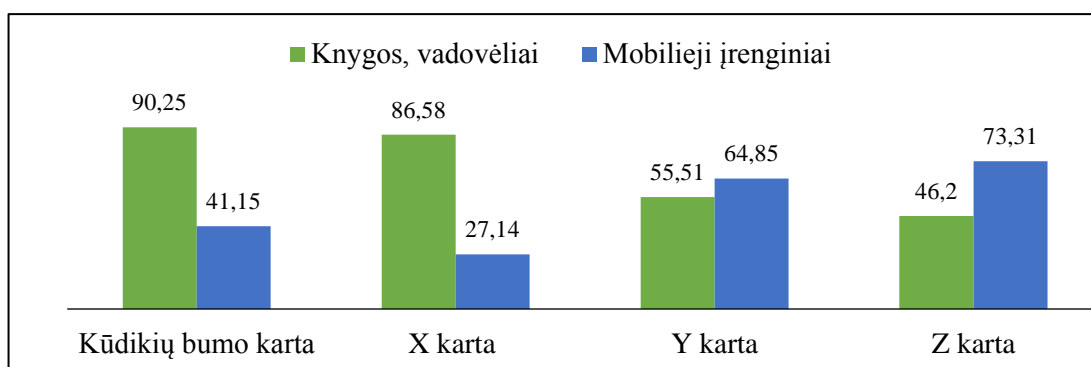
Mokymo būdai ir metodai	Kruskal-Walls testo rangai				p
	Kūdikų bumo karta	X karta	Y karta	Z karta	
Paskaitos, seminarai	88,25	56,94	64,05	49,15	<b>0,002</b>
Demonstravimas	76,00	63,80	55,18	56,33	0,090
Diskusijos	59,80	58,18	61,32	60,42	0,967
Darbas grupėse	73,55	38,92	76,01	45,69	<b>&lt;0,001</b>
Mokomasis pokalbis	73,5	38,67	76,01	45,81	<b>&lt;0,001</b>

Atvejų analizė	58,30	66,75	56,33	56,33	0,267
Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai	42,75	50,67	57,96	71,11	<b>0,023</b>
Imitacinis mokymas	51,3	42,31	59,25	71,1	<b>0,010</b>
Videotreningai	76,25	66,81	70,49	39,5	<b>&lt;0,001</b>
Stażuotės	52,70	67,79	58,59	50,75	0,133
Smegenų šturmas	81,20	55,25	56,38	69,03	0,056
Suplanuotos darbo veiklos	78,7	71,33	57,95	52,84	<b>0,045</b>
E - mokymas	42,85	27,33	65,54	71,93	<b>&lt;0,001</b>
M. mokymas	41,4	27,67	65,05	72,76	<b>&lt;0,001</b>
Ugdomasis pokalbis su vadovu	66,9	56,5	70,26	46,76	<b>0,002</b>
Savarankiškas mokymasis	64,50	53,30	62,44	65,47	0,409

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus.

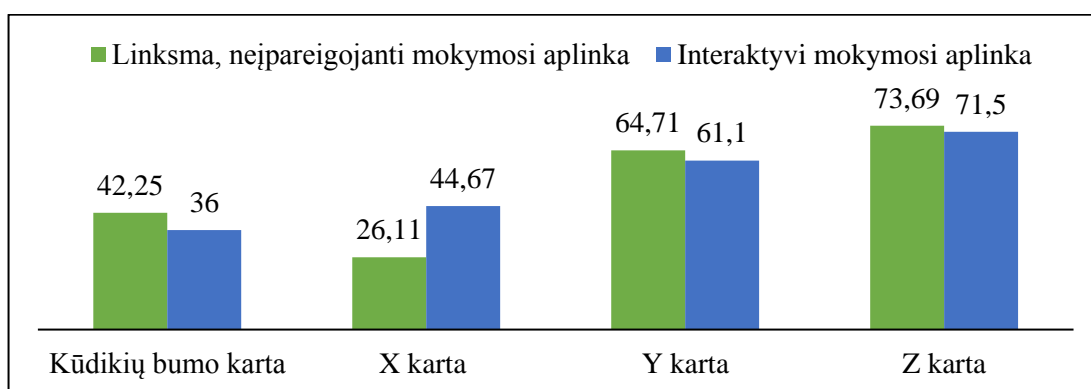
Skirtingų kartų atstovų nuomonės reikšmingai skyrėsi vertinant paskaitų, seminarų priimtinumą, darbą grupėse, mokomąjį pokalbį, simuliacinius žaidimus, imitacinį mokymą, videotreningus, suplanuotas darbo veiklas, e. mokymą, m-mokymą, ugdomąjį pokalbį su vadovu. 14 lentelėje matoma, jog paskaitos ir seminarai mažiausiai priimtini Z kartai (49,15), o labiausiai priimtini Kūdikių bumo kartai (88,25). Kūdikių bumo kartos požiūris reikšmingai skiriasi ir nuo X ir Y kartų požiūrio (*Mann-Whitney U test*,  $p < 0,05$ ). X ir Y kartos vertina paskaitas ir seminarus vienodai gerai. Darbas grupėse (38,92) bei mokomasis pokalbis (38,67) yra mažiausiai priimtini X kartai, o labiausiai – Y kartai (76,01). X karta vertina darbą grupėse ir mokomuosius pokalbius reikšmingai blogiau nei Kūdikių bumo karta. Kūdikių bumo ir Y kartos atstovai vertina šiuos mokymosi metodus vienodai gerai, o X ir Z karta – reikšmingai blogiau. Simuliaciniai žaidimai mažiausiai priimtini vyriausiai (Kūdikių bumo) kartai (42,75), o labiausiai priimtini jauniausiai, Z kartai (71,11). Z karta vertina simuliacinius žaidimus reikšmingai geriau už bet kokią kitą kartą. Kuo vyresnė karta, tuo mažiau jai priimtinas šis mokymosi būdas. Imitacinis mokymas labiausiai priimtinas Z kartai (71,1), o mažiausiai X kartai (42,31). X kartos požiūris reikšmingai skiriasi ir nuo Y kartos, todėl galima teigti, kad imitacinis mokymas labiau priimtinas jaunesnėms kartoms. Videotreningai labiausiai priimtini Kūdikių bumo kartai (76,25), o mažiausiai Z kartai (39,5). X ir Y kartos, kaip ir Kūdikių bumo karta, teigiamai vertina videotreningus. Suplanuotos darbo veiklos mažiausiai priimtinos jauniausiai (Z) kartai (52,84), o labiausiai priimtinos vyriausiai (Kūdikių bumo) kartai (78,7). Kuo jaunesnė karta, tuo mažiau jai priimtinas šis mokymosi būdas. E. mokymas, m. mokymas mažiausiai priimtini X kartai (27,33 ir 27,67), o labiausiai priimtini Z kartai (71,93 ir 72,76). Šiuos būdus geriau vertina jaunesnės kartos (Y ir Z), o vyresnės (X ir Kūdikių bumo) – blogiau. Ugdomasis pokalbis su vadovu mažiausiai priimtinas Z kartai (46,76), o labiausiai priimtinas Y kartai (70,26). Y kartos požiūris į ugdomąjį pokalbį reikšmingai skiriasi nuo Z ir X kartų. Galima sakyti, kad Kūdikių bumo kartai ugdomasis pokalbis taip pat yra

priimtinas. Vertinant mokymosi metodų ir būdų priimtinumą, daugiau skirtumų rasta tarp Z ir Kūdikių bumo, Z ir Y kartų. Likusius mokymo metodus, tarp kurių nebuvo rasta statistiškai reikšmingų skirtumų (demonstravimas, diskusijos, atvejų analizė, stažuotės, smegenų šturmas ir savarankiškas mokymasis) visos kartos vertina vienodai teigiamai (7 PRIEDAS).



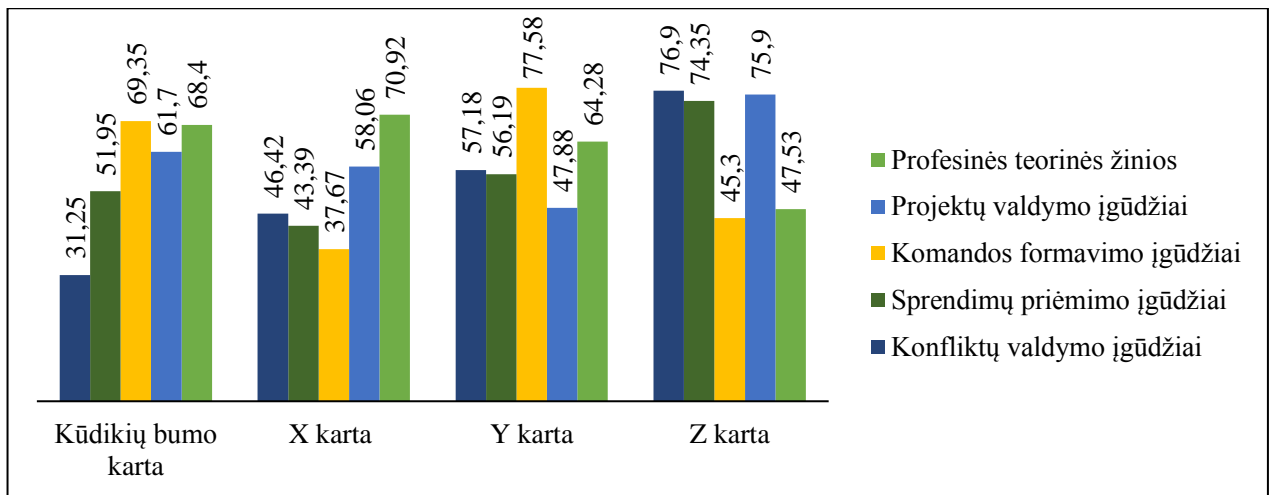
15 pav. Skirtingų kartų atstovų mokymo priemonių prioritetai (N=119)

Skirtingų kartų atstovų nuomonės reikšmingai skyrėsi vertinant knygas/vadovėlius ir mobiliuosius įrenginius. Knygos/vadovėliai mažiausiai priimtini Z kartai (*Kruskal-Wallis* rangas 46,2), o labiausiai priimtini Kūdikių bumo kartai (90,25). Kuo jaunesnė karta, tuo mažiau jai priimtinos šios priemonės. Mobilieji įrenginiai mažiausiai priimtini X kartai (27,14), o labiausiai priimtini Z kartai (73,31). Neįtikėtina, bet X organizacijos Kūdikių bumo kartos darbuotojai mobiliuosius įrenginius vertina geriau negu jaunesnė X karta (15 pav.). Visos kitos priemonės (audio/video įranga, kompiuteriai, internetas, interaktyvūs vadovėliai) yra vienodai priimtini visoms kartoms (8 PRIEDAS).



16 pav. Skirtingų kartų atstovų mokymosi aplinkos prioritetai (N=119)

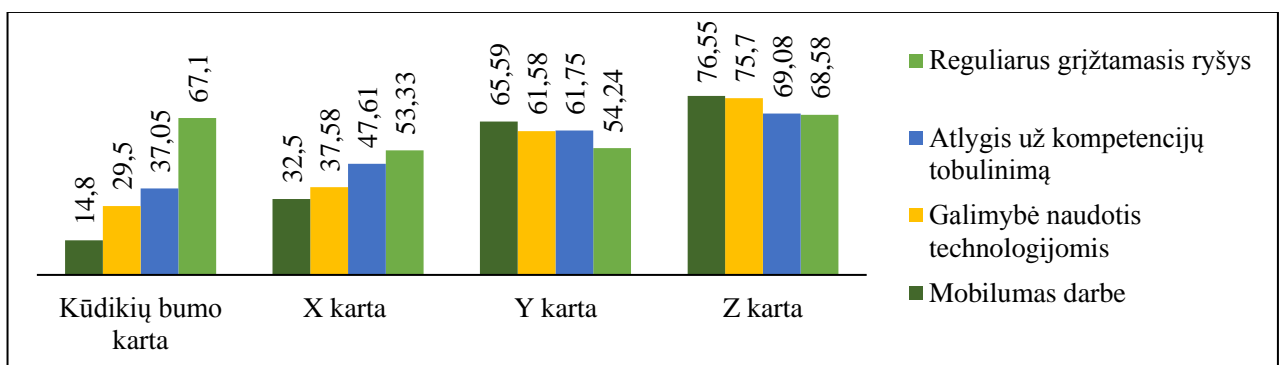
Skirtingų kartų atstovų nuomonės reikšmingai skyrėsi vertinant linksmą, neįpareigojančią aplinką ir interaktyvią mokymosi aplinką. Linksma, neįpareigojanti mokymosi aplinka labiausiai priimtina Z kartai (73,69), o mažiausiai priimtina X kartai (26,11). Interaktyvi mokymosi aplinka labiausiai priimtina Z kartai (71,5), o mažiausiai priimtina Kūdikių bumo kartai (36). Kuo jaunesnė karta, tuo labiau jai priimtina interaktyvi mokymosi aplinka (16 pav.). Pilną iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi visos kartos vertina vienodai teigiamai (9 PRIEDAS).



17 pav. Skirtingų kartų tobulinimo sričių prioritetai (N=119)

Skirtingų kartų atstovų nuomonės reikšmingai skyrėsi vertinant šių kompetencijų poreikį: profesinių teorinių žinių projektų valdymo, komandos formavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų valdymo. Profesines teorines žinias patobulinti labiausiai norėtų X karta (70,92), o mažiausiai Z karta (47,53). Projektų valdymo kompetencijų poreikis didžiausias tarp Z kartos atstovų (75,9), o mažiausias tarp Y (47,88). Komandos formavimo įgūdžius patobulinti labiausiai norėtų Y karta (77,58), o mažiausiai X karta (37,67). Sprendimų priėmimo įgūdžių tobulinimas aktualiausias Z kartai (74,35), mažiausiai aktualus X kartai (43,39). Konfliktų valdymo įgūdžius labiausiai norėtų patobulinti Z karta (76,9), o mažiausiai – Kūdikių bumo karta (31,25). Kuo vyresnė karta, tuo mažiau aktuali jai ši kompetencija. Vertinant tobulinimo sričių prioritetus daugiausiai skirtumų aptikta tarp Y ir Z kartų, o mažiausiai tarp Y, X ir Kūdikių bumo (17 pav.). Mažiausiai visos kartos norėtų tobulinti pardavimų įgūdžius (10 PRIEDAS).

*Ivairių kartų darbuotojų motyvavimo priemonės.*



18 pav. Skirtingų kartų darbuotojų motyvavimo priemonės (N=119)

Skirtingų kartų atstovų nuomonės reikšmingai skyrėsi vertinant reguliarių grįžtamąjį ryšį, atlygį už kompetencijų tobulinimą, galimybę naudotis technologijomis, mobilumą darbe. Reguliarus grįžtamasis ryšys svarbiausias Z kartai (68,58), mažiausiai svarbus X kartai (53,33). Atlygis už



kompetencijų tobulinimą, galimybė naudotis technologijomis, mobilumas darbe labiausiai motyvuoja Z kartą, o mažiausiai Kūdikių bumo kartą. Kuo vyresnė karta, tuo mažiau ją motyvuoja šios priemonės (18 pav.). Lyginant motyvavimo priemonių priimtinumą tarp kartų, mažiausiai skirtumų buvo aptikta tarp Kūdikių bumo ir X kartos. Įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasirinkimo laisvė, atlygis už rezultatus, iniciatyvą ir savarankišką sprendimų priėmimą, galimybės asmeniniam tobulėjimui ir augimui ir įmonės socialinės atsakomybės politika gerai motyvuoja visų kartų atstovus (11 PRIEDAS).

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Atliktos IT srities organizacijos darbuotojų apklausos rezultatai atskleidė informaciją apie žmogiškųjų išteklių vystymo įgyvendinimą sisteminiu požiūriu:

- Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje vyksta nenuosekliai, kadangi retai arba išvis nėra įgyvendinami svarbūs sistemos elementai: mokymo poreikio analizė, išankstinis tikslų nustatymas, rezultatų įvertinimas.
- Mokymo programos turinys ir metodai nepakankamai atitinka įmonės darbuotojų poreikius, tačiau X organizacijos darbuotojai linkę sutikti, kad programos skirtos įvairaus amžiaus grupėms. Darbuotojams siūlomas didelis kokybiškai atliekamų, įdomių mokymo programų asortimentas, tačiau jos, darbuotojų nuomone, nėra organizuojamos pakankamai dažnai. Organizacijos vadovai laikosi kitokios nuomonės – jie labiau nei darbuotojai linkę sutikti, kad mokymai yra organizuojami pakankamai dažnai.
- Mokymai X organizacijoje vykdomi neatitraukiant darbuotojų nuo jų tiesioginių pareigų ir palaikoma pusiausvyra tarp teorinių ir praktinių užsiėmimų, tačiau, darbuotojų nuomone, mokymų metu įgytos teorinės žinios nėra pritaikomos praktikoje. Mokymų metu neskiriama pakankamai dėmesio tarpiniams rezultatams ir darbuotojai negali rinktis jiems priimtinius mokymo metodus, tačiau grįžtamasis ryšys yra užtikrinamas mokymų metu ir po jų.
- Apskritai, mokymai teigiamai įtakoja darbo rezultatus, bet mokymo rezultatai nėra tinkamai įvertinami ir bendras darbuotojų pasitenkinimo žmogiškųjų išteklių vystymo sistema lygis nėra aukštas.

Tiriamoje organizacijoje mokymai siūlomi siekiant pagerinti darbuotojų gebėjimus atlikti darbą. Mokymai, kuriuose dalyvavo respondentai, jiems asmeniškai buvo naudingi. Organizacijoje atsižvelgiama į individualų poreikį mokytis ir nuolat investuojama į žmogiškuosius išteklius. Kvalifikacijos tobulinimas labiau įtakoja karjeros perspektyvas, negu finansinius pokyčius. Apklausti darbuotojai yra skatinami tobulinti savo įgūdžius ir jiems pakanka žinių apie dirbamą darbą, tačiau yra sričių, kurias darbuotojai norėtų patobulinti:

- Darbuotojai, atstovaujantys **Kūdikių bumo kartą** labiausiai norėtų patobulinti komandos formavimo įgūdžius, o mažiausiai – konfliktų valdymo. Konfliktų valdymo įgūdžiai aktualiausi Z kartai: kuo vyresnė karta, tuo mažiau aktuali jai ši kompetencija.
- **X kartos** darbuotojus labiausiai domina profesinių teorinių žinių tobulinimas, o mažiausiai komandos formavimo ir sprendimų priėmimo įgūdžiai.
- **Y karta** teikia pirmenybę komandos formavimo įgūdžių tobulinimui, o projektų valdymas ją domina mažiausiai.
- **Z kartos** darbuotojai norėtų patobulinti konfliktų valdymo, projektų valdymo, sprendimų priėmimo įgūdžius, o mažiausiai domina profesinės teorinės žinios ir komandos formavimo įgūdžiai.

Analizuojant įvairių kartų asmenines charakteristikas, daugiausiai skirtumų išryškėjo tarp Z ir Y kartų darbuotojų bruožų, o mažiausiai – tarp Y ir X. Šioje vietoje išvelgiama takoskyra tarp vyresniosios ir jaunosios kartos. Daroma prielaida, jog Y karta savo bruožais labiau panaši į X, o Z karta labiausiai skiriasi nuo savo pirmtakų. Įdomu pastebėti, kad gebėjimą vienu metu dirbti kelis darbus priskyrė sau ne tik Z, bet ir Kūdikių bumo ir X kartos atstovai. Panašu, kad tiriamoje organizacijoje toks yra vyresnių kartų darbo stilius.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kokie metodai, būdai, priemonės yra naudojami organizacijoje ir kokioje aplinkoje vyksta mokymai (15 lentelė). Dažniausiai naudojami metodai žymimi „+ + +“, dažnai – „+ +“, retai naudojami „+“, praktiškai nenaudojami „-“, o visai nenaudojami „- -“. Lentelėje taip pat nurodytos kartos, geriausiai ir blogiausiai vertinančios konkretų mokymosi aspektą.

15 lentelė. Mokymų organizavimas X organizacijoje

	Ar naudojama X organizacijoje	Geriausiai vertina	Blogiausiai vertina
<b>Metodai ir būdai</b>			
Paskaitos, seminarai	+ + +	Kūdikių bumo	Z karta
Demonstravimas	+ + +	Visos kartos	-
Diskusijos	+	Visos kartos	-
Darbas grupėse	+ +	Kūdikių bumo ir Y karta	X ir Z karta
Mokomasis pokalbis	+ +	Kūdikių bumo ir Y karta	X ir Z karta
Atvejų analizė	-	Visos kartos	-
Simuliaciniai žaidimai	- -	Z karta	Kūdikių bumo
Imitacinis mokymas	+	Z karta	X karta
Videotreningai	-	Kūdikių bumo	Z karta
Stażuotės	+	Visos kartos	-
Smegenų šturmas	+ +	Visos kartos	-
Suplanuotos darbo veiklos	+ + +	Kūdikių bumo	Z karta
E - mokymas	-	Z karta	X karta

M. mokymas	-	Z karta	X karta
Ugdomasis pokalbis su vadovu	+++	Y karta	Z karta
Savarankiškas mokymasis	-	Visos kartos	-
<b>Priemonės</b>			
Knygos, vadovėliai	-	Kūdikių bumo	Z karta
Audio/video įranga	+++	Visos kartos	-
Mobilieji įrenginiai	-	Z karta	X karta
Kompiuteriai	+++	Visos kartos	-
Internetas	+++	Visos kartos	-
Interaktyvūs vadovėliai	-	Visos kartos	-
<b>Aplinka</b>			
Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi mokymosi aplinka	+	Visos kartos	-
Linksma, neįpareigojanti mokymosi aplinka	++	Z karta	X karta
Interaktyvi mokymosi aplinka	+++	Z karta	Kūdikių bumo

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus.

Tyrimo metu paaiškėjo, kokie yra skirtingų kartų atstovų, dirbančių X organizacijoje, konkretūs mokymosi prioritetai. 16 lentelė parodo kiekvienai kartai daugiau ar mažiau priimtinius mokymosi metodus, būdus, priemonių ir aplinkos variantus.

16 lentelė. X organizacijos darbuotojų mokymosi prioritetai

<b>Metodai ir būdai</b>				
	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	<b>Z karta</b>
<b>Labiau priimtina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paskaitos ir seminarai;</li> <li>• Videotreningai;</li> <li>• Suplanuotos darbo veiklos;</li> <li>• Darbas grupėse;</li> <li>• Mokomasis pokalbis;</li> <li>• Ugdomasis pokalbis su vadovu;</li> <li>• Demonstravimas;</li> <li>• Diskusijos;</li> <li>• Atvejų analizė;</li> <li>• Stažuotės;</li> <li>• Smegenų šturmas;</li> <li>• Savarankiškas mokymasis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplanuotos darbo veiklos;</li> <li>• Videotreningai;</li> <li>• Demonstravimas;</li> <li>• Diskusijos;</li> <li>• Atvejų analizė;</li> <li>• Stažuotės;</li> <li>• Smegenų šturmas;</li> <li>• Savarankiškas mokymasis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbas grupėse;</li> <li>• Mokomasis pokalbis;</li> <li>• Ugdomasis pokalbis su vadovu;</li> <li>• Imitacinis mokymas;</li> <li>• Videotreningai;</li> <li>• E. mokymas;</li> <li>• M. mokymas.</li> <li>• Demonstravimas;</li> <li>• Diskusijos;</li> <li>• Atvejų analizė;</li> <li>• Stažuotės;</li> <li>• Smegenų šturmas;</li> <li>• Savarankiškas mokymasis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simuliaciniai žaidimai;</li> <li>• Imitacinis mokymas;</li> <li>• E. mokymas;</li> <li>• M-mokymas.</li> <li>• Demonstravimas;</li> <li>• Diskusijos;</li> <li>• Atvejų analizė;</li> <li>• Stažuotės;</li> <li>• Smegenų šturmas;</li> <li>• Savarankiškas mokymasis.</li> </ul>

<b>Mažiau priimtina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simuliaciniai žaidimai;</li> <li>• E. Mokymas;</li> <li>• M. mokymas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbas grupėse;</li> <li>• Mokomasis pokalbis;</li> <li>• Imitacinis mokymas;</li> <li>• Simuliaciniai žaidimai;</li> <li>• E. Mokymas;</li> <li>• M-mokymas;</li> <li>• Ugdomasis pokalbis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simuliaciniai žaidimai</li> <li>• Suplanuotos darbo veiklos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paskaitos ir seminarai;</li> <li>• Videotreningai;</li> <li>• Suplanuotos darbo veiklos;</li> <li>• Ugdomasis pokalbis su vadovu;</li> <li>• Mokomasis pokalbis;</li> <li>• Darbas grupėse.</li> </ul>
<b>Mokymo priemonės</b>				
<b>Labiau priimtina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knygos ir vadovėliai</li> <li>• Audio/video įranga;</li> <li>• Kompiuteriai;</li> <li>• Internetas;</li> <li>• Interaktyvūs vadovėliai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knygos ir vadovėliai</li> <li>• Audio/video įranga;</li> <li>• Kompiuteriai;</li> <li>• Internetas;</li> <li>• Interaktyvūs vadovėliai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilieji įrenginiai;</li> <li>• Audio/video įranga;</li> <li>• Kompiuteriai;</li> <li>• Internetas;</li> <li>• Interaktyvūs vadovėliai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilieji įrenginiai;</li> <li>• Audio/video įranga;</li> <li>• Kompiuteriai;</li> <li>• Internetas;</li> <li>• Interaktyvūs vadovėliai.</li> </ul>
<b>Mažiau priimtina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilieji įrenginiai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilieji įrenginiai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knygos ir vadovėliai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knygos ir vadovėliai</li> </ul>
<b>Mokymosi aplinka</b>				
<b>Labiau priimtina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linksma, neįpareigojanti ir interaktyvi,</li> <li>• Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linksma, neįpareigojanti ir interaktyvi;</li> <li>• Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi</li> </ul>
<b>Mažiau priimtina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktyvi</li> <li>• Linksma, neįpareigojanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktyvi</li> <li>• Linksma, neįpareigojanti</li> </ul>	-	-

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus.

Nors X organizacijos darbuotojai teikia pirmenybę savaiminiam, natūraliam mokymuisi, kiekviena karta turi savo neformalaus mokymosi pageidavimų. Organizacijoje dirbantys Kūdikių bumo kartos atstovai teikia pirmenybę paskaitoms ir seminarams, suplanuotoms darbo veikloms, mėgsta mokytis knygų ir vadovėlių pagalba. Nors jie neatsisako videotreningų, interaktyvi ir linksma mokymosi aplinka jiems priimtina mažiausiai. Kuo vyresnė karta, tuo mažiau jai priimtini simuliaciniai žaidimai. Kūdikių bumo kartai mažiau patinka simuliaciniai žaidimai, e. mokymas ir m. mokymas, taip mėgstami Z ir Y kartos atstovų. Atvirkščiai nei Kūdikių bumo karta, Z karta nepripažįsta tradicinių mokymo metodų ir priemonių. Z kartai mažiau priimtini ugdomieji pokalbiai ir nepatinka suplanuotos darbo veiklos. Z karta teikia pirmenybę imitaciniam mokymui, e. mokymui, m. mokymui – jos atstovams itin svarbu mokytis linksmoje, neįpareigojančioje, interaktyvioje, pilnoje iššūkių aplinkoje ir naudotis mobiliaisiais įrenginiais. X karta priešingai vertina mobilios technikos naudojimą mokymosi metu, jos atstovams mažiau patinka imitacinis mokymas, e. mokymas ir interaktyvi, linksma, neįpareigojanti aplinka. X kartai, kaip ir Kūdikių bumo, labiausiai tinka suplanuotos darbo veikos ir videotreningai, ši

karta prasčiau vertina darbą grupėse ir mokomuosius pokalbius. Y karta grupinę veiklą vertina labai teigiamai, kaip ir ugdomuosius pokalbius. Šiek tiek blogiau už kitus metodus Y kartos vertinami simuliaciniai žaidimai, imitacinis mokymas ir suplanuota darbo veikla, tačiau iš esmės visi šitie metodai priimtini Y kartai. Y kartai patinka naudotis mobiliaisiais įrenginiais, tačiau ji taip pat teigiamai vertina knygas ir vadovėlius. Kaip ir Z, Y kartai patinka mokytis linksmoje, interaktyvioje aplinkoje. Pilnoje iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi aplinkoje mėgsta mokytis visų kartų atstovai. Pažymėtina, jog pagal pageidavimus dėl mokymosi priemonių ir aplinkos kartos pasiskirstė į dvi grupes: vienus prioritetus turi Kūdikių bumo ir X, kitus – Y ir Z kartos.

Visi kiti metodai: demonstravimas, diskusijos, atvejų analizė, stažuotės, smegenų šturmas, savarankiškas mokymasis visoms kartoms yra vienodai priimtini, tačiau atvejų analizė ir savarankiškas mokymasis tiriamoje organizacijoje beveik nepraktikuojami. Audio/video įranga, kompiuteriai, internetas, interaktyvūs vadovėliai yra priimtini visoms kartoms, bet tiek interaktyvūs, tiek paprasti vadovėliai yra praktiškai nenaudojami mokymuisi X organizacijoje. Visas kartas atstovaujantiems organizacijos darbuotojams priimtina pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi aplinka.

Reguliarus grįžtamasis ryšys svarbiausias Z kartai, jos atstovus, priešingai nei Kūdikių bumo, motyvuoja atlygis už kompetencijų tobulinimą, galimybė naudotis technologijomis ir mobilumas darbe. Kuo vyresnė karta, tuo mažiau jas motyvuoja priemonės, susijusios su technologijomis. Lyginant grįžtamojo ryšio svarbą su kitomis kartomis, mažiausiai jis svarbus X kartai, tačiau savo kategorijoje X kartos atstovus grįžtamasis ryšys motyvuoja labiausiai iš visų išvardintų motyvavimo priemonių. Įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasirinkimo laisvė, atlygis už pasiektus rezultatus, iniciatyvą ir savarankišką sprendimų priėmimą, galimybės asmeniniam tobulėjimui ir augimui ir įmonės socialinės atsakomybės politika gerai motyvuoja visų kartų atstovus.

Apibendrinant galima teigti, kad X organizacijoje pastebimi šie trūkumai, susiję su žmogiškųjų išteklių vystymo sistema:

- mokymo organizavimo procesas neprasideda nuo poreikio analizės ir mokymo tikslai nėra aptariami ir nustatomi iš anksto;
- mokymo programos turinys ir metodai neatitinka visų darbuotojų poreikių (nors darbuotojai linkę sutikti, kad mokymai tinka įvairaus amžiaus grupėms);
- mokymai organizuojami nepakankamai dažnai (nors darbuotojams pakanka žinių apie dirbamą darbą);
- mokymo metų įgytos teorinės žinios retai pritaikomos praktikoje;
- darbuotojai negali pasirinkti jiems priimtinius mokymo metodus;
- mokymų metu neskiriama pakankamai dėmesio tarpiniams rezultatams;

- mokymo rezultatai nėra tinkamai įvertinami.

Nors darbuotojai iš esmės pritaria, kad mokymasis organizacijoje nevyksta sistemiškai, juolab daugelis sistemos aspektų nėra įgyvendinama, tyrimo analizės metu buvo aptiktos kelios prieštaraujančios tarpusavyje respondentų nuomonės. Dėl šios priežasties galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių vystymas vyksta sistemiškai tik iš dalies.

Vertinant tobulinimo sričių prioritetus, daugiausiai skirtumų aptikta tarp Y ir Z kartų, o mažiausiai tarp Y, X ir Kūdikių bumo. Komandos formavimo mokymai labiausiai domina Kūdikių bumo ir Y kartos darbuotojus. X karta teikia pirmenybę profesinėms žinioms, o komandos formavimo ir sprendimų priėmimo įgūdžiai jų nedomina. Konfliktų valdymo įgūdžiai aktualiausi Z kartai: kuo vyresnė karta, tuo mažiau aktuali jai ši kompetencija. Z kartą mažiausiai domina profesinės teorinės žinios ir komandos formavimo įgūdžiai. Pardavimų įgūdžiai išsiskyrė mažiausiu populiarumu tarp visų kartų.

Nepaisant fakto, kad Y ir Z kartų respondentams būdingos skirtingos asmeninės charakteristikos, šių kartų atstovams patinka panašūs mokymosi metodai, būdai, priemonės ir t. t. Natūralu, jog vertinant prioritetus daugiausiai skirtumų aptikta tarp Z ir Kūdikių bumo bei Z ir X kartos atstovų – tarp jų yra reikšmingas amžiaus skirtumas. Mažiausiai skirtumų tarp Kūdikių bumo ir X kartų. Atvejų analizė, savarankiškas mokymasis teoriškai galėtų patenkinti visų kartų atstovų poreikius, tačiau X organizacijoje jų atsisakoma. Pastebėtina, jog organizacija retai ar visiškai nenaudoja mokymo metodų ir būdų, labiausiai priimtinių Z kartai, nors šios kartos darbuotojų dalis yra nemaža. Galima sakyti, kad X organizacijoje naudojami mokymo metodai, būdai ir priemonės labiausiai orientuoti į Y kartos darbuotojus, nors patys darbuotojai nurodė, kad mokymosi programos yra tinkamos įvairaus amžiaus grupėms. Mokymosi aplinka X organizacijoje taip pat labiausiai priimtina jaunesnėms kartoms. Todėl, galima teigti, kad pasitvirtino iškelta tyrimo hipotezė, jog X organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, tačiau mokymų organizavimo metodai, būdai, priemonės ir aplinka neatitinka kiekvienos kartos poreikių.

Nagrinėjant įvairioms kartoms tinkančias motyvavimo priemones, vėlgi buvo pastebėti reikšmingi skirtumai tarp Kūdikių bumo ir Z kartų. Kuo vyresnė karta, tuo mažiau ją motyvuoja tokios priemonės, kaip mobilumas darbe, galimybė naudotis technologijomis.

Nors žmogiškųjų išteklių vystymas vyksta nenuosekliai, galima teigti, jog X organizacijoje vis dėlto vyksta individualus žmogiškųjų išteklių vystymas, kadangi mokymai yra asmeniškai naudingi darbuotojams, suteikiamos karjeros galimybės ir atsižvelgiama į individualų poreikį mokytis. Aptikta ir žmogiškųjų išteklių vystymo organizacinio lygmens požymių: mokymasis yra skatinamas ir į žmogiškuosius išteklius nuolat investuojama. Organizacijoje praktikuojamas ugdomasis vadovavimas ir darbuotojai vertina savaiminį mokymąsi, tačiau nepanašu, kad jis yra vykdomas organizacijoje, nes joje nėra užtikrintas nuolatinis žinių perdavimas.

### 3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas mokslinių tyrimų kontekste

Po atliktos tyrimo rezultatų analizės kyla poreikis juos palyginti su paskelbtais panašios problematikos tyrimais. Rezultatų palyginimui buvo pasirinkti Lietuvos ir užsienio autoriai, nagrinėjantys įvairių kartų bruožus (Stanišauskienė 2015, Sladek ir Grabinger 2013, Lewis ir Wescott 2017), kartų mokymo metodų, būdų, priemonių (McDowell 2010, Puiu 2017, Cekada 2012), aplinkos (Cekada 2012, Sladek ir Grabinger 2013), tobulinimo sričių (Tolbize 2008, Puiu 2017) ir motyvacinių priemonių prioritetus (Warner ir Sandberg 2010). Nors kitų autorių tyrimuose daugelis analizuojamų kartų bruožų, mokymosi metodų, būdų, aplinkos ir tobulinimo sričių, motyvavimo priemonių skiriasi nuo pasirinktų šiam darbui, buvo rasti keli sutapimai.

Analizuojant Sladek ir Grabinger (2013), Lewis ir Wescott (2017) mokslinius tyrimus, buvo aptiktos tokios Kūdikių bumo kartos dominuojančios charakteristikos: darbštumas, optimizmas, lojalumas, pasitikėjimas savimi, cinizmas, polinkis konkuruoti, orientavimasis į komandinį darbą, atkaklumas, aukšta savivertė ir kitos. Šio darbo kiekybiniame tyrime šios kartos atstovai priskyrė sau visai kitokius bruožus: orientavimąsi į procesą, iniciatyvos trūkumą, gebėjimą vienu metu dirbti kelis darbus, norą įtikti, siekimą visur dalyvauti. Vienintelis sutampantis bruožas – aukšta savivertė. X kartai mokslininkai priskyrė tokius bruožus kaip individualizmas, savarankiškumas, globalus mąstymas, pragmatizmas, autoritetų nepaisymas ir kitus (Stanišauskienė 2015, Sladek ir Grabinger 2013, Lewis ir Wescott 2017). X kartai priklausantys kiekybinio tyrimo respondentai nepažymėjo nei vieno šių autorių tyrimuose aptikto bruožo. IT srities organizacijos X kartos darbuotojų pasirinkimai panašūs į Kūdikių bumo kartos: gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, noras įtikti, siekimas visur dalyvauti. Y kartai Stanišauskienė (2015) priskyrė paviršutiniškumą, aukštą savivertę, įvairiapusiškumą ir kt., kartu su Sladek, Grabinger (2013) priskyrė technologinį sumanumą, kaip ir Lewis ir Wescott (2017) jie nurodė optimizmą, pasitikėjimą savimi ir kitus bruožus. Pastarieji autoriai priskyrė Y kartai nuolatinio pastiprinimo poreikį, savarankiškumą, orientavimąsi į rezultatą ir prasmingą darbą bei kitus bruožus. Kiekybiniame tyrime aptiktos panašios pagrindinės Y kartos charakteristikos: technologijų išmanymas, nuolatinės kontrolės poreikis, dėmesingumo stoka. Taip pat Y kartos darbuotojai priskyrė sau autoritetų nepaisymą, kuris kitų autorių nuomone labiau būdingas X kartos atstovams. Sladek ir Grabinger (2013) tyrinėjo Z kartai būdingus bruožus ir išskyrė realizmą, kūrybiškumą, priklausomybę nuo technologijų. Lewis ir Wescott (2017) nors ir netyrinėjo Z kartos bruožų, tačiau pagal jų klasifikaciją Y kartos gimimo metai pasitęsė iki 2000, todėl nenuostabu, kad jų pateiktos charakteristikos sutampa su kai kuriomis pateiktomis šio darbo tyrime: optimizmas, pasitikėjimas savimi, savarankiškumas, orientavimasis į prasmingą darbą.

McDowell (2010) analizavo įvairių kartų mokymosi metodų ir būdų prioritetus ir jo tyrime, kaip ir šiame, Kūdikių bumo kartos atstovai teikė pirmenybę paskaitoms, ugdomajam vadovavimui,

darbui grupėse, tiesioginiam bendravimui (diskusijoms), savarankiškam mokymuisi. Kūdikių bumo ir Y kartos respondentams nepriimtini simuliaciniai žaidimai, nors Cekada (2012) teigimu, šioms kartoms jie patinka. Mažiau sutapimų aptikta tarp šių tyrimų X kartos respondentų, jie pasirinko diskusijas, savarankišką mokymąsi ir naudojimąsi internetu. Be šių McDowell (2010) tyrime nurodyti ir kiti X kartai priimtini metodai: istorijų pasakojimai, ugdomasis vadovavimas (mentorystė), darbas grupėse, stebėjimas, mokymasis pasitelkiant žiniasklaidą. Šie metodai yra priimtini ir Y kartai. X karta pagal McDowell (2010) tyrimo rezultatus gerai vertina darbą grupėse, priešingai nei šio darbo tyrime. Šiame darbe X kartos pasirinkimai skiriasi ir nuo Cekados (2012) išvalgų – jos atstovai neigiamai vertina imitacinį ir e. mokymąsi. Įdomu pastebėti, jog McDowell (2010) tyrime Kūdikių bumo, X ir Y kartos respondentai pateikė panašius atsakymus. Reikšmingi skirtumai aptikti tik vertinant paskaitas ir naudojimąsi internetu – Y karta šiuos metodus vertino blogiau. Šio darbo kiekybiniame tyrime Y kartos atstovai pasirinko internetą, kaip priimtina mokymosi priemonę. Kita autorė Puiu (2017) tyrinėdama Z kartos prioritetus, aptiko tokius metodus, sutampančius su šiuo kiekybiniu tyrimu: diskusijos, atvejų analizė, simuliaciniai žaidimai, aktyvi veikla, savarankiškas mokymasis. Šios autorės tyrime, priešingai nei šiame, Z kartai priimtinas darbas grupėse. Puiu (2017) pastebėjimu, Z kartai nepatinka skaityti ir rašyti, spręsti testus. Šiame kiekybiniame tyrime Z karta, kaip ir kitos, pateikė daugiau prioritetų dėl didesnės pasirinkimų įvairovės.

Šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai, susiję su mokymosi aplinkos prioritetais, tik iš dalies patvirtina teorines prielaidas. Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi aplinka, Cekada (2012) nuomone, tinkama tik Kūdikių bumo kartos atstovams, tačiau šio tyrimo rezultatai parodė, kad tokia aplinka tinka visoms kartoms. Linksmą ir neįpareigojančią mokymosi aplinką autorius priskyre X kartai, tačiau šio tyrimo respondentai tokią aplinką vertino kaip mažiausiai priimtina, ji labiau tinka IT srities organizacijos jaunesnėms darbuotojams. Kaip ir reikėjo tikėtis, su šiuo tyrimo rezultatais sutapo tik Cekada (2012) ir Sladek, Grabinger (2013) darbuose nurodyta informacija, kad jaunesnėms kartoms tinka interaktyvi mokymosi aplinka.

Autorius Tolbize (2008) nurodė tokius pagrindinius Kūdikių bumo kartos tobulinimo sričių prioritetus: profesinių žinių tobulinimas, lyderystė, kompiuterinis raštingumas. Šiame tyrime Kūdikių bumo kartos darbuotojai nurodė daugiau sričių, tačiau tarp jų pasirinkimų taip pat buvo lyderystės (vadovavimo) įgūdžiai. X karta Tolbize (2008) tyrime taip pat nurodė lyderystę, profesinių žinių tobulinimą, komandos formavimą. Tarp IT srities organizacijos X kartos darbuotojų tobulinimo sričių prioritetų taip pat buvo lyderystė ir profesinės žinios, tačiau komandos formavimo įgūdžius (kaip ir darbą grupėse) X karta vertino blogiausiai – tai patvirtina teorines išvalgas, kad X kartos atstovai dažnai yra individualistai. Komandos formavimo mokymai labiausiai domina Kūdikių bumo ir Y kartų tiriamos organizacijos darbuotojus, šis pasirinkimas patvirtina teorinę prielaidą, jog šių kartų atstovams būdingas



kolektyvizmas. Tarp Y kartos prioritetų minėtuose tyrimuose taip pat buvo rasti sutapimai, jie pasirinko lyderystę, problemų sprendimą, sprendimų priėmimą. Puiu (2017) išskyrė Z kartos tobulinimo sričių prioritetus: sprendimų priėmimo, konfliktų valdymo įgūdžiai, praktinių profesinių žinių tobulinimas. Kiekybiniame tyrime Z kartos respondentai taip pat nurodė šias kompetencijas, be to, komandos formavimo įgūdžiai šios kartos darbuotojus domina mažiausiai, kas patvirtina jų polinkį individualizmui.

Nagrinėjant įvairioms kartoms tinkančias motyvavimo priemones šiame darbe, buvo pastebėti reikšmingi skirtumai tarp Kūdikių bumo ir Z kartų. Kuo vyresnė karta, tuo mažiau ją motyvuoja tokios priemonės, kaip mobilumas darbe, galimybė naudotis technologijomis. Autoriai Warner ir Sandberg (2010) analizavo Kūdikių bumo, X ir Y kartoms priimtinas motyvavimo priemones, o Puiu (2017) – Z kartai. Autoriai konstatavo, kad Kūdikių bumo ir X kartas labiausiai motyvuoja intelektualiai iššūkiai darbe, grįžtamasis ryšys, galimybės asmeniniam tobulėjimui, tuo tarpu Y ir Z kartos motyvavimo priemonės yra labiau susijusios su technologijų naudojimu ir mobilumu darbe. Galima teigti, kad minėtų autorių ir šiame darbe atlikti tyrimai parodė panašius rezultatus, susijusius su įvairias kartas veikiančiomis motyvacinėmis priemonėmis.

Analizuojant šiame darbe atlikto tyrimo ir kitų mokslinių tyrimų rezultatus, buvo rasta tiek sutapimų, tiek priešingų faktų. Lyginant šį tyrimą su kitais, nagrinėjančiais kartų charakteristikas, paaiškėjo, kad panašiomis charakteristikomis pasižymėjo Y kartos respondentų grupės, kurioms būdingas technologijų išmanymas, nuolatinės kontrolės poreikis, dėmesingumo stoka. Lyginant šiame darbe išryškėjusius įvairių kartų mokymosi metodų ir būdų prioritetus su kitais tyrimais, sutapimų rasta nemažai, nors tyrimams buvo pasirinkti nevienodi mokymosi metodai. Pagrindinis skirtumas susijęs su interneto priimtinumu Y kartai – Puiu (2017) tyrime Y kartos respondentai jį vertino blogiau. Taip pat aptikti skirtumai vertinant darbą grupėse – X ir Z kartos kituose tyrimuose jį vertino geriau. Šio tyrimo X kartos respondentai imitacinį ir e. mokymąsi, o Kūdikių bumo ir Y kartos simuliacinius žaidimus vertina blogiau, nei tvirtina autorius Cekada (2012). Nepaisant šių skirtumų, daugiausiai panašumų lyginant mokymosi metodų ir būdų prioritetus buvo aptikta tarp Kūdikių bumo kartos, X ir Z kartų respondentų grupių. Taip pat pasiteisino teorinės įžvalgos, jog jaunesnėms kartoms tinka interaktyvi mokymosi aplinka. Tarp įvairių kartų tobulinimo sričių prioritetų išsiskyrė Z karta – šio darbo tyrime Z kartos respondentai pasižymėjo visas kompetencijas, pasirinktas Z kartos Puiu (2017) tyrime. Lyginant tobulinimo sričių priimtinumą, mažiausiai panašumų rasta Kūdikių bumo kartos atsakymuose. Nagrinėjant įvairioms kartoms tinkančias motyvavimo priemones šiame darbe, buvo pastebėti reikšmingi skirtumai tarp Kūdikių bumo ir Z kartų atstovų. Šio tyrimo, Warner, Sandberg (2010) ir Puiu (2017) tyrimų rezultatai dėl įvairių kartų motyvavimo yra panašūs: vyresnių kartų motyvavimas labiau susijęs su intelektualiais iššūkiais, tobulėjimu, o jaunesnių – su mobilumu darbe ir technologijomis.

## IŠVADOS

Remiantis pirmoje darbo dalyje išanalizuota mokslinė literatūra daromos tokios išvados:

1. Žmogiškųjų išteklių vystymas – tai daugialypė koncepcija, apimanti platų sričių spektrą: investavimą į žmogiškuosius išteklius, pokyčių valdymą, kompetencijų nustatymą ir tobulinimą, mokymosi proceso organizavimą, vykdymą ir skatinimą, žinių perdavimą, karjeros planavimą, organizacijos veiklos strategijos stiprinimą.
2. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo tikslai – patobulinti individualius rezultatus ir padidinti organizacijos efektyvumą bei produktyvumą. Organizacijose žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu jos kapitalu, todėl išryškėjo žmogiškųjų išteklių vystymo bruožas – nuolatinis mokymasis, orientuotas į ateitį.
3. Pabrėžiama sisteminio požiūrio į darbuotojų ugdymo organizavimo procesą svarba. Kaip taisyklė, mokymo procesas turi prasidėti poreikio nustatymu ir pasibaigti rezultatų įvertinimu.
4. Siekiant užtikrinti efektyvų ir perspektyvų žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje, būtina atsižvelgti į darbuotojų ypatumus. Tam tikrų žmogaus savybių, vertybių, prioritetų formavimąsi neretai lemia jo priklausymas tam tikrai kartai - gimusių tuo pačiu laikmečiu žmonių grupei – todėl buvo ištirta mokslinė literatūra, nagrinėjanti kartų skirtumų problematiką.
5. Susipažinus su mokslinėje literatūroje pateiktomis kartų klasifikacijomis, galima teigti, jog autoriai įvardija panašius kartų gyvenimo laikotarpius. Pažymėtina, jog kartų formavimąsi lėmė socialiniai ir istoriniai įvykiai. Nors populiariausiu yra laikomas Howe ir Strausso kartų teorijos modelis, šiam darbui buvo pasirinkta nauja, 2019 metų kartų klasifikacija: **Kūdikių bumo karta** (1946-1964 m.), **X karta** (1965-1980 m.), **Y karta** (1981-1996 m.), **Z karta** (1997-2012 m.). Siekiant užtikrinti nuoseklų žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje turi būti atsižvelgiama į kiekvienos kartos poreikius.
6. Nagrinėjant kartų skirtumus, išryškėjo žmogiškųjų išteklių vystymo individualus lygmuo. Dėl šios priežasties pasirinktoje internetinių technologijų srities organizacijoje buvo ištirta žmogiškųjų išteklių vystymo veikla individualiame lygmenyje, siekiant išskirti dirbančių organizacijoje kiekvienos kartos atstovų prioritetus dėl mokymo(-si) būdų, metodų, priemonių, aplinkos ir įvertinti, ar organizacijoje stengiamasi atskleisti kiekvienos kartos potencialą organizuojant ugdymo procesą. Papildomai buvo ištirti įvairių kartų tobulinimo sričių ir motyvavimo priemonių prioritetai.

Antroje darbo dalyje išanalizavus IT srities organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklą ir skirtingų kartų darbuotojų prioritetus, nustatyta, kad:

1. Egzistuoja sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą stoka. Nepakankamai dėmesio skiriama mokymo poreikio analizei, išankstiniam tikslų nustatymui, tarpinių bei galutinių rezultatų įvertinimui. Darbuotojų teigimu, mokymai nėra organizuojami pakankamai dažnai, o teorinės žinios nėra

pritaikomos praktikoje. Tyrimo rezultatai atskleidė individualaus žmogiškųjų išteklių vystymo požymių: mokymai yra asmeniškai naudingi darbuotojams, suteikiamos karjeros galimybės, atsižvelgiama į individualų poreikį mokytis, o darbuotojai nejausdami žinių trūkumo apie savo darbą, nori tobulėti. Žmogiškųjų išteklių vystymas vyksta ir organizaciniu lygmeniu: mokymasis yra skatinamas ir į žmogiškuosius išteklius investuojama.

2. Vertinant įvairių kartų asmenines charakteristikas, daugiausiai skirtumų išryškėjo tarp Z ir Y kartų darbuotojų bruožų, o mažiausiai – tarp Y ir X. Šioje vietoje išvelgiama takoskyra tarp vyresniosios ir jaunosios kartos. Daroma prielaida, jog Y karta savo bruožais labiau panaši į X, o Z karta pasižymi savo bruožų unikalumu ir labiausiai skiriasi nuo savo pirmtakų.
3. Skirtingų kartų tiriamos organizacijos darbuotojai teikia pirmenybę skirtingiems ugdymo metodams. Natūralu, jog vertinant prioritetus daugiausiai skirtumų aptikta tarp Z ir Kūdikių bumo bei Z ir X kartos atstovų – tarp jų yra reikšmingas amžiaus skirtumas. Kūdikių bumo kartos darbuotojai teikia pirmenybę tradiciniam mokymuisi, tuo tarpu Z karta labiausiai išsiskiria savo „įgimtu“ gebėjimu naudotis technologijomis. Nors X organizacija specializuojasi IT srityje ir jos ugdymo procesas labiau orientuotas į jaunesnes kartas, jis ne iki galo pritaikytas prie unikalių Z kartos poreikių – retai ar visiškai nenaudojami mokymo metodai ir būdai, labiausiai priimtini Z kartai (e. mokymasis, m. mokymasis). Daugelis organizacijoje naudojamų metodų tinka visų kartų atstovams, bet aptikta tinkančių visoms kartoms metodų ir būdų, nenaudojamų organizacijoje: atvejų analizė, interaktyvūs vadovėliai, savarankiškas mokymasis. Organizacijos darbuotojams nesuteikiamos galimybės rinktis mokymosi metodus. Galima teigti, kad ugdymo programos nėra pilnai pritaikytos prie kiekvienos kartos poreikių.
4. Egzistuoja skirtumai tarp ugdytinų kompetencijų prioritetų. Daugiausiai skirtumų aptikta tarp Y ir Z kartų. Kūdikių bumo ir Y kartos darbuotojai labiausiai norėtų tobulinti komandos formavimo įgūdžius. Profesinės teorinės žinios domina X kartos darbuotojus. Z kartai aktualūs projektų valdymo, konfliktų valdymo, sprendimų priėmimo įgūdžiai. Užsienio kalbų, lyderystės, problemų sprendimo, praktinės žinios aktualios visų kartų atstovams.
5. Nagrinėjant įvairioms kartoms priimtinas motyvavimo priemonės, buvo nustatyta, kad kuo vyresnė karta, tuo mažiau ją motyvuoja mobilumas darbe, galimybė naudotis technologijomis, atlygis už kompetencijų tobulinimą. Nors senesnių kartų atstovams mokymų metu prisitaikyti prie technologinės aplinkos yra sunkiau, galimybės asmeniniam tobulėjimui ir augimui vienodai gerai motyvuoja visų kartų darbuotojus.
6. Dauguma darbuotojų vertina savaiminį mokymąsi, tačiau X organizacijoje egzistuoja jo stygius. Nors organizacijoje skiriamas dėmesys ugdomajam vadovavimui ir dažnai praktikuojamas komandinis darbas, darbuotojai tvirtina, jog nėra užtikrintas nuolatinis žinių perdavimas.

## REKOMENDACIJOS

Atliktos literatūros analizės ir empirinio tyrimo rezultatai bei išvados leidžia pateikti rekomendacijas, įgalinančias IT srities, ar bet kurią kitą organizaciją, pasižyminčią darbuotojų amžiaus įvairove, efektyviai panaudoti kartų mokymosi prioritetų skirtumus.

1. Tyrimo rezultatai parodė, jog skirtingų kartų darbuotojai teikia pirmenybę skirtingiems ugdymo metodams, išskiria skirtingus ugdytinų kompetencijų ir motyvacinių priemonių prioritetus. Dėl šios priežasties rekomenduotina diegti nuolatinio mokymosi sistemą, kuri paveiktų kiekvienos kartos atstovą lygiavertiškai. Reikia skirti daugiau dėmesio mokymo poreikio (taip pat ir dažnumo) analizei, išankstiniam tikslų nustatymui bei tarpinių ir galutinių rezultatų įvertinimui. Darbuotojai nurodė, kad įgytos teorinės žinios nėra pritaikomos praktikoje, todėl rekomenduotina papildomai įvertinti mokymo programų praktinę naudą ir atkreipti dėmesį į mokymo proceso kompleksumą.
2. Siekiant prisiderinti prie Z kartos darbuotojų poreikių, į mokymosi programas tikslinga įtraukti simuliacinius žaidimus, kaip mokymosi priemonę integruoti mobiliuosius įrenginius, praktikuoti mokymąsi nuotoliniu būdu, suteikiant daugiau laisvės ir savarankiškumo jauniausiai kartai. Vietoje paprastų knygų ir vadovėlių, kurių atsisakyta organizacijoje, verta išbandyti interaktyvius vadovėlius, siekiant patenkinti ir vyresnių kartų atstovų poreikius. Taip pat reikėtų dažniau praktikuoti vyresnių kartų atstovams priimtinius videotreningus.
3. Ugdant įvairių kartų darbuotojų grupę, rekomenduotina skatinti dalinimąsi patirtimi ir neventi intelektinių iššūkių – tokia aplinka padėtų visų kartų atstovams nusiteikti mokymosi procesui. Tokių metodų, kaip atvejų analizė, diskusijos, stažuotės, smegenų šturmas dažnesnis naudojimas galėtų sudominti įvairių kartų darbuotojus. Dalinimąsi patirtimi galėtų paskatinti priimtinas visoms kartoms savarankiškas mokymasis. Kuriant mokymosi programas, tikslinga derinti tradicinius ir inovatyvius mokymosi metodus. Be abejo, mokymosi metu turi būti naudojamos skaitmeninės technologijos, bet atsižvelgiant į tai, kad vyresnėms kartoms yra aktualūs fiziniai poreikiai, medžiaga ir vaizdai ekrane turi būti aiškiai matomi ir suprantami.
4. Savaiminis mokymasis, toks svarbus bendram žmogaus vystymuisi ir profesiniam tobulėjimui, taip pat galėtų papildyti dabartinį ugdymo procesą ir užtikrinti dalijimąsi žiniomis. Būtų tikslinga dar dažniau organizuoti komandinį darbą (ypatingai Kūdikių bumo ir Y kartoms), įgyvendinant įvairius projektus. Reikėtų daugiau bendrauti su darbuotojais, skatinti jų požiūrių įvairovę, dėmesingai išklaudyti, atsižvelgti į jų poreikius ir motyvuoti.
5. Siekiant užtikrinti visas kartas dominančių tobulinimo sričių įgyvendinimą, reikėtų siūlyti darbuotojams sekančias mokymo programas: komandos formavimo mokymai (Kūdikių bumo

ir Y kartai); profesinės teorinės žinios (X kartai); projektų valdymo, konfliktų valdymo, sprendimų priėmimo mokymai (Z kartai); užsienio kalbų, lyderystės, problemų sprendimo, praktinių profesinių žinių tobulinimas (visoms kartoms).

6. Motyvavimo priemonės nevienodai veikia skirtingų kartų darbuotojus, todėl galima būtų sukurti savitą darbuotojų motyvavimo sistemą, paremtą kiekvienos kartos motyvavimo ypatumais. Tokios priemonės, kaip atlygis už kompetencijų tobulinimą, galimybė naudotis technologijomis, mobilumas darbe labiausiai motyvuoja Z kartą. Grįžtamasis ryšys taip pat labiausiai motyvuoja Z kartą, tačiau jis taip pat yra svarbus ir kitoms kartoms. Įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasirinkimo laisvė, atlygis už pasiektus rezultatus, iniciatyvą ir savarankišką sprendimų priėmimą, galimybės asmeniniam tobulėjimui ir augimui ir įmonės socialinės atsakomybės politika gerai motyvuoja visų kartų darbuotojus.
7. Tikslinga periodiškai vykdyti apklausas ir analizuoti įmonėje dirbančių kartų motyvavimo priemones, tobulinimo sričių, mokymosi metodų, būdų ir kitus prioritetus. Susiduriant su sunkumais išskirti geriausią mokymo metodą, galima būtų leisti besimokantiems parodyti šiek tiek iniciatyvos šiuo klausimu.

Magistro baigiamajame darbe buvo teoriškai atskleista žmogiškųjų išteklių vystymo esmė, parodyta jo svarba esant kartų įvairovei organizacijoje. Atliktas empirinis tyrimas padėjo įvertinti žmogiškųjų išteklių vystymo procesą, jo sistemiškumą ir, atsižvelgiant į darbuotojų prioritetus, tinkamumą įvairių kartų atstovams. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus pasitvirtino tyrimo metodikoje iškelta hipotezė. Pateiktos rekomendacijos, galėsiančios padėti X organizacijai įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vystymą atsižvelgiant į kartų ypatumus. Kadangi visi darbo uždaviniai yra įvykdyti, galima teigti, kad baigiamojo darbo tikslas yra pasiektas.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andert, Darlene, George Alexakis ir Robert C. Preziosi. 2019. "The Millennial Effect: A Multi-Generational Leadership Model." *International Leadership Journal* 11 (2): 32–63. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=137906022&site=ehost-live>
2. Bakanauskienė, Irena, Rita Bendaravičienė ir Indrė Bučinskaitė. 2016. „Employer’s attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania.“ *Human resources management and ergonomics* 10 (1): 6-22. <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/52485>.
3. Bakanauskienė, Irena. 2008. *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Baležentis, Alvydas. 2008. „Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje.“ *Viešoji politika ir administravimas* 26: 97-104. [www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239499](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239499).
5. Bartley, Sharon, Patrick Ladd ir Michael Morris. 2007. „Managing the Multigenerational Workplace: Answers for Managers and Trainers.“ *CUPA-HR Journal* 58 (1): 28-34.
6. Bennett, James, Michael Pitt ir Samantha Price. 2012. "Understanding the impact of generational issues in the workplace." *Facilities* 30 (7/8): 278-288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
7. Benson, John ir Michelle Brown. 2011. „Generations at work: are there differences and do they matter?.“ *The International Journal of Human Resource Management* 22 (9): 1843–1865.
8. Bernardin, H. John. 2003. *Human resource management: an experiential approach* 3rd ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.
9. Bortnikas, Aleksandras. 2017. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje.“ *Viešoji politika ir administravimas* 16 (2): 335–346. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
10. Bortnikas, Aleksandras. 2018. „Ugdomojo vadovavimo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų organizacijoje.“ *International Security in the Frame of Modern Global Challenges: Collection of Scientific Works*: 19-26. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15232>
11. Bursch, Dan ir Kip Kelly. 2014. „Managing the Multigenerational Workplace“. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 16 d. <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/blog/managing-the-multigenerational-workplace.0>.
12. Cekada, Tracey L. 2012. „Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles.“ *Professional Safety* (57) 3: 40-44. [https://articlesbase.com/wp-content/uploads/2013/05/040\\_044\\_F1Cekada\\_0312.pdf](https://articlesbase.com/wp-content/uploads/2013/05/040_044_F1Cekada_0312.pdf).
13. Chillakuri, Bharat ir Rajendra Mahanandia. 2018. „Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent.“ *Human Resource Management International Digest* 26 (4): 34-38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>.
14. Cugin, Julie. 2012. "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi Country Evidence and Implications." *International Journal of Human Resource Management* 23 (11): 2268–94.
15. Čiutienė, Rūta ir Rasa Railaitė. 2013. „Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 68: 27-40. [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_2335-8750.N\\_68.PG\\_27-40/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_2335-8750.N_68.PG_27-40/DS.002.0.01.ARTIC)

16. Dačiulytė, Rūta. 2011. „Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse.“ *Viešoji politika ir administravimas* 10 (4): 633–641.
17. Dačiulytė, Rūta. 2012. „Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje.“ Iš *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*, Vladimiras Gražulis, Andrius Valickas, Tadas Sudnickas, 211-254. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
18. Dačiulytė, Rūta. 2015. „Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje.“ Iš *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*, Vladimiras Gražulis, Daiva Račelytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, Agota Giedrė Raišienė, 215-257. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
19. Dehnbostel, Peter ir Gabriele Molzberger. 2006. „Combination of Formal Learning and Learning by Experience in Industrial Enterprises.“ Iš *Work-Related Learning*, Jan N. Streumer, 181-194. Springer.
20. Dessler, Gary. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
21. Dikčius, Vytautas. 2011. *Anketos sudarymo principai*. Vilnius.
22. Garavan Thomas N., David Mcguire ir David O'Donnell. 2004. „Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach.“ *Human Resource Development Review* 3 (4): 417-441. <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/4/417>.
23. Garavan, Thomas N. “A Strategic Perspective on Human Resource Development.” *Advances in Developing Human Resources* 9 (1): 11–30. <https://doi.org/10.1177%2F1523422306294492>.
24. Garavan, Thomas N. ir Alma McCarthy. 2008. „Collective Learning Processes and Human Resource Development.“ *Advances in Developing Human Resources* 10 (4): 451-471. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422308320473>.
25. Garavan, Thomas N., David O'Donnell, David McGuire ir Sandra Watson. 2007. „Exploring perspectives on human resource development: an introduction.“ *Advances in Developing Human Resources* 9 (1): 3-10. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422306294342>.
26. Giambatista, Robert C., Duane Hoover ir Lori Tribble. 2017. „Millennials, learning, and development: Managing complexity avoidance and narcissism.“ *The Psychologist-Manager Journal* 20 (3): 176–193. <https://doi.org/10.1037/mgr0000056>.
27. Girves, Jean, Yolanda Zepeda ir Judith Gwathmey. 2005. „Mentoring in a Post-Affirmative Action World“ *Journal of Social Issues* 61 (3): 449 - 479. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1540-4560.2005.00416.x>
28. Glass, Amy. 2007. „Understanding generational differences for competitive success.“ *Industrial and Commercial Training* 39 (2): 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
29. Grieves, Jim. 2003. *Strategic Human Resource Development*. London: SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446216859>.
30. Hamlin, Bob ir Jim Stewart. 2011. „What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain.“ *Journal of European Industrial Training* 35 (3): 199-220. <https://doi.org/10.1108/03090591111120377>.
31. Han, Seung-hyun, Chungil Chae, Soo Jeoung Han ir Seung Won Yoon. 2017. „Conceptual Organization and Identity of HRD: Analyses of Evolving Definitions, Influence, and Connections.“ *Human Resource Development Review* 16 (3): 294–319. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484317719822>.

32. Hassan, Arif. 2007. „Human resource development and organizational values.“ *Journal of European Industrial Training* 31 (6): 435-448. <https://doi.org/10.1108/03090590710772631>.
33. Hilden, Sanna ir Kati Tikkamäki. 2013. „Reflective Practice as a Fuel for Organizational Learning.“ *Administrative Sciences* 3: 76–95.
34. Howe, Neil ir William Strauss. 1991. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/153660069301400207?journalCode=jhra>.
35. Howe, Neil ir William Strauss. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
36. Howe, Neil ir William Strauss. 2007. „The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve.“ *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>.
37. Jucevičienė, Palmira. 2008. *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje: mokojoji knyga*. Kaunas: Technologija.
38. Juknevičienė, Lina. 2013. „Psichologinio kontrakto veiksnių įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.“ Magistro baigiamasis darbas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
39. Kardelis, Kęstutis. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
40. Korsakienė, Renata, Liudmila Lobanova ir Asta Stankevičienė. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
41. Kumpikaitė, Vilmantė. 2008. „Human Resource Development in Learning Organization.“ *Journal of Business Economics and Management* 9 (1): 25–31.  
[https://www.academia.edu/5598920/Human\\_Resource\\_Development\\_in\\_Learning\\_Organization](https://www.academia.edu/5598920/Human_Resource_Development_in_Learning_Organization).
42. Kuprytė, Jurgita ir Aiva Salatkienė. 2011. „Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus.“ *SOPA*. [http://sopa.lt/wp-content/uploads/2017/01/Ivairoves-mokymai\\_programa-galutine.pdf](http://sopa.lt/wp-content/uploads/2017/01/Ivairoves-mokymai_programa-galutine.pdf)
43. Labanauskas, Liutauras. 2008. „Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija.“ *Filosofija, Sociologija* 19 (2): 64–75.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=35155634&site=ehost-live>.
44. Lachance, Paul. „Three tips to train a multigenerational workforce. The wide range of skills and experiences can drive high productivity.“ *Plant Engineering* 1-2.
45. Leonienė, Birutė. 2001. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
46. Lewis, F. Lorinda ir Harold D. Wescott. 2017. „Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean.“ *Journal of Business Studies Quarterly* 8 (3): 2-14.
47. Lietuvos statistikos departamentas. 2018. „Darbo jėga pagal amžiaus grupes.“ Žiūrėta 2020 m. vasario 4 d. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=d9472609-13d8-46d1-90ae.ce29f89ecd0c#/>
48. McCrindle, Mark ir Emily Wolfinger. 2014. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: A UNSW. [http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The.ABC-of-XYZ\\_Chapter-1.pdf](http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The.ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf)
49. McDowell, Lorena. 2010. „Generational Preferences for Knowledge Transfer.“ *Knowledge Work*. New Jersey: Rutgers university. 83-96.



50. McLean, Gary N. ir Laird McLean. 2001. „If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?“ *Human Resource Development International* 4 (3): 313-326. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678860110059339>.
51. Misiukonis, Tomas. 2013. *Koučingo technikos*. Vilnius: Vaga.
52. Mohammed, Jan, Mitho Khan Bhatti, Ghulam Ali Jariko ir Abdul Wahid Zehri. 2013. „Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis.“ *Journal of Managerial Sciences* 7 (1): 128-133. [http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/7\\_1/JMS\\_January\\_June2013\\_127-133.pdf](http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/7_1/JMS_January_June2013_127-133.pdf).
53. Oblinger, Diana, James L. Oblinger ir Joan K. Lippincott. 2005. *Educating the Net Generation*. Boulder, Colo: Educause.
54. Pedersen, Cec. 2000. „HRD - much more than just training!“ Pranešimas konferencijoje Annual Conference at the South Pacific Resort, Noosa, lapkričio 23-24 d.
55. Pew Research Center. „The generations defined“. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 10 d. [https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where.millennials-end-and-generation-z-begins/ft\\_19-01-17\\_generations\\_2019/](https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where.millennials-end-and-generation-z-begins/ft_19-01-17_generations_2019/).
56. Puiu, Silvia. 2017. „Generation Z -- an Educational and Managerial Perspective.“ *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti* 14 (29): 62–72. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130963120&site=ehost-live>.
57. Pukėnas, Kazimieras. 2009. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. [https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu\\_duomenu\\_analize\\_SPSS\\_programa.pdf](https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf)
58. Rajput, Namita, Shweta Pradip Bhatia ir Bhavya Malhotra. 2019. „Generational Diversity : An Exploratory Study on Managing Multigenerational Workforce, A Sustainable Solution.“ *Global Journal of Enterprise Information System* 11 (3): 37–43. doi:10.18311/gjeis/2019.
59. Ruona, Wendy E. A. 2000. „Core Beliefs in Human Resource Development: A Journey for the Profession and Its Professionals.“ *Advances in Developing Human Resources* 2 (3): 1-27. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/152342230000200302>.
60. Ruona, Wendy E. A. 2016. „Evolving Human Resource Development.“ *Advances in Developing Human Resources* 18 (4): 551–565. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1523422316660968>.
61. Saba, Tania. 2013. „Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions.“ Kingston: Queen's University.
62. Sakalas, Algimantas. 2003. *Personalo vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai.
63. Sakalas, Algimantas. 2012. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija.
64. Singh, Ajay ir Bindu Gupta. 2015. „Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity.“ *Benchmarking: An International Journal* 22 (6): 1192-1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>.
65. Sladek, Sarah ir Alyx Grabinger. 2013. „Gen Z: The First Generation of the 21st Century has Arrived!“ [http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ\\_Final.pdf](http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ_Final.pdf).
66. Stanišauskienė, Vilija. 2015. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste.“ *Tiltai* (2): 1-20. <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/1097/pdf>.

67. Stankevičienė, Asta ir Liudmila Lobanova. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
68. 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.cceol.com/search/article.detail?id=461621>.
69. Statnickė, Gita. 2016. „Managing generational diversity in the organization.“ *Global Academic Society Journal: Social Science Insight* 8 (18): 9-19. [http://scholararticles.net/wp-content/uploads/2016/09/18\\_9\\_19\\_Statnicke.pdf](http://scholararticles.net/wp-content/uploads/2016/09/18_9_19_Statnicke.pdf).
70. Swanson, Richard. 2001. „Human resource development and its underlying theory.“ *Human Resource Development International* 4 (3): 299-312. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678860110059311>.
71. Šiugždinienė, Jurgita. 2009. „Development and Substantiation of the of Human Resource Development Model.“ *Viešoji politika ir administravimas* 27: 26-35.
72. Targamadžė, Vilija, Sigita Girdzijauskienė, Aida Šimelionienė, Palmira Pečiuliauskienė ir Zita Nauckūnaitė. 2015. *Naujoji (z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji? Mokslo studija*. Vilnius: Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras.
73. Teresevičienė, Margarita, Elena Trepulė ir Airina Volungevičienė. 2015. „Technologijomis grindžiamo mokymo (-si) samprata.“ Iš *Technologijomis grindžiamas mokymas ir mokymasis organizacijoje*, Margarita Teresevičienė, Airina Volungevičienė, Vilma Žydžiūnaitė, Lina Kaminskienė, Aušra Rutkienė, Elena Trepulė, Sigitas Daukilas, 26-54. Vytauto Didžiojo universitetas. <https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/88/4/ISBN9786094671180.pdf>.
74. Tolbize, Anick. 2008. „Generational differences in the workplace.“ *Research and Training Center on Community Living*, August 16. [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
75. Wadee, Zain. 2013. „Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge.“ *Human Resource Management Journal*. <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/talking-about-my-generation-exploring-the.benefits-engagement-challenge.pdf>.
76. Warner, Jon ir Anne Sandberg. 2010. *Generational Leadership*. Ready to Manage. <http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>
77. Zuzevičiūtė, Vaiva ir Margarita Teresevičienė. 2008. *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
78. Морозова, Галина Борисовна. 2006. *Психологическое сопровождение организации и персонала*. Санкт-Петербург: Речь.
79. Чистякова, Дарья Павловна. 2018. „Конфликты в организации: поколенческий аспект.“ *Общество: социология, психология, педагогика* (5): 20-23. <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-organizatsii-pokolencheskiy-aspekt>.

## SANTRAUKA

Efektyvus žmogiškųjų išteklių vystymas yra sąlygojamas ne tik darbuotojų išsilavinimo, specialaus pasirengimo, įsisavintų gebėjimų, bet ir priklausymo tam tikrai kartai. Konkurencijos ir pokyčių sąlygomis, darbuotojams reikia nuolat gilinti savo žinias ir tobulinti kvalifikaciją, todėl ieškant priemonių efektyviam darbuotojų ugdymui, mokslinėje literatūroje vis dažniau aptariama kartų skirtumų problematika. Plačiausiai šia tema diskutuojama gilinantis į darbinius santykius, nes šiandieninė darbo jėga yra ypatinga – vienu metu darbo rinkoje atsidūrė net keturios kartos: Kūdikių bumo, X, Y ir Z. This makes the workforce relationship very special and needs to be analysed.

Didėjanti žmogiškųjų išteklių vystymo svarba kartų susidūrimo sąlygomis lemia šio magistro baigiamojo darbo *aktualumą*. Organizacijų vadovams kyla poreikis suprasti savo darbuotojų savybių, vertybių, lūkesčių, prioritetų skirtumus, užtikrinti darbingą, draugišką aplinką bei efektyvų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Šio darbo *naujumą* sąlygoja išsamesnių tyrimų, apimančių žmogiškųjų išteklių vystymo teorinius bei praktinius aspektus atsižvelgiant į kartų ypatumus stoka Lietuvoje.

*Darbo tikslas* – remiantis skirtingomis teorinėmis prielaidomis, ištirti internetinių technologijų srities organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklą ir atskleisti skirtingų kartų darbuotojų ugdymo prioritetus. *Darbo uždaviniai*: išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą, aptarti teorinius aspektus, išryškinti mokymosi svarbą žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste, aptarti Kūdikių bumo, X, Y, Z kartų apibrėžtis, išskiriant jų ypatumus ir ugdymo prioritetus, atlikto tyrimo pagrindu įvertinti organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veiklą ir jos tinkamumą įvairioms kartoms, pateikti rekomendacijas, įgalinančias organizaciją efektyviai panaudoti kartų ugdymo prioritetus. Tyrimo *metodai*: mokslinės literatūros šaltinių analizė bei apibendrinimas, anketinė apklausa, statistinė analizė.

Tyrimu siekta patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę, jog tiriama organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, jis yra nuolatinis, tačiau mokymų organizavimo metodai, būdai, priemonės ir aplinka neatitinka kiekvienos kartos poreikių. Tyrimo hipotezė pasitvirtino – organizacija nėra pilnai prisitaikiusi prie Z kartos poreikių. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad tiriamos organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo veikloje stokoja nuoseklumo, todėl siekiant jį užtikrinti turi būti atsižvelgiama į kiekvienos kartos poreikius ir prioritetus. Tyrimo rezultatai labiausiai patvirtino teorines išvagas dėl Kūdikių bumo, X ir Z kartų mokymosi metodų ir būdų prioritetų.

Darbas sudarytas iš įvado, trijų dalių – teorinės, metodologinės bei tyrimo analizės, išvadų ir rekomendacijų, literatūros sąrašo, santraukų lietuvių ir anglų kalbomis, priedų.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškųjų išteklių vystymas, žmogiškieji ištekliai, kartos, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta, kartos darbe, kartų skirtumai, kartų ugdymas.

## SUMMARY

Effective development of human resources is mainly based on their gained education, qualifications, previous work experience. However, human resources should also consider the generation of its employees. Employees need to constantly deepen their knowledge and improve their qualifications, therefore, in search of measures for effective employee development, the scientific literature analyses and discusses the issue of generational differences. The labour market contains all four generations of workers, including Baby Boomers, generations X, Y and Z. This makes the workforce relationship very special and needs to be analysed.

The growing importance of human resource development (HRD) in the conditions of generational clash determines the *relevance* of this Master's thesis. The need to understand the differences of employees will allow to ensure a workable, friendly environment. The *novelty* of this work is determined by the lack of more detailed research covering the theoretical and practical aspects of human resource development, taking into account the peculiarities of generations in Lithuania.

The *goal* of this thesis based on theoretical assumptions, to conduct a study regarding the HRD in a selected IT company and to find out what the learning priorities are for workers of different generations. The following *tasks* were set: to analyze the concept of HRD; discuss theoretical aspects; highlight the importance of learning in the context of HRD; discuss the definition of Baby Boomers, generations X, Y, Z; distinguishing their educational priorities. This study will also involve the analysis of HRD activities and their suitability for different generations, providing recommendations that enable the organization to use effectively the differences of each generation. Research *methods*: comparative analysis of scientific literature sources, questionnaire survey, methods of statistical analysis.

The main aim of the research was to find out if the research hypothesis is correct, confirming that the research organization is interested in employee development and that training methods, techniques, tools and work environment are suitable for each generation's needs. The research hypothesis was confirmed - the organization is not fully adapted to the needs of Generation Z. HRD in the IT-company is inconsistent, and the needs and priorities of each generation must be taken into account in order to ensure coherence of the process. The results of the study mostly confirmed the theoretical assumptions about the methods and techniques of learning Baby Boomers, generations X and Z.

The thesis consists of an introduction, three sections – theoretical, methodological and research analysis, conclusions and recommendations, references, summaries, appendices.

**Keywords:** human resources development, human resources, generational diversity in the workplace, generations, Baby boomers, generation X, generation Y, generation Z, age diversity, learning differences.

## PRIEDAI

## ANKETINĖ APKLAUSA

Gerbiamas respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir Pokyčių vadybos magistrantė Aleksandra Vukolova. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti įmonės darbuotojų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą siekiant patenkinti skirtingų kartų darbuotojų poreikius. Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Atsakinėdami į klausimus vertinkite situaciją įmonėje, kurioje šiuo metu dirbate. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio darbuotojo. Garantuojau Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

**1. Pateikite savo nuomonę apie žemiau išvardintus teiginius, charakterizuojančius įmonės, kurioje dirbate, žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą:**

(1 - visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonėje, kurioje dirbu, mokymasis vyksta sistemaiškai					
Mokymo organizavimo procesas prasideda nuo mokymo poreikio analizės					
Mokymo tikslai yra aptariami ir nustatomi iš anksto					
Mokymo paslaugų teikėjas ir programa atitinka organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius bei tikslus					
Mokymo programos turinys ir metodai atitinka įmonės darbuotojų poreikius					
Mokymo programos yra tinkamos įvairaus amžiaus grupėms					
Įmonė siūlo didelį mokymo programų asortimentą					
Mokymai yra organizuojami pakankamai dažnai					
Mokymo programos yra atliekamos kokybiškai					
Mokymo programos yra įdomios					
Mokymai vykdomi neatitraukiant darbuotojų nuo jų tiesioginių pareigų					
Mokymų metu teorinių užsiėmimų būna daugiau nei praktinių					
Mokymų metu skiriamas dėmesys tarpiniams rezultatams					
Mokymų metu darbuotojai gali rinktis mokymo metodus					
Mokymo metu įgytos teorinės žinios yra pritaikomos praktikoje					
Grižtamasis ryšys yra užtikrinamas mokymų metu ir po jų					
Darbuotojų mokymo rezultatai yra tinkamai įvertinami					
Mokymai teigiamai įtakoja darbo rezultatus					
Aš esu patenkintas(-ta) dabartine įmonės mokymų sistema					

**2. Jei įmonėje sudaromos sąlygos mokytis, kokie būdai ir metodai tam yra naudojami?**

(1 – visiškai nenaudojama, 2 – praktiškai nenaudojama, 3- nesu tikras(-a), 4 – kartais naudojama, 5 – Dažnai naudojama).

	1	2	3	4	5
Paskaitos, seminarai					
Demonstravimas (žodžiu pateikiama informacija papildoma įvairiomis vaizdinėmis priemonėmis)					
Diskusijos					
Darbas grupėse					
Mokomasis pokalbis (grupėse)					
Atvejų analizė					
Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai (kai dalyviai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus)					
Imitacinis mokymas (naudojamos imitacines programos, imituojančios situaciją)					
Videotreningai					
Stazuotės					
Smegenų šturmas					
Suplanuotos darbo veiklos (besimokančiajam yra skiriamos svarbios darbo užduotys, kurios padeda lavinti patyrimą ir gebėjimus)					
E - mokymas (elektroniniu/nuotoliniu būdu)					
M. mokymas (mobiliųjų/kišeninių įrenginių naudojimas)					
Ugdomasis pokalbis su vadovu					
Praktikuojamas savarankiškas mokymasis (mokymasis tyrinėjant)					

**3. Kokiomis priemonėmis dažniausiai naudojama organizacijoje mokymų metu?**

(1 – visiškai nenaudojama, 2 – praktiškai nenaudojama, 3- nesu tikras(-a), 4 – kartais naudojama, 5 – dažnai naudojama).

	1	2	3	4	5
Knygos, vadovėliai					
Audio/video įranga					
Mobilieji įrenginiai					
Kompiuteriai					
Internetas					
Interaktyvūs vadovėliai					

**4. Pateikite savo nuomonę apie žemiau išvardintus teiginius, charakterizuojančius aplinką mokymosi metu.**

(1 - visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Mokymosi aplinka būna pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi					
Mokymosi aplinka būna linksma ir neįpareigojanti					
Mokymosi aplinka būna interaktyvi (dominuoja technologijos)					

**5. Įvertinkite žemiau išvardintus teiginius apie mokymų individualią naudą.**

(1 - visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Darbuotojams siūlomi mokymai siekiant pagerinti jų gebėjimus atlikti darbą					
Įmonės darbuotojai yra skatinami tobulinti savo darbo įgūdžius					
Įmonėje yra užtikrinamas nuolatinis žinių perdavimas (bendri projektai, komandinis darbas)					
Įmonė, kurioje dirbu, investuoja į savo žmogiškuosius išteklius					
Įmonėje atsižvelgiama į individualų poreikį mokytis					
Man pakanka žinių apie savo dirbamą darbą					
Aš dažnai dalyvauju mokymuose					
Kvalifikacijos tobulinimas teigiamai įtakoja mano atlyginimą					
Kvalifikacijos tobulinimas teigiamai įtakoja mano karjerą					
Mokymai, kuriuose dalyvavau, man asmeniškai buvo naudingi					

**6. Kokia mokymosi forma Jums yra svarbesnė?**

- Neformalus mokymasis (specifikuotos mokymo programos kvalifikacijai tobulinti ar asmens interesams tenkinti)
- Savaiminis mokymasis (vyksta natūraliai savaime)

**7. Pažymėkite, kiek kiekvienas iš žemiau išvardintų mokymosi būdų ir metodų Jums yra priimtinas.**

(1 – visiškai nepriimtinas, 2 – nepriimtinas, 3 – nesu tikras(-a), 4 – priimtinas, 5 – visiškai priimtinas)

	1	2	3	4	5
Paskaitos, seminarai					
Demonstravimas (žodžiu pateikiama informacija papildoma įvairiomis vaizdinėmis priemonėmis)					
Diskusijos					
Darbas grupėse					
Mokomasis pokalbis (grupėse)					
Atvejų analizė					
Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai (kai dalyviai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus)					
Imitacinis mokymas (naudojamos imitacines programos, imituojančios situaciją)					
Videotreningai					
Stazuotės					
Smegenų šturmas					
Suplanuotos darbo veiklos (besimokančiajam yra skiriamos svarbios darbo užduotys, kurios padeda lavinti patyrimą ir gebėjimus)					
E - mokymas (elektroniniu/nuotoliniu būdu)					
M. mokymas (mobiliųjų/kišeninių įrenginių naudojimas)					
Ugdomasis pokalbis su vadovu					
Savarankiškas mokymasis (mokymasis tyrinėjant)					

**8. Pažymėkite, kiek kiekviena iš žemiau išvardintų mokymosi priemonių Jums yra priimtina**

(1 – visiškai nepriimtina, 2 – nepriimtina, 3 – nesu tikras(-a), 4 – priimtina, 5 – visiškai priimtina)

	1	2	3	4	5
Knygos, vadovėliai					
Audio/video įranga					
Mobilieji įrenginiai					
Kompiuteriai					

Internetas					
Interaktyvūs vadovėliai					

**9. Kiek kiekviena mokymosi aplinka Jums yra priimtina?**

(1 – visiškai nepriimtina, 2 – nepriimtina, 3 – nesu tikras(-a), 4 – priimtina, 5 – visiškai priimtina)

	1	2	3	4	5
Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi mokymosi aplinka					
Linksma, neįpareigojanti mokymosi aplinka					
Interaktyvi mokymosi aplinka (kur dominuoja technologijos)					

**10. Pažymėkite, kokias sritis (kompetencijas) Jūs šiuo metu norėtumėte patobulinti:**

(1 – visiškai nenorėčiau, 2 – nenorėčiau, 3 – nesu tikras (-a), 4 – norėčiau, 5 – labai norėčiau)

	1	2	3	4	5
Dalykinės	Profesiniai praktiniai įgūdžiai				
	Profesinės teorinės žinios				
	IT žinios ir įgūdžiai				
	Užsienio kalbos žinios				
	Projektų valdymo įgūdžiai				
	Pardavimų įgūdžiai				
Socialinės	Komandos formavimo įgūdžiai				
	Lyderystės (vadovavimo) įgūdžiai				
Metodinės	Problemų sprendimo įgūdžiai				
	Sprendimų priėmimo įgūdžiai				
	Konfliktų valdymo įgūdžiai				

**11. Pažymėkite, kiek kiekviena žemiau išvardintų motyvavimo priemonių Jums yra svarbi.**

(1 – visiškai nesvarbi, 2 – nesvarbi, 3 – nei svarbi, nei nesvarbi, 4 – svarbi, 5 – labai svarbi)

	1	2	3	4	5
Įtraukimas į sprendimų priėmimą					
Intelektiniai iššūkiai ir projektai					
Reguliarus grįžtamasis ryšys					
Pasirinkimo laisvė (kažko nedaryti)					
Pripažinimas ir statusas					
Atlygis už pasiektus rezultatus					
Atlygis už iniciatyvą ir savarankišką sprendimų priėmimą					
Atlygis už kompetencijų tobulinimą					
Galimybės asmeniniam tobulėjimui ir augimui					
Galimybė naudotis technologijomis					
Daugiau laisvalaikio					
Mobilumas darbe (galimybė dirbti bet kur)					
Įmonės socialinės atsakomybės politika					

**12. Kiek žemiau išvardinti bruožai, Jūsų nuomone, būdingi Jūsų amžiaus žmonėms?**

(1 – visiškai nebūdinga, 2 – nebūdinga, 3 – nei būdinga, nei nebūdinga, 4 – būdinga, 5 – labai būdinga)

	1	2	3	4	5
Aukšta savivertė					
Siekimas visur dalyvauti					
Savarankiškumas					
Optimizmas					
Ryžtingumas					



Lankstumas						
Pasitikėjimas savimi						
Orientavimasis į sėkmę						
Orientavimasis į asmeninius tikslus						
Orientavimasis į mokymąsi						
Orientavimasis į procesą, o ne į rezultatą						
Orientavimasis į rezultatą, o ne į procesą						
Orientavimasis į prasmingą darbą ir aiškius rezultatus						
Smalsumas, domėjimasis naujovėmis						
Imlumas naujovėms						
Technologijų išmanymas						
Gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus						
Noras įtikti						
Globalus mąstymas						
Atkaklumas						
Polinkis ginčytis su bendraamžiais						
Polinkis konkuruoti						
Kritikos netoleravimas						
Jautrumas stresui						
Tingėjimas						
Individualizmas						
Socialinių gebėjimų stoka						
Nuolatinės priežiūros ir kontrolės poreikis						
Iniciatyvos trūkumas						
Nekantrumas						
Taisyklių nepripažinimas						
Disciplinos nesilaikymas						
Dėmesingumo stoka						
Autoritetų nepaisymas						

**13. Jūsų lytis:**

- a) Vyras
- b) Moteris

**14. Jūsų amžius:**

- a) Nuo 18 iki 24m. (Z karta)
- b) Nuo 25 iki 39m. (Y karta)
- c) Nuo 40 iki 54m. (X karta)
- d) Nuo 55 ir vyresnis (Kūdikių bumo karta).

**15. Jūsų išsilavinimas:**

- a) Vidurinis/nebaigtas vidurinis
- b) Profesinis
- c) Aukštesnysis/nebaigtas aukštesnysis
- d) Aukštasis/nebaigtas aukštasis

**16. Kokiai įmonės darbuotojų kategorijai priklausote?**

- a) Vadybos ir administracijos atstovas
- b) Inžinierius

**17. Ar užimate vadovaujamas pareigas?**

- a) Taip
- b) Ne

**Dėkoju už skirtą laiką.**

## 2018 METŲ DARBO JĖGOS STATISTIKA

		Darbo jėga   tūkst.				
		2014	2015	2016	2017	2018
Vyrai ir moterys	Iš viso pagal amžių	1 477,0	1 468,9	1 477,5	1 457,9	1 464,8**
	15–19	7,0	6,0	11,0	11,8	12,4**
	20–24	125,0	118,9	112,0	101,4	98,3**
	25–29	163,4	160,8	152,8	149,8	145,2**
	30–34	171,6	173,9	183,6	181,9	187,3**
	35–39	164,8	158,7	154,3	150,6	150,5**
	40–44	184,8	178,9	171,8	163,0	160,4**
	45–49	191,2	186,3	181,8	182,5	179,8**
	50–54	201,6	197,3	192,1	183,2	180,2**
	55–59	159,6	170,0	180,4	184,1	186,9**
	60–64	76,5	83,3	93,4	100,2	112,2**
	65 ir vyresni	31,5	34,7	44,3	49,5	51,5**

## Ugdymo sistemos elementų įgyvendinimas

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P
Mokymų metu darbuotojai gali rinktis mokymo metodus	2,36	0,686	<0,001
Mokymų metu skiriamas dėmesys tarpiniams rezultatams	2,67	0,804	0,779
Mokymai yra organizuojami pakankamai dažnai	2,70	0,765	<0,001
Mokymo metu įgytos teorinės žinios yra pritaikomos praktikoje	2,98	1,142	0,585
Mokymų metu teorinių užsiėmimų būna daugiau nei praktinių	3,05	0,735	0,008
Darbuotojų mokymo rezultatai yra tinkamai įvertinami	3,28	0,863	0,492
Mokymo paslaugų teikėjas ir programa atitinka organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius bei tikslus	3,36	0,989	0,034
Įmonėje, kurioje dirbu, mokymasis vyksta sistemiskai	3,47	1,056	0,072
Aš esu patenkintas(-ta) dabartine įmonės mokymų sistema	3,47	1,056	0,072
Mokymo tikslai yra aptariami ir nustatomi iš anksto	3,50	1,111	0,494
Mokymo organizavimo procesas prasideda nuo mokymo poreikio analizės	3,50	1,149	0,426
Mokymo programos turinys ir metodai atitinka įmonės darbuotojų poreikius	3,55	1,072	0,039
Mokymo programos yra atliekamos kokybiškai	3,66	1,004	0,513
Mokymo programos yra tinkamos įvairaus amžiaus grupėms	3,71	1,090	0,015
Įmonė siūlo didelį mokymo programų asortimentą	3,91	0,854	0,293
Mokymai vykdomi neatitraukiant darbuotojų nuo jų tiesioginių pareigų	3,93	0,880	0,423
Grįžtamasis ryšys yra užtikrinamas mokymų metu ir po jų	4,03	0,797	0,038
Mokymo programos yra įdomios	4,15	0,889	0,395
Mokymai teigiamai įtakoja darbo rezultatus	4,23	0,694	

## Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas dėl sistemos elementų įgyvendinimo

	Mann-Whitney vidutiniai rangai		
	Taip (N=3)	Ne (N=116)	P
Ar užimate vadovaujamas pareigas?			
Įmonėje, kurioje dirbu, mokymasis vyksta sistemiskai	76,33	59,58	0,389
Mokymo organizavimo procesas prasideda nuo mokymo poreikio analizės	84,33	59,37	0,201
Mokymo tikslai yra aptariami ir nustatomi iš anksto	85,17	59,35	0,178
Mokymo paslaugų teikėjas ir programa atitinka organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius bei tikslus	67,50	59,81	0,687
Mokymo programos turinys ir metodai atitinka įmonės darbuotojų poreikius	85,67	59,34	0,175
Mokymo programos yra tinkamos įvairaus amžiaus grupėms	92,00	59,17	0,085
Įmonė siūlo didelį mokymo programų asortimentą	91,00	59,20	0,084
Mokymai yra organizuojami pakankamai dažnai	99,33	58,98	<b>0,030</b>
Mokymo programos yra atliekamos kokybiškai	70,33	59,73	0,583
Mokymo programos yra įdomios	78,83	59,51	0,305
Mokymai vykdomi neatitraukiant darbuotojų nuo jų tiesioginių pareigų	55,83	60,11	0,821
Mokymų metu teorinių užsiėmimų būna daugiau nei praktinių	58,50	60,04	0,933
Mokymų metu skiriamas dėmesys tarpiniams rezultatams	75,00	59,61	0,410
Mokymų metu darbuotojai gali rinktis mokymo metodus	58,50	60,04	0,932
Mokymo metu įgytos teorinės žinios yra pritaikomos praktikoje	50,67	60,24	0,615
Grįžtamasis ryšys yra užtikrinamas mokymų metu ir po jų	30,83	60,75	0,114
Darbuotojų mokymo rezultatai yra tinkamai įvertinami	64,00	59,90	0,827
Mokymai teigiamai įtakoja darbo rezultatus	63,00	59,92	0,865
Aš esu patenkintas(-ta) dabartine įmonės mokymų sistema	76,33	59,58	0,389

## Mokymų organizavimo būdai, metodai, priemonės, aplinka

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P
Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai (kai dalyviai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus)	1,95	0,723	<b>0,002</b>
Videotreningai	2,21	0,675	<b>&lt;0,001</b>
Atvejų analizė	2,45	0,870	0,311
E - mokymas (elektroniniu/nuotoliniu būdu)	2,45	0,733	0,276
M. mokymas (mobiliųjų/kišeninių įrenginių naudojimas)	2,54	0,674	<b>0,002</b>
Praktikuojamas savarankiškas mokymasis (mokymasis tyrinėjant)	2,86	0,905	<b>&lt;0,001</b>
Imitacinis mokymas (naudojamos imitacinės programos, imituojančios situaciją)	3,55	0,634	<b>0,027</b>
Stazuotės	3,61	0,784	0,170
Diskusijos	3,71	0,815	0,717
Mokomasis pokalbis (grupėse)	3,75	0,750	<b>0,015</b>
Darbas grupėse	3,84	0,877	0,110
Smegenų šturmas	4,00	0,748	<b>0,013</b>
Paskaitos, seminarai	4,10	0,602	0,063
Suplanuotos darbo veiklos (besimokančiajam yra skiriamos svarbios darbo užduotys, kurios padeda lavinti patyrimą ir gebėjimus)	4,10	0,718	0,120
Ugdomasis pokalbis su vadovu	4,23	0,574	<b>0,003</b>
Demonstravimas (žodžiu pateikiama informacija papildoma įvairiomis vaizdinėmis priemonėmis)	4,45	0,516	
Knygos, vadovėliai	2,08	1,086	0,679
Interaktyvūs vadovėliai	2,13	0,758	<b>&lt;0,001</b>
Mobilieji įrenginiai	2,51	0,723	<b>&lt;0,001</b>
Audio/video įranga	4,17	0,587	0,906
Internetas	4,18	0,709	<b>&lt;0,001</b>
Kompiuteriai	4,83	0,376	
Mokymosi aplinka būna pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi	3,34	0,969	<b>0,004</b>
Mokymosi aplinka būna linksma ir neįpareigojanti	3,66	0,985	<b>0,010</b>
Mokymosi aplinka būna interaktyvi (dominuoja technologijos)	4,02	0,770	

**Mokymų individuali nauda darbuotojams**

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P
Aš dažnai dalyvauju mokymuose	3,38	0,873	<b>0,000</b>
Įmonėje yra užtikrinamas nuolatinis žinių perdavimas (bendri projektai, komandinis darbas)	3,86	0,847	0,840
Kvalifikacijos tobulinimas teigiamai įtakoja mano atlyginimą	3,88	0,875	<b>0,048</b>
Įmonės darbuotojai yra skatinami tobulinti savo darbo įgūdžius	3,93	0,810	0,062
Man pakanka žinių apie savo dirbamą darbą	4,11	0,686	1,000
Kvalifikacijos tobulinimas teigiamai įtakoja mano karjerą	4,11	0,757	<b>0,015</b>
Įmonė, kurioje dirbu, investuoja į savo žmogiškuosius išteklius	4,25	0,654	0,510
Įmonėje atsižvelgiama į individualų poreikį mokytis	4,27	0,756	0,661
Mokymai, kuriuose dalyvavau, man asmeniškai buvo naudingi	4,29	0,626	0,810
Darbuotojams siūlomi mokymai siekiant pagerinti jų gebėjimus atlikti darbą	4,30	0,545	

## KRUSKAL-WALLIS IR MANN-WHITNEY U TESTŲ REZULTATAI

## Darbuotojų mokymosi būdų ir metodų prioritetai

	Kūdikių bumo		X		Y		Z		P		
	N		10		18		51			40	
	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.			
Paskaitos, seminarai	88,25	4,7	56,94	4,11	64,05	4,35	49,15	3,95	<b>0,002</b>		
Demonstravimas	76	5	56,33	4,67	55,18	4,65	63,8	4,78	0,09		
Diskusijos	59,8	4,6	60,42	4,61	61,32	4,63	58,18	4,3	0,967		
Darbas grupėse	73,55	4,3	38,92	2,89	76,01	4,43	45,69	3,13	<b>&lt;0,001</b>		
Mokomasis pokalbis (grupėse)	73,5	4,3	38,67	2,89	76,01	4,43	45,81	3,15	<b>&lt;0,001</b>		
Atvejų analizė	58,3	4,7	56,33	4,67	56,33	4,67	66,75	4,83	0,267		
Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai	42,75	3,4	50,67	3,89	57,96	4,22	71,11	4,47	<b>0,023</b>		
Imitacinis mokymas	51,3	3,6	42,31	3,5	59,25	4,2	71,1	4,5	<b>0,01</b>		
Videotreningai	76,25	4,5	66,81	4,28	70,49	4,37	39,5	3,38	<b>&lt;0,001</b>		
Stazuotės	52,7	4,2	50,75	4,17	58,59	4,29	67,79	4,43	0,133		
Smegenų šturmas	81,2	4,7	69,03	4,39	56,38	3,94	55,25	3,97	0,056		
Suplanuotos darbo veiklos	78,7	4,7	71,33	4,56	57,95	4,1	52,84	4	<b>0,045</b>		
E - mokymas	42,85	3,6	27,33	3	65,54	4,49	71,93	4,65	<b>&lt;0,001</b>		
M. mokymas	41,4	3,5	27,67	2,94	65,05	4,49	72,76	4,68	<b>&lt;0,001</b>		
Ugdomasis pokalbis su vadovu	66,9	4,7	56,5	4,5	70,26	4,76	46,76	3,9	<b>0,002</b>		
Savarankiškas mokymasis	64,5	4,5	65,47	4,44	62,44	4,45	53,3	4	0,409		

	X ir Kūdikių bumo		Y ir Kūdikių bumo		Z ir Kūdikių bumo		Y ir X		Z ir X		Z ir Y	
	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Paskaitos, seminarai	44,000	<b>,014</b>	145,000	<b>,016</b>	73,500	<b>,001</b>	404,000	,393	314,000	,364	758,500	<b>,016</b>
Darbas grupėse	38,000	<b>,010</b>	248,000	,879	109,500	<b>,024</b>	163,500	<b>,000</b>	328,000	,580	506,000	<b>,000</b>
Mokomasis pokalbis	38,000	<b>,010</b>	248,000	,879	110,000	<b>,024</b>	163,500	<b>,000</b>	323,500	,527	506,000	<b>,000</b>
Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai	73,500	,412	184,500	,138	114,500	<b>,021</b>	389,500	,308	245,000	<b>,032</b>	776,000	<b>,032</b>
Imitacinis mokymas	82,500	,709	218,500	,445	142,000	,095	317,000	<b>,040</b>	191,000	<b>,002</b>	803,000	,052
Videotreningai	75,000	,420	227,500	,540	80,000	<b>,002</b>	429,500	,648	193,000	<b>,003</b>	487,000	<b>,000</b>

Suplanuotos darbo veiklos	77,000	,462	168,000	,065	113,000	,022	357,000	,127	245,000	,035	935,500	,467
E - mokymas	66,500	,243	156,500	,031	103,500	,006	153,500	,000	101,000	,000	898,500	,243
M. mokymas	70,000	,321	152,500	,024	96,500	,002	155,500	,000	101,500	,000	871,500	,142
Ugdomasis pokalbis su vadovu	72,000	,314	238,500	,667	132,500	,075	337,500	,037	283,500	,167	634,500	,000



## Darbuotojų mokymosi priemonių prioritetai

	Kūdikių bumo		X		Y		Z		P
	N	10	18	51	40				
	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	
Knygos, vadovėliai	90,25	4,5	86,58	4,39	55,51	3,43	46,20	3,13	<0,001
Audio/video įranga	57,90	4,6	55,28	4,56	57,21	4,59	66,21	4,7	0,410
Mobilieji įrenginiai	41,15	3,5	27,14	2,94	64,85	4,49	73,31	4,73	<0,001
Kompiuteriai	60,40	4,6	65,25	4,5	56,24	4,53	65,70	4,62	0,485
Internetas	51,20	4,2	63,56	4,5	57,97	4,39	61,76	4,3	0,712
Interaktyvūs vadovėliai	52,90	4,2	57,78	4,56	58,12	4,35	61,81	4,35	0,719

	X ir Kūdikių bumo		Y ir Kūdikių bumo		Z ir Kūdikių bumo		Y ir X		Z ir X		Z ir Y	
	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Knygos, vadovėliai	82,500	,683	107,500	,003	52,500	,000	219,000	,001	114,000	,000	861,500	,187
Mobilieji įrenginiai	70,000	,321	152,500	,024	94,000	,002	155,500	,000	92,000	,000	861,500	,117

## Darbuotojų mokymosi aplinkos prioritetai

	Kūdikių bumo		X		Y		Z		P
	N	10	18	51	40				
	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	
Pilna iššūkių ir galimybių dalintis patirtimi mokymosi aplinka	57,15	4,3	62,94	4,44	64,38	4,47	53,80	4,2	0,409
Linksma, neįpareigojanti mokymosi aplinka	42,25	3,5	26,11	2,94	64,71	4,45	73,69	4,63	<0,001
Interaktyvi mokymosi aplinka	36,00	3,8	44,67	4,06	61,10	4,41	71,50	4,6	0,001

	X ir Kūdikių bumo		Y ir Kūdikių bumo		Z ir Kūdikių bumo		Y ir X		Z ir X		Z ir Y	
	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Linksma, neįpareigojanti	69,000	,293	155,000	,031	101,500	,005	140,500	,000	89,500	,000	841,500	,096
Interaktyvi	72,000	,341	143,000	,015	90,000	,003	326,000	,040	199,000	,002	831,000	,085

## Darbuotojų tobulinimo sričių prioritetai

	Kūdikių bumo		X		Y		Z		P
	N		18		51		40		
	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	
Profesiniai praktiniai įgūdžiai	47,40	4,60	61,17	4,83	59,43	4,80	63,35	4,83	0,278
Profesinės teorinės žinios	68,40	4,30	70,92	4,33	64,28	4,12	47,53	3,38	0,024
IT žinios ir įgūdžiai	66,45	3,90	65,75	3,89	65,44	3,86	48,86	3,33	0,076
Užsienio kalbos žinios	53,85	4,10	53,50	4,17	55,31	4,08	70,44	4,48	0,088
Projektų valdymo įgūdžiai	61,70	3,20	58,06	3,11	47,88	2,80	75,90	3,55	0,001
Pardavimų įgūdžiai	54,80	2,40	64,44	2,44	52,09	2,25	69,39	2,63	0,057
Komandos formavimo įgūdžiai	69,35	4,10	37,67	2,83	77,58	4,43	45,30	3,15	<0,001
Lyderystės (vadovavimo) įgūdžiai	56,75	4,50	56,75	4,50	58,50	4,53	64,19	4,63	0,738
Problemų sprendimo įgūdžiai	63,70	4,80	49,28	4,56	57,84	4,69	66,65	4,85	0,107
Sprendimų priėmimo įgūdžiai	51,95	4,10	43,39	3,94	56,19	4,20	74,35	4,58	0,002
Konfliktų valdymo įgūdžiai	31,25	3,50	46,42	3,89	57,18	4,10	76,90	4,53	<0,001

	X ir Kūdikių bumo		Y ir Kūdikių bumo		Z ir Kūdikių bumo		Y ir X		Z ir X		Z ir Y	
	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Profesinės teorinės žinios	85,500	,814	236,500	,698	130,000	,076	405,000	,427	222,000	,016	729,000	,014
Projektų valdymo įgūdžiai	84,000	,757	192,000	,195	148,000	,156	370,000	,199	242,000	,028	554,000	,000
Komandos formavimo įgūdžiai	43,000	,021	220,000	,446	118,500	,043	154,000	,000	310,000	,387	463,500	,000
Sprendimų priėmimo įgūdžiai	78,500	,517	236,500	,693	126,500	,042	362,500	,142	169,000	,000	710,500	,006
Konfliktų valdymo įgūdžiai	57,500	,056	145,000	,022	55,000	,000	382,500	,251	159,500	,000	689,500	,004

## Ivairių kartų darbuotojų motyvavimo priemonės

	Kūdikių bumo		X		Y		Z		p
	N		10		18		51		
	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	H	Vid.	
Ištraukimas į sprendimų priėmimą	52,55	4,10	59,72	4,17	58,35	4,16	64,09	4,28	0,712
Intelektiniai iššūkiai ir projektai	55,7	3,80	62,19	3,94	54,86	3,76	66,64	4,00	0,375
Reguliarus grįžtamasis ryšys	67,1	4,90	53,33	4,67	54,24	4,67	68,58	4,93	<b>0,021</b>
Pasirinkimo laisvė (kažko nedaryti)	60,45	4,70	52,00	4,56	58,15	4,65	65,85	4,78	0,313
Pripažinimas ir statusas	61,25	4,70	52,94	4,56	57,12	4,59	66,54	4,78	0,269
Atlygis už pasiektus rezultatus	67,65	4,60	55,39	4,39	64,92	4,55	53,89	4,30	0,267
Atlygis už iniciatyvą ir savarankišką sprendimų priėmimą	58,4	4,60	44,14	4,28	65,08	4,71	61,06	4,60	0,069
Atlygis už kompetencijų tobulinimą	37,05	3,90	47,61	4,11	61,75	4,41	69,08	4,55	<b>0,008</b>
Galimybės asmeniniam tobulėjimui ir augimui	59,9	4,40	48,03	4,11	60,37	4,37	64,94	4,38	0,284
Galimybė naudotis technologijomis	29,5	3,10	37,58	4,00	61,58	4,51	75,7	4,80	<b>&lt;0,001</b>
Daugiau laisvalaikio	57,25	3,80	62,06	3,89	63,85	3,92	54,85	3,68	0,598
Mobilumas darbe (galimybė dirbti bet kur)	14,8	2,30	32,5	3,33	65,59	4,43	76,55	4,65	<b>&lt;0,001</b>
Įmonės socialinės atsakomybės politika	62,6	4,40	70,92	4,61	60,35	4,43	53,99	4,33	0,270

	X ir Kūdikių bumo		Y ir Kūdikių bumo		Z ir Kūdikių bumo		Y ir X		Z ir X		Z ir Y	
	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Reguliarus grįžtamasis ryšys	69,000	,180	200,000	,169	195,000	,796	453,000	,919	453,000	,919	775,000	<b>,005</b>
Atlygis už kompetencijų tobulinimą	74,500	,394	147,500	<b>,020</b>	93,500	<b>,004</b>	348,500	,095	348,500	,095	891,500	,245
Galimybė naudotis technologijomis	52,500	,058	115,500	<b>,003</b>	72,000	<b>,000</b>	258,000	<b>,002</b>	258,000	<b>,002</b>	760,000	<b>,012</b>
Mobilumas darbe	43,000	<b>,019</b>	32,500	<b>,000</b>	17,500	<b>,000</b>	174,000	<b>,000</b>	174,000	<b>,000</b>	797,500	<b>,038</b>

## Kartoms būdingos charakteristikos

	Kūdikių bumo	X	Y	Z	
N	10	18	51	40	
Kruskal-Wallis vidutiniai rangai					p
Aukšta savivertė	80,70	56,44	62,42	53,34	0,061
Siekimas visur dalyvauti	63,80	64,44	58,05	59,54	0,855
Savarankiškumas	49,25	52,31	57,07	69,89	0,075
Optimizmas	55,25	41,22	60,08	69,54	<b>0,019</b>
Ryžtingumas	54,55	48,28	55,71	72,11	<b>0,020</b>
Lankstumas	42,60	56,44	58,43	67,95	0,107
Pasitikėjimas savimi	46,70	59,17	57,75	66,58	0,284
Orientavimasis į sėkmę	38,60	55,69	55,85	72,58	<b>0,008</b>
Orientavimasis į asmeninius tikslus	52,75	42,47	64,88	63,48	<b>0,034</b>
Orientavimasis į mokymąsi	59,60	44,11	53,17	75,96	<b>0,001</b>
Orientavimasis į procesą, o ne į rezultatą	85,25	55,06	48,54	70,53	<b>0,001</b>
Orientavimasis į rezultatą, o ne į procesą	56,80	54,72	54,26	70,49	0,072
Orientavimasis į prasmingą darbą ir aiškius rezultatus	69,30	52,11	50,26	73,64	<b>0,002</b>
Smalsumas, domėjimasis naujovėmis	51,40	52,22	64,25	60,23	0,262
Imlumas naujovėms	38,55	49,53	57,64	73,09	<b>0,003</b>
Technologijų išmanymas	26,40	47,56	69,33	62,10	<b>&lt;0,001</b>
Gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus	70,00	70,00	46,67	70,00	<b>&lt;0,001</b>
Noras įtikti	64,80	65,61	56,99	60,11	0,754
Globalus mąstymas	56,70	54,06	47,83	79,01	<b>&lt;0,001</b>
Atkaklumas	61,20	65,83	36,31	87,28	<b>&lt;0,001</b>
Polinkis ginčytis su bendraamžiais	53,30	52,53	50,26	77,45	<b>0,001</b>
Polinkis konkuruoti	55,90	49,81	56,97	69,48	0,101
Kritikos netoleravimas	46,80	47,14	54,12	76,59	<b>0,001</b>
Jautrumas stresui	40,45	42,97	51,15	83,84	<b>&lt;0,001</b>
Tingėjimas	60,90	60,14	51,83	70,13	0,068
Individualizmas	48,90	48,72	50,89	79,46	<b>&lt;0,001</b>
Socialinių gebėjimų stoka	64,15	64,39	71,85	41,88	<b>&lt;0,001</b>
Nuolatinės priežiūros ir kontrolės poreikis	56,00	65,72	80,80	31,90	<b>&lt;0,001</b>
Iniciatyvos trūkumas	76,75	68,17	63,81	47,28	<b>0,011</b>
Nekantrumas	49,35	35,75	51,33	84,63	<b>&lt;0,001</b>
Taisyklių nepripažinimas	47,10	42,39	65,42	64,24	<b>0,021</b>
Disciplinos nesilaikymas	55,10	47,94	68,59	54,44	<b>0,027</b>
Dėmesingumo stoka	41,10	48,72	70,35	55,00	<b>0,005</b>
Autoritetų nepaisymas	42,30	48,58	71,51	54,89	<b>0,003</b>

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 - 05 – 02

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų studentė Aleksandra Vukolova, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS ATSIŽVELGIANT Į KARTŲ YPATUMUS“:

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

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



Aleksandra Vukolova