

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIAI

(Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005))

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMŽIV-4 stud. Akvilė Lakavičiūtė
2016m.

Vadovas

Lekt. dr. Jurga Duobienė
2016m.

Recenzentas

Prof. Rūta Čiutienė
2016m.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Akvilė Lakavičiūtė

Žmonių išteklių vadyba, kodas 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 10 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Akvilės Lakavičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

Lakavičiūtė, Akvilė. Factors of Employee Loyalty in Different Generations. Master's Final Thesis in Human Resources Management / supervisor lect. Jurga Duobienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: loyalty, different generations, loyalty factors, employees

Kaunas, 2016. 72 p.

SUMMARY

Job relevance. In the current business world, where competition growing constantly, we are forced to deal with the survival of the market. Loyal and faithful employees becomes a key factor in the organization competitive. It is undoubtedly true that loyal employees are a benefit to the enterprise. And their loss leads to negative consequences. In the scientific work is mainly discussed about the importance of loyalty, its benefits to organizations, but lacks depth analysis. In order to retain staff, it is necessary to evaluate, that organization consists of many different ages of employees who belong to different generations. It is noted that employees of different generations have different values, perception, thinking and even priorities. Therefore likely that the different generations of employees loyalty influenced by different factors.

Object of this work: factors that influence employee's loyalty in the different generations.

The aim of work: to identify the factors that influence employee's loyalty in different generations.

Objectives of the work:

1. Analyze the loyalty of the employees and workers of different generations in the academics research, theories trends and formulate a scientific problem.
2. Analyze the employees loyalty and the factors of different generations and develop the factors influencing the different generations of employees loyalty model.
3. Carry out the survey to verify the factors influencing the different generations of employees loyalty model.

The main results of the work. Literature analysis assistance determined the key employee loyalty factors - organizational culture, the head of the role of monetary rewards and recognition, working conditions, empowerment and participation, learning and development, teamwork and

interpersonal relationships. Based on the characteristics of different generations has been developed employee loyalty research model.

Different generations the theoretical model did not proven, because of significant dependencies between the design concepts and subjects of the loyalty was not found. However, the investigation showed that the baby boom generation has the highest, and Generation Y'ers - the lowest loyalty. It was found that out of all the generations organizational culture, decision management and team work is mainly driven by the baby boom generation of loyalty, and organizational culture, the head of the role of rewards and recognition, decision management, working conditions, training and development opportunities, interpersonal relationships with colleagues - Y'ers Generation loyalty. Factors of all generations the most to promote the X'ers generation of loyalty was not determined.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ PROBLEMATIKA.....	10
2. TEORINIAI SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ SPRENDIMAI	16
2.1. Darbuotojų lojalumo samprata ir rūšys	16
2.2. Skirtingų kartų darbuotojų ypatumai	20
2.3. Darbuotojų lojalumo veiksniai	24
2.4. Skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksnių teorinis modelis	35
3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA.	36
3.1. Tyrimo metodika	36
3.2. Tyrimo eiga ir organizavimas.....	39
4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	42
4.1. Tyrimo rezultatai	42
4.2. Rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	63
IŠVADOS.....	67
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbuotojų lojalumo požūriai	16
2 paveikslas. Organizacijos kultūros elementai	25
3 paveikslas. Sėkmingo vadovavimo priklausomybė nuo vadovo, grupės ir visuomenės interesų bendrumo	27
4 paveikslas. Pasitenkinimo darbu ir lojalumo modelis	31
5 paveikslas. Psichosocialinių veiksnų įtakos darbuotojų lojalumui modelis	33
6 paveikslas. Veiksniai, darantys įtaką darbuotojų lojalumui	34
7 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksnų teorinis modelis	35
8 paveikslas. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal kartas	39
9 paveikslas. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį	40
10 paveikslas. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	40
11 paveikslas. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal pajamų lygį per mėnesį	41
12 paveikslas. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	41
13 paveikslas. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą	42
14 paveikslas. Tyrime dalyvavusių Kūdikių bumo kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą	43
15 paveikslas. Tyrime dalyvavusių X kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą	43
16 paveikslas. Tyrime dalyvavusių Y kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą	44
17 paveikslas. Bendri organizacijos kultūros skalės vidurkiai pagal kartas	45
18 paveikslas. Kintamojo „Motyvuojujantys pasakojimai apie pasižymėjusius darbuotojus“ atsakymų vidurkiai kartose	49
19 paveikslas. Bendri vadovo vaidmens skalės vidurkiai pagal kartas	49
20 paveikslas. Bendri piniginio atlygio ir pripažinimo skalės vidurkiai pagal kartas	51
21 paveikslas. Veiksnių „Mokami priedai ir papildomos išmokos“ ir pajamų lygio įvertinimas tarp X kartos respondentų	52
22 paveikslas. Bendri įgalinimo ir dalyvavimo skalės vidurkiai pagal kartas	54
23 paveikslas. Bendri darbo sąlygų skalės vidurkiai pagal kartas	56
24 paveikslas. Kintamojo „Pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo“ atsakymų vidurkiai kartose	57
25 paveikslas. Bendri komandinio darbo skalės vidurkiai pagal kartas	58
26 paveikslas. Bendri mokymosi skalės vidurkiai pagal kartas	61
27 paveikslas. Bendri tarpasmeninių santykių skalės vidurkiai pagal kartas	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartų skirstymas pagal skirtingus šaltinius	13
2 lentelė. Darbuotojų lojalumos formos	18
3 lentelė. Darbuotojų lojalumo lygiai	19
4 lentelė. Kūdikių bumo kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius	20
5 lentelė. X kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius	21
6 lentelė. Y kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius	22
7 lentelė. Kūdikių bumo, X ir Y kartoms būdingi požūriai į darbą	23
8 lentelė. Piniginio atlygio ir pripažinimo skalės aprašomoji statistika	52
9 lentelė. Įgalinimo ir dalyvavimo skalės aprašomoji statistika	55
10 lentelė. Darbo sąlygų skalės aprašomoji statistika	57
11 lentelė. Komandinio darbo skalės aprašomoji statistika	59
12 lentelė. Mokymosi skalės aprašomoji statistika	61
13 lentelė. Tarpasmeninių santykių skalės aprašomoji statistika	63

IVADAS

Temos aktualumas. Dabartiniame verslo pasaulyje, kai konkurencija auga nuolatos, susiduriama su išlikimo rinkoje problema. Organizacijos norėdamos vartotojams pasiūlyti kokybiškas prekes ir paslaugas turi įdėti nemažai pastangų, kurias sėkmingai gali atlikti tik savo darbu patenkinti, ištikimi organizacijai darbuotojai. Lojalūs ir ištikimi darbuotojai tampa vienu svarbiausių veiksmų organizacijai konkurencingumo kovoje. Nenuginčijama tiesa, jog lojalūs darbuotojai neša naudą įmonei. Vveinhardt ir Kotovskienė (2008) netgi teigia, jog lojalūs darbuotojai tai didžiausias organizacijos turtas, kadangi nekreipiant dėmesio į žemą lojalumo lygį organizacijos dažnai palieka nemažas skaičius darbuotojų. Jų netekimas sukelia neigiamus padarinius, kadangi patiriami finansiniai nuostoliai, blogėja organizacijos klimatas, tarpusavio santykiai kolektyve, taip pat tai daro neigiamą įtaką darbdavio įvaizdžiui darbo rinkoje. Daug ir bendrai diskutuojama apie lojalumo reikšmę, jo naudą organizacijoms, tačiau pasigendama gilesnės analizės. Siekiant išlaikyti darbuotojus, būtina įvertinti, kad organizacija susideda iš daug ir įvairaus amžiaus darbuotojų, kurie priklauso skirtingoms kartoms. Pastebima, kad skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingas vertybes, skirtingai mąsto, jų prioritetai skirtingi. Todėl tikėtina, jog skirtingų kartų darbuotojų lojalumą įtakoja skirtingi veiksniai.

Problema. Kadangi darbe praleidžiama didžioji individo aktyvaus laiko dalis, todėl suprantama, kad su darbu susijusios problemos tampa gyvenimo dalimi. Dažnai pasitaiko, kai kompetetingas, tačiau nusivylęs organizacija darbuotojas, darbe koncentruojasi ne į savo pareigas ir užduotis, tačiau į asmeninius interesus, pvz. naujo darbo paieškas. Pastaruoju metu organizacijose pastebimas mažėjantis darbuotojų lojalumas, todėl prarandamas ne tik laikas, bet ir patiriami piniginiai nuostoliai bei nuteka informacija konkurentams (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008). Analizuojant mokslinius literatūros šaltinius pastebima, jog labiau koncentruojamasi į lojalumo reikšmę, jo naudą. Tačiau pasigendama mokslo darbų, tyrinėjančių, kas lemia skirtingų kartų darbuotojų lojalumą, todėl būtina išsiaiškinti, kokie veiksniai gali įtakoti sėkmingą skirtingų kartų lojalumą šiuolaikinei organizacijai.

Darbo objektas: Veiksniai, darančys įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui.

Darbo tikslas: nustatyti veiksmus, darančius įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų lojalumo ir darbuotojų kartų mokslinių tyrimų bei teorijų tendencijas ir suformuluoti mokslinę problemą.
2. Išanalizuoti darbuotojų lojalumą ir jo veiksmus skirtingose kartose ir parengti veiksmų, darančių įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui, modelį.
3. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant patikrinti veiksmų, darančių įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui, modelį.

Tyrimo metodai:

Teorinėje darbo dalyje atlikta Lietuvos ir užsienio literatūros analizė – išanalizuotos darbuotojų lojalumo sąvokos ir skirtingų kartų darbuotojų ypatumai. Taip pat išnagrinėti atskiri veiksniai, darantys įtaką darbuotojų lojalumui bei iškeltos hipotezės, kurių pagrindu bus atliktas empirinis tyrimas.

Tyrimas bus atliktas naudojant kiekybinį metodą – anketinę apklausą. Kiekybine duomenų analize bus siekiama patvirtinti hipotezių teisingumą. Tyrimo rezultatai bus apibendrinti, patvirtinant arba paneigiant darbe keliamas hipotezes ir pateikiant išvadas, atspindinčias skirtingų kartų darbuotojų lojalumą formuojančius veiksniai.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ PROBLEMATIKA

Darbuotojų lojalumas yra jau senai analizuojamas ir tiriamas tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, todėl esama daug skirtingų požiūrių. Teigiama, jog organizacijos tampa vis labiau priklausomos nuo darbuotojų lojalumo, kadangi nelojalių darbuotojų dalis atspindi neigiamas tendencijas ne tik toje organizacijoje, bet ir darbo rinkoje. Lojalumo didinimas tampa vienu pagrindiniu organizacijų rūpesčiu, o ypač ekonominės įtampos metu, kadangi neabejojama lojalumo nauda (Sverke ir Goslinga, 2003). Veršinskienė ir Večkienė (2007) analizuodamos teorinius lojalumo organizacijai aspektus, išskyrė tris skirtingus požiūrius į lojalumą: kultūrologinį, vadybinį bei psichologinį. Kultūrologiniu požiūriu lojalumas siejamas su laisve ir laisvu pasirinkimu, kuris leidžia lojalumą atskirti nuo paklusnumo (Donskis, 2006). Vadybinis požiūris lojalumą aiškina kaip nuoširdų įsitraukimą, siekiant organizacijos tikslų (Navardauskienė, 2001). Psichologinis požiūris aiškina, jog lojalumas nėra vergovė, ir darbuotojui neprivalu dirbti įmonėje net už didžiausią atlyginimą. Darbuotojas turi teisę stebėti rinkos situaciją, ir spręsti, kur jam bus geriau finansiškai ir psichologiškai.

Literatūroje egzistuoja nemažai darbuotojų lojalumo formų. Akerlof ir Kranton (2005), Bhatnagar (2007) lojalumą nagrinėja kaip susitapatinimą, prisirišimą prie organizacijos. Lojalumą, kaip ilgą darbo stažą, įvardija Lazear (1993). Alfes, Shantz ir Truss (2012) teigia, jog lojalumas atspindi darbuotojų kaitą, mobilumo lygį. Diefendorff, Brown, Kamin, ir Lord (2002) darbuotojų lojalumą įvardija kaip organizacijos pilietiško elgesio atvaizdavimą - pagalbą kitiems, pilietines dorybes. Dalyvavimo lygis organizacijos gyvenime, kaip darbuotojų lojalumo forma, analizuojama Siders, George ir Dharwadkar (2012) darbuose. Searle ir Dietz (2012), Ashleight, Higgs ir Dulewicz (2012) nagrinėja pasitikėjimą organizacija, psichologinę sutartį su ja. Lojalumą, kaip specifinį žmogiškąjį kapitalą, nagrinėjo Dyer ir Hatch (2004). Ogbonna ir Harris (2013) teigia, jog lojalumas tai teigiami darbuotojų atsiliepimai kitiems asmenims apie organizaciją.

Teigiamą ryšį tarp darbuotojų lojalumo ir organizacijos rezultatų nagrinėjo Guillon ir Cezanne (2014), suklasifikavę ryšius tarp darbuotojų lojalumo ir organizacijos rezultatų. Šie tyrėjai darbuotojų lojalumo teikiamą naudą organizacijai suskirstė į dvi grupes, pagal dvi dimensijas: į pasirodymo tipą (orientuotas į kaštus / neorientuotas į kaštus) bei poveikio laikotarpį (ilgas / trumpas). Swarnalatha ir Prasanna (2012), Alfes ir kt. (2012) savo darbuose taip pat nagrinėjo darbuotojų lojalumo bei organizacijos rezultatų ryšį.

Ineson, Benke ir Laszlo (2013) darbuotojų lojalumą analizuoja kaip vieną iš paslaugų sektoriaus pelno grandinės sudedamųjų dalių. Tyrėjai remiasi Heskett (1994) modeliu, kuriame teigiama, jog savo darbu patenkinti darbuotojai bus lojalūs, o jų teikiamos paslaugos bus aukščiausio

lygio. Klientai gavę kokybiškas paslaugas bei malonų aptarnavimą bus patenkinti ir taps lojalūs, o lojalūs klientai padės didinti organizacijos pelningumą.

Hinkin ir Tracey (2000) mažą darbuotojų lojalumą nagrinėjo kaip finansines pasekmes ir išskyrė penkias kaštų kategorijas, tiesiogiai susijusias su darbuotojų kaita: darbuotojo atleidimo kaštus, naujų darbuotojų paieškos kaštus, darbuotojų atrankos kaštus, darbuotojų samdymo kaštus ir produktyvumo sumažėjimo kaštus. Šiems autoriams pritaria ir Milman (2003), teigdamas, jog kaštai, susiję su dažna darbuotojų kaita dėl lojalumo nebuvimo yra pastebimi, ir tai yra organizacijos problema. Tačiau moksliniuose šaltiniuose randama ir kitokių nuomonių. Griffith ir Hom (2004) teigia, jog priklausomai nuo užimamų pareigų darbuotojų kaita gali būti labai nebrangi arba netgi naudinga pačiai organizacijai.

Guillon ir Cezanne (2014) darbuotojų lojalumą, remdamiesi Hirschman (1970) modeliu analizuoja kaip gana pastebimą reiškinį. Modelis aiškina, kad darbuotojų lojalumas suprantamas ne tik kaip pasilikimas organizacijoje, bet kaip ir konstruktyvus elgesys nepaisant nepasitenkinimo šaltinių, sukurtas susiduriama. Be to, Sweetman (2001) teigia, kad lojalumą galima matuoti įvertinant darbuotojų dirbtus viršvalandžius arba, kaip teigia McFarlane-Shore ir kt. (1990) – pasirenkant atvirkštinį indikatorių – skirtas pravaikštas. Tačiau, kaip teigia Guillon ir Cezanne (2014), nors toks darbuotojų lojalumas ir lengviau išmatuojamas, bet tam tikras elgesys, kuris atrodo galėtų būti lojalumo išraiška, turi skirtingus motyvus, ir jie nebūtinai suprantami teigiamai. Pavyzdžiui, darbuotojoto tolerancija nepasitenkinimui darbu gali atspindėti pasirinkimo galimybių stoką, todėl darbuotojas ir pasilieka toje pačioje organizacijoje.

Kadangi darbuotojų lojalumas buvo gana dažnas mokslininkų tyrimų objektas, kyla neaiškumų dėl sampratų ir apibrėžimų. Lojalumo bei įsipareigojimo organizacijai sąvokas savo darbuose tapatino Bloemer ir Odekerken - Schroder (2006), Vveinhardt ir Kotovskienė (2008). Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013) teigia, jog tapatinti šias dvi sąvokas nėra visiškai teisinga, kadangi įsipareigojimas aiškinamas kaip nuostata įdarbinusios organizacijos atžvilgiu, o lojalumas kaip elgesys, kuriuo siekiama prisidėti prie organizacijos klestėjimo. Tačiau Repšienė ir Merkevičius (2009) teigia, jog darbuotojų lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai sąvokos yra neatsiejamos viena nuo kitos, kadangi organizacinį įsipareigojimą skatinantys veiksniai, - lemia ir darbuotojų lojalumą organizacijoje.

Darbo rinkai vis globalėjant daugėja patyrusių, kompetetingų bei žinančių savo vertę darbuotojų. Tai verčia organizacijas stengtis dėl darbuotojų, siekiant juos išlaikyti. Nors lojalumo negalima nupirkti, tačiau jį galima ugdyti. Labai svarbu išsiaiškinti, kokių priemonių turi imtis organizacijos siekdamos išlaikyti darbuotoją (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008).

Mokslinėje literatūroje diskutuojama ne tik dėl darbuotojų lojalumo organizacijai sąvokos sampratos, bet ir dėl veiksnių, darančių įtaką jam. Mathieu ir Zajac (1990) kaip esminius organizacinio

įsipareigojimo elementus išskiria asmenines charakteristikas, vaidmens statusą, darbo, grupės ir lyderio tarpusavio santykius bei organizacines charakteristikas. Kotovskienė (2008) teigia, jog darbuotojų lojalumą ugdo savirealizacija, pasitikėjimas tarp pavaldinio ir vadovo, teisingas atlygis, saugumo jausmas, emocinis ryšys, geranoriška atmosfera, lanksčios darbo sąlygos. Kirby ir kt. (1992) teigia, jog reikia laikytis šių principų siekiant darbuotojų lojalumo (cit. Veršinskienė ir Večkienė, 2007):

- ✓ Savi žmonės- (organizacijoje dirbantys darbuotojai yra susipažinę, jų tarpusavio santykiai yra pakankamai šilti);
- ✓ Aiškūs organizacijoje vykstantys procesai- (darbuotojai žino ir suvokia organizacijos funkcionavimo struktūrą, procesus bei kriterijus, pagal kuriuos vertinimi jų pasiekti rezultatai);
- ✓ Skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema- (darbuotojai suvokia ryšį tarp pasiektų rezultatų ir už tai gauto įvertinimo);
- ✓ Aiški karjeros perspektyva- (darbuotojai suvokia, kad yra galimybė siekti karjeros, žino būdus kaip tai įgyvendinti);
- ✓ Suvokiama organizacija- (darbuotojams organizacijos vizija, misija, tikslai, vertybės yra suvokiami ir priimtini).

Jėčiuvienė (2006) atliko tyrimą ir nustatė, jog darbuotojų lojalumui didelę įtaką daro santykiai su tiesioginiu vadovu. Įprasta, jog darbdaviai iš darbuotojų tikisi lojalumo, tačiau ir darbuotojai iš darbdavių turi tam tikrų lūkesčių. Organizacija turi pasižymėti tam tikrų savybių rinkiniu, ji turi būti patraukli darbuotojui, kad jis ten dirbtų ir būtų lojalus. Petkevičiūtės ir Kalininos (2004) tyrimas nustatė, jog darbuotojų organizacinį įsipareigojimą teigiamai veikia organizacinių ir asmeninių vertybių sutapatinimas, organizacijos tikslų žinojimas, geri santykiai su vadovu, maloni darbo aplinka bei organizacinė politika pavaldinių atžvilgiu.

Ineson ir kt. (2013), atlikę darbuotojų lojalumo tyrimą viešbučių sektoriuje, nustatė, jog labiausiai lojalumui turi įtakos įsipareigojimas klientams bei kompanijai, geri darbo aplinkos santykiai, pagarba vadovui. Apibendrintai tai galima įvardyti kaip darbo aplinką, atmosferą bei žmones. Kaip parodė tyrimas, piniginis atlygis turi mažai įtakos darbuotojų lojalumui.

Chen (2006) teigia, jog darbuotojų lojalumas vystosi iš jų pasitenkinimo darbu, tad galima teigti, jog veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu, turi poveikį ir lojalumui. Tam pritaria ir Loveman (1998), kuris teigia, jog egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp darbuotojų lojalumo ir pasitenkinimo darbu. Turkyilmaz, Akman, Ozkan ir Pastuszak (2011) darbuotojų lojalumo ir pasitenkinimo darbu tyrime išsiaiškinta, jog labiausiai pasitenkinimą darbu lemia mokymasis ir asmeninis tobulėjimas. Antra svarbi sąlyga, jog darbuotojas jaustų pasitenkinimą savo darbu, yra darbo sąlygos. Atlygis ir pripažinimas buvo nurodyta kaip trečia pagal svarbumą priežastis. Pasitenkinimui

darbu taip pat svarbu įgalinimas ir dalyvavimas priimant sprendimus. Komandinis darbas buvo įvardytas kaip penktoji pagal svarbumą priežastis, turinti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Darbuotojų išlaikymas organizacijose tampa vis didesne problema, kadangi kiekvienas darbuotojas yra individualus, ir jo lojalumą organizacijai lemia skirtingi veiksniai. Todėl negalima teigti, jog, veiksniai, skatinantys vieno darbuotojo lojalumą, skatins ir kito, kadangi tos pačios priemonės, taikomos skirtingiems darbuotojams, veikia nevienodai. Darbuotojų amžius bei jų pripažįstamos vertybės, t. y. priklausymas tam tikrai kartai, lemia jų požiūrį bei santykį su organizacija, taip pat ir su lojalumu.

Pagal Howe ir Strauss (1992) teoriją, teigiama, jog kas 20 metų pasaulyje užauga nauja ir unikali žmonių karta (cit. iš Stanišauskienė, 2015). Tačiau kartų teorija pagrįsta ne tik amžiumi. Svarbiausią vaidmenį čia vaidina istorinės ir kultūrinės aplinkybės bei įvykiai, turėję įtakos tuo metu augusių žmonių vertybių sistemos formavimuisi. Reikia pabrėžti, jog mokslininkai nurodo skirtingus kartų intervalus, tačiau Kartų teorijos pradininkai išskiria šias kartas:

- ✓ Prarastoji karta (ang. *Lost Generation*), gimę 1883–1900;
- ✓ Didžioji karta (ang. *Greatest Generation*), gimę 1901–1924;
- ✓ Tylioji, tradicinė karta (ang. *Silent Generation*), gimę 1925–1942;
- ✓ Kūdikių bumo karta (ang. *Baby Boom Generation*), gimę 1943–1960;
- ✓ X karta (ang. *Generation X*), gimę 1961–1981;
- ✓ Y / Tūkstantmečio karta (ang. *Y / Millennial Generation*), gimę 1982–2000;
- ✓ Z / Interneto karta (ang. *Z / Homeland Generation*), gimę nuo 2001.

Pirma lentelė vaizduoja, kad kartos buvo analizuojamos ir kitų autorių. Matoma, kad mokslininkai nesutaria dėl laikotarpių skirstymų, todėl pateikia juos skirtingus.

1 lentelė. Kartų skirstymas pagal skirtingus šaltinius (Reeves ir On, 2008)

Autoriai	Kartų skirstymas				
Lancaster ir Stillman (2002)	Tradicinė karta (1900- 1945)	Kūdikių bumo karta (1946-1964)	X karta (1965-1980)	Y karta (1981-1999)	-
Martin ir Tulgan (2002)	Tylioji karta (1925-1942)	Kūdikių bumo karta (1946-1960)	X karta (1965-1977)	Y karta (1978-2000)	-
Oblinger ir Oblinger (2005)	Subrendusi karta (<1946)	Kūdikių bumo karta (1947-1964)	X karta (1965-1980)	Y karta (1981-1995)	Z karta (1995-dabar)
Tapscott (1998)	-	Kūdikių bumo karta (1946-1964)	X karta (1965-1975)	Skaitmeninė karta (1976-2000)	-
Zemke ir kt. (2000)	Veteranai (1922-1943)	Kūdikių bumo karta (1943-1960)	X karta (1960-1980)	Sekantieji (1980-1999)	-

Darbo rinkoje vis dar yra keturios kartos (tylioji, kūdikių bumo, X ir Y), bet pagal darbuotojų amžių galima teigti, kad dominuoja trys, t. y. kūdikių bumo, X bei Y kartos, todėl būtent jos šiame darbe yra analizuojamos. Mokslinėje literatūroje pastebima, jog kartų atstovai skiriasi vertybių, pasaulėžiūros, lūkesčių darbo santykių atžvilgiais.

Galima teigti, jog kartų skirtumai įvairiuose kontekstuose buvo gana dažnas tyrėjų tyrimo objektas. Literatūroje galima rasti nemažai tyrimų, kurie lygino kartas. Sullivan (2009) nagrinėjo kūdikių bumo bei X kartų karjeros poreikių skirtumus. Stanišauskienė (2015) tyrė X ir Y kartų karjeros sprendimus lėmusius veiksnius ir nustatė, kad X kartos karjeros sprendimus nulemia vidiniai veiksniai, laikmečio sąlygos, gyvenimo sąlygos ir kitų žmonių įtaka. Y kartos karjeros sprendimams įtaką daro asmeninės charakteristikos, pokyčiai švietimo sistemoje, darbo rinkos dinamika, kitų žmonių įtaka bei atsitiktinumai. Glass (2007) analizuoja darbo rinkoje esančių kartų skirtumus, teigdamas, jog kartų skirtumų neišmanymas priveda prie konfliktų darbe. Cennamo ir Gardner (2008) atliktas tyrimas siekė nustatyti Kūdikių bumo, X ir Y kartų darbuotojų darbo vertybių, pasitenkinimo darbu, emocinio įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo išeiti iš darbo skirtumus. Panašų tyrimą atliko ir Benson ir Brown (2011), kurie tyrė Kūdikių bumo ir X kartų darbuotojų skirtumus, vertinant jų pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir norą palikti organizaciją. Čiutienė ir Railaitė (2013) analizavo kartų valdymo problemą, teigdamas, jog trūksta mokslo darbų, kurie tyrinėja priemones ir įrankius, galinčius sudaryti prielaidas sėkmingam skirtingų kartų darbuotojų įtraukimui į organizacijos veiklą. Kartų skirtumai analizuojami ne tik vadybos moksle, apie tai kalba ir marketingo srities atstovai. Williams, Page, Petrosky ir Hernandez (2011) nagrinėjo kartų rinkodarą, teigdami, jog reklaminiai pranešimai ir produktai nukreipiami į skirtingas kartas turi atikti jų kartos vertybes, kadangi jos formuoja vartojimo įpročius.

Mokslinėje literatūroje vis dažniau kalbama ir apie Z kartą, nors šios kartos atstovai yra nepilnamečiai ir į darbo rinką dar tik žengia pirmus žingsnius. Daugiausiai randama darbų, susijusių su naujosios kartos mokymosi procesais. Štai Targamadzė (2014) analizuoja esminius Z kartos bruožus ir ugdymo metodologines išvalgas. Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė ir Nauckūnaitė (2015) pateikia mokslo studiją apie Z kartą, kurioje giliasi į naujosios kartos esminius pedagoginius ir psichologinius bruožus, mokymo(si) principus, mokymosi pasiekimų veiksnius, mokymo(si) ypatumus bei tarpasmeninės komunikacijos gebėjimus.

Tačiau tyrimų, siekiant palyginti skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į darbą lojalumo kontekste nėra daug. Vieną iš nedaugelio tyrimų atliko audito ir mokesčių organizacija „PwC“ kartu su Pietų Kalifornijos universitetu ir Londono verslo mokykla (2011). Tyrime buvo siekta išsiaiškinti Y kartos darbuotojų požiūrį į darbą. Tyrimas, kurio atlikėjai įvardija jį kaip kol kas didžiausiu ir išsamiausiu,

parodė, jog Y kartai itin svarbu lankstesnis darbo grafikas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei galimybės stažuotis užsienyje – tai svarbiausi jų pasitenkinimo darbu veiksniai.

Tačiau norint gauti išsamesnius duomenis apie kartų, šiuo metu esančių darbo rinkoje, požiūrį į lojalumą, reikia atlikti veiksnių, lemiančių lojalumą organizacijai, ir kartų teorinę analizę bei atlikti empirinį tyrimą, kuris atskleistų kiekvienos kartos lojalumą ir požiūrį į jį.

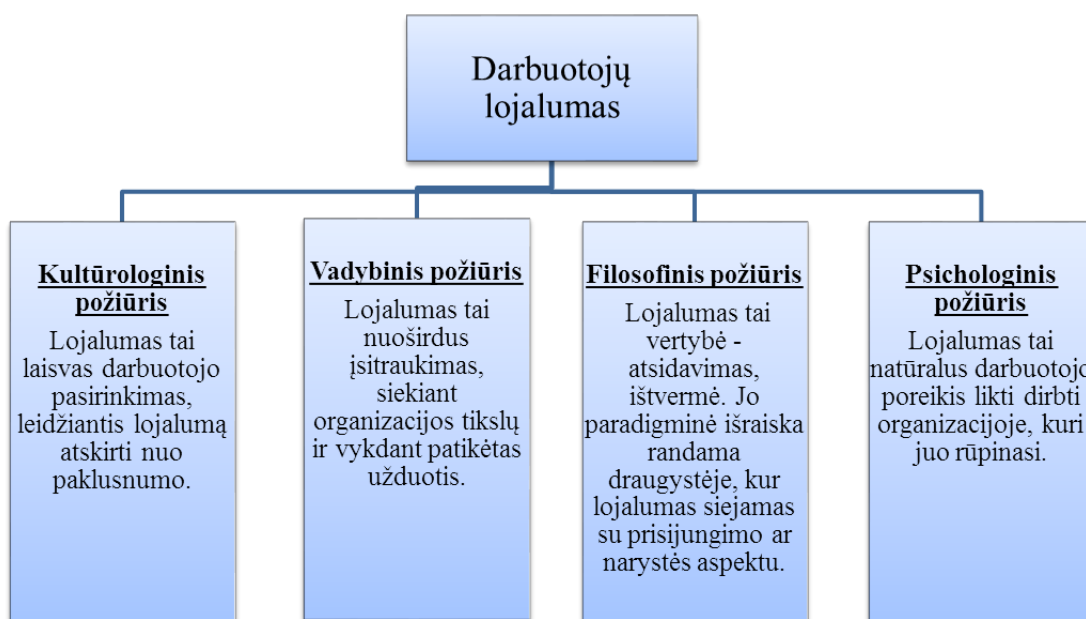
Išanalizavus darbuotojų lojalumo ir skirtingų darbuotojų kartų mokslinių teorijų ir tyrimų tendencijas mokslinė problema formuluojama taip: kaip ir kokie veiksniai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų kartų lojalumui.

2. TEORINIAI SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ SPRENDIMAI

2.1. Darbuotojų lojalumo samprata ir rūšys

Darbuotojų lojalumas organizacijai mokslinėje literatūroje nagrinėjamas jau seniai. Kinderis (2009) į darbuotojų lojalumą siūlo žvelgti kultūrologiniu, vadybiniu, filosofiniu ir psichologiniu požiūriais (žr. 1 pav.).

„Lojalumo“ terminas senaisiais laikais buvo įgavęs specifinę feodalinio pasaulio reikšmę ir įvardijo visateisį asmenį, gyvenantį šiapus civilizuotos tvarkos ir įstatymo – priešingybę tam, kuris egzistavo už įstatymo ribų (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008). Autorės teigia, jog „lojalumo“ terminas apibūdino ištikimybę savo feodaliniam ponui, o kartu ir aukščiausiai galiai ir valdžiai. Tačiau naujieji laikai neišvengiamai pakoregavo lojalumo prasmę. Nacionalizmo epochoje lojalumas buvo siejamas su ištikimybe valstybei ir politiniam autoritetui, konkrečiau - tautinei valstybei ir jos vyriausybei. Kartu formavosi ir šiomis dienomis atpažįstama lojalumo samprata, kuriai didžiausią įtaką padarė liberalizmas ir demokratinės vertybės, tad lojalumas yra siejamas su laisve ir laisvu pasirinkimu (Donskis, 2006). Visa tai atspindi kultūrologinį požiūrį į darbuotojų lojalumą.



1 pav. Darbuotojų lojalumo požiūriai (sudaryta pagal Kinderį R. (2009))

Vadybinis požiūris lojalumą aiškina kaip nuoširdų darbuotojų įsitraukimą, siekiant prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo (Veršinskienė ir Večkienė, 2007). Remiantis šiomis autorėmis, lojalus darbuotojas – tai žmogus, kuris supranta, jog turi platesnes perspektyvas, pvz., galimybę ugdyti kompetencijas, kelti kvalifikaciją, kilti karjeros laiptais. Lojalus darbuotojas susitapatina su organizacija, šimtu procentu įsitraukia į jos veiklą, nuoširdžiai ja domisi ir yra motyvuotas dirbti daugiau nei iš jo tikimasi.

Filosofinis požiūris lojalumą suvokia kaip vertybę (Kinderis, 2009). Lojalumas tai atsidavimas, ištvermė, kurio paradigmė išraiška kyla iš draugystės, kur narystės aspektas neatsiejamas nuo lojalumo: ištikimybės tikimasi šeimoje iš jos narių, organizacijos ištikimybės tikisi iš savo darbuotojų, ištikimybę kaip vertybę stengiamasi diegti šalies piliečiams. Tačiau autorius teigia, jog lojalumas filosofiniu aspektu nagrinėtas nedaug.

Psichologinis požiūris aiškina, jog labai svarbu darbuotojų lojalumo stiprinimas (Kinderis, 2009). Autorius teigia, jog lojalumas tai nėra vergovė - darbuotojas neprivalo dirbti įmonėje net už didžiausią atlyginimą. Veršinskienė ir Večkienė (2007) teigia, jog darbuotojas turi teisę pastoviai stebėti situaciją ir nuspręsti, kur jam bus geriau. Todėl organizacija siekdama išlaikyti darbuotojus privalo rūpintis tinkamomis skatinimo priemonėmis. Tik taip lojalumas bus suvokiamas ne kaip vergovė, o kaip natūralus darbuotojo poreikis pasilikti toje organizacijoje, kuri patenkina jo poreikius.

Veršinskienė ir Večkienė (2007) išskiria tik kultūrologinį, vadybinį bei psichologinius požiūrius. Tačiau visi požiūriai rodo, kad lojalumas siejamas su laisvu žmogaus noru dirbti organizacijoje ir siekimu prisidėti prie jos gerovės.

Mokslinėje literatūroje randama ne tik skirtingų požiūrių į lojalumo sąvoką, bet ir skirtingų apibūdinimų. Allen ir Grisaffe (2001) lojalumą įvardija kaip psichologinę būklę, apibūdinančią darbuotojo santykius su organizacija, kurioje jis dirba, ir darančią poveikį darbuotojo sprendimui likti organizacijoje.

Lojalumas apibūdinamas ir kaip ištikimybė bei atsidavimas organizacijai (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008). Šios tyrėjos lojalumą supranta kaip motyvų paiešką ir veiksnius, tenkinančius organizacijos bei darbuotojo poreikius bei pabrėžia, kad lojalumas turi būti grindžiamas apibuse nauda.

Mathieu ir Zajac (1990) teigia, kad lojalumas yra prisirišimas prie organizacijos, kuris gali būti laikomas emociniu atsaku, ypač, kai darbuotojas tiki organizacijos tikslais ir vertybėmis bei turi didelį norą išlaikyti narystę organizacijoje.

Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) pateikia tokį lojalumo sąvokos apibrėžimą. Jos teigia, kad lojalumas yra prisirišimas ir atsidavimas organizacijai, priklausomybės paskelbimo jausmas, išsireiškiantis kaip noras pasilikti organizacijoje.

Veršinskienė ir Večkienė (2007) lojalumo sąvoką apibūdina kaip nuoširdų isitraukimą, kuriuo siekiama prisidėti prie organizacijos tikslų bei numatytų rezultatų. Lojalus darbuotojas ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti kuo efektyviau bei suvokia, kad jis turi platesnę perspektyvą, t.y. galimybę tobulėti ir siekti karjeros. Lojalumo sąvoką panašiai suvokia ir Ball (1987), kuris pabrėžia, kad lojalių darbuotojų veiksmams organizacijos labai vyksta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės.

Panašiai darbuotojų lojalumą įvardija Diskienė ir Marčinskas (2007), kurie teigia, kad lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinamas su organizacijos

tikslais bei pasiaukojimas vardan jų. Autoriai teigia, kad lojalumas yra ištikimybė organizacijai, kai ji yra kritinėje situacijoje.

Tuo tarpu Legkauskas ir Mazilaukaitė (2013) teigia, kad lojalumas yra etiškas elgesys bei atsidavimas organizacijai. Tai pasireiškia teigiamai reprezentuojant organizaciją ar jos gaminamas prekes / paslaugas bei kuriant ilgalaikius santykius su organizacija, taip prisidedant prie jos sėkmės ateityje.

Komskienės, Švagždienės ir Benetytės (2009) teigimu lojalumas yra ilgalaikių santykių, kurie pagrįsti apibūsiu pasitikėjimu ir nauda, siekimas bei kūrimas. Organizacijos siekdamas didinti darbuotojų lojalumą turi patenkinti visų darbuotojų poreikius ir lūkesčius, o savo ruožtu darbuotojai siekia bendrą įmonės tikslų, pasižymi ištikimybė ir pasiaukojimu, yra dėkingi už galimybę save realizuoti.

Blase (1997) darbuotojų lojalumą įvardija kiek kitaip. Jis lojalų darbuotoją apibūdina kaip organizacijos žinojimą, kad ji turi darbuotoją, vertą pasitikėjimo priimant svarbius sprendimus bei sprendžiant iškilusias problemas. Autorius teigia, jog lojalumas organizacijai suteikia galimybę be rizikos investuoti į darbuotojo kompetencijų ugdymą.

Lojalumas organizacijai gali motyvuoti darbuotojus dirbti daugiau nei to reikalauja pareigos ar numato darbo sutartis (Pečiulienė, 2007). Lojalus darbuotojas neieško geresnio darbo pasitaikius mažiausiai progai, kadangi jis turi mažesnę poreikį keisti darbą net ir tada, kai įmonė turi problemų ar kai atsiranda patraukli galimybė.

2 lentelė. Darbuotojų lojalumos formos

Lojalumo formos	Autoriai, tyrinėję darbuotojų lojalumą
Psichologinė būklė	Allen ir Grisaffe (2001)
Ištikimybė	Vveinhardt ir Kotovskienė (2008), Diskienė ir Marčinskas (2007), Komskienė ir kt. (2009)
Atsidavimas	Vveinhardt ir Kotovskienė (2008), Petkevičiūtė ir Kalinina (2004), Diskienė ir Marčinskas (2007), Legkauskas ir Mazilaukaitė (2013)
Prisirišimas, susitapatinimas	Mathieu ir Zajac (1990), Petkevičiūtė ir Kalinina (2004), Akerlof ir Kranton (2005), Bhatnagar (2007)
Įsitraukimas	Veršinskienė ir Večkienė (2007), Ball (1987)
Pasiaukojimas	Komskienė ir kt. (2009)
Etiškas elgesys	Legkauskas ir Mazilaukaitė (2013)
Ilgas darbo stažas	Lazear (1993)
Specifinis žmogiškasis kapitalas	Dyer ir Hatch (2004)
Teigiami darbuotojų atsiliepimai kitiems asmenims apie organizaciją	Ogbonna ir Harris (2013), Legkauskas ir Mazilaukaitė (2013)
Pasitikėjimas organizacija	Searle ir Dietz (2012), Ashleight ir kt. (2012)
Dirbami viršvalandžiai	Sweetman (2001), Pečiulienė (2007)

Antroje lentelėje pateikta darbuotojų lojalumo formų apibendrinimas. Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus lojalumo apibrėžimus, galima teigti, kad mokslininkai vis dar neturi vieningos nuomonės, apibūdinant šią savoką.

Williams ir Werther (2001) teigia, kad egzistuoja šeši darbuotojų lojalumo lygiai (3 lentelė). Toks išskaidymas padeda suprasti kaip pasiekiamas ir išlaikomas darbuotojų lojalumas. Visų pirma svarbu, kad darbuotojai suprastų ir įsisamontintų organizacijos tikslus. Taip pat labai svarbu dalintis vizija, įtraukti darbuotojus į organizacijos tikslų įgyvendinimą, palaikyti kitų darbuotojų idėjas. O teisinga atlygio sistema ir grįžtamojo ryšio suteikimas padeda išlaikyti darbuotojų lojalumą.

3 lentelė. Darbuotojų lojalumo lygiai (Williams ir Werther, 2001)

Lojalumo lygiai	Apibūdinimas
1. Supratimas, įsisamontinimas	Darbuotojai turi suvokti organizacijos tikslus ir jų siekti, o ne iškelti savus tikslus į pirmą vietą.
2. Vizija	Norint, kad darbuotojai taptų lojalūs su jais reikia dalintis vizija, kokia organizacija norėtų tapti.
3. Įtraukimas	Kuo daugiau darbuotojų jausis prisidėję prie iškeltų tikslų įgyvendinimo, tuo daugiau jų taps lojaliais.
4. Palaikymas	Organizacija turi turėti darbuotojų, kurie skatintų palaikyti kitų darbuotojų idėjas.
5. Atlygis	Atlygio sistema turi būti tokia, kad darbuotojai jaustųsi teisingai įvertinti.
6. Grįžtamasis ryšys	Darbuotojai turi sulaukti grįžtamojo ryšio iš savo vadovų. Jei į jų idėjas nekreipiama dėmesio – lojalumas gali išnykti.

Vveinhardt ir Kotovskienė (2008) remdamosis žmogiškųjų išteklių analizės personalo tyrimų metodika teigia, kad darbuotojai yra skirstomi į keturias grupes, apibūdinančias jų lojalumą organizacijai:

1. **Lyderiai.** Jie yra atsidavę ir lojalūs tiek savo atliekamam darbui, tiek organizacijai, todėl šie darbuotojai organizacijose yra labiausiai vertinami.
2. **Karjeristai.** Jie atsidavę savo darbui, tačiau ne organizacijai. Karjeristams svarbiausia jų karjera ir asmeniniai laimėjimai, todėl jie palankiai žiūri į gaunamus naujus darbo pasiūlymus.
3. **Lojalieji.** Šie darbuotojai gerai atsiliepia apie organizaciją, kurioje dirba ir yra jai lojalūs. Tačiau jie rodo mažesnę susidomėjimą ir atsidavimą savo darbui.
4. **Pakeleiviai.** Jie nėra lojalūs nei savo darbui, nei organizacijai, todėl bet kuriuo metu gali veikti prieš ją. Tokie darbuotojai kelia daugiausiai sunkumų, todėl kiekviena įmonė jų norėtų turėti kuo mažiau.

Lojalumo sąvokos analizė parodė, kad vieningo apibrėžimo šiai sąvokai nėra. Todėl šiame darbe bus naudojamas toks apibrėžimas: lojalumas tai laisva valia išreikštas darbuotojo atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais bei pasiaukojimas vardan jų. Tai yra ištikimybė organizacijai, kai ji yra kritinėje situacijoje.

2.2. Skirtingų kartų darbuotojų ypatumai

Kartų teorija aiškina, kaip laikmetis, kuriame žmogus gimė, veikia jo požiūrį į pasaulį (Howe ir Strauss, 1992). Šios teorijos pagrindas slypi skirtingų kartų vertybėse. Stanišauskienė (2015) teigia, kad pirmaisiais individo gyvenimo metais (nuo ~2 iki ~14 metų) formuojasi kartai būdingos vertybės. Joms esminę įtaką daro šeima bei visuomenės ekonominiai, politiniai, socialiniai įvykiai. Pirmaisiais žmogaus gyvenimo metais susiformavusios vertybės yra giluminės, kadangi jos slypi pasąmonėje ir yra akivaizdžiai nepastebimos. Kartų teorijos pradininkai Howe ir Strauss teigia, kad visos kartos gyvena veikiamos tų vertybių (cit. iš Stanišauskienė, 2015). Nors neabejojama, kad kiekvienas žmogus yra išskirtinis bei unikalus ir jo elgesį lemia ir bendražmogiškosios, ir individualios vertybės, tačiau vertybių reikšmę, būdingą tam tikrai kartai paneigti yra sunku. Toliau darbe nagrinėjamos trys kartos, kurios šiuo metu yra darbo rinkoje: Kūdikių bumo karta, X karta ir Y karta.

4 lentelė. Kūdikių bumo kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Reeves ir On, 2008)

Autoriai	Kūdikių bumo kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius
Howe ir Strauss (1992)	1943-1960
Tapscott (1998)	1946-1964
Zemke ir kt. (2000)	1943-1960
Martin ir Tulgan (2002)	1946-1960
Lancaster ir Stillman (2002)	1946-1964
Oblinger ir Oblinger (2005)	1947-1964

Kaip matoma ketvirtoje lentelėje autoriai *Kūdikių bumo kartai* vieningų gimimo datų intervalų nepriskiria, o laikotarpis svyruoja nuo gimusių 1943 m. iki 1964 m. Todėl šiai kartai šiuo metu yra nuo 52 iki 73 metų.

Stanišauskienė (2015) analizuodama kartų skirtumus teigia, kad Kūdikių bumo karta formavosi pokario metais, kadangi ką tik buvo pasibaigęs Antrasis pasaulinis karas. Būtent po jo pabaigos smarkiai išaugo gimstamumas, todėl ši karta ir gavo tokį pavadinimą. Cordington (2008) šią kartą apibūdina kaip ypač gausaus vartojimo kartą, sukūrusią daugiau materialinių gėrybių nei visos kitos kartos iki jų. Tačiau autorius pastebi, kad ši karta yra sukaupusi ir daugiau skolų. Yu ir Miller (2005)

teigia, jog Kūdikių bumo karta buvo mokoma dirbti komandoje, todėl stiprus komandinis darbas yra vienas iš požymių, apibūdinančių šią kartą (cit. iš Čiutienė ir Railaitė, 2013). Kūdikių bumo karta yra linkusi daug dirbti ir vakarais bei savaitgaliais, todėl ir yra vadinami darboholikais, pasižyminčiais veržlumu, konkurencingumu ir aiškia orientacija į pelną (Cordington, 2008). Šios kartos atstovai gali pasigirti stipria darbo etika, emocine branda bei gerais bendravimo įgūdžiais, todėl jie stengiasi palaikyti gerus tarpusavio santykius ir gerbti hierarchinius ryšius. Darbuotojai, priklausantys šiai kartai darbe siekia stabilumo, brangina, saugo savo darbą, o gerai dirbti juos motyvuoja atlikto darbo įvertinimas. Kūdikių bumo kartai svarbu, kad jie būtų įtraukti į sprendimo priėmimo procesus, todėl jiems tinkamiausias konsensusu pagrįstas vadovavimo stilius (Haynes, 2011). Kūdikių bumo kartos vadovams svarbu sudaryti vienodas sąlygas visiems, kurie jį palaiko, tačiau kaip pažymi (Cordington, 2008) šios kartos vadovai yra nelinkę pagalbos prašyti iš kitų kartų bei neskuba išeiti į pensiją.

Taigi Kūdikių bumo kartą galima apibūdinti tokiomis savybėmis: **darbštūs, sunkiai dirbantys, norintys stabilios darbo aplinkos, lojalūs darbdaviui, iš vadovų tikisi nurodymų, nemėgsta pokyčių, technologiškai neišprusę, turi būti skatinami pasinaudoti mokymo galimybėmis, skatina pinigai ir pripažinimas, gerbia autoritetus ir hierarchiją.**

Penkta lentelė vaizduoja kokius laikotarpius skirtingi autoriai priskiria *X kartai*. Matoma, kad taip pat nėra vieningo požiūrio. Ryškiausias skirtumas matomas tarp Howe ir Strauss (1992) ir Tapscott (1998) skirstymų. Howe ir Strauss (1992) teigia, kad *X* kartai priklauso gimusieji nuo 1961 m. iki 1981 m., o Tapscott (1998) šiai kartai priskiria tik gimusius nuo 1965 m. iki 1975 m. Galima teigti, jog autoriai skirtingai interpretuoja istorines ir kultūrines sąlygas bei įvykius formavusius šios kartos vertybes, kadangi laikotarpius įvardija pakankamai skirtingus. Skirtingų autorių pateikiami skirstymai rodo, jog *X* kartai priklauso asmenys gimę nuo 1961 m. iki 1981 m. Todėl šiai kartai šiuo metu yra nuo 35 m. iki 55 metų.

5 lentelė. X kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Reeves ir On, 2008)

Autoriai	X kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius
Howe ir Strauss (1992)	1961-1981
Tapscott (1998)	1965-1975
Zemke ir kt. (2000)	1960-1980
Martin ir Tulgan (2002)	1965-1977
Lancaster ir Stillman (2002)	1965-1980
Oblinger ir Oblinger (2005)	1965-1980

Murphy (2007) teigia, jog *X* kartą stipriai paveikė skyrybų skaičiaus padidėjimas ir pagerėjusi moterų situacija darbo rinkoje. Moterys vis rečiau likdavo namuose prižiūrėti vaikus, todėl jiems teko patiems išmokti pasirūpinti savimi. Dėl to *X* kartos atstovai yra labiau savimi pasitikintys, lankstūs,

koncentruoti į išmatuojamus rezultatus. Murphy (2007) teigimu šiai kartai svarbu darbo atlikimas nuo pradžios iki pabaigos pagal pačių nusistatytas taisykes, ir tai juos motyvuoja. Tam pritaria ir McCrindle (2014), teigdamas, jog X kartai būtinas lankstumas ir pasirinkimas, nes jiems griežta priežiūra nepriimtina. Haynes (2011) teigia, kad X kartai reikia žinoti kaip jiems sekasi dirbti, t.y. gauti grįžtamąjį ryšį. Kaip pažymi Stanišauskienė (2015) X kartos atstovai nelinkę atsiduoti vienai organizacijai ar prisirišti prie vieno darbo, todėl jie ieško būdų greitai užsidirbti pinigų bei nebijo prisiimti rizikos. Jie nėra nusistatę prieš organizaciją apskritai, tačiau X kartos darbuotojų sprendimus nulemia individualumas. Pažymima, kad šios kartos atstovai siekia darnos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Stanišauskienė, 2015).

Taigi X kartą galima apibūdinti tokiomis savybėmis: **nepriklausomi, motyvuojantys save, savarankiški, svarbiau asmeninis pasitenkinimas, o ne tiesiog sunkus darbas, linkę ieškoti bet kokių galimybių tobulinti savo įgūdžius, lojalūs profesijai, o ne darbdaviui, individualistai, turi savarankiškumo ir lankstumo poreikį, išprusę technologiškai, siekia atnaujinti savo žinias, svarbesnis pasitenkinimas darbu nei paaukštinimas, nepasiryžę aukotis vardan organizacijos, gerai išlavinti socialiniai įgūdžiai**

Y kartos laikotarpis skirtingų autorių apibrėžiamas nevienodai (6 lentelė). Matoma, jog Tapscott (1998) Y kartai priskiria gimuosius nuo 1976 metų, o Howe ir Strauss (1992) tik nuo 1982 m. Todėl pagal skirtingus autorius šios kartos periodas apima gimusiuosius nuo 1976 m. iki 2000 m. Čiutienė ir Railaitė (2013) Y kartą apibūdina kaip vieną veikliausių kartų, kadangi ji yra išaugusi su internetu ir naujausiomis technologijomis. Teigiama, kad tai yra viena lanksčiausių kartų, todėl šios kartos atstovai geriausiai sugeba dirbti su įvairaus amžiaus asmenimis. Todėl organizuojant darbo procesą patariama Y kartos darbuotojams dirbti su vyresnių kartų darbuotojais, kadangi taip sudaromos palankios sąlygos mokytis vieniems iš kitų.

6 lentelė. Y kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Reeves ir On, 2008)

Autoriai	Y kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius
Howe ir Strauss (1992)	1982-2000
Tapscott (1998)	1976-2000
Zemke ir kt. (2000)	1980-1999
Martin ir Tulgan (2002)	1978-2000
Lancaster ir Stillman (2002)	1981-1999
Oblinger ir Oblinger (2005)	1981-1995

Haynes (2011) pabrėžia, kad galimybė dirbti su kūrybiškais žmonėmis motyvuoja šią kartą, tačiau tarp darbo ir asmeninio gyvenimo siekiama išlaikyti pusiausvyrą. Teigiama, jog Y karta yra orientuota į tikslą ir į darbą ateina vedina aukštesnių lūkesčių (Čiutienė ir Railaitė, 2013).

Stanišauskienė (2015) teigia, kad Y karta siekia greito rezultato ir pripažinimo, įvertinimo bei atlygio. Darbe jie jaučiasi prastai, jei vadovai nereaguoja į jų pasiektus rezultatus, suvokdami juos kaip savaime suprantamą dalyką. Stanišauskienė (2015) pažymi, kad šios kartos atstovai nemėgsta rutininių, kantrybės bei kruopštumo reikalaujančių užduočių, negali ilgai išlaikyti dėmesio ties vienu dalyku, greitai praranda susidomėjimą ir ima nuobodžiauti.

Galima išskirti Y kartą apibūdinančias savybes: **mėgsta pokyčius, vertina asmeninį tobulėjimą, orientuoti į tikslą, siekia iššūkių reikalaujančio darbo, pasitikintys savimi, netgi arogantiški, pirmenybę teikia elektroninei komunikacijai, savirealizacija svarbiau nei atsidavimas darbui, siekia greito rezultato, pripažinimo, įvertinimo ir atlygio, svarbu palanki organizacijos kultūra ir teigiama darbo aplinka, įvairovė kasdieniniame darbe, svarbu nepriklausomybė ir autonomija.**

Narijauskaitė ir Stonytė (2011) pateikia šioms trimis kartoms būdingus požūrius į darbą (7 lentelė). Jos analizuoja darbo etiką ir vertybes, lojalumą, darbo/gyvenimo balansą, darbo turinį, technologijas ir įgūdžius, motyvatorius, karjerą bei pateikia kartas apibūdinančius bruožus.

7 lentelė. Kūdikių bumo, X ir Y kartoms būdingi požūriai į darbą (Narijauskaitė ir Stonytė, 2011)

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Darbo etika ir vertybės	<ul style="list-style-type: none"> • Stipri darbo etika; • Efektyvus darbas; • Orientacija į procesus; • Noriai dirba viršvalandžius. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skeptiška etika; • Lengvai keičia darbo vietą, nebijo kritikos; • Orientacija į rezultatus; • Nepatinka viršvalandžiai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versliniška etika; • Karjeros, technologijų ir stabilumo siekimas. • Orientacija į rezultatus; • Retai kada dirba viršvalandžius.
Lojalumas	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalumas karjerai ir organizacijai 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra lojalūs įmonei 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalūs, jeigu tenkina darbo sąlygos
Darbo/gyvenimo balansas	<ul style="list-style-type: none"> • Pusiausvyra tarp darbo ir šeimos; • Gyvenimas dėl darbo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Noras suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą; • Darbas dėl gyvenimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pusiausvyra tarp darbo ir šeimos; • Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paauskstinimo
Darbe tikimasi	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo komandoje; • Aiškių darbo lūkesčių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertinimo pagal rezultatus 	<ul style="list-style-type: none"> • Iššūkių; • Lankstaus darbo grafiko; • Naujų žinių; • Gero atlyginimo.
Technologijos ir įgūdžiai	<ul style="list-style-type: none"> • Mažas technologijų 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertina ir naudojasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Neįsivaizduoja gyvenimo be

	naudojimas; <ul style="list-style-type: none"> • Įgūdžiai nėra tokie svarbūs. 	technologijomis <ul style="list-style-type: none"> • Įgūdžiai reikalingi. 	technologijų; <ul style="list-style-type: none"> • Nauji įgūdžiai yra labai svarbūs.
Motyvuoja	<ul style="list-style-type: none"> • Įvertinimas; • Pinigai 	<ul style="list-style-type: none"> • Laisvė, savų taisyklių sukūrimas; • Laisvas laikas 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbu su protingais, kūrybingais žmonėmis. • Laisvas laikas
Karjeros vystymas	<ul style="list-style-type: none"> • Karjeros galimybes mato ne tik įmonėje, bet ir ištisoje tos įmonės pramonės šakoje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Karjeros siekia tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaupia darbo patirtį bei kompetencijos lygį. • Siekia karjeros galimybių.

Remiantis šia lentele galima išvelgti kartų skirtumus darbuotojų lojalume. Kūdikių bumo kartą galima įvardyti kaip lojalią, kadangi šios kartos atstovai noriai dirba viršvalandžius, o naudojant būtent šį konstrukta taip lojalumą įvardija Sweetman (2001), Pečiulienė (2007). Ši karta gyvena dėl darbo, todėl galima teigti, kad ji pasižymi didesniu lojalumu organizacijai negu kitos kartos. Kūdikių bumo kartą motyvuoja pinigai ir įvertinimas, todėl galima daryti prielaidą, kad tai darys įtaką ir jų lojalumui.

X kartos darbuotojams nepatinka dirbti viršvalandžius, jie lengvai keičia darbą, todėl teigiama, kad jie nėra lojalūs organizacijai. Tačiau reikia atsižvelgti į šios kartos vertybes ir nuostatas, kurios jai yra svarbiausios. X kartai svarbu suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, todėl pavyzdžiui suteikiant šios kartos darbuotojams daugiau laisvo laiko būtų galima tikėtis įtakos jų lojalumui.

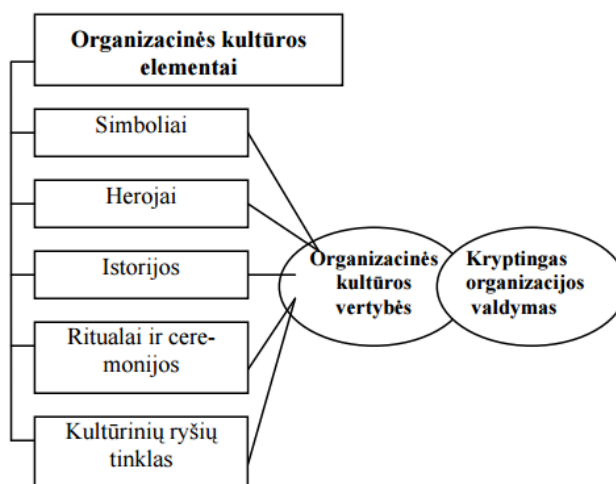
Y karta siekia karjeros galimybių, todėl kad būtų lojalūs organizacijai jiems svarbu geros darbo sąlygos. Tačiau priešingai nei Kūdikių bumo karta, Y karta nemėgsta ir retai kada dirba viršvalandžius. Tačiau šiai kartai labai svarbu tobulėti bei kaupti patirtį, todėl galima teigti, jog tai turėtų daryti įtaką jų lojalumui.

2.3. Darbuotojų lojalumo veiksniai

Šiame darbe apibrėžta darbuotojų lojalumo sąvoka leidžia įvardyti esminius aspektus, leidžiančius šiai sąvokai pasireikšti, arba kitaip sakant, veiksnius, darančius įtaką darbuotojų lojalumui. Darbuotojų lojalumas apibrėžiamas kaip laisva valia išreikštas darbuotojo atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais bei pasiaukojimas vardan jų. Tai yra ištikimybė organizacijai, kai ji yra kritinėje situacijoje

Kadangi lojalumas yra laisvas darbuotojo pasirinkimas, reikalingos tam tikros sąlygos, kad jis savaime pasireikštų (Donskis, 2006). Lojalumas kaip sąvoka nagrinėjama organizacijos kontekste, todėl galima teigti, kad būtent organizacijos aplinka su savo vidaus taisyklėmis bei vertybinėmis nuostatomis formuoja darbuotojo įsitikinimus organizacijos atžvilgiu. Todėl Bučiūnienė (2006) teigia,

jog darbuotojų lojalumą formuoja organizacijos kultūra. Stiprios kultūros puoselėjimas, pagrįstas daugumai darbuotojų priimtinomis vertybėmis, organizacijai suteikia didelį pranašumą, o organizacinės kultūros nebuvimas – priešingai. Nemaloni, nedraugiška organizacijos vidaus aplinka mažina darbuotojų lojalumą bei didina kaitą. Teisinga organizacinė kultūra skatina darbuotojų pastovumą ir elgesio savikontrolę, padeda suvokti, ko iš jų tikimasi, leidžia darbuotojams pasijusti svarbiu organizacijos nariu, o tai skatina jų darbo našumą, pasitenkinimą savo darbu (Lobonova ir Stankevičienė, 2006).



2 pav. Organizacijos kultūros elementai (Paužuolienė ir Trakšėlys, 2009)

Paužuolienė ir Trakšėlys (2009) teigia, jog organizacijos kultūrą sudaro šie elementai:

- ✓ Simboliai, kurie gerina įmonės įvaizdį, padaro organizaciją išskirtine bei informuoja apie organizacijos vertybes;
- ✓ Herėjai, kurie savo elgesiu rodo pavyzdį, kuria ir stiprina organizacinę kultūrą;
- ✓ Istorijos, kurios atspindi organizacijos praeitį ir pasiekimus bei sukuria organizacijos savitumo įvaizdį;
- ✓ Ritualai ir ceremonijos, kurios palaiko organizacijos vertybes ir sutvirtina darbuotojų tikėjimą jomis;
- ✓ Kultūrinių ryšių tinklas, kuris padeda suprasti, kokie procesai vyksta organizacijoje bei kokie yra bendravimo ryšiai tarp darbuotojų;

Kiekvienas iš šių elementų tiesiogiai per vertybes veikia organizacijos valdymą. George ir Jones (2005) vertybes apibūdina kaip esminius kriterijus bei standartus, pagal kuriuos žmogus nusprendžia, kaip elgtis tam tikroje situacijoje. Jie išskiria du vertybių tipus:

- ✓ Galutinio tikslo vertybės. Tai yra galutinė būseną ar rezultatas, kurį norima pasiekti. Organizacijos kaip galutinio tikslo vertybes dažnai išskiria kokybę, atsakomybę, novatoriškumą ar pelningumą.

- ✓ Pagalbinės vertybės. Tai yra priimtinas ir trokštamasis elgsenos būdas. Organizacijos gali taikyti įvairius elgsenos būdus: pagarba tradicijoms, kūrybingumas, konservatyvumas ir atsarga, taupymas.

Autoriai teigia, kad organizacijos kultūra kaip veiksnys, darantis įtaką lojalumui, susideda iš galutinių nuostatų ir tikslų, kuriuos dėka darbuotojų organizacija stengiasi pasiekti (galutinio tikslo vertybių), ir jos elgsenos modelių, kurių organizacija laikosi (pagalbinių vertybių). Taigi pagalbinės vertybės organizacijoms padeda įgyvendinti galutinio tikslo vertybes.

Schein (2002) organizacinės kultūros aspektus grupuoja į formalius ir neformalius. Formalūs aspektai yra orientuoti į organizacijos misiją – deklaruojamas normas, vertybes, darbo metodus, ideologinius principus. Kitaip tariant tai yra egzistuojančios organizacijos taisyklės, kurių darbuotojai negali pakeisti ir privalo priimti tokias, kokios jos yra. Tuo tarpu neformalūs aspektai yra tie, kuriuos sukuria patys darbuotojai – klimatas, vidinė grupės atmosfera, priimtose reikšmės. Tai galima įvardyti kaip organizacijos tradicijas, kurias kuria ir keičia patys darbuotojai. Taigi organizacijos kultūrą galima įvardyti kaip tam tikrų taisyklių ir tradicijų visumą, vienijančią organizacijos narius jos misijai įgyvendinti.

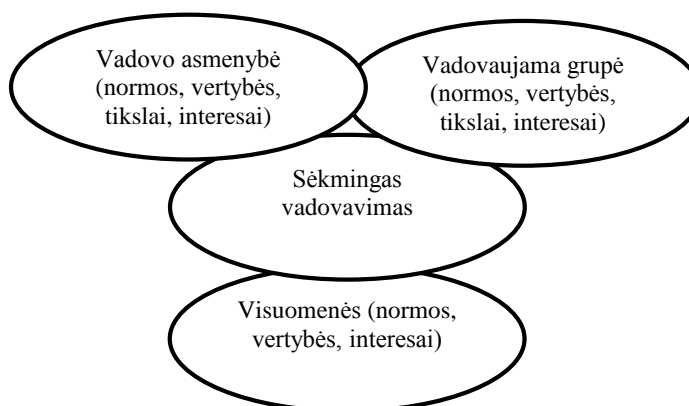
Vertinant organizacijos kultūrą kaip veiksnį, darantį įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui, galima teigti, kad jis didžiausią įtaką turėtų daryti Kūdikių bumo kartai, kadangi jie gyvena dėl darbo, neretai dirba viršvalandžius, todėl darbas jiems yra viskas. Todėl tinkama organizacinė kultūra turėtų teigiamai veikti jų lojalumą.

Hipotezė 1: Organizacijos kultūra Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.

Didelėse organizacijose lojalumo objektas yra pati organizacija, kurios kultūra daro įtaką darbuotojų lojalumui (Kalabin, 2006). Kitaip yra mažose organizacijose, kur lojalumo objektas nukreipiamas į konkretų asmenį, dažniausiai į vadovą, kuris formuoja organizacijos vidaus taisykles. Todėl galima teigti, kad vadovo vaidmuo yra veiksnys, darantis įtaką darbuotojų lojalumui. Organizacija turi būti patraukli darbuotojui, kad jis joje dirbtų ir būtų lojalus. Bučiūnienė (2006) teigia, jog siekiant didinti organizacijos kaip darbdavio patrauklumą darbo rinkoje pagrindinis vaidmuo tenka aukščiausio lygio vadovams, kadangi nuo jų nuostatų ir požiūrio į darbuotojus, kompetencijų, organizacijos deklaruojamų vertybių ir vadovų elgesio atitikimo priklauso darbuotojų lojalumas.

Jėčiuvienės (2006) teigimu darbuotojų požiūris į darbą, o kartu ir lojalumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų vadovai ir darbdaviai. Vadovavimas bus sėkmingas jei darbdavių ir vadovų elgesys, vertybės, tikslai bei interesai neprieštaraus darbuotojų, darbo grupės, visuomenės vertybėms bei interesams (žr. 3 pav.). Jėčiuvienė (2006) teigia, jog jei vadovai su savo pavaldiniais elgiasi sąžiningai, neslepia nuo jų informacijos, vertina įdėtas pastangas bei jiems padeda, tai ir darbuotojai matydami tokį pavyzdį elgiasi lygiai taip pat. Tačiau jei tik organizacija pelno siekia bet

kokia kaina, nevertina žmonių nei kaip darbuotojų, nei kaip asmenybių, iškart auga darbuotojų nepasitenkinimas, blogėja darbo santykių kokybė, o apie lojalumą organizacijai nėra net kalbos.



3 pav. Sėkmingo vadovavimo priklausomybė nuo vadovo, grupės ir visuomenės interesų bendrumo (Jėčiuvienė, 2006)

Župerkienė (2009) remiasi Hitt modeliu, kuriame aiškinama, jog vadovų asmeninės ir dalykinės savybės daro įtaką organizacijos rezultatams, o tuo pačiu ir pavaldiems darbuotojams. Įtaką pavaldiniams daro šie asmeniniai vadovo veiksniai:

- ✓ Asmeninės savybės;
- ✓ Išsilavinimas;
- ✓ Pasitikėjimas savimi;
- ✓ Gebėjimas kalbėti;
- ✓ Kompetencija ir patirtis;
- ✓ Išsilavinimas ir vertybės
- ✓ Valdymo stilius.

Yukl (1998) analizuodamas asmenines vadovo savybes, kurios daro įtaką darbuotojams, išskiria asmeninę dorą. Dora apibūdinama kaip pirminis veiksnys, atskleidžiantis, ar darbuotojai suvoks vadovą kaip patikimą (Župerkienė, 2009). Jeigu vadovas darbuotojų akimis matomas kaip nepatikimas, tai išlaikyti darbuotojų lojalumą ir užsitikrinti jų paramą bei bendradarbiavimą yra sunku. Dora, kaip asmeninė savybė, apibūdinama šiais rodikliais: sąžingumas, teisingumo lygis (paaiškėjęs vadovo melui jis praranda patikimumą); pažadų laikymasis (vadovas, nesilaikantis pažado yra nepatikimas); padorumo lygis (atskleidus vadovo manipuliacijas darbuotojais asmeniniais tikslais, jis praranda pasitikėjimą); pasitikėjimo vadovu lygis (atskleidus jam patikėtą konfidencialią informaciją, vadovas praranda pasitikėjimą). Tačiau svarbiausiu doros veiksmu yra vadinamas vadovų elgesio ir darbuotojams deklaruojamų vertybių atitikimas (Yukl, 1998), kam pritaria ir Jėčiuvienė (2006).

Darbuotojų lojalumui teigiamą įtaką daro ir vadovo emocinė kompetencija (Jėčiuvienė, 2006). Jos esmė yra mokėjimas pastebėti ir tinkamai įvertinti ne tik savo, bet ir kitų darbuotojų veiksmus. Emocinė kompetencija apibūdinama kaip gebėjimas suprasti ir įvardyti emocijas ir jų reikšmę, susieti jas su kitais asmens jausmais, o taip pat ir išradingai valdyti. Jeigu vadovas pasižymi silpna emocine kompetencija, tai aiškiai atsispindi santykiuose su darbuotojais, klientais, partneriais. Dėl prastų tarpusavio santykių neretai prarandami ne tik klientai, bet ir darbuotojai, kadangi nukenčia vadovo įvaizdis, reputacija. Todėl galima teigti, kad vadovo emocinė kompetencija formuoja darbuotojų lojalumą organizacijai.

Žvelgiant į vadovo vaidmenį kaip veiksnį, formuojantį darbuotojų lojalumą, galima išskirti Y kartos darbuotojus. Ši karta labai mėgsta neformalų bendravimą ir yra nelinkusi pripažinti didelių autoritetų, todėl vadovas jiems asmuo, kuris privalo bendrauti su darbuotojais ir juos ugdyti. Tad vadovas turi didelę reikšmę, siekiant, kad Y karta darbe jaustųsi gerai. O Kūdikių bumo ir X kartos atstovai gerbia hierarchinius ryšius, vadovas jiems turi didelį autoritetą, tačiau iš esmės stengiamasi išlaikyti atstumą. Todėl galima teigti, kad vadovo vaidmuo labiausiai daro įtaką Y kartos darbuotojų lojalumui.

Hipotezė 2: vadovo vaidmuo Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Kūdikių bumo ir X kartai.

Kitas veiksnys, darantis įtaką darbuotojų lojalumui yra motyvacija, kadangi, kaip teigia Repšienė ir Merkevičius (2009), šie reiškiniai yra neatsiejami vienas nuo kito. Repšienės ir Merkevičiaus (2009) teigimu organizacijos darbuotojų motyvavimu siekia dviejų tikslų – skatinti juos efektyviau siekti numatytų tikslų bei didinti lojalumą organizacijai. Viningienė (2011) pažymi, kad nemažai autorių motyvacijos sąvoką sieja su asmens poreikiais ir motyvais, nuo kurių priklauso darbuotojų veiksmai bei elgesys darbe. Motyvacijos sąvoka moksliniuose šaltiniuose aiškinama įvairiai. Lukoševičius ir Martinkus (2001) teigia, kad motyvacija yra žmogaus norai ir poreikiai. Appleby (2003) teigimu motyvacija yra individo polinkiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, paaškinantys žmogaus elgesį. George ir Jones (2005) motyvaciją apibūdina kaip psichologines jėgas, nukreiptas į asmenį, apsprendžiančias individo veiksmų kryptį organizacijos atžvilgiu, atkaklumo bei pastangų lygį vykdant užduotis. Tuo tarpu motyvavimas yra veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti paskirtas užduotis išsiaiškinimas ir priemonių, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu naudojimas (Zakarevičius, 2008). Viningienės (2011) teigimu tokios priemonės yra darbo užmokestis, pagarba, karjeros didinimo galimybės, kūrybinė atmosfera darbo vietoje, premijos. Kaip teigia Diskienė ir Marčinskas (2007) geri savo srities specialistai pasižymi dideliu mobilumu, todėl labai svarbu juos tinkamai motyvuoti, norint išlaikyti organizacijoje.

Motyvacija yra gana plačiai nagrinėta tema vadybos moksle, todėl egzistuoja ne viena teorija, kuri viena nuo kitos smarkiai skiriasi (Dubauskas, 2006). Po praktinių motyvacijos modelių pradininko

Tayloro atliktų bandymų buvo išskirta darbo proceso ir poreikių svarba, todėl tolimesnės motyvacijos teorijos formavosi šiomis dviem kryptimis:

- ✓ poreikių motyvacijos teorijos;
- ✓ proceso motyvacijos teorijos.

Poreikių motyvacijos teorijos grindžiamos poreikių, sužadinančių individo veiklą, nustatymu. Teorijos siekia atskleisti veiksnių, susijusių su asmens noru ar nenoru atlikti darbą, poveikį. Plačiausiai yra žinoma Maslow poreikių piramidė, kurioje žmonių poreikiai išdėstyti chronologine tvarka nuo žemiausio iki aukščiausio lygio. Maslow požiūriu yra penki pagrindiniai žmogaus poreikiai – fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos, kurie atsiranda pakopa po pakopos. Dubausko (2006) teigimu Maslow teorijai yra artima Herzbergo dviejų veiksnių teorija, kuri siejasi su motyvacija bei pasitenkinimu darbu. Herzberg tyrinėdamas motyvacijos veiksnius išskyrė dvi jų grupes. Pirmoji yra motyvaciniai veiksniai, kuriems priklauso atsakomybės lygis, paaukštinimas, darbo esmė, tobulėjimo, pripažinimo galimybės. Šie veiksniai motyvuoja darbuotojus dirbti produktyviau. Antroji grupė veiksnių yra higieniniai, į kuriuos patenka organizacijos valdymas ir politika, darbo kontrolė, uždarbis, darbuotojų tarpusavio santykiai, darbo sąlygos. Tyrėjo teigimu šie veiksniai nemotyvuoja darbuotojų dirbti geriau, kadangi jie yra suvokiami kaip savaime suprantami. Dar vieną poreikių motyvacijos teoriją pristatė McClenllandas, kuris manė, jog žmonėms yra būdingi keturi motyvacijos modeliai:

1. Laimėjimų motyvacijos modelis remiasi pastangomis įveikti atsiradusius iššūkius, tobulėti;
2. Vienijimo motyvacijos modeliui svarbiausia pastangos įtraukti kitus žmones siekiant teigiamų rezultatų;
3. Kompetencijos motyvacijos modelis remiasi pastangomis siekti geros darbo kokybės;
4. Valdžios motyvacijos modelis pasireiškia kaip pastangos įtakoti žmones ir situacijas.

Proceso motyvacijos teorijos analizuoja tai, kaip žmogus siekia tikslų, pasirinkdamas konkretų elgesio būdą (Dubauskas, 2006). Labiausiai yra žinomos dvi proceso motyvacijos teorijos: lūkesčių ir teisingumo. Vroom lūkesčių teorija teigia, kad motyvaciją nulemia trys veiksniai: lūkesčiai, kad pastangos duos laukiamų rezultatų; lūkesčiai, kad rezultatai susilauks atitinkamo atlygio bei atlygio vertinimo nustatymas. Teisingumo teorijos autorius Adamsas kalbėdamas apie motyvaciją teigia, jog atlikdamas darbą mainais už atlyginimą, žmogus galvoja, kiek pastangų įdėjo į tą darbą, ir kiek jis už tai gavo. Jeigu darbuotojo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis, jis jaučia neteisybę ir nepasitenkinimą.

Tačiau egzistuoja ne tik viena motyvacijos teorija, bet ir rūšis. Kehr (2004) motyvaciją skirsto į vidinę ir išorinę. Čapienės ir Merkienės (2014) teigimu vidinė motyvacija apibūdinama kaip noras veikti dėl pačios veiklos ir būti veiksmingam. Vidinę motyvaciją skatina pasisekimas, pripažinimas, pasitenkinimas darbu, ir tai yra ilgalaikės, didelį efektyvumą duodančios priemonės

(Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011). Tuo tarpu išorinė motyvacija yra sąlygojama išorinių aplinkybių, t.y. ją veikia aplinka (Čapienė, Merkienė, 2014). Išorinę motyvaciją skatina darbo užmokestis, gaunamos naudos, darbo saugumas, tačiau kaip teigia Kumpikaitė ir Kalinauskienė (2011) tai yra trumpalaikės skatinimo priemonės.

Apibendrinant motyvacijos teorijas ir rūšis, juose galima pastebėti bendrą bruožą, atskleidžiantį motyvacijos esmę. Kadangi žmogaus poreikis dirbti kyla tikintis už tai kažką gauti atgal, galima teigti, kad motyvacija, kaip procesas, veikia mainų principu. Todėl tinkamos motyvavimo priemonės užtikrina lygiaverčius mainus tarp darbuotojo ir organizacijos, ugdo darbuotojo pasitikėjimą bei lojalumą organizacijai. Tačiau siekiant suprasti, kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus, būtina analizuoti kiekvieno žmogaus poreikius (Tietjen, Myers, 1998). Kadangi šio darbo tikslas yra analizuoti lojalumo, o ne motyvacijos veiksnius, tai kaip pagrindinis išorinės motyvacijos veiksnys, darantis įtaką darbuotojų lojalumui, bus analizuojamas piniginis atlygis.

Vertinant motyvaciją, kaip lojalumui įtaką darantį veiksni, galima teigti, jog labiausiai šis veiksnys turėtų daryti įtaką Kūdikių bumu ir X kartų darbuotojų lojalumui, kadangi juos dirbti labiausiai motyvuoja piniginis įvertinimas. Tuo tarpu Y kartą dirbti labiau motyvuoja ne piniginis paskatinimas, o mokymų, tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo galimybės.

Hipotezė 3: piniginis atlygis ir pripažinimas Kūdikių bumu ir X kartų darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Y kartai.

Girdauskienė (2011) veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų lojalumui grupuoja pagal du požymius – lygmenį ir aktyvumą. Darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu įvardijami kaip reikšmingiausi veiksniai individualiame lygmenyje. Organizaciniame lygmenyje autorė išskiria organizacijos įvaizdžio bei pasitikėjimo įmone veiksnius, kurie tarpusavyje susiję (teigiamai suformuotas įmonės įvaizdis darbo rinkoje sąlygoja darbuotojų pasitikėjimą šia įmone bei psichologinį saugumą). Darbo pozicijos aiškumas taip pat labai svarbus, kadangi tik tiksliai žinodami savo pareigas ir funkcijas darbuotojai jaučiasi saugiau.

4 lentelė. Veiksniai, veikiantys lojalumą (Girdauskienė, 2011)

Lygmuo	Aktyvumas	Veiksniai
Individualus	Aktyvūs	Darbo motyvacija
		Pasitenkinimas darbu
		Įtakos organizaciniams veiksniams darymas
Organizacinis	Pasyvūs	Organizacijos vertinimas (įvaizdis)
		Tarpasmeniniai santykiai
		Pasitikėjimas organizacija
		Darbo pozicijos aiškumas
		Psichologinis saugumas

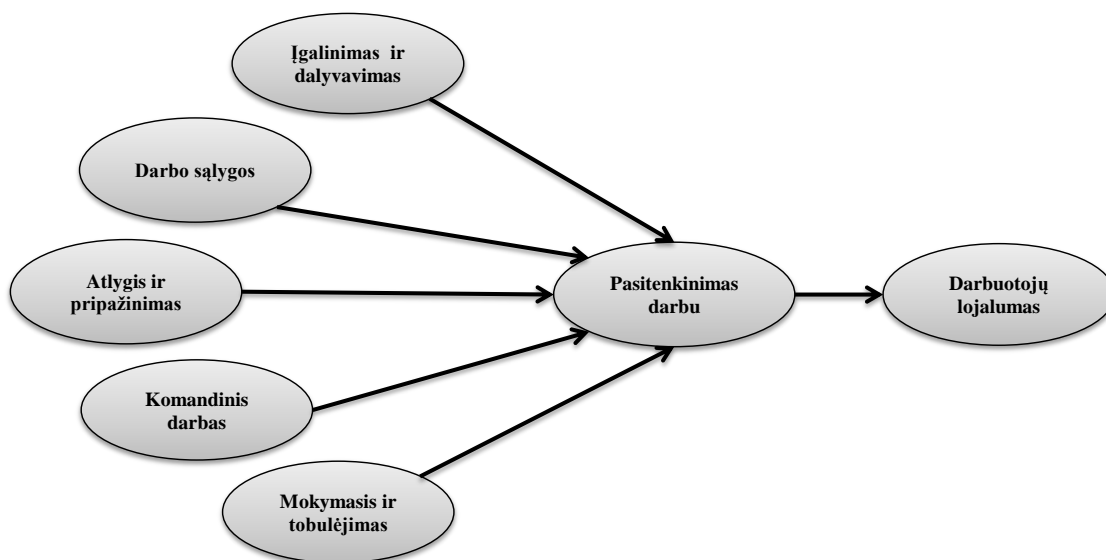
Girdauskienė (2011) pažymi, kad veiksniai, darantys tiesioginę įtaką individui, aktyviai veikia jų lojalumą, o organizaciniai veiksniai yra pasyvesni individo atžvilgiu, tačiau suformuoja organizacinę aplinką.

Martensen ir Gronholdt (2001), Wu ir Norman (2006) teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai susijęs su jų lojalumu organizacijai. Chen (2006) pritaria šiam teiginiui, ir sako, kad pasitenkinimas darbu yra sąlygoja darbuotojų lojalumą. O tai reiškia, kad lojalumas vystosi iš pasitenkinimo darbu.

Turkyilmaz ir kt. (2011) pateikia modelį, kuris vaizduoja, kad lojalumas vystosi iš pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių (žr. 4 pav.)

Įgalinimas ir dalyvavimas. Dalyvavimas organizacijos valdyme suprantamas kaip darbuotojų prisidėjimas priimant sprendimus, kuriant įmonės strategijas, tikslus, politikas. Kadangi visa tai daro poveikį pačiam darbuotojui, tai dalyvaujant organizacijos valdyme, darbuotojas yra savarankiškesnis ir turi galimybę kontroliuoti savo darbą (Česynienė, 2005). Chao ir kt. (1994) teigia, jog organizacijos tikslų, vertybių ir politikų žinojimas bei suvokimas yra tiesiogiai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu, kadangi tuomet jie yra suinteresuoti ir atsidavę organizacijai.

Įgalinimas suvokiamas kaip darbuotojo nepriklausomas darbo atlikimas be nuolatinės vadovo priežiūros. Darbuotojų įgalinimo tikslas yra didinti individualų ir organizacinį efektyvumą bei padėti darbuotojams pasiekti savo tikslus leidžiant dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Darbuotojai galvoja apie savo darbą, randa ir išsprendžia problemas (Seibert ir kt. 2004).



4 pav. Pasitenkinimo darbu ir lojalumo modelis (Turkyilmaz ir kt. (2011))

Darbo sąlygos. Fizinės darbo sąlygos apibūdina tokius veiksnius kaip patogią ir erdvią darbo vietą, tinkamą vėdinimą, apšvietimą, temperatūrą ir pan. Šie veiksniai įtakoja darbuotojų

pasitenkinimą darbu, kadangi visi žmonės nori patogios darbo vietos. Kai kurie tyrimai parodė, kad prastos fizinės darbo sąlygos nulemia žemą pasitenkinimo darbu lygį.

Atlygis ir pripažinimas. Maurer (2001) teigia, kad atlygis ir pripažinimas yra susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir organizacijos sėkme. Tyrėjas teigia, kad pripažinimas leidžia darbuotojui jaustis ypatingam, o dirbant pagal nustatytus organizacijos standartus taip pasijusti labai sunku. Pripažintas darbuotojas jaučiasi patenkintas savo darbu ir jį atlieka puikiai taip prisidedamas prie organizacijos rezultatų. Todėl atlygio ir pripažinimo nebuvimas mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Komandinis darbas. Efektyvus komandinis darbas gali motyvuoti darbuotojus, taip pat gali pagerinti jų veiklos rezultatus ir saviefektyvumą (Turkyilmaz ir kt., 2011). Komandinis darbas suteikia galimybę formuoti darbuotojų savarankiškumui, reikšmingumui, pasitenkinimui. Tam pritaria Bitinas (2008), teigdamas, kad komandinis darbas daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, kadangi darbuotojai gali tobulėti dėl išnaudojamų bendro darbo privalumų.

Mokymasis ir tobulėjimas. Darbuotojų mokymas suteikia galimybę išplėsti jų žinias ir gebėjimus, efektyviau dirbti komandoje bei tobulėti individualiai (Jun ir kt., 2006). Darbuotojai, kuriems organizacijos suteikia galimybes tobulėti, paprastai pasižymi aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu negu tie darbuotojai, kuriems nesudaromos galimybės tobulėti (Saks, 1996). Be to, Martensen ir Gronholdt (2001) nustatė, kad individualus kompetencijų vystymasis įvairiose mokymo programose turi teigiamą įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu. Darbuotojai dalyvaudami mokymo programose įgauna pasitikėjimą savo atliekamam darbu, suvokia karjeros plėtros galimybes bei galvoja, kad organizacijos investuoja į juos (Jun ir kt., 2006). Iš viso to seka, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu auga.

Taigi vertinant pasitenkinimą darbu kaip veiksnį, kuris daro įtaką darbuotojų lojalumui, galima pastebėti, jog skirtingi pasitenkinimo darbu veiksniai lemia skirtingų kartų darbuotojų lojalumą. Įgalinimas ir dalyvavimas labiausiai turėtų skatinti Kūdikių bumo kartos lojalumą, kadangi jiems svarbu būti įtrauktiems į sprendimo priėmimo procesus. Darbo sąlygos labiausiai daro įtaką Y kartos darbuotojų lojalumui, kadangi jiems labai svarbu ne tik fizinė darbo aplinka, bet ir lanksčios darbo sąlygos. Atlygis ir pripažinimas turėtų daryti įtaką Kūdikių bumo ir X kartų darbuotojų lojalumui, kadangi tai juos motyvuoja dirbti. Komandinis darbas, kaip veiksnys darantis įtaką darbuotojų lojalumui, labiausiai turėtų skatinti Kūdikių bumo kartos lojalumą, kadangi šiai kartai itin svarbu dirbti komandoje. Mokymasis ir tobulėjimas yra labai svarbus veiksnys Y kartos lojalumui, nes ši karta ypatingai siekia kaupti darbo patirtį bei siekia karjeros galimybių.

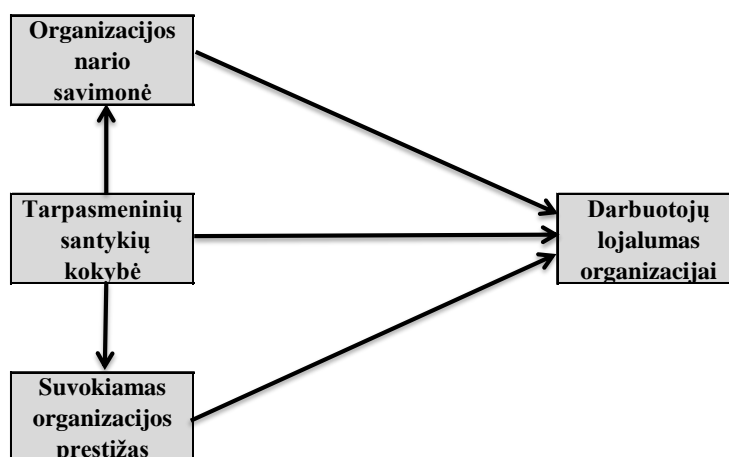
Hipotezė 4a. Įgalinimas ir dalyvavimas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.

Hipotezė 4b. Darbo sąlygos Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms.

Hipotezė 4c. Komandinis darbas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.

Hipotezė 4d. Mokymasis ir tobulėjimas Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms.

Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013) pateikia psichosocialinių veiksnių (organizacijos nario savimonės, tarpasmeninių santykių kokybės ir suvokiamo organizacijos prestižo) įtakos darbuotojų lojalumui modelį (žr. 5 pav.). Jie teigia, kad darbuotojų lojalumą lemia tarpasmeninių santykių kokybė. Tarpusavio santykiai padeda perduoti informaciją apie organizacijos tikslus, viziją, misiją, leidžia teikti grįžtamąjį ryšį. Tačiau autoriai pažymi, kad nors tarpusavio santykiai yra susiję su darbuotojų pastangomis, nuostatomis bendradarbių atžvilgiu, visgi, organizacijos klientų, partnerių ar konkurentų požiūris į ją lemia pačių darbuotojų nuomonę apie organizaciją, kurioje jie dirba. Čia ir atsiranda suvokiamo organizacijos prestižo, tarpasmeninių santykių kokybės bei organizacijos nario savimonės svarba darbuotojų lojalumui.



5 pav. Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui modelis (Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013)

Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013) teigia, jog aiškiausiai organizacijos nario savimonės sąvoką apibrėžia Kane ir kt. (2012). Jie teigia, kad organizacijos nario savimonė yra socialinės savimonės forma, kuri apibrėžia darbuotojo suvokimą apie priklausymą organizacijai. Kaip teigia Martensen ir Grønholdt (2001) pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų lojalumą yra organizacijos nario savimonė. Peloso (2004) vertindamas organizacijos nario savimonės ir darbuotojų lojalumo sąsajas pastebi, kad lojalumas yra organizacijos nario savimonės išraiška.

Mokslininkai suvokiamą organizacijos prestižą apibūdina kaip darbuotojo subjektyvų vertinimą to, kaip organizaciją vertina ne organizacijai priklausantys asmenys (Dutton ir Dukerich, 1991). Hogg

ir Terry (2000) pastebi, kad organizacija tampa labiau patrauklesne darbuotojams, tada kai ne organizacijos nariai ją vertina palankiau. Teigiama, jog suvokiamas organizacijos, kurioje dirbama, prestižas veikia darbuotojų įsipareigojimą, o jis - organizacijos narių elgesį bei ketinimą palikti darbą (Carmeli, 2006). Kiti tyrėjai teigia, kad organizacijos prestižas yra susijęs darbuotojų pasitenkinimu darbu, prisirišimu prie organizacijos ar teigiamu jos vertinimu (Niehoff ir kt., 2001).

Taigi Legkausko ir Mazilauskaitės (2013) modelis teigia, kad didėjant pasitenkinimui tarpasmeniniais santykiais kolektyve, didėja ir suvokiamas organizacijos prestižas bei organizacijos nario savimonės išreiškimas. O kuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas tarpasmeniniais santykiais, kuo labiau išreikšta organizacijos nario savimonė bei kuo organizacija, kurioje dirbama vertinama prestižiškiau, tuo didesnis ir darbuotojų lojalumas.

Analizuojant tarpasmesninių santykių kokybę, galima teigti, jog šis veiksnys turėtų labiausiai veikti Kūdikių bumo kartos lojalumą, kadangi jiems itin svarbu sutarti su savo kolegomis, palaikyti gerus tarpusavio santykius. O pavyzdžiui X karta pasižymi dideliu individualizmu, todėl galima daryti prielaidą, jog santykiai su kolegomis jiems nėra tokie svarbūs.

Hipotezė 5: tarpasmeninių santykių kokybė Kūdikių bumo kartos lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.



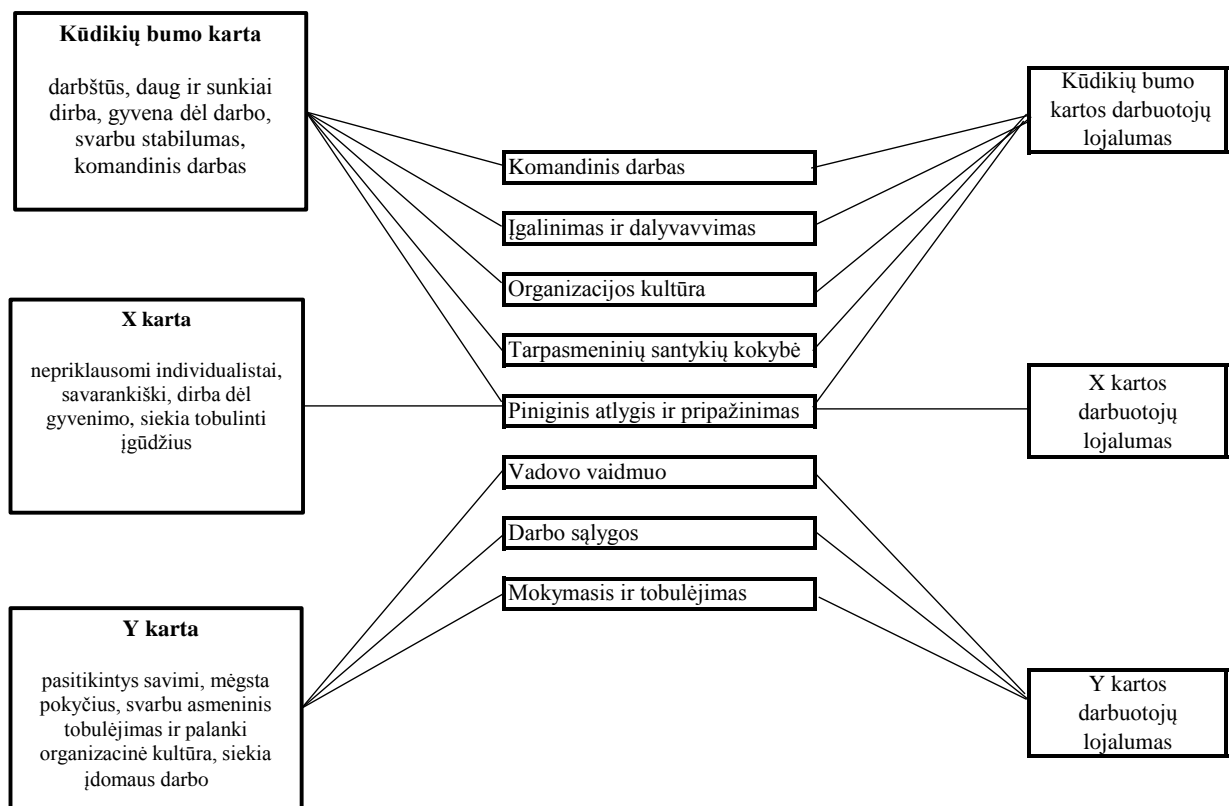
6 pav. Veiksniai, darantys įtaką darbuotojų lojalumui

Šeštas paveikslas vaizduoja apibendrintus darbuotojų lojalumo veiksnius. Kaip matoma darbuotojų lojalumas priklauso nuo organizacijos kultūros, darbuotojų motyvacijos, pasitenkinimo darbu, tarpasmeninių santykių kokybės bei vadovo vaidmens. Tad remiantis šiais veiksniais bus sudaromas darbuotojų lojalumo veiksnų skirtingose kartose teorinis modelis.

2.4. Skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksmų teorinis modelis

Septintame paveiksle pavaizduotas teorinis Kūdikių bumo, X ir Y kartų darbuotojų lojalumo veiksmų modelis. Jis sudarytas remiantis išnagrinėtomis darbuotojų lojalumo bei skirtingų kartų koncepcijomis bei iškeltomis hipotezėmis. Tuo remiantis išryškėjo šios tyrimo kryptys:

- ✓ Organizacijos kultūros įtaka darbuotojų lojalumui;
- ✓ Vadovo vaidmens įtaka darbuotojų lojalumui;
- ✓ Motyvacijos veiksnio – piniginio atlygio ir pripažinimo - įtaka darbuotojų lojalumui;
- ✓ Pasitenkinimo darbu veiksmų įtaka darbuotojų lojalumui;
- ✓ Tarpasmeninių santykių kokybės įtaka darbuotojų lojalumui;



7 pav. Skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksmų teorinis modelis

Taigi tyrimu bus siekiama patikrinti, ar tikrai literatūros analizėje išryškėję veiksniai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui.

Toliau aptariama empirinio tyrimo metodologija.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodika

Darbuotojų lojalumo veiksnių skirtingose kartose tyrimas yra skirtas įvertinti veiksnius, darančius įtaką Kūdikių bumo, X ir Y kartų darbuotojų lojalumui. Remiantis išanalizuota literatūra, empiriniame tyrime dėmesys bus kreipiamas į pagrindinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų lojalumui: organizacijos kultūrą; piniginį atlygį ir pripažinimą; įgalinimą ir dalyvavimą; darbo sąlygas; komandinį darbą; mokymąsi ir tobulėjimą; tarpasmeninius santykius; vadovo vaidmenį.

Empirinio tyrimo objektas: veiksniai, darantys įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui.

Empirinio tyrimo tikslas: remiantis sukurtu darbuotojų lojalumo veiksnių skirtingose kartose modeliu iširti organizacijos kultūros, piniginio atlygio ir pripažinimo, pasitenkinimo darbu veiksnių, tarpasmeninių santykių bei vadovo vaidmens įtaką skirtingų kartų darbuotojų lojalumui.

Empiriniame tyrime yra iškeltos penkios pagrindinės hipotezės, susijusios su analizuotais darbuotojų lojalumo veiksniais. Hipotezės skamba taip:

Hipotezė 1: organizacijos kultūra Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms. Iškelta hipotezė grindžiama tuo, jog Kūdikių bumo kartai darbas gyvenime užima labai svarbią vietą, todėl palanki organizacijos kultūra turėtų įtakoti jų lojalumą.

Hipotezė 2: vadovo vaidmuo Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Kūdikių bumo ir X kartai. Iškelta hipotezė grindžiama tuo, kad Y kartai ypač svarbu, jog vadovas su pavaldiniais bendrautų kaip lygus su lygiais, juos ugdytų. Todėl puikus vadovas gali skatinti šios kartos darbuotojų lojalumą.

Hipotezė 3: piniginis atlygis ir pripažinimas Kūdikių bumo ir X kartų darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Y kartai. Keliama tokia hipotezė, kadangi Kūdikių bumo ir X kartas dirbti labiausiai motyvuoja piniginis įvertinimas, o Y kartai svarbiau tobulėjimo galimybės.

Hipotezė 4a.: įgalinimas ir dalyvavimas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms. Hipotezė grindžiama tuo, jog Kūdikių bumo kartai itin svarbu būti įtrauktiems į sprendimo priėmimo procesus, todėl tikėtina, jog organizacijoms išpildžius šią sąlygą, galima tikėtis šios kartos lojalumo.

Hipotezė 4b.: darbo sąlygos Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms. Iškelta tokia hipotezė, kadangi literatūroje teigiama, jog ši karta yra lojali tada, kai ją tenkina darbo sąlygos. Todėl tikėtina, kad palankios darbo sąlygos skatina šios kartos lojalumą.

Hipotezė 4c.: komandinis darbas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms. Hipotezė grindžiama tuo, jog Kūdikių bumo kartai itin svarbu

dirbti komandoje, kadangi tada ji jaučiasi geriausiai. Tad užtikrinus tokias sąlygas, galima tikėtis šios kartos lojalumo.

Hipotezė 4d.: mokymasis ir tobulėjimas Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms. Iškelta hipotezė grindžiama tuo, jog Y karta ypatingai siekia kaupti darbo patirtį bei trokšta karjeros galimybių, tad organizacijai užtikrinus tokias sąlygas, būtų galima tikėtis šios kartos darbuotojų lojalumo.

Hipotezė 5: tarpasmeniai santykiai Kūdikių bumo kartos lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms. Iškelta tokia hipotezė, kadangi Kūdikių bumo svarbu sutarti su savo kolegomis, palaikyti gerus tarpusavio santykius, todėl geri santykiai su bendradarbiais gali skatinti šios kartos lojalumą.

Tyrimo metodas. Duomenų surinkimui taikomas anketinės apklausos metodas. Taikant šį metodą galima išdalinti ir surinkti didelį anketų skaičių, būtent dėl to ir pasirinktas toks duomenų rinkimo būdas. Taip pat naudojant anketinę apklausą respondentai jaučiasi drąsiau išreikšdami savo nuomonę, gali anketą užpildyti neskubėdami, pagal savo tempą.

Anketa pateikta pirmame priede. Pirmuoju anketos klausimu siekiama išsiaiškinti, ar respondentai iš vis yra lojalūs. Tai padės identifikuoti, kuriai grupei pagal lojalumą (lyderiams, karjeristams, lojaliesiems ar pakeleiviams) galima priskirti skirtingų kartų darbuotojus.

Antras - devintas anketos klausimai skirti išsiaiškinti, kaip skirtingi veiksniai skatina darbuotojų lojalumą. Toliau pateikiama, kaip buvo pamatuotas kiekvienas iš veiksnių.

Organizacijos kultūros įtaka darbuotojų lojalumui nustatyta remiantis modifikuotu Šimanskienės ir Sandu (2013) vertinimo metodu, kuris pagrįstas organizacijos kultūros elementų įvertinimu. Respondentams buvo pateikta dešimt teiginių, siekiant išsiaiškinti kaip organizacijos kultūros elementai – vertybės, normos, politika, vizija, misija, ideologija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba bei kultūriniai ryšiai veikia darbuotojų lojalumą. Respondentai buvo prašomi pagal septynbalę Likerto skalę (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“) nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su kiekvienu iš teiginių. Šios skalės vidinis nuoseklumas patvirtinamas, kadangi Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,815 ir ji yra didesnė už 0,7.

Piniginio atlygio ir pripažinimo įtaka darbuotojų lojalumui įvertinta naudojantis modifikuotu Ali ir Ahmed (2009) klausimynu. Buvo pateikti septyni teiginiai, kurie abibūdina piniginį atlygį ir pripažinimą (pvz. mokami priedai ir papildomos išmokos, nuolatos peržiūrimas atlyginimo dydis, aiškiai žinomi pripažinimo programų kriterijai) bei yra vertinami Likerto skale nuo 1 iki 7. Skalės vidinis nuoseklumas patvirtinamas, kadangi Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,857.

Toliau vertinti 4 pasitenkinimu darbu veiksniai, išskyrus atlygį ir pripažinimą (kadangi jis jau įvertintas). Įgalinimo ir dalyvavimo įtaka darbuotojų lojalumui nustatyta naudojantis sutrumpintu Kirk Roller (1998) klausimynu. Tiriamiesiems buvo pateikti septyni teiginiai, susiję su darbuotojų įgalinimu

ir dalyvavimu sprendimų valdyme, ir buvo prašoma nurodyti, kiek darbuotojai sutinka su kiekvienu iš jų. Šios skalės vidinis nuoseklumas patvirtintas, kadangi Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,857. Darbo sąlygos įvertintos naudojantis „Eurobarometro“ tyrimo (2014) darbo sąlygų apibrėžimu, kuris jas apibrėžia kaip aiškias darbo valandas, pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo, darbo organizavimą, saugą darbe ir komunikavimą su darbuotojais apie darbo organizavimą. Skalės Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,789, tad skalės vidinis nuoseklumas patvirtinamas. Komandinio darbo įtaka darbuotojų lojalumui nustatyta remiantis modifikuotu „Team Puls“ klausimynu (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000). Čia respondentams buvo pateikti septyni teiginiai susiję su orientacija į tikslą ir pasiekimus, komunikacija komandoje, komandos vaidmeniu ir statusu organizacijoje, komandos organizavimu. Skalės vidinis nuoseklumas patvirtinamas, kadangi Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,880. Mokymosi ir tobulėjimo įtaka darbuotojų lojalumui tyrime matuota remiantis Bakanauskiene (2002). Tiriamiesiems buvo pateikti keturi teiginiai, kurie apima mokymosi poreikio nustatymą, tinkamai parinktą mokymo laiką, užsibrėžtų tikslų pasiekimą per mokymo programą, įgytų žinių pritaikymą praktikoje pakankamu lygiu. Skalės vidinis nuoseklumas patvirtintas, kadangi Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,862. Visi šie aptarti pasitenkinimo darbu veiksniai vertinami naudojant septynbalę Likerto skalę nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Tarpasmeniniai santykiai tyrime įvertinti remiantis Zwijze-Koning ir Menno de Jong (2007) modifikuotu klausimynu. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai, kuriais septynbalėje Likerto skalėje įvertinama jų neformalaus bendravimo su kolegomis, malonaus bendravimo su kitais skyriais, tinkamų informavimo priemonių, informavimo apie ateities pokyčius, suteikiamo grįžtamojo ryšio įtaka lojalumui. Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,808, tad skalės vidinis nuoseklumas patvirtinamas.

Vadovo vaidmuo vertintas remiantis Župerkiene (2007). Šioje skalėje respondentų buvo paprašyta septynbalėje Likerto skalėje įvertinti kiek vadovų patrauklios asmeninės savybės, tvirtos vertybinės nuostatos ir jų laikymasis, stiprūs problemų sprendimo įgūdžiai, elgimasis su žmonėmis teisingai bei organizacijos vizijos skleidimas skatina jų lojalumą. Cronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,842, tad skalės vidinis nuoseklumas taip pat patvirtinamas.

Anketos gale pateikti socialiniai – demografiniai klausimai. Į klausimų sąrašą įtraukta respondentų gimimo data, lytis, išsilavinimas, pajamų lygis per mėnesį bei darbo stažas įmonėje, kurioje dirba šiuo metu.

Tyrimo imtis. Kadangi pilotažinis tyrimas neatliekamas ir nėra duomenų apie reiškinių paplitimą, tai statistinį imties dydį n apskaičiuosime remiantis Kardelio (2005) formule:

$$n = \frac{z^2 * S^2}{\Delta^2}, \text{ kur}$$

z – koeficientas, surandamas iš Stjudento pasiskirstymo lentelių, pagal tai, koki patikimumą norima gauti;

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis, kuris šiuo atveju lygus 50;

Δ - leistinas netikslumas.

Duomenis vertinsime esant 95 proc. patikimumui ir 5 proc. tikslumui, todėl $z = 1,96$, o $\Delta = 5$. Įsistatę į formulę gauname:

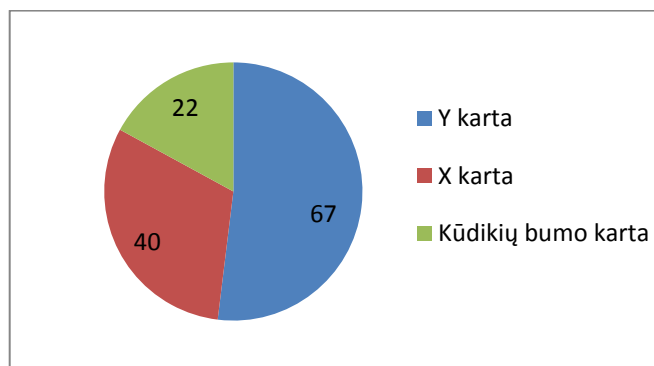
$$n = \frac{1,96^2 * 50^2}{5^2} = 385$$

Tai reiškia, kad siekiant rezultatų tikslumo su 5 proc. paklaida iš viso turi būti apklausti 385 respondentai. Kadangi šiuo tyrimu siekiama ištirti veiksnius, darančius įtaką kūdikių bumo, X ir Y kartų darbuotojų lojalumui, būtina užtikrinti proporcingą tyrime dalyvaujančių skirtingų kartų respondentų skaičių. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2015 metais kūdikių bumo karta (asmenys nuo 55 m.) sudarė 20 proc., X karta (asmenys nuo 35 iki 54 m.) – 49 proc., Y karta (asmenys 15 iki 34 m.) – 31 proc. darbo rinkos. Todėl tokios proporcijos bus išlaikytos tyrimo imtyje.

3.2. Tyrimo eiga ir organizavimas

Tyrimo organizavimas. Darbuotojų lojalumo veiksnių skirtingose kartose tyrimas organizuotas š.m. kovo – balandžio mėn. Anketa buvo patalpinta internetiniame portale www.manoapklausa.lt. Anketa tiek elektronine, tiek atspausdinta versija buvo platinta taikant patogiąją atranką. Svarbus tiriamųjų atrankos kriterijus buvo jų amžius, siekiant užtikrinti pakankamą Kūdikių bumo, X ir Y kartų atstovų skaičių. Iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 450 anketų. Pasibaigus nustatytam laikotarpiui gautos 129 užpildytos anketos.

Toliau pateikiamas tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal socialinius – demografinius rodiklius.

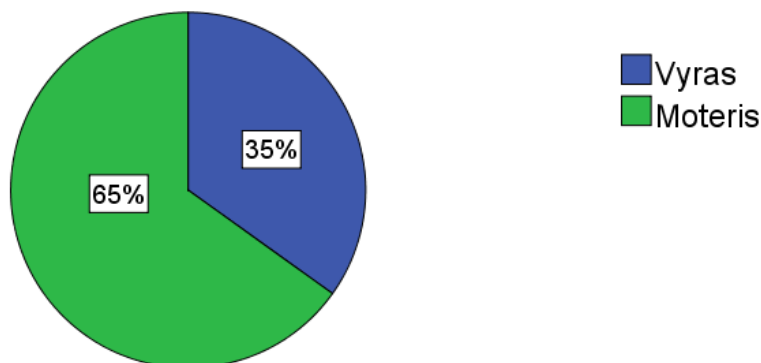


8 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal kartas

Aštuntas paveikslas vaizduoja respondentų pasiskirstymą pagal kartas. Šiame tyrime respondentai priskiriami konkrečiai kartai remiantis kartų teorijos pradininkais Howe ir Strauss. Kaip

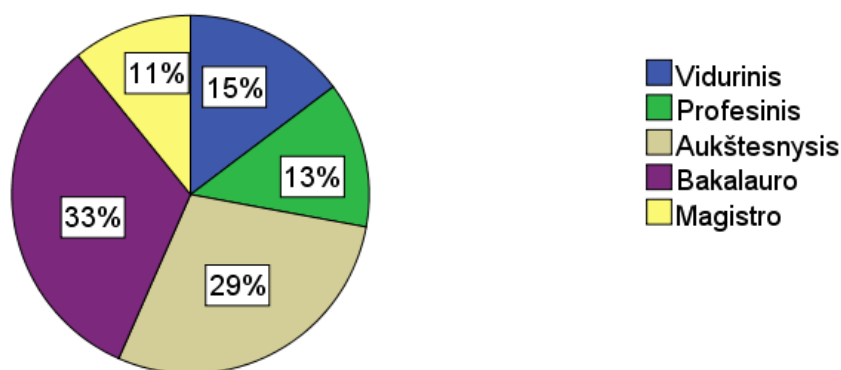
matoma tyrime dalyvavo 67 Y kartos atstovai (asmenys, gimę nuo 1982 m.), 40 – X kartos atstovų (asmenys, gimę 1961-1981 m.) ir 22 – Kūdikių bumo kartos atstovai (asmenys, gimę 1943-1960 m.).

Devintas paveikslas vaizduoja respondentų pasiskirstymą pagal lytį. Matoma, jog moterų dalyvavo beveik dvigubai (65 proc.) daugiau nei vyrų (35 proc.).



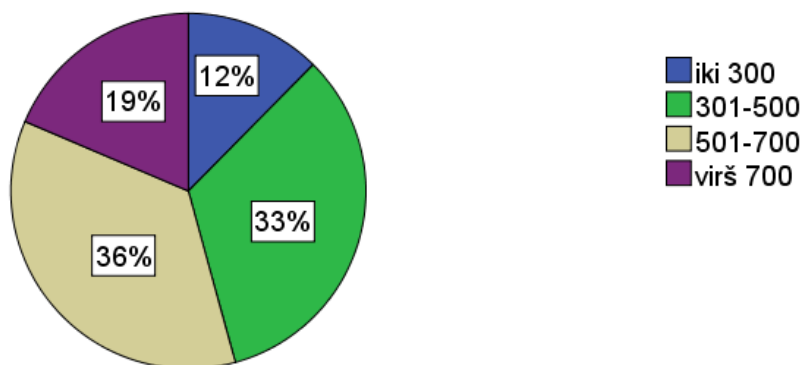
9 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį

10 paveiksle pateikta respondentų pasiskirstymas pagal jų turimą išsilavinimą. Trečdalis respondentų nurodė turįs bakalauro laipsnį. Kiek mažiau, 29 proc. apklaustųjų teigia turintys aukštesnįjį (koleginį) išsilavinimą. 15 proc. tyrime dalyvavusių respondentų turi vidurinį, o 13 proc. – profesinį išsilavinimą. Turintys magistro laipsnį nurodė 11 proc. respondentų. Galima teigti, jog tyrime dalyvavę respondentai yra pakankamai išsilavinę, kadangi daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų turi aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą.



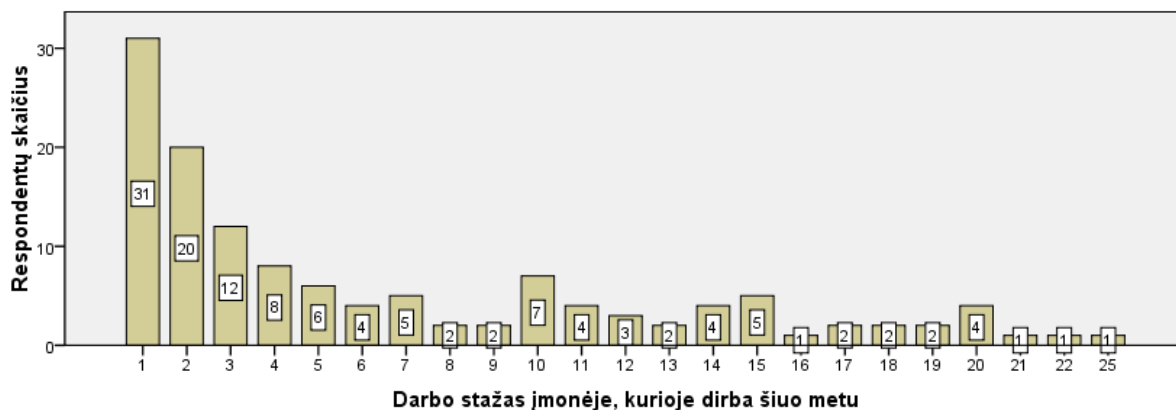
10 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Respondentų pasiskirstymas pagal per mėnesį gaunamas pajamas matomas 11 paveiksle. Didžiausia dalis respondentų – 36 proc. nurodė, jog per mėnesį uždirba nuo 501 iki 700 eurų. Labai panašios dalies – 33 proc. apklaustųjų mėnesinės pajamos siekia 301 – 500 eurų. Penktadalis respondentų teigė uždirbantys daugiau nei 700 eurų, ir tik 12 proc. apklaustųjų – mažiau nei 300 eurų per mėnesį.



11 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal pajamų lygį per mėnesį, Eur

12 paveiksle matoma respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje, kurioje dirba šiuo metu. Net 31 apklaustasis nurodė, kad įmonėje, kurioje dirba šiuo metu, dirba vienerius metus ar mažiau. Taip pat nemaža dalis respondentų turi 2-3 metų stažą. Didesnį nei 10 metų darbo stažą įvardijo turintys 39 respondentai.



12 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

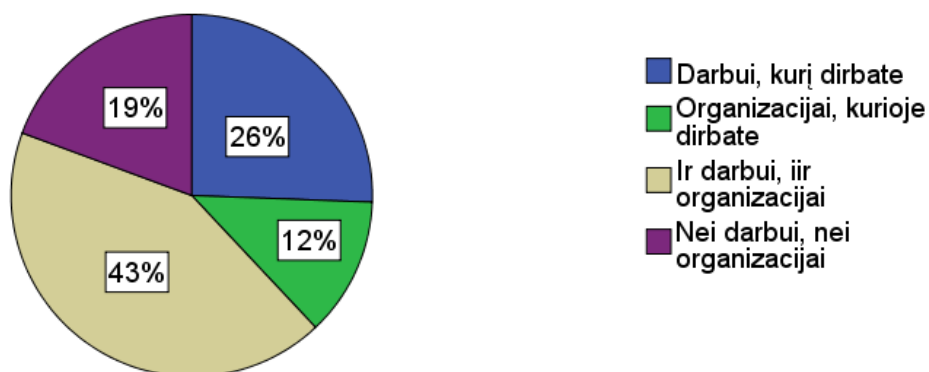
Apibendrinant tyrimo rezultatus pagal socialinius – demografinius rodiklius galima teigti, jog didesnioji tyrime dalyvavusių respondentų dalis yra jauno amžiaus moterys, turinčios aukštąjį išsilavinimą ir gaunančios vidutinį atlyginimą. Be to, daugiau nei pusė respondentų turi mažesnę nei 5 metų darbo stažą.

Sekančioje darbo dalyje bus aptarti empirinio tyrimo rezultatai.

4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatų analizė atliekama pagal iškeltas hipotezes. Bus įvertintos skirtingų kartų darbuotojų lojalumo ir organizacijos kultūros, piniginio atlygio ir pripažinimo kaip darbuotojų motyvavimo priemonės, pasitenkinimo darbu, tarpasmeninių santykių bei vadovo vaidmens sąsajos. Tačiau visų pirma įvertinama, ar tyrime dalyvavę respondentai yra lojalūs. 13 paveikslas vaizduoja visų tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal jų lojalumą.

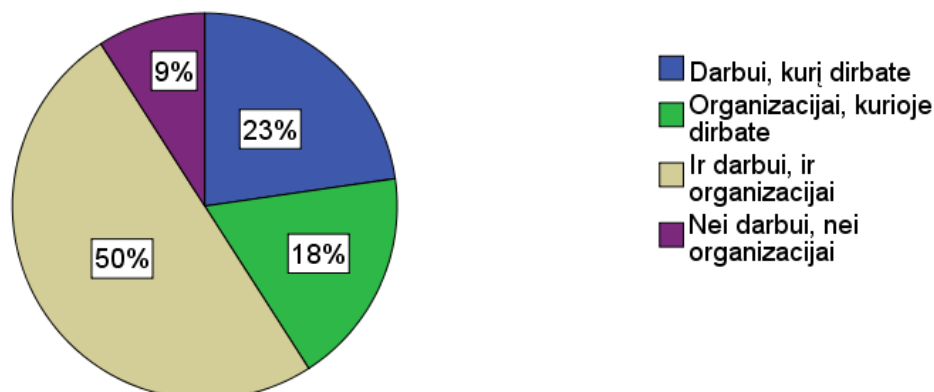


13 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą

Tiriamiesiems pateikus tokį lojalumo apibrėžimą: lojalumas tai laisva valia išreikštas darbuotojo atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais bei pasiaukojimas vardan jų, tai yra ištikimybė organizacijai, kai ji yra kritinėje situacijoje, 43 proc. atsakė, jog jie yra lojalūs tiek savo darbui, tiek organizacijai, kurioje dirba. Juos galima įvardyti kaip lyderius, kadangi jie yra atsidavę ir lojalūs tiek savo atliekamam darbui, tiek organizacijai. Šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų nurodė, jog yra lojalūs darbui, kurį dirba, tačiau ne organizacijai. Jie yra apibūdinami kaip karjeristai, kuriems svarbiausia jų karjera ir asmeniniai laimėjimai, o ne pati organizacija. 12 proc. apklaustųjų teigė esantys lojalūs organizacijai, kurioje dirba, tačiau ne savo darbui. Šią respondentų dalį galima apibūdinti kaip lojaliuosius, kurie gerai atsiliepia apie organizaciją, kurioje dirba, tačiau rodo mažesnę susidomėjimą ir atsidavimą savo darbui. Beveik penktadalis apklaustų respondentų teigė, jog jie nėra lojalūs nei darbui, nei organizacijai, kurioje dirba. Juos galima apibūdinti kaip pakeleivius, kadangi jie nejaučia atsidavimo nei savo atliekamam darbui, nei įmonei, kurioje dirba. Apibendrintai galima teigti, kad didžioji tiriamųjų respondentų dalis yra lojali. Jų lojalumas pasireiškia darbui, įmonei, kurioje dirba, arba iškart abiem objektams.

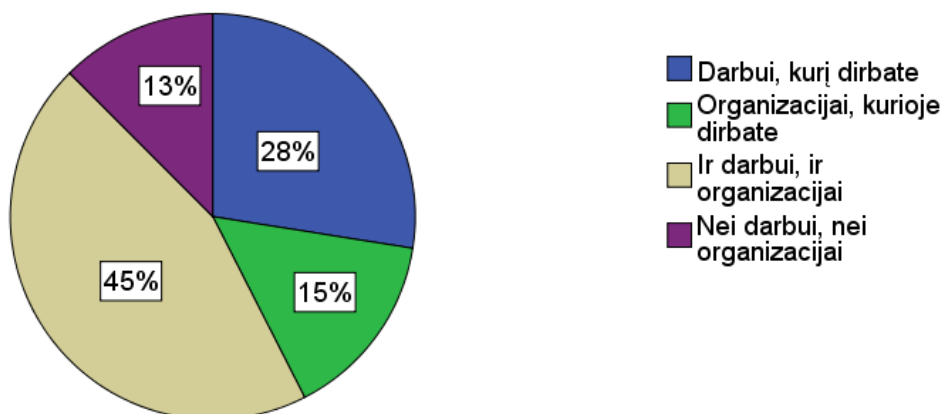
Toliau respondentų lojalumas analizuojamas pagal skirtingas kartas. Kūdikių bumo kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą matomas 14 paveiksle. Kaip matoma, čia net pusė apklaustųjų nurodė, jog yra lojalūs tiek darbui, tiek organizacijai, kurioje dirba. 23 proc. respondentų nurodė, kad yra lojalūs darbui, kurį dirba, o 18 proc. – organizacijai, kurioje dirba. Tik 9 proc. tyrime

dalyvavusių Kūdikių bumo kartos atstovų teigė, jog nėra lojalūs nei darbui, nei organizacijai. Taigi šią kartą galima apibūdinti kaip lojalią, kadangi Kūdikių bumo kartos atstovai gyvena dėl darbo, kuris turi labai didelę reikšmę jų gyvenime.



14 pav. Tyrime dalyvavusių Kūdikių bumo kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą

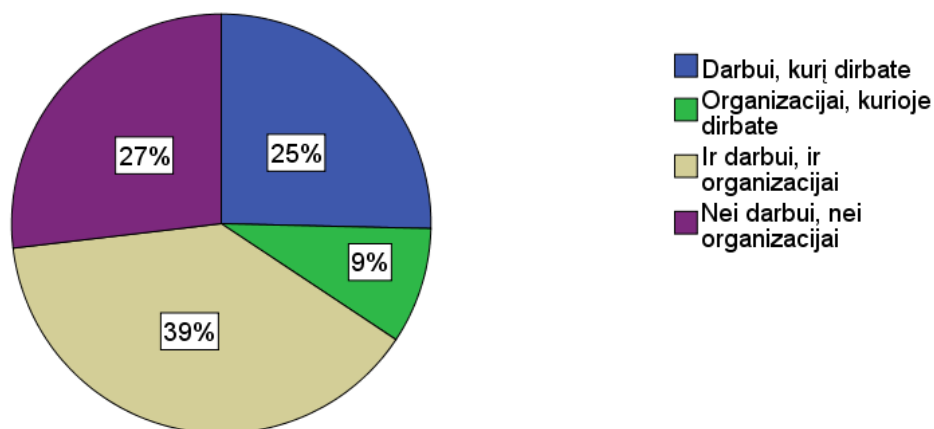
X kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą vaizduojamas 15 paveiksle. 45 proc. tyrime dalyvavusių X kartos respondentų teigė, jog jie yra lojalūs tiek darbui, tiek organizacijai, kurioje dirba. Lyginant su Kūdikių bumo kartos atstovais, X karta dažniau nurodė esanti lojali darbui, kurį dirba (28 proc.), tačiau rečiau - organizacijai, kurioje dirba (15 proc.). 13 proc. X kartos apklaustųjų teigė, kad jie iš vis nėra lojalūs. Kaip matoma iš 14 ir 15 paveikslų Kūdikių bumo ir X kartų respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą yra gana panašus, tačiau lyginant su Kūdikių bumo karta X kartos atstovai yra mažiau lojalūs. Galbūt tai nulemia X kartos suvokimas, kad dirbama dėl gyvenimo, t.y. norint gerai gyventi reikia ir sunkiai dirbti. Tačiau siekis suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą išlieka svarbus, todėl ne visi X kartos atstovai pasižymi lojalumu.



15 pav. Tyrime dalyvavusių X kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą

16 paveiksle matoma Y kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą. Matoma, jog lojalūs ir darbui, ir organizacijai nurodė esantys 39 proc. respondentų, priklausančių Y kartai. Tai yra mažesnis rodiklis nei X ir Kūdikių bumo kartos. Tačiau lojalūs darbui teigė esantys ketvirtadalis apklaustųjų, o tai yra labai panaši dalis kaip ir X bei Kūdikių bumo kartos respondentų. Tik 9 proc.

apklaustų Y kartos atstovų teigė, jog yra lojalūs organizacijai. Tai mažiausias rodiklis tarp Kūdikių bumo, X ir Y kartų. Kad nėra lojalūs nei darbui, nei organizacijai, kurioje dirba, nurodė net 27 proc. Y kartos respondentų. Tai yra didžiausias rodiklis tarp analizuojamų kartų. Taigi galima teigti, jog Y kartos darbuotojai pasižymi mažesniu lojalumu.



16 pav. Tyrime dalyvavusių Y kartos respondentų pasiskirstymas pagal lojalumą

Toliau pateikiama klausimo „Kam Jūs esate lojalūs“ aprašomoji statistika (5 lentelė). Atsakydami į šį klausimą respondentai galėjo rinktis iš keturių variantų. Atsakymo variantai „nei darbui, nei organizacijai“ koduotas 1, „darbui, kurį dirbate“ – 2, „organizacijai, kurioje dirbate“ – 3, „ir darbui, ir organizacijai“ – 4, todėl didesnis vidurkis reiškia aukštesnį respondentų lojalumo lygį. Matoma, kad visų respondentų lojalumo vidurkis siekia 2.78. Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumo vidurkis yra didžiausias iš analizuojamų kartų, ir siekia 3.09. Už bendrą vidurkį aukštesnis ir X kartos tiriamųjų lojalumo vidurkis, jis lygus 2.93. Tačiau Y kartos respondentų lojalumo vidurkis yra 2.6, ir jis mažesnis už bendrą visų tiriamųjų lojalumo vidurkį.

5 lentelė. Kintamojo „Lojalumo lygis“ aprašomoji statistika

Visi respondentai	Respondentų skaičius	129
	Vidurkis	2.78
	Standartinis nuokrypis	1.19
	Variacija	1.42
Kūdikių bumo karta	Respondentų skaičius	22
	Vidurkis	3.09
	Standartinis nuokrypis	1.06
	Variacija	1.13
X karta	Respondentų skaičius	40
	Vidurkis	2.93
	Standartinis nuokrypis	1.12
	Variacija	1.25
Y karta	Respondentų skaičius	67
	Vidurkis	2.60
	Standartinis nuokrypis	1.26
	Variacija	1.58

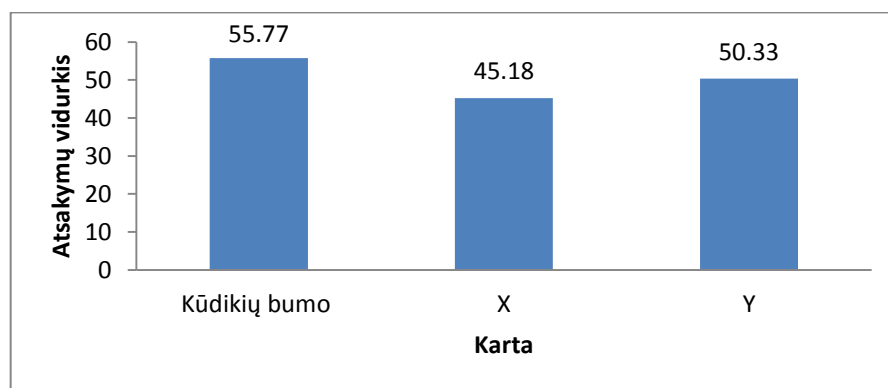
Tačiau visgi skirtingų kartų respondentų lojamumo vidurkių skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, kadangi $p = 0,16$, ir ji didesnė už statistinio reikšmingumo (Sig.) įvertį $0,05$ (žr. 2 priedą).

Trečiame priede yra pateiktos χ^2 kriterijaus reikšmės ir atitinkamos p reikšmės. Kadangi Pirsono χ^2 kriterijaus $p > 0,05$ ($p = 0,294$), nulinės hipotezės atmesti negalima – Kūdikių bumo, X bei Y kartų lojalumas skiriasi statistiškai nereikšmingai.

Apibendrinant tyrime dalyvusių respondentų lojalumo tendencijas, galima konstatuoti, kad bendrai tiriamųjų lojalumo vidurkis yra $2,78$. Vidurkiai parodė, jog labiausiai lojalūs yra Kūdikių bumo kartos, kiek mažiau - X kartos atstovai. Mažiausiai lojalūs yra Y kartos atstovai, kurių daugiau nei ketvirtadalis nėra lojalūs nei darbui, nei organizacijai, kurioje dirba. Tačiau kaip parodė dispersinė analizė šie lojamumo vidurkių skirtumai nėra statistiškai reikšmingi.

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal iškeltas hipotezes. Pirmoji hipotezė skamba taip: organizacijos kultūra Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.

Organizacijos kultūra, susidedanti iš įvairių elementų – vertybių, nuostatų, normų, filosofijos ir pan. – sistemos formuoja aplinką, kurioje nuolatos būna darbuotojai, todėl jų lojalumą neišvengiamai formuoja organizacijos kultūra. Respondentų buvo paprašyta įvertinti, ar pateikti organizacijos kultūros elementai skatina jų lojalumą. Kaip matoma didžiausias organizacijos kultūros skalės dešimties kintamųjų bendras atsakymų vidurkis yra tarp Kūdikių bumo kartos respondentų ir jis siekia $55,77$ (maksimali reikšmė 70). Toliau seka Y karta, kurios respondentų atsakymų vidurkis siekia $50,33$, ir galiausiai X karta – $45,18$ (žr. 17 pav.).



17 pav. Bendri organizacijos kultūros skalės vidurkiai pagal kartas

Dispersinė lojalumo veiksmų analizė (žr. 4 priedą) parodė, jog bent vienos kartos organizacijos kultūros skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p = 0,000 < 0,05$). Siekiant nustatyti tarp kurių konkrečiai kartų yra reikšmingi skirtumai, buvo naudota post hoc daugkartinio lyginimo (Pairwise Multiple Comparisons) procedūra (žr. 5 priedą). Kadangi skirtingos kartos neturėjo lygių atsakymų dispersijų ($\text{sig} = 0,001 < 0,05$, žr. 6 priedą) buvo naudoti Tamhane's T2

ir Dunnett's T3 kriterijai. Rezultatai rodo, kad organizacijos kultūros elementai statistiškai reikšmingai labiau skatina Kūdikių bumo negu X ir Y kartų respondentų lojalumą, kadangi Sig.< 0,05. Tad vertinant bendrus vidurkius, galima teigti, jog organizacijos kultūros elementai labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą.

6 lentelėje pateikta organizacijos kultūros skalės kintamųjų aprašomoji statistika – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, variacijos. Žvelgiant į atskirus organizacijos kultūros elementus pastebima, kad priimtinos organizacijos vertybės labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis siekia 6,5), o X bei Y kartų lojalumą – kiek mažiau (atsakymų vidurkis 5,4). Galima teigti, jog asmeninių vertybių sutapimas su pagrindinėmis organizacijos vertybėmis iš šių trijų kartų labiausiai svarbus Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui. Darbuotojų veiklos rezultatai ir lojalumas turėtų būti aukštesni, jei jo vertybės gerai dera su organizacijos, kurioje dirbama, vertybėmis.

6 lentelė. Organizacijos kultūros skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta			
	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija
ORGANIZACIJOS KULTŪRA	22	55.77	3.72	13.80	40	45.18	10.79	116.4	67	50.33	10.38	107.8
Priimtinos organizacijos vertybės	22	6.50	.60	.36	40	5.43	1.69	2.87	67	5.37	1.52	2.30
Tikslios ir aiškios organizacijos taisyklės	22	6.59	.67	.44	40	5.55	1.62	2.61	67	5.40	1.37	1.88
Teigiamai formuojama organizacijos politika	22	6.14	.83	.69	40	5.68	1.16	1.35	67	5.48	1.50	2.25
Suvokiamos ir priimtinos organizacijos vizija ir misija	22	6.27	.98	.97	40	4.40	1.79	3.22	67	5.24	1.42	2.00
Teigiama organizacijoje egzistuojančių įsitikinimų visuma	22	6.09	1.27	1.61	40	4.68	1.91	3.66	67	5.40	1.31	1.73
Motyvuojantys pasakojimai apie pasižymėjusius darbuotojus	22	5.82	1.30	1.68	40	4.43	1.99	3.94	67	4.27	1.74	3.02
Tradicijos (švenčiami darbuotojų gimtadieniai, metų šventės)	22	6.41	.80	.63	40	3.63	2.23	4.96	67	5.24	1.52	2.31
Materialūs simboliai, perteikiantys vertybes, nuostatas	22	6.27	.63	.40	40	3.53	1.72	2.97	67	4.91	1.64	2.69
Vienijanti organizacijoje naudojama kalba, žargonas	22	2.36	1.18	1.39	40	3.45	1.80	3.23	67	4.01	1.82	3.32
Neformalaus bendravimo suderinimas su formalia organizacija	22	3.32	1.78	3.18	40	4.43	2.12	4.51	67	5.00	1.58	2.48

Vertinant kitą organizacijos kultūros elementą – normas, arba kitaip tariant pripažintas bei privalomas organizacijos taisykles, galima teigti, jog šis veiksnys Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui turi didesnę įtaką negu X ir Y kartoms, kadangi atsakymų vidurkis yra 6,6, kai X kartos

respondentų – 5,6, o Y – 5,4. Taigi, kad Kūdikių bumo karta galėtų jaustis atsidavusi organizacijai, t.y. - būtų lojali, darbe jai labai svarbu aiškumas - žinojimas, kodėl reikalaujama laikytis tam tikrų taisyklių ir kad tai nėra šiaip sau sugalvota, o yra tikslinga. Kaip parodė tyrimas, organizacijos politika labiausiai įtaką daro taip pat Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui (atsakymų vidurkis 6,1). Taigi šiai kartai svarbų vaidmenį skatinant lojalumą atlieka teigiamai formuojama organizacijos politika – apibrėžti vaidmenys, aiškios darbo įvertinimo sistemos, paskatinimų dalijimas pagal aiškius principus, demokratiškas sprendimų priėmimas. Tai yra tokia organizacijos kultūra, kurioje vyrauja pasitikėjimas. Kitas organizacijos kultūros elementas – vizija ir misija – didžiausią įtaką daro Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui (atsakymų vidurkis 6,3), o mažiausią – X kartai (atsakymų vidurkis 4,4). Organizacijos vizija ir misija – veiklos nuostatos dabarčiai ir ateičiai, kaip reikia veikti, siekiant patenkinti ne tik vartotojų, bet ir darbuotojų, visuomenės lūkesčius, skirta darbuotojams, kurie suprastų, dėl ko dirba ir kad jų veikla turi prasmę. Todėl galima teigti, kad būtent suvokimas, dėl ko dirbama, labiausiai daro įtaką Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui. Organizacijos ideologija – egzistuojančių įsitikinimų visuma iš visų kartų taip pat labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos (atsakymų vidurkis 6,1), o mažiausiai – X kartos (atsakymų vidurkis 4,7) darbuotojų lojalumą. Susijusių įsitikinimų visuma sieja organizacijos darbuotojus ir paaiškina jų suvokimą apie priežastis ir pasekmės ryšius arba, kitaip tariant, remiasi kokia nors idėja – teiginiu, kurio teisingumas neginčijamas. Kaip parodė šis tyrimas, būtent, teigiami įsitikinimai svarbūs Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui. Kitas organizacijos kultūros elementas – herojai ir pasakojimai – apibūdina organizacijos vertybes kaip tikrus vaidmenis ir modelius, pagal kuriuos reikėtų elgtis darbuotojams. Paprasčiau tariant tai yra teigiamai pasižymėję darbuotojai, pasakojimuose apibūdinami kaip pavyzdys, kaip derėtų elgtis siekiant organizacijos tikslų. Tokie pasakojimai motyvuoja darbuotojus geriau dirbti. Tyrimas parodė, kad motyvuojantys pasakojimai apie pasižymėjusius darbuotojus labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą, kadangi atsakymų vidurkis siekia 5,8, kai X ir Y kartos respondentų atsakymų vidurkis į šį klausimą siekia 4,3 (t.y., jie nėra tikri, ar tai skatina jų lojalumą). Respondentų organizacijos kultūros skalėje taip pat buvo klausiama, ar organizacijos tradicijos skatina jų lojalumą. Tradicijos yra organizacijos kultūros elemento ritualų ir ceremonijų dedamoji dalis, kuri apima darbuotojų gimtadienių minėjimus, metų, sezono švenčių šventimą ir pan. Galima teigti, jog tradicijos organizacijos gyvenimui suteikia prasmės. Tyrimas parodė, jog labiausiai tradicijos skatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą, kadangi atsakymų vidurkis siekia 6,4. Tačiau organizacijos tradicijos neskatina X kartos darbuotojų lojalumo, kadangi atsakymų vidurkis yra tik 3,6 (t.y. respondentai iš dalies nesutinka, ar nėra tikri, jog šis veiksnys skatina jų lojalumą). Apklausoje taip pat buvo klausta, ar materialūs organizacijos simboliai skatina darbuotojų lojalumą. Materialūs simboliai yra vienas iš organizacijos kultūros elementų, kuris suprantamas kaip daiktinis, vaizdinis ar garsinis ženklas, perteikiantis vertybes, nuostatus ar įsitikinimus. Tai gali būti vėliava,

įranga, prabangios interjero detalės ar šūkis, užrašytas biure. Tyrime paaiškėjo, jog šis veiksnys labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis 6,3), o mažiausiai X kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis 3,5). Sekantis vertintas organizacijos kultūros elementas – kalba. Bėgant laikui organizacijose atsiranda unikalūs terminai, apibūdinantys įvairius objektus, susijusius su jų verslu. Organizacijoje naudojamas žargonas tampa bendru vardikliu, kuris vienija joje dirbančius darbuotojus. Būtent šis veiksnys paneigia iškeltą hipotezę, kad organizacijos kultūra Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms, kadangi tyrimo rezultatai rodo, jog organizacijoje naudojama kalba neskatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumo (atsakymų vidurkis siekia tik 2,4). Paskutinis vertintas organizacijos kultūros elementas – kultūrinių ryšių tinklas. Tyrime jis įvardytas kaip neformalaus bendravimo suderinimas su formalia organizacija, kadangi nemaža dalis to, kas vyksta organizacijoje, vyksta neformaliais ryšiais. Tačiau lygiai taip pat kaip organizacijoje naudojama kalba, taip ir šis veiksnys neskatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumo (atsakymų vidurkis 3,3).

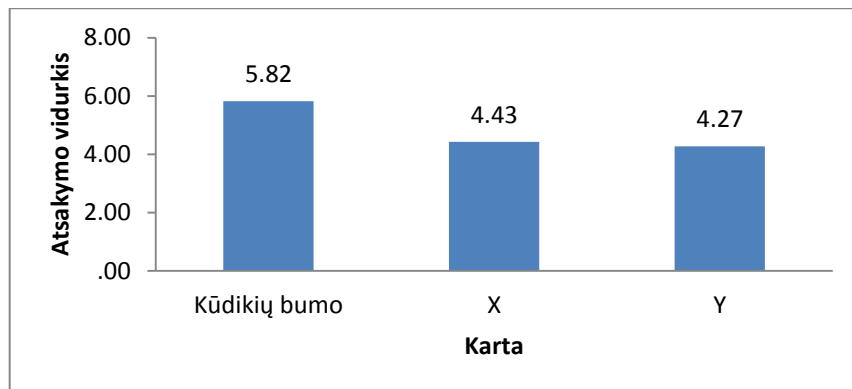
Žvelgiant į koreliacinius ryšius matoma, kad respondentų amžius statistiškai reikšmingai koreliuoja su lojalumu (žr. 7 priedą). Kendall'o koreliacijos koeficientas lygus 0,136, todėl galima teigti, kad tarp respondentų amžiaus ir lojalumo yra labai silpnas koreliacinis ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,172, tačiau jo reikšmingumas $p = 0,051$.

Taip pat keturi organizacijos skalės kintamieji statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) koreliuoja su respondentų amžiumi:

- ✓ tikslios ir aiškios organizacijos taisyklės $r = 0,255$
- ✓ motyvuojantys pasakojimai apie pasižymėjusiuosius $r = 0,269$
- ✓ vienijanti organizacijoje naudojama kalba, žargonas $r = -0,334$
- ✓ neformalaus bendravimo suderinimas su formalia organizacija $r = -0,376$

Nors gauti ryšiai yra silpni, tačiau jie yra statistiškai reikšmingi. Augant respondentų amžiui, auga ir tikslių bei aiškių organizacijos taisyklių svarba respondentų lojalumui. Taip pat teigiamas ryšys yra tarp tiriamųjų amžiaus ir motyvuojančių pasakojimų apie pasižymėjusius darbuotojus – augant apklaustųjų amžiui, auga ir šio veiksnio svarba jų lojalumui. Neigiamas koreliacinis ryšys pastebimas tarp respondentų amžiaus ir vienijančios organizacijoje naudojamos kalbos bei tarp neformalaus bendravimo suderinimo su formalia organizacija – augant respondentų amžiui šių veiksmų svarba lojalumui mažėja.

Statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys $r = 0,182$ fiksuojamas ir tarp motyvuojančių pasakojimų apie pasižymėjusius darbuotojus bei respondentų lojalumo. Taigi augant tiriamųjų lojalumui silpnai auga ir šio veiksnio svarba jam. 18 paveikslas vaizduoja kaip šis teiginys buvo įvertintas tarp skirtingų kartų. Matoma, kad jis labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 5,82), o mažiausiai – Y kartos lojalumą.



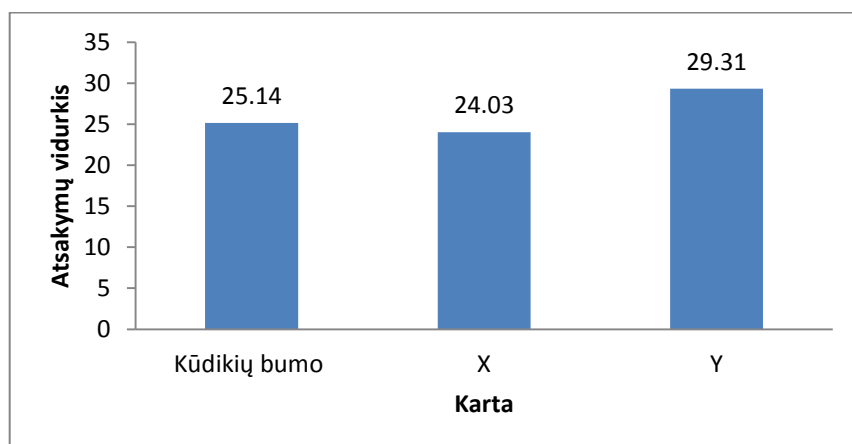
18 pav. Kintamojo „Motyvuojantys pasakojimai apie pasižymėjusius darbuotojus“ atsakymų vidurkiai kartose

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad tarp bendrai vertintų organizacijos kultūros ir respondentų lojalumo nėra statistiškai reikšmingo ryšio. Tačiau žvelgiant į atskirus organizacijos kultūros elementus matoma, jog tarp motyvuojančių pasakojimų apie pasižymėjusius darbuotojus ir respondentų lojalumo yra teigiama silpna sąsaja. Kitaip tariant, tarp sėkmės istorijų ir lojalumo yra statistiškai reikšmingas ryšys. Tačiau hipotezė atmetama, kadangi ryšys matomas tik tarp 1 iš 10 organizacijos kultūros elementų ir lojalumo. Tačiau šis veiksnys skirtingų kartų darbuotojų lojalumą skatina nevienodai. Tikslios ir aiškios organizacijos taisyklės bei motyvuojantys pasakojimai apie pasižymėjusiuosius labiau skatina vyresnių respondentų lojalumą, o vienijanti organizacijoje naudojama kalba, žargonas bei neformalaus bendravimo suderinimas su formalia organizacija – jaunesnių.

Toliau seka antra tyrimo hipotezė:

vadovo vaidmuo Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Kūdikių bumo ir X kartai.

Vadovas su savo savybių ir gebėjimų rinkiniu neišvengiamai daro įtaką organizacijoje dirbantiems darbuotojams. Anketoje devintu klausimu tiriamųjų buvo paprašyta įvertinti, ar pateiktos vadovo savybės ir elgesys skatina jų lojalumą.



19 pav. Bendri vadovo vaidmens skalės vidurkiai pagal kartas

Vertinant bendrus atsakymų vidurkius matoma, jog didžiausia vidurkių suma yra tarp Y kartos respondentų, kuri siekia 29,31, toliau seka Kūdikių bumo karta, ir galiausiai X karta (19 pav.). Dispersinė lojalumo veiksmų analizė (žr. 4 priedą) parodė, jog bent vienos kartos vadovo vaidmens skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p=0,000 < 0,05$). Kadangi skirtingos kartos neturėjo lygių atsakymų dispersijų į šį teiginį ($\text{sig}=0,000 < 0,05$, žr. 6 priedą) buvo naudoti Tamhane's T2 ir Dunnett's T3 kriterijai. Rezultatai rodo, kad vadovo vaidmuo statistiškai reikšmingai labiau skatina Y negu Kūdikių bumo bei X kartų respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig} < 0,05$ (žr. 5 priedą). Taigi vertinant bendrus atsakymų vidurkius galima teigti, jog vadovo vaidmuo labiausiai skatina Y kartos darbuotojų lojalumą.

7 lentelė. Vadovo vaidmens skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta			
	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija
VADOVO VAIDMUO	22	25.14	3.82	14.60	40	24.03	7.87	61.97	67	29.31	4.26	18.19
Patrauklios asmeninės savybės	22	4.77	1.15	1.33	40	4.13	1.98	3.91	67	5.48	1.42	2.01
Tvirtos vertybinės nuostatos ir jų laikymasis	22	4.55	1.34	1.78	40	4.95	1.92	3.69	67	5.90	1.07	1.16
Stiprūs problemų sprendimo įgūdžiai	22	5.00	1.48	2.19	40	5.25	1.72	2.96	67	6.09	1.11	1.23
Elgimasis su žmonėmis teisingai ir pagarbiai	22	5.73	1.20	1.45	40	5.25	2.16	4.65	67	6.49	.96	.92
Organizacijos vizijos skleidimas	22	5.09	1.51	2.28	40	4.45	1.63	2.66	67	5.36	1.38	1.90

7 lentelėje pateikta vadovo vaidmens skalės kintamųjų aprašomoji statistika. 20 paveiksle vizualiai matoma, kaip atskiri veiksniai buvo įvertinti tarp skirtingų kartų respondentų. Patrauklios asmeninės savybės, kurios apima vadovo sąžiningumą, etiškumą, atsakingumą ir pan., kaip veiksnys skatinantis darbuotojų lojalumą, labiausiai veikia Y kartos (atsakymų vidurkis 5,5), o silpniausiai - X kartos (atsakymų vidurkis 4,1) darbuotojų lojalumą. Galima teigti, kad siekiant užtikrinti Y kartos darbuotojų atsidavimą organizacijai, būtina rodyti gerą vadovų pavyzdį, kuriame turėtų atsispindėti vadovų įdėtos pastangos elgiantis su savo pavaldiniais sąžiningai. Tvirtos vadovų vertybės ir jų laikymasis labiausiai skatina taip pat Y kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis 5,9). Kad būtų lojalūs šiai kartai svarbu, kad vadovų elgesys ir vertybės neprieštarautų jų vertybėms, kadangi tik tuomet galimas glaudus bendradarbiavimas. Vadovų stiprūs problemų sprendimo įgūdžiai labiausiai įtaką daro Y kartos darbuotojų lojalumui (atsakymų vidurkis 6,1). Siekiant, kad šios kartos atstovai jaustųsi lojalūs ir atsidavę organizacijai jiems svarbu, kad vadovas sugebėtų efektyviai išspręsti iškilusias problemas. Elgimasis su žmonėmis teisingai ir pagarbiai iš visų pateiktų vadovo savybių ir elgesio veiksmų buvo įvertintas kaip labiausiai skatinantis respondentų lojalumą tarp visų kartų. Tačiau kaip ir kiti vadovo savybių ir elgesio veiksniai, taip ir šis, labiausiai svarbus yra Y kartos darbuotojų

lojalumui (atsakymų vidurkis 6,5). Galima teigti, kad žmogiškumu pagrįsti santykiai su vadovu iš analizuojamų kartų labiausiai skatina Y kartos darbuotojų lojalumą. Tiriant darbuotojų požiūrį į jų lojalumą skatinančius veiksnius paaiškėjo, kad vadovo skleidžiama organizacijos vizija labiausiai svarbi taip pat Y kartos darbuotojų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,4).

Koreliacijos koeficientai rodo, jog keturi vadovo vaidmens skalės kintamieji statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) koreliuoja su respondentų amžiumi (žr. 8 priedą):

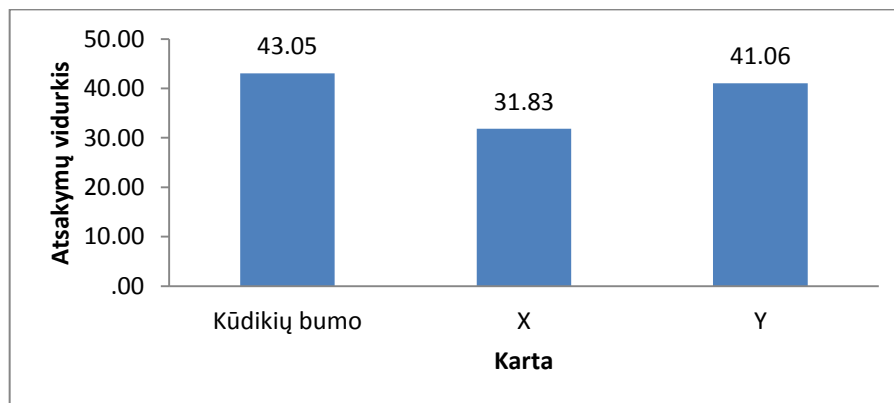
- ✓ patrauklios asmeninės savybės $r = - 0,358$
- ✓ tvirtos vertybinės nuostatos ir jų laikymasis $r = - 0,390$
- ✓ stiprūs problemų sprendimo įgūdžiai $r = - 0,402$
- ✓ elgimasis su žmonėmis teisingai ir pagarbiai $r = - 0,392$

Visi gauti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai yra neigiami. Tai reiškia, kad augant respondentų amžiui šių veiksnių svarba lojalumui silpnai mažėja, ir atvirkščiai – mažėjant respondentų amžiui – vadovo vaidmens svarba lojalumui silpnai auga.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad antra hipotezė nepasitvirtino, kadangi ryšys tarp vadovo vaidmens ir lojalumo nėra statistiškai reikšmingas. Tačiau vertinant vadovo vaidmenį kaip veiksnį, darantį įtaką lojalumui, pastebėta skirtumų tarp kartų. Šis veiksnys labiausiai svarbus Y kartos respondentų lojalumui, o mažiausiai jis skatina X kartos respondentų lojalumą.

Trečia hipotezė skamba taip:

piniginis atlygis ir pripažinimas Kūdikių bumo ir X kartų darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Y kartai.



20 pav. Bendri piniginio atlygio ir pripažinimo skalės vidurkiai pagal kartas

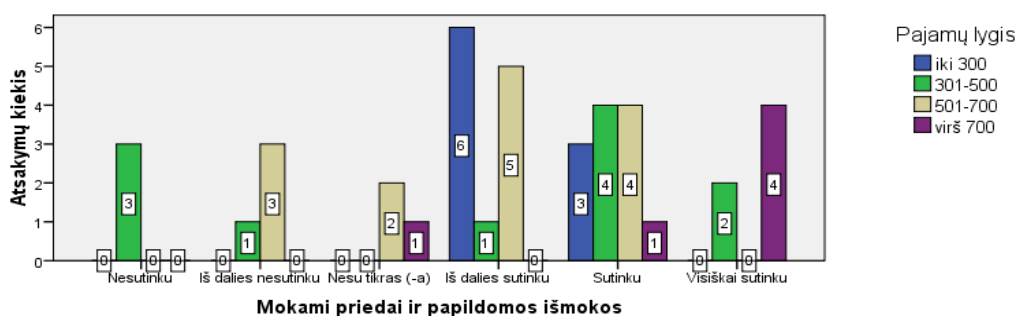
Siekiant įvertinti, ar atlygio ir pripažinimo elementai skatina skirtingų kartų darbuotojų lojalumą anketinėje apklausoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo paprašyta įvertinti šių veiksnių įtaką jų lojalumui. 20 paveikslas vaizduoja, kad didžiausias atsakymų vidurkis 43,05 yra Kūdikių bumo kartoje, o mažiausias X kartoje – 31,83.

Kaip parodė dispersinė lojalumo veiksnų analizė (žr. 4 priedą) bent vienos kartos piniginio atlygio ir pripažinimo skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p = 0,000 < 0,05$). Kadangi skirtingos kartos neturėjo lygių atsakymų dispersijų į šį teiginį ($\text{sig} = 0,005 < 0,05$, žr. 6 priedą) buvo naudoti Tamhane's T2 ir Dunnett's T3 kriterijai. Rezultatai rodo, kad piniginis atlygis ir pripažinimas statistiškai reikšmingai labiau skatina Kūdikių bumo negu X kartos respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$. Taip pat šis veiksnys statistiškai reikšmingai labiau skatina Y negu X kartos respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$ (žr. 5 priedą).

8 lentelė. Piniginio atlygio ir pripažinimo skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta			
	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija
ATLYGIS IR PRIPAŽINIMAS	22	43.05	2.21	4.90	40	31.83	7.22	52.10	67	41.06	7.55	57.03
Mokami priedai ir papildomos išmokos	22	6.27	.83	.68	40	5.08	1.51	2.28	67	6.21	1.34	1.80
Nuolatos peržiūrimas atlyginimo dydis	22	6.32	.65	.42	40	5.60	1.30	1.68	67	6.16	1.26	1.59
Karjeros augimo planų pasiūlymas	22	5.59	.96	.92	40	4.23	1.86	3.46	67	6.31	1.17	1.37
Dalyvavimas skirstant organizacijos pelną	22	5.32	1.13	1.27	40	2.75	1.60	2.55	67	5.34	1.56	2.44
Teisinga darbo apmokejimo programa	22	6.64	.58	.34	40	5.53	1.65	2.72	67	6.21	1.17	1.38
Aiskiai žinomi pripažinimo programų kriterijai	22	6.64	.49	.24	40	4.43	1.77	3.12	67	5.72	1.43	2.05
Deramas įvertintų darbuotojų paviešinimas	22	6.27	.63	.40	40	4.23	2.03	4.13	67	5.10	1.77	3.13

8 lentelėje pateikta piniginio atlygio ir pripažinimo skalės aprašomoji statistika. Nagrinėjant atskirus atlygio ir pripažinimo elementus pastebima, kad mokami priedai ir papildomos išmokos labiausiai skatina Kūdikių bumo, o mažiausiai X kartos darbuotojų lojalumą. 21 paveiksle matoma, kad su teiginiu, jog mokami priedai ir papildomos išmokos skatina jų lojalumą nesutinka tik tie X kartos respondentai, kurių mėnesinės pajamos siekia 301 – 500 eurų.



21 pav. Veiksnių „Mokami priedai ir papildomos išmokos“ ir pajamų lygio įvertinimas tarp X kartos respondentų

Vidutiniškai uždirbančių X kartos tiriamųjų atsakymai pasiskirstė nevienodai, kadangi daugiausiai jų atsakė, kad priedai prie atlyginimo tik iš dalies skatina jų lojalumą. Mažiausiai uždirbantys respondentai tik iš dalies sutinka, kad priedai skatina jų lojalumą, o daugiausiai uždirbantys X kartos respondentai teigia, kad mokami priedai iš ties skatina jų lojalumą. Tad galima pastebėti tendenciją, kad kuo daugiau uždirbama, tuo labiau mokami priedai prie atlyginimo skatina X kartos darbuotojų lojalumą. Nuolatos peržiūrimas atlyginimo dydis, kaip veiksnys, skatinantis darbuotojų lojalumą, labiausiai svarbus Kūdikių bumo kartai, kadangi atsakymų vidurkis yra didžiausias ir siekia 6,32. Tyrimas parodė, jog mažiausiai šis veiksnys svarbus X kartos darbuotojų lojalumui, kadangi atsakymų vidurkis yra mažiausias – 5,6. Karjeros augimo planų pasiūlymas labiausiai skatina Y kartos darbuotojų lojalumą, o tai tik patvirtina mokslininkų teiginius, kad ši karta itin siekia karjeros aukštumų. Mažiausią įtaką šis veiksnys daro X kartos darbuotojų lojalumui (atsakymų vidurkis 4,23). Ypatingai iš visų analizuojamų atlygio ir pripažinimo veiksnių išsiskiria X kartos respondentų atsakymas į klausimą, ar dalyvavimas skirstant organizacijos pelną skatina jų lojalumą, kadangi jis įvertintas mažiausiu vidurkiu, kuris siekia tik 2,75. Tad galima teigti, kad galimybė dalyvauti skirstant organizacijos pelną neskatina šios kartos lojalumo. Kūdikių bumo kartai šis veiksnys iš analizuojamų taip pat pasirodė mažiausiai skatinantis jų lojalumą, kadangi atsakymų vidurkis yra mažiausias – 5,32. Tad labiausiai šis veiksnys daro įtaką Y kartos darbuotojų lojalumui, kadangi atsakymų vidurkis yra didžiausias ir siekia 5,34. Teisinga darbo apmokėjimo sistema labiausiai svarbi Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui, kadangi atsakymų vidurkis yra didžiausias ir siekia 6,64. Tyrimas parodė, kad šis veiksnys mažiausiai skatina X kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis 5,53). Iš visų kartų Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą taip pat labiausiai skatina aiškiai žinomi pripažinimo programų kriterijai (atsakymų vidurkis 6,64), o mažiausiai - X kartos lojalumą (atsakymų vidurkis 4,43). Deramas įvertintų darbuotojų paviešinimas labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis 6,27), o mažiausiai – X kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis 4,23).

Trys atlygio ir pripažinimo veiksniai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) koreliuoja su respondentų amžiumi (žr. 9 priedą):

- ✓ mokami priedai ir papildomos išmokos $r = - 0,260$
- ✓ karjeros augimo planų pasiūlymas $r = - 0,493$
- ✓ dalyvavimas skirstant organizacijos pelną $r = - 0,271$

Visi gauti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai yra neigiami. Tai reiškia, kad augant respondentų amžiui šių veiksnių svarba lojalumui silpnai mažėja, ir atvirkščiai – mažėjant respondentų amžiui – piniginio atlygio ir pripažinimo svarba lojalumui silpnai auga.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, jog hipotezė nepasitvirtino, kadangi ryšys tarp piniginio atlygio ir pripažinimo bei lojalumo yra statistiškai nereikšmingas. Tačiau šis veiksnys skirtingų kartų

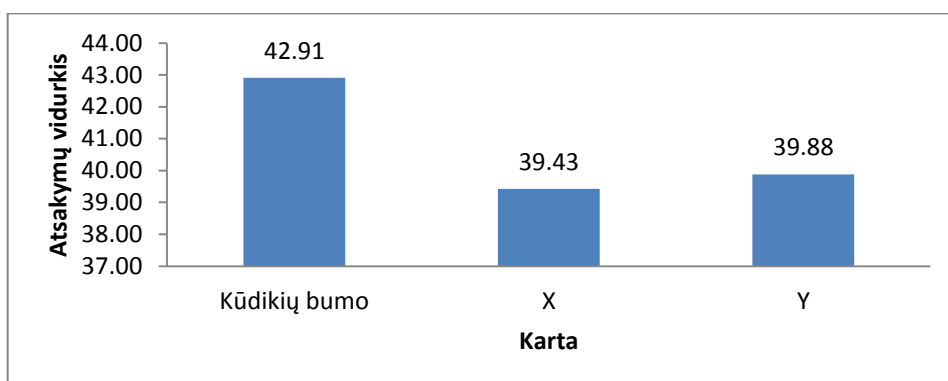
darbuotojų lojalumą skatina nevienodai. Tyrime pastebėta, kad piniginis atlygis ir pripažinimas labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos, o mažiausiai – X kartos respondentų lojalumą.

4 hipotezė susideda iš 4 teiginių, 4a hipotezė skamba taip:

įgalinimas ir dalyvavimas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.

Siekiant įvertinti, ar įgalinimo ir dalyvavimo elementai skatina skirtingų kartų darbuotojų lojalumą anketinėje apklausoje ketvirtu klausimu buvo paprašyta įvertinti šių veiksnių įtaką jų lojalumui. 22 paveikslas vaizduoja, kad didžiausias atsakymų vidurkis 42,91 yra Kūdikių bumo kartoje, o mažiausias X kartoje – 39,43.

Dispersinė analizė (žr. 4 priedą) parodė, jog bent vienos kartos įgalinimo ir dalyvavimo skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p= 0,000 < 0,05$). Skirtingos kartos neturėjo lygių atsakymų dispersijų į šį teiginį ($\text{sig}= 0,005 < 0,05$, žr. 6 priedą), tad buvo naudoti Tamhane's T2 ir Dunnett's T3 kriterijai. Rezultatai rodo, kad įgalinimo ir dalyvavimo elementai statistiškai reikšmingai labiau skatina Kūdikių bumo negu X ir Y kartų respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$ (žr. 5 priedą).



22 pav. Bendri įgalinimo ir dalyvavimo skalės vidurkiaai pagal kartas

9 lentelėje pateikta įgalinimo ir dalyvavimo skalės kintamųjų aprašomoji statistika. Matoma, jog laisvė nuspręsti kaip atlikti savo darbą labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 6,05), o mažiausiai – Y kartos (atsakymų vidurkis 5,67). Laisvė kūrybiškai spręsti problemas iš visų kartų Kūdikių bumo kartai taip pat pasirodė labiausiai skatinanti jų lojalumą, kadangi atsakymų vidurkis siekia 6,14. Šis veiksnys mažiausiai svarbus Y kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,45). Tyrimas parodė, jog dalyvavimas planuojant pokyčius labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos lojalumą (atsakymų vidurkis 6,14), o mažiausiai X kartos darbuotojų lojalumą (atsakymų vidurkis 5,63). Dalyvavimas nustatant organizacijos tikslus, ateities viziją taip pat labiausiai svarbus Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,95), o mažiausiai svarbus - X kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,05).

Atsakomybė už savo sprendimų ir veiksmų rezultatus Kūdikių bumo kartoje tarp visų įgalinimo ir dalyvavimo skalės kintamųjų surinko didžiausią atsakymų vidurkį (6,41). Šis vidurkis didžiausias ir tarp kartų, tad galima teigti, kad Kūdikių bumo kartos lojalumą šis veiksnys skatina labiausiai. Mažiausiai atsakomybė už savo sprendimų ir veiksmų rezultatus skatina Y kartos respondentų lojalumą. Savarankiškumas darbe taip pat labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos tiriamųjų lojalumą (atsakymų vidurkis 6,32), o mažiausiai Y kartos (atsakymų vidurkis 6,01). Idėjų vertinimas labiausiai svarbus pasirodė Y kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,97), o mažiausiai svarbus X kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,15).

9 lentelė. Įgalinimo ir dalyvavimo skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta			
	Ats. skai-čius	Vidur-kis	Stand. nuok-rypis	Vari-acija	Ats. skai-čius	Vidur-kis	Stand. nuok-rypis	Varia-cija	Ats. skai-čius	Vidur-kis	Stand. nuok-rypis	Varia-cija
ĮGALINIMAS IR DALYVAVIMAS	22	42.91	2.15	4.61	40	39.43	8.26	68.15	67	39.88	6.85	46.86
Laisvė nuspręsti kaip atlikti savo darbą	22	6.05	.90	.81	40	5.90	1.17	1.37	67	5.67	1.30	1.68
Laisvė kūrybiškai spręsti problemas	22	6.14	.89	.79	40	5.53	1.48	2.20	67	5.45	1.23	1.52
Dalyvavimas planuojant pokyčius	22	6.14	.56	.31	40	5.63	1.64	2.70	67	5.66	1.30	1.68
Dalyvavimas nustatant organizacijos tikslus, ateities viziją	22	5.95	.79	.62	40	5.05	1.84	3.38	67	5.37	1.11	1.24
Atsakomybė už savo sprendimų, veiksmų rezultatus	22	6.41	.67	.44	40	6.15	.86	.75	67	5.75	1.22	1.50
Savarankiškumas darbe	22	6.32	.72	.51	40	6.03	1.48	2.18	67	6.01	1.02	1.05
Idėjų vertinimas	22	5.91	.68	.47	40	5.15	1.59	2.54	67	5.97	1.23	1.51

Trys įgalinimo ir dalyvavimo veiksniai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) koreliuoja su respondentų amžiumi (žr. 10 priedą):

- ✓ laisvė kūrybiškai spręsti problemas $r = 0,195$
- ✓ atsakomybė už savo sprendimų ir veiksmų rezultatus $r = 0,230$
- ✓ idėjų vertinimas $r = -0,213$

Tarp respondentų amžiaus ir laisvės kūrybiškai spręsti problemas pastebimas labai silpnas teigiamas koreliacinis ryšys, o tai reiškia, kad didėjant tiriamųjų amžiui auga ir šio veiksnio svarba lojalumui. Silpnas koreliacinis ryšys fiksuojamas ir tarp respondentų amžiaus bei atsakomybės už savo sprendimų ir veiksmų rezultatus, tad didėjant tiriamųjų amžiui auga ir šio veiksnio svarba lojalumui. Silpnas neigiamas koreliacinis ryšys matomas tarp respondentų amžiaus ir idėjų vertinimo, tad augant respondentų amžiui šio veiksnio svarba lojalumui silpnai mažėja, ir atvirkščiai – mažėjant respondentų amžiui – idėjų vertinimo svarba lojalumui silpnai auga.

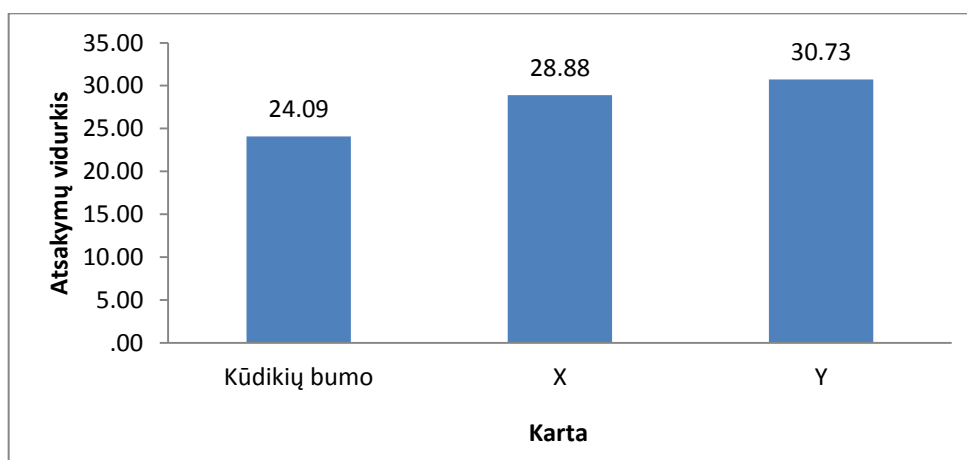
Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad hipotezė, jog įgalinimas ir dalyvavimas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms atmetama, kadangi ryšys

tarp įgalinimo ir dalyvavimo bei lojalumo yra statistiškai nereikšmingas. Tačiau vertinant šį veiksnį, kaip skatinantį lojalumą, skirtumai tarp kartų matomi. Labiausiai įgalinimas ir dalyvavimas skatina Y kartos, o mažiausiai – X kartos respondentų lojalumą.

4b hipotezė skamba taip:

darbo sąlygos Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms.

Siekiant įvertinti, ar darbo sąlygos skatina darbuotojų lojalumą anketinėje apklausoje penktu klausimu respondentų buvo paprašyta įvertinti darbo sąlygų veiksnių įtaką jų lojalumui. 23 paveikslas vaizduoja, kad didžiausias atsakymų vidurkis 30,73 yra tarp X kartos, o mažiausias – tarp Kūdikių bumo kartos respondentų – 24,09.



23 pav. Bendri darbo sąlygų skalės vidurkiai pagal kartas

Dispersinė analizė (žr. 4 priedą) parodė, jog bent vienos kartos darbo sąlygų skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p = 0,000 < 0,05$). Kadangi skirtingos kartos turėjo lygias atsakymų dispersijas į šį teiginį ($\text{sig} = 0,747 > 0,05$, žr. 6 priedą), tad buvo naudoti Bonferoni ir Tukey HSD kriterijai. Rezultatai rodo, jog darbo sąlygos statistiškai reikšmingai labiau skatina Y kartos negu Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$. Taip pat darbo sąlygos statistiškai reikšmingai labiau skatina X kartos negu Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$ (žr. 5 priedą).

10 lentelėje pateikta darbo sąlygų skalės kintamųjų aprašomoji statistika. Matoma, jog aiškios darbo valandos labiausiai skatina X kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 6,55), o mažiausiai – Kūdikių bumo (atsakymų vidurkis 4,95). Tyrimas parodė, jog pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo labiausiai svarbi Y kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 6,25). Šis veiksnys mažiausiai svarbus Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumui, kadangi atsakymų vidurkis yra 4,73. Tinkamas darbo organizavimas taip pat labiausiai skatina Y kartos (atsakymų vidurkis 6,21), o mažiausiai - Kūdikių bumo kartos (atsakymų vidurkis 4,77) tiriamųjų lojalumą. Tarimasis apie darbo sąlygas labiausiai svarbus pasirodė Y kartos (atsakymų vidurkis 6,10), o mažiausiai svarbus – Kūdikių

bumo kartos (atsakymų vidurkis 4,73) respondentų lojalumui. Tyrime taip pat paaiškėjo, kad saugi ir patogi darbo vieta labiausiai skatina Y kartos (atsakymų vidurkis 6,31), o mažiausiai skatina - Kūdikių bumo kartos (atsakymų vidurkis 4,91) respondentų lojalumą.

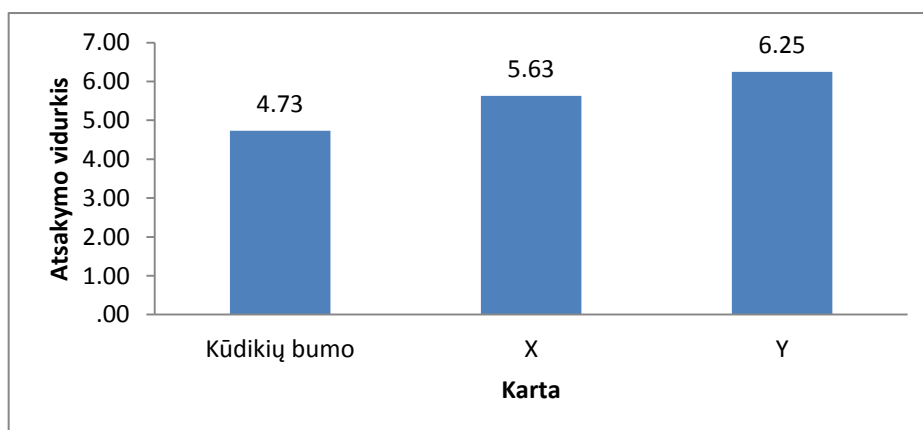
10 lentelė. Darbo sąlygų skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta			
	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija
DARBO SĄLYGOS	22	24.09	4.86	23.61	40	28.88	4.65	21.60	67	30.73	4.90	24.05
Aiškios darbo valandos	22	4.95	1.53	2.33	40	6.55	.68	.46	67	5.85	1.50	2.25
Pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo	22	4.73	1.42	2.02	40	5.63	1.37	1.88	67	6.25	1.24	1.53
Tinkamas darbo organizavimas	22	4.77	1.69	2.85	40	5.63	1.82	3.32	67	6.21	1.08	1.17
Tarimasis su Jumis apie darbo sąlygas, jų organizavimą	22	4.73	1.52	2.30	40	5.60	1.37	1.89	67	6.10	1.23	1.52
Saugi, patogi darbo vieta	22	4.91	1.90	3.61	40	5.48	1.68	2.82	67	6.31	.94	.89

Keturi darbo sąlygų veiksniai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) koreliuoja su respondentų amžiumi (žr. 11 priedą):

- ✓ pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo $r = -0,473$
- ✓ tinkamas darbo organizavimas $r = -0,295$
- ✓ tarimasis apie darbo sąlygas, jų organizavimą $r = -0,385$
- ✓ saugi, patogi darbo vieta $r = -0,382$

Kaip matoma, visi gauti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai yra neigiami. Tai reiškia, kad augant respondentų amžiui šių veiksnių svarba lojalumui silpnai mažėja, ir atvirkščiai – mažėjant respondentų amžiui – šių darbo sąlygų veiksnių svarba lojalumui silpnai auga.



24 pav. Kintamojo „Pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo“ atsakymų vidurkiai kartose

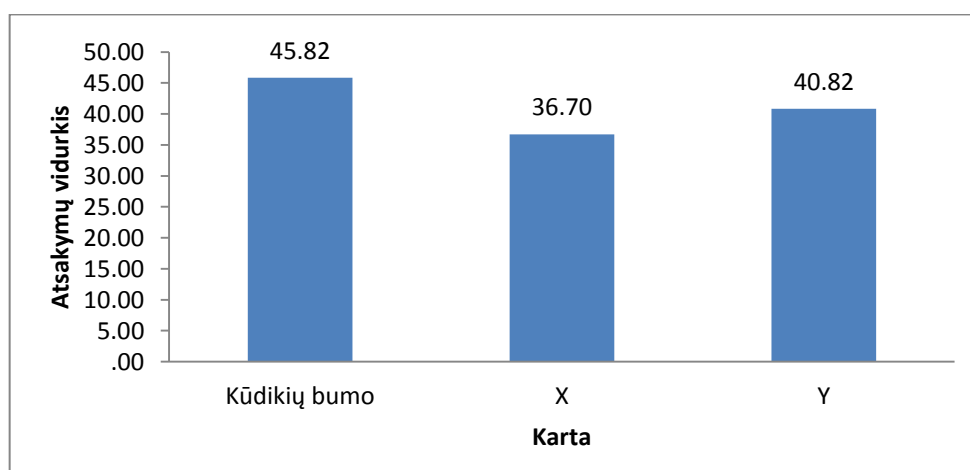
Veiksnyys „pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo“ statistiškai reikšmingai koreliuoja ir su respondentų lojalumu ($r = -0,218$). Tad galima teigti, jog augant tiriamųjų lojalumui pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo pradeda mažiau skatinti lojalumą, ir atvirkščiai – mažėjant lojalumui šis veiksnys pradeda labiau skatinti lojalumą. 24 paveikslas vaizduoja kaip šis teiginys buvo įvertintas tarp skirtingų kartų. Matoma, kad jis labiausiai skatina Y kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 6,25), o mažiausiai – Kūdikių bumo kartos lojalumą (atsakymų vidurkis 4,73).

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad tarp bendrai vertintų darbo sąlygų elementų ir respondentų lojalumo nėra statistiškai reikšmingo ryšio. Tačiau žvelgiant į atskirus darbo sąlygų elementus matoma, kad tarp pusiausvyros tarp darbo ir gyvenimo ir lojalumo yra silpnas koreliacinis ryšys. Tačiau visgi hipotezė atmetama, kadangi bendrai darbo sąlygos statistiškai reikšmingai nekoreliuoja su respondentų lojalumu. Tačiau skirtumų tarp kartų pastebėta. Kuo mažesnis respondentų amžius, tuo labiau darbo sąlygos skatina jų lojalumą, ir atvirkščiai. Tad labiausiai darbo sąlygos skatina Y kartos respondentų lojalumą.

4c hipotezė:

komandinis darbas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.

Siekiant išsiaiškinti, ar komandinis darbas skatina respondentų lojalumą anketinėje apklausoje trečiu klausimu buvo paprašyta įvertinti komandinio darbo veiksmų įtaką jų lojalumui. 25 paveikslas vaizduoja, jog labiausiai komandinis darbas skatina Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 45,82), o mažiausiai X kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 36,70).



25 pav. Bendri komandinio darbo skalės vidurkiai pagal kartas

Dispersinė analizė (žr. 4 priedą) parodė, jog bent vienos kartos komandinio darbo skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p = 0,000 < 0,05$). Skirtingos kartos neturėjo lygių atsakymų dispersijų į šį teiginį ($\text{sig} = 0,001 < 0,05$, žr. 6 priedą), tad buvo naudoti

Tamhane's T2 ir Dunnett's T3 kriterijai. Rezultatai rodo, kad komandinio darbo skalės vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi visose kartose, kadangi Sig.< 0,05 (žr. 5 priedą).

11 lentelėje pateikta komandinio darbo skalės aprašomoji statistika. Matoma, jog realūs ir pasiekiami komandai keliami tikslai labiausiai skatina Kūdikių bumо kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 6,77), o mažiausiai – X kartos (atsakymų vidurkis 5,03). Tiksliai žinomos visų komandos narių užduotys svarbiausios taip pat pasirodė Kūdikių bumо kartos lojalumui, o mažiausiai šis veiksnys skatina X kartos respondentų lojalumą. Tyrimas parodė, jog pakankami turimi ištekliai sklandžiam komandos darbui labiausiai skatina Kūdikių bumо kartos (atsakymų vidurkis 6,55), o mažiausiai X kartos (atsakymų vidurkis 5,10) respondentų lojalumą. Iš visų kartų bendras apsvartymas komandoje prieš galutinai priimant sprendimus labiausiai skatina Kūdikių bumо kartos lojalumą (atsakymų vidurkis 6,50). Šis veiksnys mažiausiai svarbus pasirodė X kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,13). Kaip ir kiti veiksniai, taip ir turėjimas pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, labiausiai skatina Kūdikių bumо kartos (atsakymų vidurkis 6,32), o mažiausiai – X kartos (atsakymų vidurkis 5,03) respondentų lojalumą. Visų komandos narių darbas siekiant bendro tikslo, kaip nurodė respondentai, labiausiai svarbus Kūdikių bumо kartos (atsakymų vidurkis 6,50), o mažiausiai svarbus – X kartos (atsakymų vidurkis 6,00) respondentų lojalumui. Paskutinis komandinio darbo skalės veiksnys – svarbios informacijos dalijimasis komandoje taip pat labiausiai skatina Kūdikių bumо kartos (atsakymų vidurkis 6,59), o mažiausiai – X kartos (atsakymų vidurkis 4,68).

11 lentelė. Komandinio darbo skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumо karta				X karta				Y karta			
	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija
KOMANDINIS DARBAS	22	45.82	1.84	3.39	40	36.70	7.58	57.39	67	40.82	6.47	41.85
Realūs ir pasiekiami komandai keliami tikslai	22	6.77	.53	.28	40	5.03	1.46	2.13	67	5.73	1.16	1.35
Tiksliai žinomos visų komandos narių užduotys	22	6.59	.67	.44	40	5.75	.98	.96	67	5.85	1.12	1.25
Pakankami turimi ištekliai sklandžiam komandos darbui	22	6.55	.60	.35	40	5.10	1.88	3.53	67	5.82	1.19	1.42
Bendras apsvartymas prieš galutinai priimant sprendimus	22	6.50	.60	.36	40	5.13	1.65	2.73	67	5.67	1.08	1.16
Turėjimas pakankamai laisvių ir sprendimo teisių	22	6.32	.78	.61	40	5.03	1.78	3.15	67	5.72	1.13	1.27
Visų komandos narių darbas siekiant bendro tikslo	22	6.50	.60	.36	40	6.00	.93	.87	67	6.03	1.17	1.36
Svarbios informacijos dalijimasis komandoje	22	6.59	.67	.44	40	4.68	1.90	3.61	67	6.00	1.22	1.48

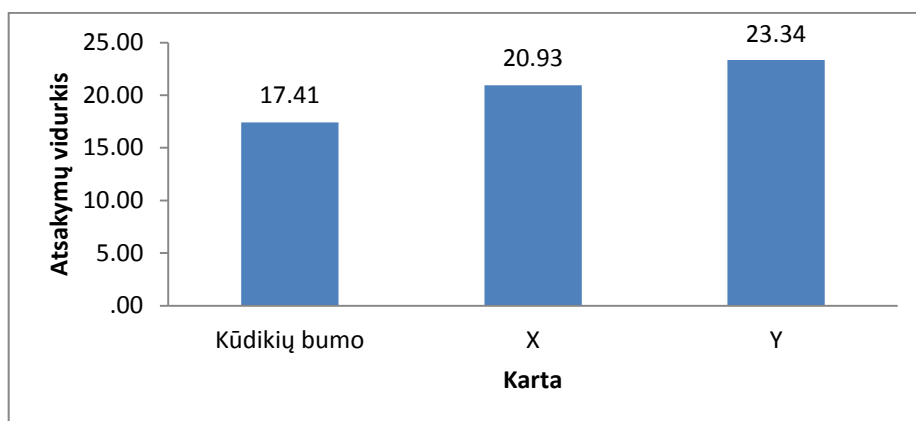
Koreliacinė komandinio darbo veiksnų analizė (žr. 12 priedą) parodė, jog komandinio darbo veiksniai statistiškai reikšmingai nekoreliuoja nei su respondentų amžiumi, nei su lojalumu.

Apibendrinus gautus rezultatus, hipotezė, jog komandinis darbas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms atmetama, kadangi negauta statistiškai reikšmingai ryšio tarp komandinio darbo ir lojaumo. Tačiau vertinant šį veiksnį skirtumų kartose yra. Komandinis darbas labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos, o mažiausiai – X kartos respondentų lojalumą.

4d hipotezė skamba taip:

mokymasis ir tobulėjimas Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms.

Siekiant išsiaiškinti ar mokymasis ir tobulėjimas skatina respondentų lojalumą anketinėje apklausoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo respondentų paprašyta įvertinti, kaip pateikti mokymosi veiksniai skatina jų lojalumą. 26 paveiksle matoma, jog labiausiai mokymasis skatina Y kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 23,34).



26 pav. Bendri mokymosi skalės vidurkiai pagal kartas

Dispersinė analizė (žr. 4 priedą) parodė, jog bent vienos kartos mokymosi skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p=0,000 < 0,05$). Kadangi skirtingos kartos turėjo lygias atsakymų dispersijas į šį teiginį ($\text{sig}=0,168 > 0,05$, žr. 6 priedą), tad buvo naudoti Bonferoni ir Tukey HSD kriterijai. Rezultatai rodo, kad mokymosi skalės vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi visose kartose, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$ (žr. 5 priedą).

12 lentelėje pateikta mokymosi skalės aprašomoji statistika. Rezultatai rodo, jog mokymosi poreikio nustatymas labiausiai skatina Y kartos (atsakymų vidurkis 5,69), o mažiausiai Kūdikių bumo kartos (atsakymų vidurkis 4,23) respondentų lojalumą. Tinkamai parinktas mokymo laikas taip pat labiausiai svarbus Y kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,76). Šis veiksnys mažiausiai skatina Kūdikių bumo kartos lojalumą. Sekantis mokymosi skalės veiksnys - užsibrėžtų tikslų pasiekimas per mokymo programą labiausiai skatina Y kartos (atsakymų vidurkis 5,88), o mažiausiai –

Kūdikių bumo kartos (atsakymų vidurkis 4,36) respondentų lojalumą. Kaip ir visi veiksniai, taip ir įgytų žinių pritaikymas praktikoje pakankamu lygiu labiausiai svarbus Y kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 6,01).

12 lentelė. Mokymosi skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta			
	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija
MOKYMASIS IR TOBULĖJIMAS	22	17.41	3.94	15.49	40	20.93	4.37	19.10	67	23.34	4.01	16.11
Jūsų mokymosi poreikio nustatymas	22	4.23	1.45	2.09	40	5.13	1.30	1.70	67	5.69	1.20	1.43
Tinkamai parinktas mokymo laikas	22	4.41	1.65	2.73	40	4.98	1.62	2.64	67	5.76	1.10	1.21
Užsibrėžtų tikslų pasiekimas per mokymo programą	22	4.36	1.40	1.96	40	5.30	1.11	1.24	67	5.88	1.07	1.14
Įgytų žinių pritaikymas praktikoje pakankamu lygiu	22	4.41	1.53	2.35	40	5.53	1.20	1.44	67	6.01	1.22	1.50

Visi mokymosi veiksniai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) koreliuoja su respondentų amžiumi (žr. 13 priedą):

- ✓ mokymo poreikio nustatymas $r = -0,392$
- ✓ tinkamai parinktas mokymo laikas $r = -0,377$
- ✓ užsibrėžtų tikslų pasiekimas per mokymo programą $r = -0,400$
- ✓ įgytų žinių pritaikymas praktikoje pakankamu lygiu $r = -0,418$

Matoma, jog visi gauti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai yra neigiami. Tai reiškia, kad augant respondentų amžiui šių veiksnių svarba lojalumui silpnai mažėja, ir atvirkščiai – mažėjant respondentų amžiui – šių mokymosi veiksnių svarba lojalumui silpnai auga.

Apibendrinant šiuos rezultatus hipotezė, jog mokymasis ir tobulėjimas Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms, atmetama, kadangi nebuvo rasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp mokymosi ir tobulėjimo bei respondentų lojalumo. Tačiau tyrimas parodė, jog mokymasis ir tobulėjimas nevienodai svarbus skirtingų kartų darbuotojų lojalumui. Labiausiai jis skatina Y kartos, o mažiausiai - Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą.

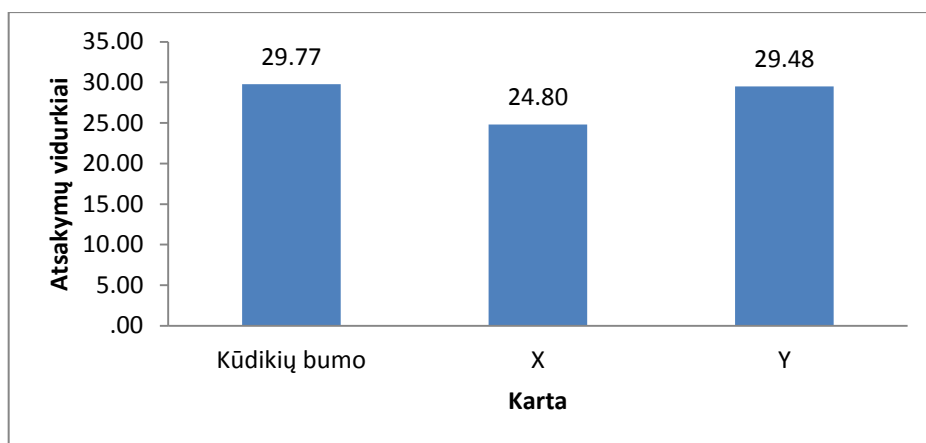
5 hipotezė:

tarpasmenių santykių kokybė Kūdikių bumo kartos lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.

Anketinėje apklausoje šeštu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tarpasmeniniai santykiai skatina respondentų lojalumą. 27 paveiksle matoma, jog šis veiksnys labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 29,77). Tiesa, labai nedaug atsilieka Y karta, kurios

atsakymų vidurkis siekia 29,48. Paveiksle matoma, kad mažiausiai tarpasmeniniai santykiai skatina X kartos respondentų lojalumą (atsakymų vidurkis 24,80).

Dispersinė analizė (žr. 4 priedą) parodė, jog bent vienos kartos tarpasmeninių santykių skalės vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų kartų vidurkių ($p= 0,000 < 0,05$). Skirtingos kartos neturėjo lygių atsakymų dispersijų į šį teiginį ($\text{sig}= 0,000 < 0,05$, žr. 6 priedą), tad buvo naudoti Tamhane's T2 ir Dunnett's T3 kriterijai. Rezultatai rodo, kad tarpasmeniniai santykiai statistiškai reikšmingai labiau skatina Kūdikių bumo kartos negu X kartos respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$. Tarpasmeniniai santykiai taip pat statistiškai reikšmingai labiau skatina X kartos negu Y kartos respondentų lojalumą, kadangi $\text{Sig.} < 0,05$ (žr. 5 priedą).



27 pav. Bendri tarpasmeninių santykių skalės vidurkiai pagal kartas

13 lentelėje pateikta tarpasmeninių santykių skalės aprašomoji statistika. Matoma, jog neformalus bendravimas su kolegomis labiausiai skatina Y kartos (atsakymų vidurkis 5,87), o mažiausiai – X kartos (atsakymų vidurkis 4,43) respondentų lojalumą. Draugiškas bendravimas su kitais skyriais ir departamentais labiausiai svarbus pasirodė Kūdikių bumo kartos tiriamųjų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,95). Mažiausiai šis veiksnys skatina X kartos tiriamųjų lojalumą (atsakymų vidurkis 4,60). Tinkamos informavimo priemonės labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos (atsakymų vidurkis 6,00), o mažiausiai – X kartos (atsakymų vidurkis 5,00) respondentų lojalumą. Dar vienas tarpasmeninių santykių veiksnys – informavimas apie ateities pokyčius, įvykius, problemas taip pat labiausiai svarbus Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 6,23). Mažiausiai šis veiksnys svarbus X kartos respondentų lojalumui (atsakymų vidurkis 5,53). Respondentai nurodė, jog suteikiamas grįžtamasis ryšys labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos lojalumą (atsakymų vidurkis 6,14).

13 lentelė. Tarpasmeninių santykių skalės aprašomoji statistika

	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta			
	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija	Ats. skaičius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Variacija
TARPUSAVIO SANTYKIAI	22	29.77	2.35	5.52	40	24.80	6.63	43.91	67	29.48	4.41	19.47
Neformalus bendravimas su kolegomis	22	5.45	1.74	3.02	40	4.43	1.93	3.74	67	5.87	1.46	2.12
Malonus bendravimas su kitais skyriais, departamentais	22	5.95	1.13	1.28	40	4.60	1.81	3.27	67	5.70	1.40	1.97
Tinkamos informavimo priemonės	22	6.00	.98	.95	40	5.00	1.91	3.64	67	5.93	.91	.83
Informavimas apie ateities pokyčius, įvykius, problemas	22	6.23	.81	.66	40	5.53	1.40	1.95	67	5.90	1.03	1.06
Suteikiamas grįžtamasis ryšys	22	6.14	.71	.50	40	5.25	1.51	2.29	67	6.09	1.01	1.02

Du tarpasmeninių santykių veiksniai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) koreliuoja su respondentų amžiumi (žr. 14 priedą):

- ✓ neformalus bendravimas su kolegomis $r = -0,309$
- ✓ suteikiamas grįžtamasis ryšys $r = -0,220$

Matoma, jog gauti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai yra neigiami. Tai reiškia, kad augant respondentų amžiui šių veiksnių svarba lojalumui silpnai mažėja, ir atvirkščiai – mažėjant respondentų amžiui – šių tarpasmeninių santykių veiksnių svarba lojalumui silpnai auga.

Taigi apibendrinant šiuos rezultatus hipotezė, jog tarpasmeninių santykių kokybė Kūdikių bumo kartos lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms atmetama, kadangi nebuvo rasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp tarpasmeninių santykių ir lojalumo.

4.2. Rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Tyrimo duomenų analizė parodė, jog nors Kūdikių bumo kartą galima įvardyti kaip lojaliausią, X kartą – mažiau lojalia, o Y kartą – mažiausiai lojalia, tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Viena iš priežasčių, jog tarp kartų lojalumo neišryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai galėtų būti per mažas atsakytų anketų skaičius. Apskaičiuota tyrimo imtis buvo 385 respondentai, tačiau atsakytų anketų pavyko gauti tik 129, tad esant didesniam atsakytų anketų skaičiui būtų galima tikėtis reikšmingų skirtumų tarp kartų lojalumo. Taip pat rezultatams įtakos galėjo padaryti pasirinktas amerikietiškas Howe ir Strauss kartų skirstymas. Esminiai įvykiai, lėmę kartų vystymąsi JAV ir Lietuvoje skiriasi, tad galima daryti prielaidą, jog Lietuvoje kartų formavimasis skiriasi nuo naudoto Howe ir Strauss. Būtent todėl respondentų priskyrimas konkrečiai kartai pagal gimimo datą galėjo neatskleisti reikšmingų lojalumo skirtumų. Taip pat neatmetama galimybė, jog tarp skirtingų kartų

nėra lojalumo skirtumų. Tačiau rastas labai silpnas koreliacinis ryšys tarp respondentų amžiaus ir jų lojalumo formuoja išvadą, kad Kūdikių bumo karta pasižymi didžiausiu lojalumu.

Tačiau empiriniu tyrimu nepavyko įrodyti, jog teorinėje analizėje išryškėję konceptai skatina darbuotojų lojalumą. Trumpai apibendrinsiu hipotezes:

Hipotezė 1: *organizacijos kultūra Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.*

Hipotezė 2: *vadovo vaidmuo Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Kūdikių bumo ir X kartai.*

Hipotezė 3: *piniginis atlygis ir pripažinimas Kūdikių bumo ir X kartų darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu Y kartai.*

Hipotezė 4a.: *įgalinimas ir dalyvavimas Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.*

Hipotezė 4b.: *darbo sąlygos Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms.*

Hipotezė 4c.: *komandinis darbas Kūdikių bumo bumo kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.*

Hipotezė 4d.: *mokymasis ir tobulėjimas Y kartos darbuotojų lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Kūdikių bumo kartoms.*

Hipotezė 5: *tarpasmeniai santykiai Kūdikių bumo kartos lojalumui daro didesnę įtaką negu X ir Y kartoms.*

Visos iškeltos hipotezės nepasitvirtino, kadangi reikšmingų priklausomybių tarp analizuotų konceptų ir lojalumo nerasta, nors pavienių silpnų ryšių yra. Reikšmingų sąsajų nenustatymo priežasčių galėtų būti keletas:

- ✓ Kultūriniai skirtumai. Kadangi analizuojant lojalumo veiksnius bei sudarant teorinį modelį buvo remtasi ne tik Lietuvos, tačiau ir užsienio mokslininkų darbais, galima daryti prielaidą, jog dėl kultūrinių skirtumų ne visi užsienio literatūroje minimi veiksniai skatina lietuvių lojalumą. Būtent tai galėjo įtakoti, jog ryšiai tarp analizuotų konceptų ir lojalumo nėra statistiškai reikšmingi. Siekiant tikslesnių rezultatų reikėtų atsižvelgti į kultūrinius skirtumus.
- ✓ Nežinomas tarpinis kintamasis. Gali būti, jog tarp lojalumo veiksnių egzistuoja mediatorius, kuris veikia ryšį tarp dviejų kintamųjų kaip tarpininkas, arba moderatorius, kuris paveikia ryšio tarp lojalumo veiksnių ir lojalumo kryptį ir / ar stiprumą. Tokių kintamųjų buvimas paaiškintų, kodėl kartos skiriasi pagal lojalumą ir veiksnius, skatinančius jį, tačiau ryšio tarp šių veiksnių ir lojalumo nėra.

- ✓ Aplinka, kurioje kartos veikia, keičiasi greičiau (ir savo ruožtu keičia kartų lojalumą), nei moksliniai tyrimai spėja analizuoti, todėl mokslinėje literatūroje pateikiamoms mokslinėms žinioms reikalingos naujos įžvalgos ir naujos tyrimų kryptys.
- ✓ Per maža respondentų imtis. Gali būti, jog statistiškai reikšmingam ryšiui nustatyti tarp konceptų ir lojalumo neužteko 129 respondentų. Tad siekiant nustatyti, ar aptarti konceptai tikrai reikšmingai nekoreliuoja su lojalumu siūloma padidinti respondentų imtį ir ištirti šį ryšį.
- ✓ Teorinio modelio neišbaigtumas. Kadangi į teorinį skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksnių modelį buvo įtraukti labiausiai mokslininkų analizuojami kintamieji, yra tikimybė, jog praleistas veiksnys, skatinantis darbuotojų lojalumą. Tad į teorinį modelį įtraukus naujus kintamuosius, kurie mažai analizuojami mokslinėje literatūroje galima tikėtis papildyti mokslo žinias apie kartų lojalumą skatinančius veiksnius.

Tačiau nepaisant to, visgi skirtumų tarp kartų yra. Atskiri organizacijos kultūros elementai nevienodai skatina skirtingų kartų darbuotojų lojalumą. Galima daryti išvadą, jog Kūdikių bumo kartos lojalumą labiau negu kitų kartų lojalumą skatina tikslios ir aiškios organizacijos taisyklės bei motyvuojantys pasakojimai apie pasižymėjusiuosius, o štai Y kartos respondentų lojalumui svarbu vieninga organizacijoje naudojama kalba bei neformalaus bendravimo suderinimas su formalia organizacija. Kitas analizuotas konceptas - vadovo vaidmuo - labiausiai skatina Y kartos respondentų lojalumą, kadangi statistiniai ryšiai tarp respondentų amžiaus ir vadovo vaidmens elementų yra neigiami. Atlygis ir pripažinimas kaip veiksnys, skatinantis lojalumą, labiausiai svarbus Y kartos respondentų lojalumui. Sprendimų valdymo elementai – laisvė kūrybiškai spręsti problemas bei atsakomybė už savo sprendimų ir veiksmų rezultatus labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos, o idėjų vertinimas – Y kartos respondentų lojalumą. Darbo sąlygų veiksniai labiausiai svarbūs Y kartos tiriamųjų lojalumui. Dar vienas analizuotas konceptas – komandinis darbas - labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą. Mokymosi ir tobulėjimo galimybės labiausiai skatina Y kartos respondentų lojalumą. Statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp tarpasmeninių santykių elementų ir respondentų amžiaus parodo, jog šis konceptas svarbiausias Y kartos respondentų lojalumui. Tačiau matoma, jog nepavyko nustatyti veiksnių, kurie labiausiai skatintų X kartos respondentų lojalumą, kadangi tyrime beveik visais atvejais šios kartos atstovų atsakymų vidurkiai atsidurdavo per vidurį tarp Kūdikių bumo ir Y kartų.

Taigi remiantis atsakymų vidurkiais bei statistiškai reikšmingais ryšiais tarp respondentų amžiaus ir analizuotų konceptų galima išskirti kartų lojalumą labiausiai skatinančius veiksnius:

- ✓ Kūdikių bumo kartos respondentų lojalumą labiausiai skatina organizacijos kultūra, įgalinimas ir dalyvavimas (sprendimų valdymas), komandinis darbas .
- ✓ Y kartos respondentų lojalumą labiausiai skatina organizacijos kultūra, vadovo vaidmuo, atlygis ir pripažinimas, įgalinimas ir dalyvavimas (sprendimų valdymas),

darbo sąlygos, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, tarpasmeniniai santykiai su kolegomis.

Organizacijos, siekdamos turėti lojalius darbuotojus, turi suvokti, kad kiekvienas darbuotojas yra unikalus ir jo pripažįstamos vertybės bei prioritetai gali formuoti jų lojalumą. Todėl organizacijos turėtų domėtis kartų teorijomis, kad galėtų išvengti nesusikalbėjimo su skirtingų kartų darbuotojais. Siekiant didinti vyresnių darbuotojų lojalumą organizacijos turėtų pagalvoti apie darbo organizavimą komandomis, kadangi būtent bendrystės jausmas svarbus Kūdikių bumų kartos lojalumui. Taip pat darbuotojų lojalumo didinimui, ar bent jau išlaikymui svarbu, kad organizacijos suteiktų galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, nes tuo pasiekama, kad darbuotojai jaustųsi svarbūs. Organizacijoms patariama darbuotojams suteikti galimybes mokymuisi ir tobulėjimui, kadangi tai nors kiek padidina jaunesnių darbuotojų lojalumą organizacijai. Žinoma, organizacijos turėtų pasirūpinti ir geromis darbo sąlygomis.

IŠVADOS

1. Darbuotojų lojalumas mokslinėje literatūroje analizuojamas keliomis kryptimis. Viena iš jų – poveikis organizacijai. Mokslinių teorijų tendencijos rodo, jog aukštas darbuotojų lojalumas organizacijoms teikia naudą, kuri įvardijama kaip pelno grandinės sudedamoji dalis. Mokslinės teorijos analizuoja ir žemo darbuotojų lojalumo pasekmes, kurios apibūdinamos kaip papildomi kaštai organizacijoms. Kita analizuojama kryptis – pati lojalumo sąvoka. Mokslinės teorijos pateikia nemažai lojalumo formų, kurios apibūdinamos kaip ištikimybė, atsidavimas, prisirišimas, susitapatinimas ar įsitraukimas. Tačiau vis dažniau atkreipiama dėmesį į tai, jog organizacijas sudaro įvairaus amžiaus darbuotojai, tad mokslininkų tyrimų objektu tampa skirtingos kartos. Kartos tyrinėtos karjeros poreikių skirtumų, karjeros sprendimus lėmusių veiksnių, valdymo, rinkodaros, požiūrio į darbą aspektais. Tačiau visgi apie skirtingų kartų darbuotojų lojalumą kalbėta nedaug, tad iš čia išplaukia mokslinė problema – kaip ir kokie veiksniai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų kartų lojalumui.
2. Mokslinėje literatūroje sutinkami darbuotojų lojalumo požiūriai formuoja darbe naudojamą lojalumo apibrėžimą - lojalumas tai laisva valia išreikštas darbuotojo atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais bei pasiaukojimas vardan jų, tai yra ištikimybė organizacijai, kai ji yra kritinėje situacijoje. Apibrėžime atsispindi laisvas darbuotojo pasirinkimas, organizacijos tikslų siekimas, atsidavimas. Literatūros analizės pagrindu nustatyti pagrindiniai darbuotojų lojalumo veiksniai – organizacijos kultūra, vadovo vaidmuo, piniginis atlygis ir pripažinimas, darbo sąlygos, įgalinimas ir dalyvavimas, mokymasis ir tobulėjimas, komandinis darbas bei tarpasmeniniai santykiai. Remiantis skirtingų kartų charakteristikomis buvo sudarytas skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksnių tyrimo modelis, kuriame teigiama, jog Kūdikių bumo kartos darbuotojų lojalumą labiausiai skatina komandinis darbas, įgalinimas ir dalyvavimas, organizacijos kultūra, tarpasmeninių santykių kokybė, piniginis atlygis ir pripažinimas, X kartos – taip pat piniginis atlygis ir pripažinimas, o Y kartos – vadovo vaidmuo, darbo sąlygos bei mokymasis ir tobulėjimas.
3. Sudarytas teorinis skirtingų kartų darbuotojų lojalumo veiksnių modelis empiriniu tyrimu nepasitvirtino, kadangi reikšmingų priklausomybių tarp modelio konceptų ir tiriamųjų lojalumo nerasta. Tačiau tyrimas parodė, jog Kūdikių bumo karta pasižymi didžiausiu, o Y karta – mažiausiu lojalumu. Nustatyta, jog iš visų kartų organizacijos kultūra, sprendimų valdymas bei komandinis darbas labiausiai skatina Kūdikių bumo kartos lojalumą, o organizacijos kultūra, vadovo vaidmuo, atlygis ir pripažinimas, sprendimų valdymas, darbo sąlygos, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, tarpasmeniniai santykiai su kolegomis – Y kartos lojalumą. Veiksnių, kurie iš visų kartų labiausiai skatintų X kartos lojalumą nenustatyta.

LITERATŪRA

1. Akerlof, G., ir Kranton, R. (2005). Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9-32.
2. Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and wellbeing: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 4, 409-427.
3. Ali, R., ir Ahmed M. Shakil (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
4. Allen, N.J., ir Grisaffe, D.B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.
5. Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinis verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
6. Ashleigh, M., Higgs, M., ir Dulewicz, V. (2012). A new propensity to trust scale and its relationship with individual well-being: implications for HRM policies and practices. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 360-376.
7. Ball, S.J. (1987). The micropolitics of the school: towards a theory of school organization. London: Methuen.
8. Bar-Hayim, A., ir Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379-387.
9. Benson, J., ir Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
10. Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
11. Bitinas, B. (2008). Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys, Klaipėda.
12. Blasé, J. (1997). Dimensions of effective school leadership: the teachers perspective. *American Educational Research Journal*, 24, 598 -610.
13. Bloemer, J. ir Odekerken-Schroder, G. (2006). The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
14. Bučiūnienė, I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą įmonei. *Vadovas ir pasaulis*, 4.
15. Carmeli, A. (2006). Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. *Organization Studies*, 26(3).
16. Cennamo, L., ir Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
17. Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., ir Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
18. Chen, C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: a note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-288.
19. Cordington, G. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. Prieiga per: http://tomorrowtoday.uk.com/articles/pdf/TomorrowToday_detailed_intro_to_Generations.pdf
20. Murphy, S. A. (2007). Leading a Multigenerational Workforce. Washington: AARP.
20. Čapienė, A., Merkienė, R. (2014). Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2).
21. Česnygienė, R. (2005). The Most Recent Trends and Emerging Values in Human Resource Management: Comparative Analysis. *Engineering Economics*, 4(44).
22. Čiutienė, R. ir Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 68, 27-40.

23. Diefendorff, J.M., Brown, D.J., Kamin, A.M., ir Lord, R.G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
24. Diskienė, D., ir Marčinskas, A. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
25. Dyer, J.H., ir Hatch, N.W. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.
26. Donskis, L. (2006). Be pykčio: vienerių metų minčių žemėlapis. Vilnius: Versus aureus.
27. Dutton, J. E., ir Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3).
28. Elizur, D., Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22, 593–599.
29. Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., ir Meurs, J. A. (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186-207.
30. George, J.M., ir Jones G.R. (2005). Understanding and managing organizational behaviour. New Jersey: Pearson Education International.
31. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743–752.
32. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
33. Griffeth, R.W. ir Hom, W.P. (2004). Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover. Charlotte: Information Age Publishing
34. Guilon, O., ir Cezame, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 5, 839-850.
35. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108.
36. Hinkin, T.R., ir Tracey, B.J. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Quarterly*, 41, 14–21.
37. Hogg, M. A., ir Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Process in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1).
38. Howe, N., ir Strauss, W. (1992). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Perennial: an Imprint of Harper Collins Publishers
39. Ineson, E.M., Benke, E. ir Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.
40. Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., ir Cheng, T.D.C. (2009). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124, 109-120.
41. Yukl, G. (1998). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall
42. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, 67–77.
43. Jun, M., Cai, S., ir Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24, 791-812.
44. Kane, R. E., Magnusen, M. J., ir Perrewé, P. L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior. *Career Development International*, 17(1).
45. Kehr, H.M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of management review*, 29(3), 479-499.
46. Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, 1, 39-54.
47. Kirk Roller, W. (1998). Measuring empowerment. The perception of empowerment instrument.

48. Komskienė, D., Švagždienė, B., ir Benetytė, M. (2009). Development of Loyalty of Employees in Contemporary Sports Organization. *Socialiniai tyrimai*, 2(16), 32–41.
49. Kotovskienė, J. (2008). Veiksnių, užtikrinančių darbuotojų lojalumą, teorinė visuma. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, p. 90-94.
50. Kumpikaitė, V., ir Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 796-802.
51. Lancaster, L.C. ir Stillman, D. (2002). When generations collide. Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. New York: Collins Business.
52. Lazear, E.P. (1993). The new economics of personnel. *Labour*, 7(1), 3-24.
53. Legkauskas, V., ir Mazilauskaitė, R. (2013). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 65, 45-61.
54. Lobonova, L., ir Stankevičiūtė, A. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
55. Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
56. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas. Kauno technologijos universitetas
57. Martensen, A., ir Gronholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: an adaptation of Kano's quality types. *Total Quality Management*, 2(7), 949-957.
58. Martin, C. A., ir Tulgan, B. (2002). Managing the Generational Mix. Amherst: HRD Press.
59. Mathieu, J., ir Zajac, D. (1990). A Review and Metaanalysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*.
60. Maurer, R. (2001). Building a foundation for change. *Journal for Quality & Participation*, 24(3), 38-39.
61. McCrindle, M. (2014). The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations. McCrindle Research Pty Ltd, Australia
62. McFarlane-Shore, L., Newton, L.A. ir Thornton, G.C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 57-67.
63. Milman, A. (2003). Hourly employee retention in small and medium attractions: the Central Florida example. *Hospitality Management*, 22, 17–35.
64. Narijauskaitė, I. ir Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*, 1, 133-137.
65. Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, ir G., Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group and Organization Management*, 26.
66. Oblinger, D. ir Oblinger, J. (2005). Educating the Net Gen. Washington: Educause
67. Ogbonna, E.L., ir Harris, C. (2013). Forms of employee negative word-of-mouth: a study of front-line customer contact workers. *Employee Relations*, 35(1), 39-60.
68. Paužuolienė, J., ir Trakšelys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba*, 14(2), 157-163.
69. Pečiulienė, L. (2007). Kiek kainuoja darbuotojų kaita. *Verslo labirintas*, 2, 60-63.
70. Peloso, A. F. (2004). The Antecedents Of The Employee Loyalty-Customer Loyalty Relationship. PhD diss., Queensland University Of Technology, Queensland.
71. Petkevičiūtė, N., ir Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31, 179–192.
72. Repšienė V., Merkevičius J. (2009). Veiksniai formuojantys personalo lojalumą verslo organizacijoje. 12-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas–Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2009 m. vasario mėn. 5 d., medžiaga

73. Saks, A.M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429-451.
74. Savareikienė, D., ir Daugirdas, L. (2009). Forms of expression of employee loyalty. *Social Research*, 2(16), 86-93.
75. Searle, R.H. and Dietz, G. (2012). Editorial: trust and HRM: current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333-342.
76. Seibert, S.E., Silver, S.R., ir Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
77. Siders, M.A., George, G., ir Dharwadkar, R. (2012). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
78. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 2, 1-20.
79. Sverke, M., ir Goslinga, S. (2003). The consequences of job insecurity for employers and unions: exit, voice and loyalty. *Economic and Industrial Democracy*, 2, 241-270.
80. Swarnalatha, C. ir Prasanna, T.S. (2012). Positive organizational behavior: engaged employees inflourishing organizations. *International Journal of Management Research and Development*, 2, 18-26.
81. Sweetman, K.J. (2001). Employee Loyalty Around the Globe. MIT Sloan Management Review, Cambridge, MA.
82. Šavareikienė, D., ir Maksevičius, A. (2007). Motyvuotas žmogiškųjų išteklių lojalumo ugdymas UAB „Philip Morris Lietuva“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 8(1), 263-269.
83. Šimanskienė, L., ir Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 2(10), 201-210.
84. Tapscott, D. (1998). Growing up Digital: the rise of the Net Generation. New York: McGraw-Hill.
85. Targamadzė, V. (2014). Z karta: charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. *Tiltai*, 4, 95-104.
86. Targamadzė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., Nauckūnaitė, Z., (2015). *Naujoji (z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji? Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas*. Vilnius: Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras
87. Tietjen, M.A., ir Myers, R.M. (1998). Motivation & job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
88. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan C., ir Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 5(11), 675-696.
89. Veršinskienė, R., ir Večkienė, N. P. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 250-260.
90. Viningienė, D. (2011). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 161-170.
91. Vveinhardt, J., ir Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2 (13), 184-197.
92. Wiedemann, J. Watzdorf, v. E. Richter, P. Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits-, - Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung, Band 15, Mai 2000.
93. Williams, B., ir Werther, Jr. (2001). Loyalty at work. *Business Horizons*, 31(2), 28-35.
94. Williams, K.C., Page, R.A., Petrosky, A.R., ir Hernandez, E.H. (2011). Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes. *Journal of Applied Business and Economics*, 11(2).

95. Wu, L., ir Norman, I.J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26, 304-314.
96. Zakarevičius, P. (2008). Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: poligrafija ir informatika.
97. Zemke, R., Raines, C., ir Filipezak, B. (2000). Generations at work: Managing the class of Veterans, Boomers, X-ers and Nexters in your workplace. New York: Amaeon.
98. Zwijsze-Koning K., Menno de Jong (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.
99. Župerkienė, E. (2007). Vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 540-547.