



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Aurelijus Virkutis

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ TEKAMUMO VALDYMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. Asta Savanevičienė

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ TEKAMUMO VALDYMAS

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGAVL-5 gr. Aurelijus Virkutis

2016 – 12 – 19

Vadovas

prof. Asta Savanevičienė

2016 – 12 – 19

Recenzentas

prof. dr. Kęstutis Duoba

2016 – 12

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aurelijus Virkutis

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. Gruodžio 19 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aurelijus Virkutis** baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymas“ 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Virkutis, Aurelijus. The Management of Flow, Concerning the Different Generations' Employees. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. Asta Savanevičienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: *generation, management of flow*

Kaunas, 2017. 65 p.

SUMMARY

Relevance and novelty of research. High employee soft, flowing a problem for many Lithuanian business organizations, this translates organizations leaders to find the means and ways to optimize the allocation of human resources management. Workers soft, flowing in the organization-increasing factors are quite a lot. One can distinguish the following main factors: the lack of workers' material (monetary), intangible motivation, low employee loyalty to the organization, and so on. Many of these factors are the scientific aspect of Lithuanian and foreign authors widely consideration. Relevance of the topic led to a lack of research of different generations of workers soft, flowing aspect of the analysis

Problem: The research problem can be described in this problematic issue: how to manage the soft, flowing, evaluating different times soft, flowing reason?

Object of research:

Research aim: prepare different generations of workers soft, flowing management model.

Research objectives: Managing the turnover of different generations' employees.

1. Examine the different generations of workers soft, flowing determinants;
2. Develop different times soft, flowing management model;
3. Investigate different times soft, flowing management measures expediency.

The study methodology:

The scientific literature;

Document analysis;

Questionnaire.

Study results. Empirical research revealed that all three generations of the study participants, organizational culture development are of importance aspect for which they remain in the organization is not significantly different. However, differences can be seen, compared to the baby boom generation and the X and Y generations. It should be noted that the baby boomer generation, compared with the X and Y generations, how much more important a friendly environment, a clear

business strategy, organization and coherence with the staff, organized holidays for workers, while less important innovation is based on a dynamic environment.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. KARTŲ TEKAMUMO VALDYMO ĮMONĖJE SVARBA	10
2. KARTŲ TEKAMUMO VALDYMO ĮMONĖJE TEORINIAI SPRENDIMAI	13
2.1. Skirtingų darbuotojų kartų charakteristika	13
2.1.1. Kartos sąvoka ir jų tipologija	13
2.1.2. Skirtingų kartų lūkesčiai darbe	18
2.1.3. Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo priežastys	21
2.2. Darbuotojų tekamumo valdymas	25
2.3. Skirtingų kartų tekamumo mažinimo galimybės	28
2.3.1. Darbuotojų motyvavimas kaip tekamumo mažinimo priemonė	28
2.3.2. Organizacinė kultūra kaip tekamumo mažinimo priemonė	32
2.4. Skirtingų kartų tekamumo valdymo įmonėje modelis	33
3. KARTŲ TEKAMUMO VALDYMO TYRIMO METODIKA	35
3.1. Tyrimo dizainas	35
3.2. Tiriamųjų pristatymas	38
4. SKIRTINGŲ KARTŲ TEKAMUMO VALDYMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	42
4.1. Tiriamos organizacijos pristatymas	42
4.2. Organizacijoje taikomų materialinių, nematerialinių, psichologinių motyvavimo ir organizacinės kultūros plėtojimo priemonių analizė	43
4.3. Motyvavimo priemonių skirtingų kartų darbuotojų tekamumui identifikavimas	46
4.4. Skirtingų kartų tekamumo valdymo praktinis modelis	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪRA	56
PRIEDAI	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kartų skirstymas	14
2 pav. Valdymo funkcijos ir jų sąryšis	25
3 pav. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai	32
4 pav. Apibendrintas skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo teorinis modelis	34
5 pav. UAB „Grūstė“ skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo priemonių tikslingumo tyrimo vykdymo etapai	
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas	36
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	37
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	38
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje	38
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį (bruto) įmonėje	39
11 pav. UAB „Grūstė“ organizacinė valdymo struktūra	40
12 pav. Bendrovėje taikomos materialinės motyvavimo priemonės	40
13 pav. Bendrovėje taikomos nematerialinės (nepiniginio) motyvavimo priemonės	43
14 pav. Bendrovėje taikomos psichologinio motyvavimo priemonės	43
15 pav. Bendrovėje taikomos organizacinės kultūros plėtojimo priemonės	44
16 pav. Materialinės motyvavimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje	45
17 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualaus požiūris į materialinės motyvavimo priemones kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje	46
18 pav. Nematerialinės motyvavimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje	47
19 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualus požiūris į nematerialinės motyvavimo priemones kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje	47
20 pav. Psichologinės motyvavimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje	48
21 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualus požiūris į psichologines motyvavimo priemones	49
22 pav. Organizacinės kultūros plėtojimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje	51
23 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualus požiūris į organizacinės kultūros plėtojimo priemones kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje	52
24 pav. Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo praktinį modelis	53

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartos sampratos	13
2 lentelė. Kartų palyginimas	15
3 lentelė. Kūdikių bumo kartos, X ir Y kartų charakteristika	16
4 lentelė. Personalo tekamumo teorinės sampratos	20
5 lentelė. Darbuotojų tekamumą mažinantys veiksniai	23
6 lentelė. Priežastys dėl kurių darbuotojai pakeistų esamą darbovietę	24
7 lentelė. Motyvavimo samprata	27
8 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija	28
9 lentelė. Organizacijos kultūros sampratos	31
10 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo sritys	35

IVADAS

Temos aktualumas. Dabartiniu metu stebimi pokyčiai darbo rinkoje, kai vis daugiau kvalifikuotų darbuotojų emigruoja, kai didėja konkurencija tarp įmonių, perviliojant vienai iš kitos specialistus ir eilinius darbuotojus. Didelio darbuotojų tekamumo problema aktuali daugeliui Lietuvos verslo organizacijų, tai verčia organizacijų vadovus ieškoti priemonių ir būdų optimizuoti turimų žmogiškųjų išteklių valdymą.

Darbuotojų tekamumą organizacijoje didinančių veiksnių yra gana daug. Galima išskirti šiuos svarbiausius veiksnius: nepakankamas darbuotojų materialinis (piniginis), nematerialinis motyvavimas, žemas darbuotojų lojalumas organizacijai ir kt. Daugelis šių veiksnių moksliniu aspektu yra Lietuvos ir užsienio autorių gana plačiai nagrinėti (Juknevičienė (2013), Žukauskaitė (2008), Kinderis (2009), Šavareikienė, Daugirdas (2009)).

Temos aktualumą sąlygojo mokslinių tyrimų stoka skirtingų kartų darbuotojų tekamumo analizės aspektu. Remiantis mokslininkų Lub ir kt. (2012) Freese, Schalk, Croon (2011), Žukauskaitės (2008) atliktais tyrimais skirtingų kartų darbuotojai skiriasi savo lūkesčiais darbdavio ir organizacijos atžvilgiu, taip pat skirtingų kartų darbuotojai skiriasi lojalumo organizacijai, įsipareigojimo organizacijai lygiu. Visi šie aspektai labai svarbūs veiksmingam skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymui organizacijoje.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad Lietuvoje mokslinių įžvalgų ir tyrimų skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo aspektu pasigendama. Iš lietuvių autorių, analizavusių atskirus skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo klausimus paminėtini: Juknevičienė (2013), Žukauskaitė (2008), Kinderis (2009), Šavareikienė, Daugirdas (2009), Labanauskas (2008). Iš užsienio autorių Lub ir kt. (2012), Freese, Schalk, Croon (2011), Lovell (2007), Figes (2007), Raleigh (2006), Coyle-Shapiro et al. (2004), Ten Brink (2004), ir kt.

Juknevičienė (2013) savo moksliniame darbe nagrinėjo veiksnius lemiančius X ir Y kartų įsipareigojimą organizacijai. Mokslininkai Žukauskaitė (2008), Kinderis (2009), Šavareikienė, Daugirdas (2009), savo moksliniuose darbuose nagrinėjo skirtingų kartų darbuotojų lojalumo organizacijai ypatumus.

Mokslininkai Freese, Schalk, Croon (2011), Coyle-Shapiro et al. (2004), Ten Brink (2004), Morrison ir Robinson (1997), Robinson et al. (1994) savo moksliniuose darbuose tyrinėjo skirtingų kartų darbuotojų sąryšį tarp darbuotojų lūkesčių ir įsipareigojimo organizacijai.

Problema. Tyrimo problemą galima apibūdinti šiuo probleminiu klausimu: Kaip valdyti tekamumą, įvertinant skirtingų kartų tekamumo priežastis ?

Tyrimo objektas – skirtingų kartų darbuotojų tekamumas.

Tyrimo tikslas – parengti skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti skirtingų kartų darbuotojų tekamumą lemiančius veiksniai;
2. Parengti skirtingų kartų tekamumo valdymo modelį;
3. Ištirti skirtingų kartų tekamumo valdymo priemonių tikslingumą.

Darbui naudojami tyrimo metodai:

- Literatūros analizė,
- Sistemimas,
- Palyginimas,
- Anketinė apklausa.

Teoriniai ir praktiniai darbo rezultatai. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama kartos sąvoka ir jų tipologija, darbuotojų tekamumo ekonominiai ir socialiniai aspektai. Skirtingų kartų tekamumo priežastys, skirtingų kartų tekamumo valdymo įmonėje prielaidos, skirtingų kartų tekamumo mažinimo galimybės. Pateikiamas skirtingų kartų tekamumo valdymo įmonėje „modelis“.

Analitinėje baigiamojo darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai.

1. KARTŲ TEKAMUMO VALDYMO ĮMONĖJE PROBLEMATIKA

Naujausi moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojų tekamumas Lietuvoje kasmet vis didėja. Darbuotojai dažniausia palieka verslo organizacijas dėl vis didėjančio nepasitenkinimo, kurio priežastis per mažas darbo užmokestis, negalėjimas savęs realizuoti darbinėje veikloje (Mažeikienė, 2013).

„Psichologinis kontaktas“ tarp organizacijos ir darbuotojo šiandien yra silpnas kaip niekad, žmonės „nebeprisiriša“ prie organizacijų, o aktyviai migruoja iš vienos organizacijos į kitą ieškodami ne tik geresnio uždarbio, bet ir gero kolektyvo, galėjimo save realizuoti (Mockevičius, 2008).

2013 metų bendrovės „Spinter atlikti tyrimai, išryškino šias darbuotojų tekamumo priežastis: per mažas darbo užmokestis (73 proc.), menkos darbuotojų savirealizacijos galimybės (49 proc.), per ilgas darbas vienoje vietoje (32 proc.), nepatenkinamas (blogas) mikroklimatas darbe (13 proc.), nepatenkinami santykiai su vadovu (10 proc.).

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausia darbuotojų tekamumą didina per mažas darbuotojų atlyginimas, tačiau retai darbo užmokestis būna vienintelė priežastis dėl ko darbuotojai palieka organizacijas, tai parodo, kad šalies darbdaviai- verslo organizacijų vadovai dar turi daug neišnaudotų galimybių paskatinti savo darbuotojus, nedidindami įmonės išlaidų ir taip sumažinti jų tekamumą.

Remiantis Kajieta (2013), darbuotojų tekamumas skatina ir auganti šalies ekonomika. Ekonomikos augimas skatina ir darbo rinkas, ko pasekoje auga ir darbuotojų tekamumas. Vertinant šiandienines tendencijas galima prognozuoti, kad 2018 metais net 23-24 proc. pasaulio darbuotojų pakeis savo darbo vietą. Manytina, kad darbuotojų tekamumas skirtinguose regionuose skirsis.

2018 metais didžiausias tekamumas prognozuojamas Lotynų Amerikoje ir Azijoje, iš Europos šalių paminėtina Vokietija, taip pat prognozuojama, kad darbuotojų tekamumas išaugs ir Jungtinėse Amerikos Valstijose (Mažeikienė, 2013).

Mokslinėje literatūroje įvardijama gana daug darbuotojų tekamumą skatinančių veiksnių. Išskirtinos dvi darbuotojų esmines tekamumo priežasčių grupės:

- priežastys, kylančios iš organizacijos vadovų vidinio klimato, organizacijos vadovų požiūrio į darbuotoją bei pačios organizacijos veiklos;
- priežastys, kylančios iš paties darbuotojo, jo nepatenkintų lūkesčių.

Abi šios darbuotojų tekamumo priežasčių sritys yra persipynusios viena su kita, todėl viena ir ta pati priežastis gali būti tiek įmonės, tiek darbuotojo inicijuota.

Vieną iš darbuotojų tekamumo priežasčių mokslininkai Juknevičienė (2013), Labanauskas (2008), Lovell (2007), Figes (2007), Raleigh (2006) ir kt. įvardija skirtingų kartų darbuotojų vertybinius skirtumus.

Kaip ir daugelio pasaulio šalių, taip ir Lietuvos darbo rinką šiuo metu sudaro 4-ių kartų darbuotojai: tradicinės, Kūdikių bumo, X ir Y kartų. Pastebimos tendencijos, kad Lietuvoje, kaip ir daugelyje Vakarų Europos šalių darbuotojai darbo rinkoje išlieka vis ilgiau ir darbo rinką palieka vis vyresni. Tačiau santykis tarp kartų natūraliai keičiasi - vyresnės kartos pasitraukia, užleisdamos vietą jaunesnėms. Šiuo metu darbo rinkoje vyrauja X kartos darbuotojai. Remiantis Business and Profesional Women's Foundation pateiktais duomenimis, iki 2025 m. Y kartos darbuotojai sudarys apie 75% dirbančiųjų (Young Careerists Research Project, 2012).

Pasak Žukauskaitės (2008), personalo tekamumą apsprendžia ir darbuotojų priklausymas skirtingoms kartoms. Remiantis Barako ir kt., Griffetho ir kt. atliktomis metaanalizėmis, jaunesni ir geriau išsilavinę darbuotojai, nuo bendradarbių savo etnine kilme, lytimi ar amžiumi besiskiriantys asmenys dažniau pakeičia darbą nei jų kolegos.

Panašios nuomonės laikosi ir autoriai Callanan, Greenhausn (2008), Yang, Guy (2006), Eathfield (2009), teigdami, kad skirtingų kartų darbuotojų tekamumą apsprendžia darbuotojų vertybinės nuostatos, skirtingas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, skirtingas darbuotojų polinkis keisti darbą, skirtingos darbuotojų vidinės nuostatos ir pan.

Dabartiniu metu darbo rinkoje daugiausia dirba Kūdikių bumo, X ir Y kartai priskiriamų darbuotojų. Verslo organizacijų vadovams svarbu žinoti šių skirtingų darbuotojų kartų specifinius bruožus.

Tyrimais (Martin (2007), Yang, Guy (2006) nustatyta, kad X kartos darbuotojai, skirtingai Y kartai priskiriami darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, jie rečiau linkę keisti darbovietę. Y kartos atstovai skirtingai nei X kartos prioritetą teikia didesniai darbo užmokesčiui, todėl jie linkę palikti verslo organizacijas jei darbo užmokestis jų netenkina. Kūdikių bumo kartos atstovai, skirtingai nei X ir Y yra labiausiai įsipareigoję darbovietei ir skirtingai nei X ar Y kartos atstovai dažnai nekeičia darbovietės.

Daugelis analizuotų autorių (Callanan, Greenhausn (2008), Yang, Guy (2006), Eisner (2005), Kopfer (2004), Smola, Sutton (2002) ir kt.) pažymi, kad skirtingų kartų tekamumą būtina ir galima valdyti. Pasak autorių verslo organizacijų vadovai turi pažinti skirtingų kartų darbuotojų charakteringus bruožus, tai ypatingai svarbu norit parinkti tinkamas skirtingų kartų darbuotojų tekamumo mažinimo priemones. Dažniausiai tos priemonės yra materialinis, nematerialinis bei psichologinis darbuotojų motyvavimas. Remiantis autoriais, verslo organizacijų vadovai turi domėtis, kodėl darbuotojas palieka įmonę ir imtis priemonių tekamumui mažinti.

Tyrimo problemą galima apibūdinti šiuo probleminiu klausimu: Kaip valdyti tekamumą, įvertinant skirtingų kartų tekamumo priežastis?

Baigiamojo darbo problematika grindžiama išsamesnių tyrimų šia tema stoka Lietuvoje. Mokslininkai, nagrinėdami darbuotojų tekamumą, daugiausia dėmesio skiria tokiems aspektams kaip motyvavimas, motyvacija, o skirtingų darbuotojų kartų tekamumo aspektu gilesnių mokslinių analizių pasigendama.

Siekiant rasti atsakymą į iškeltą probleminį klausimą baigiamajame darbe analizuojama kartos sąvoka ir jų tipologija, nagrinėjami skirtingų kartų lūkesčiai darbe, aptariamos skirtingų kartų darbuotojų tekamumo priežastys ir įvardijamos skirtingų kartų tekamumo mažinimo galimybės bei pateikiamas skirtingų kartų tekamumo valdymo įmonėje „modelis“.

2. KARTŲ TEKAMUMO VALDYMO ĮMONĖJE TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Skirtingų darbuotojų kartų charakteristika

2.1.1. Kartos sąvoka ir jų tipologija

Dabartiniu darbo rinkoje yra keletas skirtingų kartų, jos skiriasi savo lūkesčiais pasaulėžiūra, vertybėmis, poreikiais, patirtimi, perspektyvomis, darbo etika ir vertybėmis.

Analizuojant skirtingų kartų tekamumo valdymą organizacijoje svarbu apibrėžti kartos sampratą.

Mokslinėje vadybos literatūroje dažniausia sutinkamos kartų sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Kartos teorinės sampratos

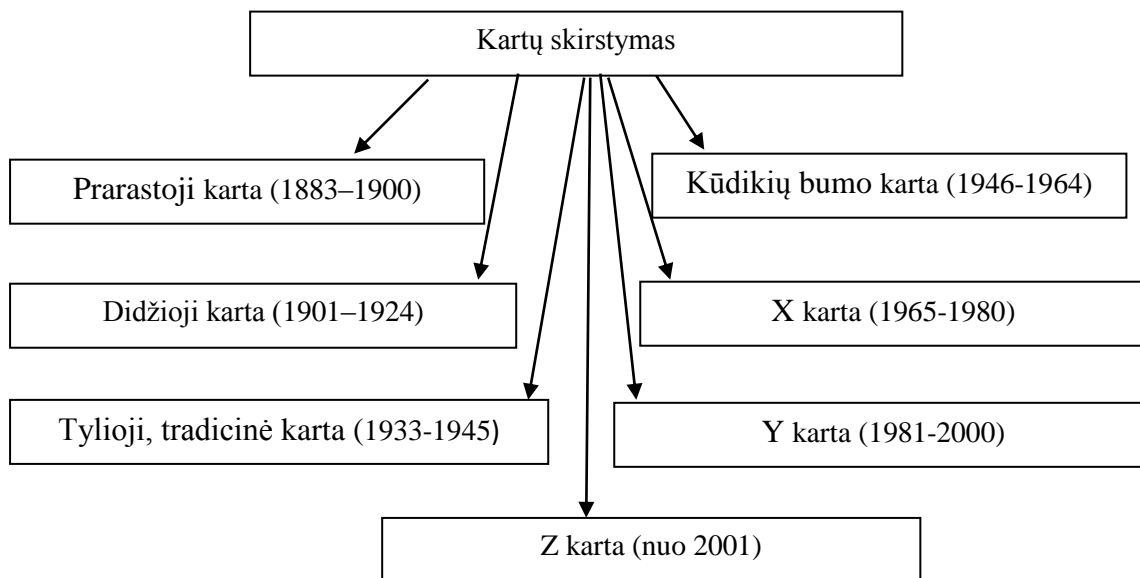
Autorius (publikacijos metai)	Kartos teorinė samprata
L. Juknevičienė (2013)	Karta– tai asmenų gimusių, subrendusių ir gyvenančių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu.
G. A. Callanan., J. H. Greenhaus (2008)	Karta –panašios gimimo datos žmonės.
M. Martin (2007)	Karta –žmonės, kuriuos sieja bendri kultūriniai išgyvenimai ir panašus amžius.
J. M. Twenge (2006)	Karta apjungia panašiu laikotarpiu gimusius žmones.
S. P. Eisner (2005)	Karta–žmonės gimę panašiu metu.
S.M. Yang, M.E. Guy, M. E. (2006)	Karta– panašaus amžiaus žmonių grupės.
S. M.Crampton J.W., Hodge, (2006)	Karta –artimos gimimo datos žmonių grupė.
D. L. Kopfer (2004)	Karta–to paties ar panašaus amžiaus žmonės.
K. W. Smola, C.D. Sutton (2002)	Karta sieja panašaus amžiaus grupės žmones.
M. H. Muchnick, (1996).	Karta – panašios gimimo datos ar istorinio laikotarpio žmonių grupė.
R. Zemke ir kt. (1999)	Karta galima vadinti kultūros fenomenu.

Kaip matyti iš 1 lentelės skirtingi autoriai pateikia panašią kartos sampratą, ja apibūdina kaip žmonės gimusius panašiu metu, kaip panašios gimimo datos žmones, kaip panašiu laikotarpiu gimusius žmones, kaip žmones, kuriuos sieja bendri kultūriniai išgyvenimai ir panašus amžius, kaip žmones gyvenantys tuo pačiu istoriniu laikotarpiu.

Remiantis Callanan., Greenhaus (2008), Martin (2007) Twenge (2006), mokslinėje vadybos literatūroje nėra vieningų kriterijų, kuriais remiantis skirtingi žmonės būtų priskiriami kartai.

Pasak Ramanauskienės (2014), kartos keičiasi kas 20 metų, jos susiformuoja savitu laikotarpiu.

Mokslinėje vadybos literatūroje remiantis Callanan., Greenhaus (2008), Martin (2007) Twenge (2006), Yang, Guy (2006) pateikiamas šis kartų skirstymas (žr.1 pav.).



1 pav. Kartų skirstymas (sudaryta autoriaus, remiantis Callanan., Greenhaus (2008), Martin (2007) Twenge (2006))

Mokslinėje vadybos literatūroje išskiriamos šios kartos: prarastoji karta (ang. Lost Generation), Didžioji karta (ang. Greatest Generation); Tylioji, tradicinė karta (ang. Silent Generation), Kūdikių bumo karta JAV (ang. Baby Boomers), X karta (ang. Generation X), Y karta Y karta (ang. Generation Y), Z karta (ang. Generation Z).

Pažymėtina, kad atskiras kartas charakterizuoja istoriniai įvykiai, kultūrinės vertybės, įtakoję atskirų kartų vertybines nuostatas (žr. 2 lentelę).

Remiantis pirmoje lentelėje pateikta informacija prarastąją kartą charakterizuoja tautinis atgimimas, didžiąją kartą šalies Nepriklausomybės atkūrimas. Tyliąją, tradicinę kartą siejama su šalies okupacija Kūdikių bumo karta siejama su sovietmečiu vykusiais pokyčiais. X karta kaip ir Kūdikių bumo karta gimė sovietiniu laikotarpiu, tačiau ji jau subrendo permainų laikotarpiu, kai pamažu formavosi laisvės idėjos. Y karta - jau iš dalies Nepriklausomos Lietuvos karta, kuri susiformavo savitu pereinamuoju laikotarpiu. Visi Z kartos atstovai- gimė Nepriklausomoje Lietuvoje.

2 lentelė. Kartų palyginimas (Labanauskas,2008)

Kartos pavadinimas	Laikotarpis	Laikotarpį charakterizuojantys įvykiai
Prarastoji karta	1883–1900 m.	Siejama su tautiniu atgimimu
Didžioji karta	1901–1924 m.	Siejama su valstybės atkūrimo laikotarpiu.
Tylioji, tradicinė karta	1925–1942 m.	Siejama su Lietuvos okupaciniu laikotarpiu
Kūdikių bumo karta	1943–1960 m.	Siejama su Sovietiniu laikotarpiu
X karta	1961–1981 m.	Siejama su Sovietiniu laikotarpiu, žymi hipių įtaka
Y karta	1982–2004 m.	Siejama su Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimu, Persitvarkymo Sąjūdžio susiformavimu ir veikla.
Z karta	2003 m.-	Šią kartą charakterizuoja kompiuterizacija, IT technologijų plėtra.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas skirtingų kartų charakteristikas galima teigti, kad kiekviena karta susiformavo tam tikrų istorinių ir politinių įvykių sandūroje, visi šie įvykiai įtakojo šių kartų vertybinių nuostatų, požiūrio į darbą susiformavimą.

Remiantis Ramanauskiene (2014), Juknevičienė (2013), Yang, Guy (2006), skirtingos kartos pasižymi savitais bruožais.

Tolbize (2008), atlikęs skirtingų darbuotojų kartų bruožų darbo vietoje studiją, pažymi, kad tradicinė karta yra dabartiniu metu seniausioji karta darbo rinkoje, o daugelis šios kartos atstovų jau pensininkai. Ši karta subrendo Antrojo pasaulinio karo metu, išgyveno Didžiosios depresijos laikotarpį.

Charakterizuojant tradicinės kartos atstovus galima išskirti tokius jiems priskirtinus ir savitus bruožus: konservatyvūs, disciplinuoti, turintys įsipareigojimo jausmą (Niemic, 2002). Tradicinės kartos atstovai mėgsta vadovavimą taip vadinamą iš viršaus į apačią, tradicinės kartos atstovai iš vadovų dažnai reikalauja pagarbos (Kersten, 2002).

Tradicinės kartos atstovai pasižymi lojalumu ir įsipareigojimu organizacijai, nelinkę rizikuoti, pasitiki darbovieta, mėgsta komandinę darbą ir bendradarbiavimą (Jenkins, 2007).

Tyliosios kartos atstovai perėmė šiuos pagrindinius nacionalinius vaidmenis, kaip diplomatai, pilietinės teisės vadovai, ir atskyrė valstybės tarnautojus ir politikus. Šios kartos simboliu tapo – apmokėjimas ir bendradarbiavimas. Jų karjeros sėkmė sukurta sunkaus darbo, drausmės ir atlygio atidėjimo pagrindu (Yang, Guy, 2006).

Tyliosios kartos atstovams svarbus teisingas elgesys, tinkamas darbo procesas. Jei darbe su jais tinkamai elgiamasi ir juos tenkina darbo procesas, šios kartos atstovai būna ištikimi organizacijai. Šios kartos atstovai mėgsta išūkius, mėgsta, kai darbo vietoje vadovai viešai

pripažįsta jų patirtį, aprūpina aktyviomis technologijomis. Tyliosios kartos atstovų pagrindinės vertybės yra sunkus darbas, pasiaukojimas, sunkus darbas, kantrybė (Notter, 2002).

Dabartiniu metu darbo rinkoje gausiausių darbuotojų grupę sudaro Kūdikių bumo kartos, X kartos bei Y kartos atstovai. Remiantis Amerikos Žmogiškųjų išteklių valdymo asociacijos 2014 m. paskelbtais duomenimis darbo rinkoje vyrauja trys kartos: X karta (42 proc.) kūdikių karta (33 proc.), Y karta (apie 25 proc.).

Kūdikių bumo kartos, X ir Y kartų charakteristika pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Kūdikių bumo kartos, X ir Y kartų charakteristika (Tolbize, 2008)

Kriterijai	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Charakteristika	Būdingas pasitikėjimas, optimizmas, komandinis darbas, siekis tobulėti.	Pasitikintys savo jėgomis, gebantis kurti verslą, mėgstantys nepriklausomumą.	Pasitikintys savimi, optimistiški, visuomeniški
Teigiami bruožai	Siekiantys tikslo, motyvuoti, mėgsta komandinę darbą.	Nepaiso autoritetų, geba įsisavinti technologijas	Prioritetą skiria darbo prasmei, šios kartos darbuotojai gali atlikti įvairius darbus.
Neigiami bruožai	Nemėgsta naujų technologijų	Stokoja pasitikėjimo savimi, labiau koncentruojasi į procesą nei rezultatą	Linkę keisti darbovietes, darbą
Darbo stilius	Neįsitraukia į asmeninius santykius, linkę bendradarbiauti	Prioritetas asmeninė laisvė, linkę būti lyderiais	Priimtina technologiška aplinka, nemėgsta biurokratijos

Remiantis 2 lentelėje pateikiama informacija, kiekviena karta skiriasi. Kūdikių bumo kartos atstovams būdingas optimizmas, komandinis darbas, siekis tobulėti. Jų teigiami bruožai- tikslo siekimas, gebėjimas dirbti komandoje. Iš neigiamų bruožų išskirtinas naujų technologijų nepriimtimumas. Kūdikių bumo kartos atstovai nelingę įsitraukti į asmeninius santykius, tačiau dirbdami siekia bendradarbiavimo.

X kartos atstovams būdingas pasitikėjimas savo jėgomis, gebėjimas kurti verslą, jie mėgsta nepriklausomumą. Jų teigiami bruožai- autoritetų nepaisymas, gebėjimas įsisavinti naujas technologijas.

Iš neigiamų bruožų išskirtina pasitikėjimo savimi stoka, koncentravimasis į procesą o ne rezultatą. X kartos atstovai linkę būti lyderiais darbe, prioritetą skiria asmeninei laisvei. X kartos

atstovai nemėgsta formalumų, jie išsilavinę, orientuoti į šeimą jie geba priimti kritiką, mėgsta įvardinti kitų darbuotojų ydas, moka atsiprašyti jai suklysta, moka pripažinti savo klaidas.

Y kartos atstovams būdingas optimizmas bei pasitikėjimas savo jėgomis. Jų teigiami bruožai- darbo prasmės ieškojimas, gebėjimas realizuoti įvairaus pobūdžio darbus. Y kartos atstovai siekia galimybės tobulėti, turi daug asmeninių ambicijų, siekia karjeros laiptais, planuoja savo darbinę karjerą. Iš neigiamų bruožų išskirtinas polinkis keisti darbą, darbovietes. Y kartos atstovams darbe priimtina technologiška aplinka, nemėgsta biurokratijos darbe.

Tolbize (2008), atlikęs skirtingų darbuotojų kartų bruožų darbo vietoje studiją, pažymi, kad Kūdikių bumo kartos atstovai nevengia sunkaus darbo, mano, kad sunkus darbas ir pasiaukojimas yra kaina, kurią jie mokate už sėkmę. Mokslininkai išskiria šiuos Kūdikių bumo kartai būdingus bruožus: darboholikai, komandinio darbo šalininkai, palaiko visos grupės bendrą sprendimų priėmimo procesą (Zemke ir kt.,2000), konkurencingi darbo rinkoje (Niemic, 2002),tikisi lojalumo iš darbdavių (Karp ir kt., 2002), siekia kad vadovai juos pripažintų (Glass,2007), daugiau orientuoti į procesą o ne į rezultatą (Zemke ir kt.,2000).

X kartos atstovai labiau nepriklausomi, savarankiški, pasitikintys savimi nei ankstesnės kartos (Jenkins, 2007; Zemke ir kt., 2000), labiau nei tradicinės ir Kūdikių bumo kartos atstovai siekia rasti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo (Jenkins, 2007; Karp ir kt. 2002).

Y karta susiformavo technologijų išsivystymo laikotarpiu, todėl ši karta technologiškai išprususi (Kersten, 2002), mėgsta komandinį darbą ir siekia viso kolektyvo sėkmės (Zemke ir kt., 2000), siekia lankstumo darbe yra optimistai (Kersten, 2002), nepriklausomi, siekia subalansuoto gyvenimo (Crampton and Hodge, 2006), tai labiausiai išsilavinusi karta (Martin, 2005),

Apibendrinant, galima teigti, kad skirtingų kartas charakterizuoja istoriniai įvykiai, kultūrinės vertybės, įtakoję atskirų kartų vertybines nuostatas. Skirtingos kartos pasižymi tik joms būdingais bruožais. Kūdikių bumo kartos atstovams būdingas optimizmas, komandinis darbas, siekis tobulėti, tikslo siekimas, gebėjimas dirbti komandoje, naujų technologijų nepriimtumas, siekis bendradarbiauti. X kartos atstovams būdingas pasitikėjimas savo jėgomis, gebėjimas kurti verslą, jie mėgsta nepriklausomumą, nepaiso autoritetų geba įsisavinti naujas technologijas, nepasitiki savimi, koncentruojasi į procesą o ne rezultatą, linkę būti lyderiais darbe, prioritetą skiria asmeninei laisvei. Y kartos atstovams būdingas optimizmas bei pasitikėjimas savo jėgomis, darbo prasmės ieškojimas, gebėjimas realizuoti įvairaus pobūdžio darbus, siekis tobulėti, siekis kilti karjeros laiptais, polinkis keisti darbą.

2.1.2. Skirtingų kartų lūkesčiai darbe

Darbiniai dvišaliai santykiai tarp darbuotojo ir organizacijos įprastai apibrėžiami formalia darbo sutartimi kurioje numatomi visi formalūs aspektai, reglamentuojantys darbo santykius, atsižvelgiama į darbo įstatymų reikalavimus bei darbo kodeksą. Tačiau nuo pat darbinių santykių pradžios (kai tik darbuotojas ateina įsidarbinti) tarp darbdavio ir darbuotojo užsimezga neformalūs, nerašyti ir neįforminti santykiai, kurie tęsiasi iki pat darbuotojo karjeros toje įmonėje pabaigos. Juos galima būtų apibūdinti kaip abiejų šalių lūkesčius vienas kito atžvilgiu. Vadybinėje literatūroje šie lūkesčiai įvardinami kaip psichologinis kontraktas (Juknevičienė, 2013).

Dabartiniu metu sparčiai besikeičianti mus supanti aplinka (ekonominė, technologinė, organizacinė, ekologinė, politinė-teisinė) įtakoja ir darbinius santykius. Globalioje darbo rinkoje, darbuotojų lūkesčiai organizacijų atžvilgiu nuolat kinta, darbuotojams atsiranda vis daugiau galimybių rinktis jam priimtinesnį, jo lūkesčius atitinkantį darbą ar organizaciją.

Į darbo rinką ateina visiškai nauja karta su kitokiu požiūriu į darbinius santykius. Jauni darbuotojai turi didesnes galimybes įgyti išsilavinimą užsienyje, geriau suvokia savo alternatyvas ir pasirinkimo variantus. Organizacijų vadovams labai svarbu suprasti kartų skirtumus lūkesčių darbe aspektu. Nors, pasak mokslininkų Freese, Schalk ir Croon (2011), darbuotojų lūkesčius darbe lemia individualus kiekvieno darbuotojo požiūris, tačiau, tačiau galima išskirti ir skirtingoms darbuotojų kartoms būdingus lūkesčius darbe.

Autoriai Freese, Schalk ir Croon (2011), Coyle-Shapiro ir Kessler (2000), Shore ir Barksdale, (1998), Millward ir Hopkins (1998) pastebi akivaizdžius X ir Y kartų atstovų pasaulėžiūros, vertybių bei lūkesčių darbinių santykių atžvilgiu skirtumus. Pasak autorių, darbuotojo sąmonėje lūkesčiai organizacijos atžvilgiu formuojasi nuo pat pirmojo kontakto su darbdaviu ir tęsiasi visą likusį darbinių santykių laikotarpį. Nors psichologinio kontrakto prigimtis labai individuali, bet tikėtina, kad vienai kartai priklausantys darbuotojai, dėl pasaulėžiūros, vertybinių sistemų bendrumo, gali turėti tos kartos psichologinį kontraktą (Freese, Schalk ir Croon, 2011). Moksliniais tyrimais įrodyta, kad lūkesčiai darbdavio atžvilgiu turi labai didelę įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai (Coyle-Shapiro ir Kessler, 2000).

Remiantis Juknevičiene (2013), „organizacijos vadovai taip pat turi lūkesčių darbuotojų atžvilgiu, t.y. jie nori, kad darbuotojai būtų įsipareigoję. Organizacijos, kurių darbuotojai įsipareigoję, pasižymi mažesniu darbuotojų tekamumu, kokybiškesniu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rezultatais. Neįsipareigoję darbuotojai daro neigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams, jie blogina organizacinę kultūrą. Įsipareigoję darbuotojai ieško būdų kaip

pagerinti darbo aplinką ir organizacijos veiklą, jie mielai imasi užduočių ir iššūkių. Įsipareigojusių darbuotojų entuziazmas padeda ir kitiems darbuotojams siekti geresnių darbo rezultatų.

Mokslininkai Guthrie ir kt. tyrimais nustatė, kad Y kartos darbuotojai vertina socialinius kontaktus bei kolektyvinį darbą, vertina komandinį darbą, mėgsta technologijas, pasitiki savimi. Tyrimu nustatyta, kad X kartos darbuotojai yra mažiau lojalūs organizacijai, nebijo pakeisti darbovietę ir nebijo kritikos. (Juknevičienė, 2013).

Mokslininkai Freese, Schalk, Croon (2011), Coyle-Shapiro et al. (2004), Ten Brink (2004), Morrison ir Robinson (1997), Robinson et al. (1994) savo moksliniuose darbuose tyrinėjo skirtingų kartų darbuotojų sąryšį tarp darbuotojų lūkesčių ir įsipareigojimo organizacijai.

Minėti mokslininkai nustatė, kad atskiri darbuotojai turi individualius lūkesčius darbe. Bet, pasak Rousseau (1995), Roehling, Cavanaugh, Moynihan ir Boswell (2000), skirtingų kartų darbuotojai gali turėti panašius tik jų kartai tipingus lūkesčius darbe. Mokslininkai Freese ir Shalk (2008), ištyrę X ir Y kartų darbuotojų dirbančių pilną ir nepilną darbo dieną, lūkesčių ir vertybių ypatumus (skirtumus), nustatė kad jaunesni darbuotojai tikisi įdomesnio darbo, mokymosi galimybių bei socialinio kontakto, kai tuo tarpu vyresnieji – aiškių užduočių, gero atlyginimo ir darbo saugumo.

Mokslininkai Thomas ir Anderson (1998) atlikę Britų armijos naujokų ir senbuvių vertybių ir lūkesčių skirtumus nustatė, kad naujokai labiau nei patyrę kariai tikisi saugumo bei socialinių/laisvalaikio aspektų, pažymėdami, kad pasitenkinimas darbu, atlygis, apgyvendinimo sąlygos ar veiksniai susiję su šeima ne tokie svarbūs. Šie tyrimai atskleidė tai, kad skirtingų kartų darbuotojai turi ne tik individualių, bet ir tik jų kartai būdingų lūkesčių darbe.

Pasak Bal et al. (2008), darbuotojų vertybės ir lūkesčiai tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo amžiaus.

Lub et al. (2012) nagrinėjęs skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ypatumus nustatė, kad X kartos darbuotojų emocinis ir tęstinis įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos. Tyrimais nustatyta, kad Y karta kelia didesnius reikalavimus darbdaviui, ji nori lygiaverčių mainų (Songinaitė, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniai tyrimai išryškino skirtingus kūdikių bumo kartos X ir Y kartų darbuotojų lūkesčius darbe. X kartos darbuotojų emocinis ir tęstinis įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos, tačiau jie nėra lojalūs organizacijai. Jie tikisi vertinimo pagal nuopelnus, ne pagal amžių ar patirtį. Y kartos darbuotojai yra lojalūs organizacijai, tik tuo atveju, jei juos tenkina darbo sąlygos, jie nebijo pakeisti darbovietę. Jie organizacijoje tikisi iššūkių, lankstaus darbo laiko, gero atlyginimo. Y karta kelia didesnius reikalavimus darbdaviui, ji nori lygiaverčių mainų. Kūdikių bumo kartos darbuotojai pasižymi stipria darbo etika, noriai dirba viršvalandžius

yra lojalūs karjerai ir darbdaviams, išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, mėgsta komandinį darbą bei tikisi materialinio motyvavimo už atliktą darbą.

2.1.3. Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo priežastys

Siekiant išnagrinėti skirtingų kartų darbuotojų tekamumo priežastis svarbu išsiaiškinti kas tai darbuotojų tekamumas. Darbuotojų tekamumo sampratų yra nemažai, kiekvienas autorius savaip formuluoja jas (žr.4. lentelę).

4 lentelė. Personalo tekamumo teorinės sampratos

Autorius (publikacijos metai)	Personalo kaitos teorinė samprata
J. L. Price (1977)	Savanoriškas personalo tekamumas , tai asmeninis personalo judėjimas socialine sistema, inicijuota pačių individų.
A. Carmeli, J.Weisberg (2006)	Personalo tekamumas- tai „natūralūs“ išėjimai iš darbo vietos: studijų pradėjimas, mirtis, neįgalumo atsiradimas, išėjimas į pensiją, persikvalifikavimas ar išėjimas į kariuomenę.
I. Bakanauskienė (2002)	Personalo tekamumas suprantamas kaip darbuotojų darbo vietos keitimas geografiškai arba organizacijos viduje (t. y. perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas ir atleidimas).
M. Stübinger (2003)	Personalo tekamumas -išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo natūralių priežasčių, išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo įmonės, išėjimai iš darbo vietos, priklausantys nuo darbo sutarties.
M. S. Abbasi, K.W. Hollman (2000)	Personalo tekamumas - darbuotojų „sukimasis“ darbo rinkoje tarp organizacijų, darbų, verslo bei pramonės šakos/šalies užimtumo ir nedarbo.
E .Nazelskis (2010)	Darbuotojų tekamumas - tai darbo jėgos persiskirstymo forma, kai darbuotojas dėl vienos ar kelių priežasčių palieka organizaciją (darbovietę), užleidžia savo darbo vietą kitam darbuotojui.
A. Pocius (2007)	Personalo tekamumas - tai darbo jėgos persiskirstymo forma, pereinant darbuotojams iš vienos darbovietės į kitą savo noru arba dėl darbo drausmės pažeidimų.
W. Dwayne, L. Orrick (2008)	Personalo tekamumas – darbuotojų perėjimas iš vienos darbovietės į kitą savo noru arba dėl darbo drausmės pažeidimo.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje pateikiama daug darbuotojų tekamumo sampratų, tačiau daugelis jų tik dalinai atspindi personalo tekamumo esmę. Galima teigti, kad darbuotojų tekamumas - tai darbo jėgos persiskirstymo forma, kai darbuotojas dėl vienos ar kelių priežasčių palieka organizaciją (darbovietę), užleidžia savo darbo vietą kitam darbuotoju. Tos priežastys gali būti sąlygotas paties darbuotojo pasirinkimo arba nuo jo nepriklausomos.

Kokios gi personalo tekamumo priežastys, kodėl darbuotojai keičia organizacijas?

Siekiant išanalizuoti darbovietės keitimo motyvus ir jų atsiradimo priežastis 2008-2009 metais buvo atliktas tyrimas, apklausiant 200 asmenų, keičiančių darbovietę. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad pagrindiniai motyvai palikti įmonę šiuo metu yra *siekis gauti didesnę piniginių atlygi (materialinis motyvas) ir regresiniai motyvai, kai žmogus siekia apsisaugoti nuo jam neįveikiamų sunkumų, pasiduoda nusivylimui, nemato išeities* ir pan.

Atlikto tyrimo rezultatai tyrėjams leido padaryti tokius apibendrinimus. Svarbiausi motyvai, dėl kurių keičiamas darbas, yra materialiniai, susiję su darbo atlygiu ir didesnės materialinės gerovės siekiu.

Remiantis Nazelskiu (2010), darbuotojas darbą palieka dėl įvairių priežasčių: asmeninių problemų, nesutarimų su administracija, vedamas vidinių paskatų, siekdamas susirasti darbą kur mokama daugiau, profesiniai sunkumai (sunkus, nepriimtinas darbas), nesutarimas su kolektyvu.

Analizuojant darbuotojų tekamumą skirtingų kartų aspektu, pastebėtina, kad Lietuvoje jauni darbuotojai vienoje darbovietėje vidutiniškai išdirba apie 17 mėnesių, vyresni Lietuvos gyventojai vienoje darbovietei vidutiniškai išdirba daugiau nei 80 mėnesių (Jakūbaitis, 2015).

Nagrinėjant jaunesniosios kartos tekamumo aspektus, paminėtina, kad svarbiausia priežastis dėl ko jaunos kartos atstovai dažnai keičia darbovietes- išaugęs jaunimo mobilumas kartu ir kasmet augančios darbo pasirinkimo galimybės. Kaip vieną iš priežasčių galima išskirti ir jaunosios kartos darbuotojų nepasitenkinimą darbdavių sąlygomis: žemas atlyginimas, darbinės praktikos poreikis, karjeros galimybių nebuvimas, negalėjimas tobulintis, kelti kvalifikaciją ir pan. (Dwayne, Orrick, 2008).

Mokslininkų Tolbize (2008), Carmeli, Weisberg (2006), požiūriu, skirtingų kartų darbuotojų tekamumą apsprendžia daugelis bendrųjų tekamumo priežasčių iš kurių paminėtinos: žemi atlyginimai, motyvavimo sistemos nebuvimas organizacijoje, grįžamojo ryšio tarp vadovo ir pavaldinio nebuvimas, neplėtojama organizacinė kultūra, darbuotojai nesulaukia žodinio vadovo pagyrimo, nėra karjeros galimybių, nesudarytos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti, netinkama darbo aplinka, netinkamas vidinis mikroklimatas, netinkamas darbo organizavimas, netinkamos darbo priemonės, materialinio skatinimo nebuvimas, nesaugumas darbe.

Autorių Jenkins, (2007), Karp ir kt. (2002), atlikti tyrimai atskleidė, kad Kūdikių bumo kartos atstovai yra nelinkę keisti darbo vietos, t. y. lyginant su X ir Y kartų atstovais yra labiausia įsipareigoję organizacijai kurioje jie dirba. Palyginus X ir Y kartų atstovaus didesnių skirtumų nežvelgiama, tačiau Y kartos atstovai yra labiau mobilesni, greičiau pakeičia darbovietę.

Analizuojant visų trijų darbuotojų kartų tekamumą lemiančius veiksniai, pažymėtina, kad tekamumą lemia ir kiti veiksniai, tokie kaip prastas vadovo dialogas ir komunikacija su pavaldiniais, darbdaviai dažnai nustatydami darbo užmokesčio dydį neįvertina darbuotojų

pragyvenimo galimybių. Pasitaiko atveju, kai darbdaviai pateikia neobjektyvią informaciją apie darbą, taip pat pasitaiko atveju, kai darbdavys darbuotojui prižada daug didesnę darbo užmokestį, o darbuotojui pradėjus dirbti moka mažiau.

Mokslininkų Tolbize (2008), Carmeli, Weisberg (2006), požiūriu siekiant sėkmingai valdyti skirtingų kartų darbuotojų tekamumą vadovai turi gerai žinoti skirtingų kartų darbuotojų motyvus, kas juos skatina likti įmonėje ir kas skatina juos palikti organizaciją.

2006 metais atliktas „Darbo jėgos paklausos ir darbo vietų užpildymo problemų tyrimas“, atskleidė, kad vadovai pagrindine tekamumo priežastimi įvardija darbuotojų nenorą ilgiau dirbti vienoje organizacijoje, t. y. žemo darbuotojų įsipareigojimo darbovietei problemą (Nazelskis, 2010).

Remiantis Herman (2005), darbuotojų tekamumą pirmiausia lemia prasta organizacinės kultūros padėtis, taip pat svarbios ir kitos priežastys: netinkamos darbo sąlygos, nepakankamas vadovų dėmesys darbuotojui, prasta įmonės reputacija, prastas vadovavimas.

2005 metais autoriaus Robinso (2008) atlikta darbuotojų tekamumo analizė atskleidė, kad darbuotojai darbovietę palieka dėl: blogo vadovavimo, prastos darbo aplinkos, darbuotojų silpnų ryšių su organizacija, karjeros galimybių nebuvimo, prasto darbo organizavimo, žemo atlyginimo, galimybės tobulėti nebuvimo, netinkamo darbo grafiko.

Stankevičienė ir kt. (2010), atlikusi personalo kaitos stabilizavimo galimybių Lietuvos statybos sektoriuje analizę įvardija šias priemones, kurios mažina darbuotojų tekamumą:

- savirealizacijos galimybių užtikrinimas;
- keliami aiškūs reikalavimai;
- tinkama darbo ir poilsio aplinka;
- vadovavimo stilius;
- darbo kolektyvas;
- darbo sutartys;
- asmeninės perspektyvos organizacijoje;
- organizacijos perspektyvos;
- tinkamai plėtojama organizacinė kultūra.

Lam ir kt. (2001), kaip vieną svarbesnių darbuotojų tekamumo priežasčių įvardija pasitenkinimą darbu. Pasak autoriaus, pasitenkinimas darbu yra darbuotojų bendra nuostata ar bendras požiūris į savo darbą arba žodinis užimamų pareigų įvertinimas. Kai yra kalbama apie darbuotojo požiūrį į darbą, turima omenyje jo/jos darbo pasitenkinimas. Anot Ogaard ir kt. (2008), pasitenkinimas darbu yra susijęs su individų visuotiniu pasitenkinimu arba nepasitenkinimu darbu,

kuris patiriamas konkrečioje įmonėje. Pasak Ellickson ir Logsdon (2001), darbu patenkinti darbuotojai greičiau užsitarnauja pagarbą ir pasiekia maksimalią psichologinę ir psichinę gerovę. Tuo tarpu nepatenkinti darbu darbuotojai dažnai užsidaro savyje, jaučia pervargimą, agresyviai elgiasi darbovietėje ir turi didesnę polinkį išeiti iš darbo.

Anot Cook (2008), nepasitenkinimas darbu sukelia aukštą darbuotojų kaitą ir pravaikštų lygį, organizacijoje padidėja darbuotojų stresas, išskyla sunkumai priimant sprendimus, darbuotojai bendrauja neefektyviai ir tuo pačiu blogai perduodamos organizacijos vertybės. Kaip teigia Matzler ir Renzl (2007), darbuotojų tekamumą mažina: darbuotojų pasitenkinimas darbu ir organizacija ir darbuotojų lojalumas bei įsipareigojimas organizacijai.

Mokslininkai Kaye ir Jordan-Evans (2002) tyrimais nustatė šiuos darbuotojų tekamumą mažinančius veiksnius (žr.5 lentelę).

5 lentelė. Darbuotojų tekamumą mažinantys veiksniai (B. Kaye, S. Jordan-Evans, 2002)

Reitingas	Pasilikimo priežastis
1.	Galimybė tobulėti ir siekti karjeros
2.	Patrauklus darbas
3.	Prasmingas darbas
4.	Draugiškas kolektyvas
5.	Galėjimas būti komandos dalimi
6.	Kompetentingas vadovavimas
7.	Darbuotojų teisingas įvertinimas
8.	Darbo proceso kontrolės galimybės
9.	Palankus darbo grafikas, galimybė jį koreguoti pagal save
10.	Darbą atitinkantis darbo užmokestis, paskatinimas premijomis

Galima teigti, kad pagrindiniai, svarbiausi veiksniai, apsprendžiantys personalo tekamumą yra organizacijos nesugobėjimas užtikrinti savo darbuotojams karjeros galimybių, galimybės mokytis ir tobulėti, daugelis paliekančių organizaciją darbuotojų nemato savo veiklos prasmės, pakankamai svarbų vaidmenį vaidina ir kolektyvas, jo darbas.

Kaip matyti iš Kaye ir Jordan-Evans (2002) atlikto tyrimo darbo užmokestis bei materialinės darbuotojų skatinimo priemonės nėra vienos svarbiausių, darbuotojams itin svarbūs tokie veiksniai kaip patrauklus, prasmingas darbas, draugiškas kolektyvas, teisingas įvertinimas.

Paminėtinas ir dar vienas 2004 metais atliktas Chart Your Course International tyrimas, kurio metu siekta sužinoti, dėl kokių priežasčių darbuotojai paliktų esamą organizaciją. Tyrimo rezultatai atspindimi 6 lentelėje.

6 lentelė. Priežastys dėl kurių darbuotojai pakeistų esamą darbovietę (2004 -2007 Chart Your Course International)

Procentinis atsakymų pasiskirstymas	Priežastys dėl kurių darbuotojai pakeistų esamą darbovietę
64	Didesnis atlygis
57	Karjeros galimybės
47	Įdomus darbas
45	Darbuotojų lūkesčius atitinkantis vadovas
44	Galimybė suderinti darbą ir laisvalaikį
40	Aiški misija ir siekiai
37	Geresnis materialinis skatinimas priedais
27	Aukšti moraliniai kriterijai
25	Geresnės darbo vietos
25	Galimybė tobulėti
23	Objektyvus darbuotojų darbo įvertinimas
19	Finansinius organizacijos stabilumas
19	Didesnis laisvų dienų skaičius
17	Ilgalaikės, pastovios darbo vietos

Kaip matyti iš 6 lentelės, didesnis darbo užmokestis ir galimybė siekti karjeros esminiai veiksniai, dėl kurių darbuotojai pakeistų darbovietę. Pastebėtina ir tai, kad darbuotojai svarbiais veiksniais laiko ne tik materialines motyvavimo priemones bet ir nematerialines bei psichologines. Beveik pusė tyrimo dalyvių esamą darbovietę pakeistų dėl įdomesnio darbo, gero, darbuotojų lūkesčius atitinkančio vadovo, galimybės suderinti darbą ir laisvalaikį, aiškios organizacijos misijos ir aiškių bei aukštų organizacijos siekių.

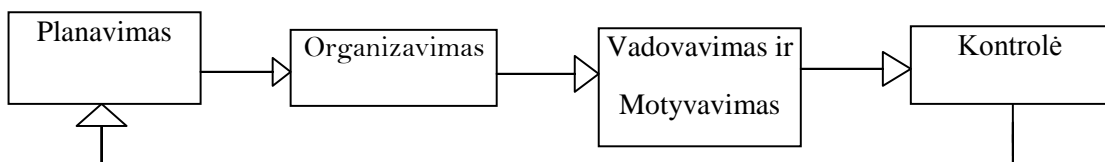
Apibendrinant galima teigti, kad skirtingų darbuotojų kartų tekamumą lemia įvairūs objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai, susiję su žmonių materialinio gyvenimo sąlygomis ir jų pagerinimo siekiu, profesinės savirealizacijos ir profesinio tobulėjimo siekiais, darbo sąlygomis, psichologiniu ir socialiniu mikroklimate darbo vietose. Lietuvoje skirtingų kartų darbuotojų tekamumą labiausiai lemia socioekonominės priežastys, tačiau vienas iš svarbiausių veiksnių, skatinančių darbuotojų kaitą ir neleidžiančių jos stabilizuoti, yra tarpusavio pasitikėjimo ir dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų trūkumas. Tyrimais nustatyta, kad jaunesni ir geriau išsilavinę darbuotojai, nuo bendradarbių savo etnine kilme, lytimi ar amžiumi besiskiriantys asmenys labiau linkę keisti darbą nei kolegos. Vyresni ir ilgiau dirbantys vienoje organizacijoje darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai ir rečiau ją keičia.

2.2. Darbuotojų tekamumo valdymas

Darbuotojų tekamumas gali būti kontroliuojamas arba nekontroliuojamas: kontroliuojamas tekamumas priklauso nuo veiksnių, kuriems įtakos gali turėti darbdavys, nekontroliuojamas yra nulemtas priežasčių, kurios su darbdaviu nesusijusios. Esama daug priežasčių, kurių darbdavys negali kontroliuoti, pavyzdžiui, darbuotojas miršta ar išsikelia gyventi kitur, nusprendžia likti namie dėl šeiminių priežasčių arba darbuotojo sutuoktinis persikelia gyventi kitur, darbuotojas studentas baigia universitetą ir pan. Jeigu darbuotojų tekamumas atsiranda dėl priežasčių, kurias darbdavys gali kontroliuoti, būtina į jas reaguoti, jei norima sumažinti darbuotojų tekamumą (Mathis, Jackson, 2001).

Siekiant apibrėžti darbuotojų tekamumo valdymą, svarbu atskleisti valdymo esmę. Daugelis autorių (Pranulis ir kt., 2012; Fayol, 2005) valdymą apibūdina per šias valdymo funkcijas: planavimą; organizavimą; vadovavimą ir motyvavimą bei kontrolę.

Pasak Fayol (2005), *valdymas* suvokiamas kaip organizacijos bei įmonės vedimą į tikslą, siekiant optimalios naudos iš visų turimų išteklių ir sklandaus visų esminių funkcijų darbo. Būtent Fayol (2005) pirmasis išskyrė ir apibrėžė pagrindines organizacijų valdymo funkcijas, kurias pavadino administravimo elementais: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Stoner ir kt. (2005) valdymą taip pat apibrėžia, kaip keturių valdymo funkcijų sąveiką (žr. 2 pav.).



2 pav. Valdymo funkcijos ir jų sąryšis (Stoner ir kt., 2005)

Galima teigti, kad organizacijos valdymas atliekamas vadovo per konkrečias funkcijas, kurios tarpusavyje yra glaudžiai susijusios. Minėtos funkcijos nulemia įmonių veiklos sėkmingumą, t. y. teigiamai įtakoja pelningumą, konkurencingumą veiklos stabilumą.

Akcentuotina, kad visos valdymo funkcijos organizacijai yra svarbios ir nors vienos iš jų ignoravimas neigiamai atsiliepia įmonės valdymo procesui.

Pirmoji valdymo funkcija - planavimas. Remiantis Stoner ir kt. (2005), *planavimas* tai procesas, kada kurio metu organizacijų vadovai, įvardija organizacijos veiklos orientyrus, tikslus.

Remiantis Zakarevičiumi (2002), planavimas suvokiamas kaip numatyto sprendimo įgyvendinimo etapų įvardijimas.

Pasak Fayol (2005), vadovai planuodami pasirenka veiksmus, kurių dėka bus pasiektas norimas rezultatas.

Remiantis Stoner ir kt. (2005), organizavimo proceso metu suderinami ir paskirstomi ištekliai. Vadovai panaudodami organizavimo funkciją paskirsto darbuotojams darbus, užduotis, numato ir atsakomybę už šių užduočių atlikimą.

Itin svarbia valdymo funkcija laikytinas vadovavimas. Anot Zakarevičiaus ir kt. (2004) vadovavimas suprantamas kaip vieno žmogaus poveikis pavaldžių žmonių grupei. Pagrindinis vadovavimo uždavinys veiksmingo vadovavimo įgyvendinimas, užtikrinant grįžtamąjį ryšį tarp vadovo ir pavaldinio.

Taigi galima teigti, kad vadovavimas ir motyvavimas yra glaudžiai tarpusavyje susiję, vadovas vadovaudamas organizacijai siekdamas paskatinti darbuotojus geriau ir kokybiškiau dirbti skatina darbuotojus (nematerialiai arba materialiai).

Kontrolė – viena svarbiausių valdymo funkcijų, kuri turėtų būti atliekama viso valdymo proceso metu. Valdymo kontrole siekiama suderinti veiklos atlikimo standartus su numatytais tikslais (Pranulis ir kt., 2012).

Taip pat svarbu akcentuoti, kad kontrolės funkcija apjungia visas valdymo funkcijas.

Daugelis mokslininkų (Virbickienė, 2014; Veršinskienė, 2011; Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Šurpickája, Melnikas, 2009; Bloemer, 2008, Herman (2005 ir kt.) įvardija šias pagrindines darbuotojų tekamumą mažinančias priemones:

- darbuotojų materialinis motyvavimas
- darbuotojų nematerialinis motyvavimas
- darbuotojų psichologinis motyvavimas;
- organizacinės kultūros plėtojimas.

Svarbiausi motyvai, dėl kurių keičiamas darbas - materialiniai, susiję su darbo atlygiu ir didesnės materialinės gerovės siekiu ir įtakoti organizacinės kultūros. Jai darbuotojai darbe nesijaučia gerai - tai dažniausiai organizacinės kultūros pasekmė. Darbuotojui rūpi organizacijos reputacija, misija ir tikslai ar paprasčiausiai darbo sąlygos, tačiau darbuotojas išeis jei jis darbuotojai nesijaučia svarbūs.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų tekamumo valdymą galima apibrėžti, kaip planavimo, organizavimo, valdymo ir motyvavimo bei kontrolės sąveiką siekiant sumažinti darbuotojų tekamumą organizacijoje. Organizacijų vadovai pasitelkdami šias valdymo funkcijas

siekia išlaikyti jiems svarbius darbuotojus ir sumažinti darbuotojų tekamumą. Svarbiausi motyvai, dėl kurių keičiamas darbas - materialiniai, susiję su darbo atlygiu ir didesnės materialinės gerovės siekiu ir įtakoti organizacinės kultūros.

2.3. Skirtingų kartų tekamumo mažinimo galimybės

2.3.1. Darbuotojų motyvavimas kaip tekamumo mažinimo priemonė

Daugelis mokslininkų (Viningienė, Ramanauskas 2012; Almonaitienė, 2011; Baršauskienė, Almonaitienė, ir kt., 2010; Stankevičienė, Labanova, 2006) pripažįsta, kad viena iš skirtingų kartų tekamumo mažinimo galimybių-tai darbuotojų motyvavimo gerinimas.

Remiantis Sakalu (2003) motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“ (judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip veiklos priežastis, skatinantis veikti. Motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažnai jie būna nesąmoningi.

Nagrinėjant įvairių autorių pateikiamus motyvavimo apibrėžimus galima teigti, kad motyvavimas skirtingų autorių apibrėžiamas gana įvairiai, vienareikšmiško motyvavimo apibūdinimo literatūroje nėra. (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Motyvavimo samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius ir leidinio metai	Motyvavimo samprata
P. Zakarevičius (2008)	Motyvavimas – skatinimo priemonių parinkimas.
A. Maslow (2006)	Motyvavimas – pamatinių poreikių patenkinimas.
A. Sakalas (2003)	Motyvavimas – darbuotojo veiklos priežastis skatinanti darbuotoją veikti.
A. Vasiliauskas (2002)	Motyvavimas – poveikis žmogui siekiant jį paskatinti veikti.
L. Juozaitienė, J. Staponkienė (2002)	Motyvavimas–priemonės skatinančios atlikti nurodytą darbą.
G. Dessler (2001)	Motyvavimas – darbuotojų skatinimas, siekiant, kad jie realizuotų numatytas užduotis.
A. Sakalas, V. Šilingienė (2000)	Motyvavimas – skatinimas, siekiant geresnių rezultatų.

Apibendrinant 6 lentelėje pateikiamas motyvavimo sampratas galima teigti, kad motyvavimas suvokiamas kaip veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus

darbus, išaiškinimas, menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai ir veiksmingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją.

Pasak Danilevičiūtės, Marcinkevičiūtės (2006), motyvavimas apjungia daug įvairių priemonių: darbo užmokestį, premijavimą, karjeros galimybes, organizacinę kultūrą, darbo sąlygas, galimybę mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, saviugdą.

Mokslininkai (Palidauskaitė, (2008); Jensen ir kt. (2008); Danilevičiūtė, Marcinkevičiūtė (2006) motyvavimo priemones skirto į tris pagrindines grupes (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės motyvavimo priemonės	Nematerialinės motyvavimo priemonės	Psichologinės motyvavimo priemonės
Atlyginimo didinimas	Karjero galimybės	Geras vadovavimas
Premijavimas	Sąžiningas vertinimas	Patikimas vadovas
Darbuotojų skatinimo sistema	Kokybiškos darbo vietos	Efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir bendrovės
Priedai prie atlyginimo	Saugios darbo vietos	Teigiamas įmonės įvaizdis
Ketvirtinės priemokos	Mokymosi ir tobulėjimo galimybės	Morali, neetiška bendrovė
Metinės priemokos	Stazuotės	Maloni bendrovės kultūra
	Sveikatos draudimas	Tinkamai deleguojamos užduotys
	Gyvybės draudimas	Tinkamas darbo įvertinimas
		Pasitikėjimas
		Sprendimų priėmimo laisvė

Remiantis Palidauskaite, (2008), materialinės motyvavimo priemonės skiriasi nuo nematerialinių pinigine verte, kurią galima realiai įvertinti. Pasak Danilevičiūtės, Marcinkevičiūtės (2006), skirtingos motyvavimo priemonės nevienodai skatina darbuotojus, vienus labiau skatina materialinės motyvavimo priemonės, kitus nematerialinės dar kitus psichologinio motyvavimo priemonės. Atsižvelgiant į tai, ir siekiant veiksmingai motyvuoti darbuotojus, būtinas glaudus vadovo ir jo pavaldinių bendradarbiavimas.

Baigiamojo darbo autoriaus požiūriu tokio glaudesnio bendradarbiavimo, paremtu jau minėtu grįžtamoju ryšiu tarp vadovo ir pavaldinio Lietuvos darbo rinkoje pasigendama. Dabartiniu metu būtent tokio bendradarbiavimo ir pasigendama. Dalis darbdavių neskiria pakankamo dėmesio komunikacijai su darbuotoju, o tai kai jau minėta yra vienas iš tekamumo didėjimo rizikos veiksnių.

Anot Jensen ir kt. (2008), jau XX a. Jungtinėse Amerikos Valstijose pastebėta, kad darbuotojų darbo rezultatyvumą, veiksmingumą nulemia vadovų sugebėjimas paskatinti darbuotojus. Istorijos eigoje prigijo pirmosios darbuotojų: geras darbo organizavimas, tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas, griežtos nuobaudų sistemos taikymas už darbo drausmės pažeidimus, nuolatinė darbuotojų atliekamo darbo kontrolė ir pan.

Pasak Jensen ir kt. (2008), skiriamas vidinis (pirminis) motyvavimas ir išorinis (antrinis) darbuotojų motyvavimas. Jei bendradarbiui būdingas vidinis motyvavimas, tai iš esmės jam nereikalingos motyvavimo priemonės. Išsiaiškinęs kiekvieno darbuotojo, jų grupių motyvavimo lygį, konkrečias sąlygas, galimybes, vadovas gali parinkti tinkamą poveikio priemonių kompleksą.

Nagrinėjant motyvavimo įtaką skirtingų kartų darbuotojams paminėtini mokslininkų G. A. Callanan, Greenhaus (2008), Martin (2007) atlikti tyrimai, kuriais nustatyta, kad jaunos darbuotojus labiau motyvuoja darbo užmokestis, vyresnius darbuotojus labiau motyvuoja saugios darbo vietos ir geros darbo sąlygos.

Šių autorių tyrimus pagrindžia ir Palidauskaitės (2008), atlikti tyrimai, kuriais nustatyta, kad jauno amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja didesnis darbo užmokestis ir karjeros plėtojimo galimybės. Vyresnius darbuotojams, kurie artėja prie pensijinio amžiaus labiau motyvuoja darbo vietos saugumas ir darbo užmokestis. Pažymėtina tai, kad vyresni darbuotojai siekia išlaikyti savo darbo vietą, todėl jiems svarbesnis tampa kvalifikacijos įvertinimas jų darbo pripažinimas.

Mokslininkai Callanan, Greenhaus (2008), tyrimais nustatė, kad skirtingų kartų darbuotojus nevienodai motyvuoja skirtingos motyvavimo priemonės. Pasak autorių, nors darbo užmokesčio dydis yra vienas pagrindinių darbuotojus motyvuojančių veiksnių, bet kaip rodo tyrimų rezultatai, nepiniginės motyvavimas yra taip pat svarbus darbuotojams.

Jasinsko ir kt. (2011), atlikti tyrimai atskleidė, kad tik pradėjusius savo karjerą darbuotojus, t. y. pirmaisiais darbo naujoje darbovietėje metais labiausia motyvuoja didesnis darbo užmokestis, taip pat galimybė mokytis ir tobulėti. Darbuotojus, kurie išdirba organizacijoje nuo dešimties iki dvidešimties metų jau be darbo užmokesčio dydžio užmokesčio svarbia motyvuojančia geriau dirbti priemone tampa ir darbo stabilumas. Karjeros baigiamajame etape jau svarbiais darbuotojų motyvuojančiais veiksniais tampa vadovo požiūris į darbuotoją, vadovo pagarba darbuotojui, geras darbo kolektyvas, kolegos, darbo užmokestis vyresniojo amžiaus darbuotojams dažnai būna nebe pačiu svarbiausiu veiksniumi motyvuojančiu geriau dirbti.

Mokslininkų Callanan, Greenhaus (2008), Martin (2007), Twenge (2006), Yang, Guy (2006) atlikti tyrimai atskleidė, kad ne visada materialinis motyvavimas yra svarbiausia motyvuojanti priemonė. Minėtų autorių atlikti skirtingų kartų darbuotojų tyrimai atskleidė, kad vyresnio amžiaus darbuotojams svarbiais motyvatoriais geriau dirbti ir nepalikti įmonės tampa *geri*

kolektyvo santykiai, darbuotojų pripažinimas, gera organizacinė kultūra, tinkamų darbų sąlygų sudarymas.

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis mokslininkų pripažįsta, kad viena iš skirtingų kartų tekamumo mažinimo galimybių- tinkamas darbuotojų motyvavimas. Skirtingos motyvavimo priemonės nevienodai skatina net to paties kolektyvo darbuotojus, vienus labiau skatina materialinės motyvavimo priemonės, kitus nematerialinės, dar kitus psichologinio motyvavimo priemonės. Tyrimais nustatyta, kad skirtingų kartų darbuotojus nevienodai motyvuoja atskiros motyvavimo priemonės. Tik pradėjusius savo karjerą – jaunos darbuotojus, t labiausia motyvuoja didesnis darbo užmokestis, taip pat galimybė mokytis ir tobulėti. Vyresnius darbuotojus, išdirbusius organizacijoje nuo dešimties iki dvidešimties metų be darbo užmokesčio dydžio užmokesčio svarbia motyvuojančia priemone tampa ir darbo stabilumas. Karjeros baigiamajame etape svarbiais darbuotoją motyvuojančiais veiksniais tampa vadovo požiūris į darbuotoją, vadovo pagarba darbuotojui, geras darbo kolektyvas, kolegos, darbo užmokestis vyresniojo amžiaus darbuotojams dažnai būna nebe pačiu svarbiausiu veiksnium motyvuojančiu geriau dirbti. Vadovai, taikydami individualias darbuotojų motyvavimo priemones skirtingų kartų darbuotojams turėtų į tai atsižvelgti.

2.3.2. Organizacinė kultūra kaip tekamumo mažinimo priemonė

Organizacinė kultūra- svarbi kiekvienai šiandieninei organizacijai dėl to, kad ji ne tik padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, bet – duoda atsakymo ir dėl kokių priežasčių taip vyksta organizacijoje (Schein, 2010).

„Tinkamai plėtojama organizacinė kultūra užtikrina darbuotojų elgesio stabilumą, padeda kryptingai suformuluoti kasdienius organizacijos narių tikslus“ (Skurkienė, 2007, p.16).

Kiekvienoje organizacijoje palapsniui susiformuoja taip vadinama organizacijos kultūra- suprantama kaip vertybių, įsitikinimų ir metodų visum , kuriais remiantis yra realizuojamos organizacijos valdymo funkcijos“.(Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

Akcentuotina tai, kad organizacijos kultūros terminas mokslinėje vadybos literatūroje kartis sutapatinamas su organizacijos klimatu. Tačiau, tai klaidingas požiūris, organizacijos klimatas nėra tapati sąvoka organizacijos kultūrai, nes organizacijos klimatas apima tik vidinius organizacijos kultūros požymius (darbuotojų elgesį, vertybinę orientaciją). Organizacinės kultūros sąvoka daug platesnė. Organizacinę kultūrą galima apibrėžti, kaip darbuotojų bendravimą, požiūrius, vertybes, natūraliai susiformavusias vienoje ar kitoje organizacijoje” (Nemeikšienė, 2006).

Autoriai skirtingai apibūdina organizacinę kultūrą (žr.9 lentelę).

9 lentelė. Organizacijos kultūros sampratos

Autorius (leidinio publikacijos metai)	Organizacijos kultūros sampratos
R. Dukynaitė, M. Baniulienė (2013)	Organizacinė kultūra- „organizacijoms būdingi specifiniai santykiai, elgesys, vertybės.“
E. H. Schein (2010)	Organizacinė kultūra- „mus supantis dinamiškas ir neišvengiamas reiškiny“.
Č. Purlys (2008)	Organizacinė kultūra – „vertybių sistema, priimtina visiems darbuotojams“.
M. Gorgens, J. Z. Kusek (2009)	„Organizacinė kultūra - rinkinys vyraujančių įsitikinimų, vertybių“.
J. Paužuolienė, K. Trakšelys (2009)	Organizacinė kultūra – „nuostatų ir vertybių sistema“.

Mokslininkai Lockwood (2007), Paužuolienės ir K. Trakšelio (2009), nagrinėję organizacinės kultūros ypatumus pažymi, kad organizacijose, kuriose veiksmingai plėtojama organizacinė kultūra mažėja darbuotojų tekamumas. Tai pagrindžia jau ankstesniuose darbo skyriuose mokslininkų (Virbickienės, 2014; Veršinskienės, 2011; Šavareikienės, Daugirdo, 2009; Šurpickajos Melniko, 2009; Bloemer, 2008, Herman (2005 ir kt.) išsakytas nuomones, kad organizacinės kultūros plėtojimas- viena pagrindinių darbuotojų tekamumą mažinančių priemonių.

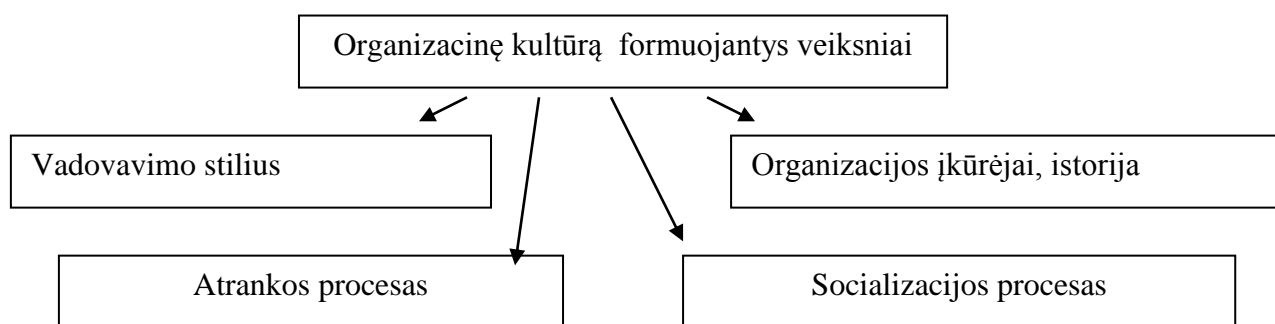
Mokslininkai Lockwood (2007), Paužuolienės ir K. Trakšelio (2009) įvardija šiuos organizacinės kultūros aspektus, kurie mažina darbuotojų tekamumą:

- didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai;
- didina darbuotojų lojalumą organizacijai;
- formuoja darbuotojų vertybinių įsitikinimų sistemą;
- skatina komandinį darbą;
- gerėja ryšiai ir komunikacija tarp darbuotojų;
- gerėja darbo mikroklimatas;
- palaikomi veiksmingesni grįžtamieji ryšiai tarp darbuotojo ir organizacijos;
- skatinamas darbuotojų rezultatyvumas;
- užtikrinamas tinkamas darbuotojų elgesys.

Daugelio vadybos mokslų teoretikų požiūriu, teisingai suformuota organizacinė kultūra pagerina vadovų ir pavaldinių santykius, kas laikytina vienu svarbesnių organizacinės kultūros poveikiu mažinant darbuotojų tekamumą. Tinkamai plėtojama organizacinė kultūra be abejonės laikytina viena pagrindinių darbuotojų tekamumo valdymo priemonių, kurios panaudojimas

nerikalauja didesnių išlaidų. Gerėjantys ryšiai ir komunikacija tarp darbuotojų, veiksmingesni grįžtamieji ryšiai tarp darbuotojo ir organizacijos sudaro galimybę verslo organizacijų vadovams sumažinti darbuotojų tekamumą.

Autoriai Švagždienė ir kt. (2011), D. Beržinskiene (2005), Šimanskienė (2002), įvardija šiuos organizacinę kultūrą formuojančius veiksniai:(žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai (Švagždienė ir kt. 2011)

Kaip matyti iš 3 paveikslo organizacinės kultūros formavimasis lemia, tokie veiksniai kaip vadovavimo stilius, organizacijos kūrėjai, socializacijos procesas, atrankos procesas.

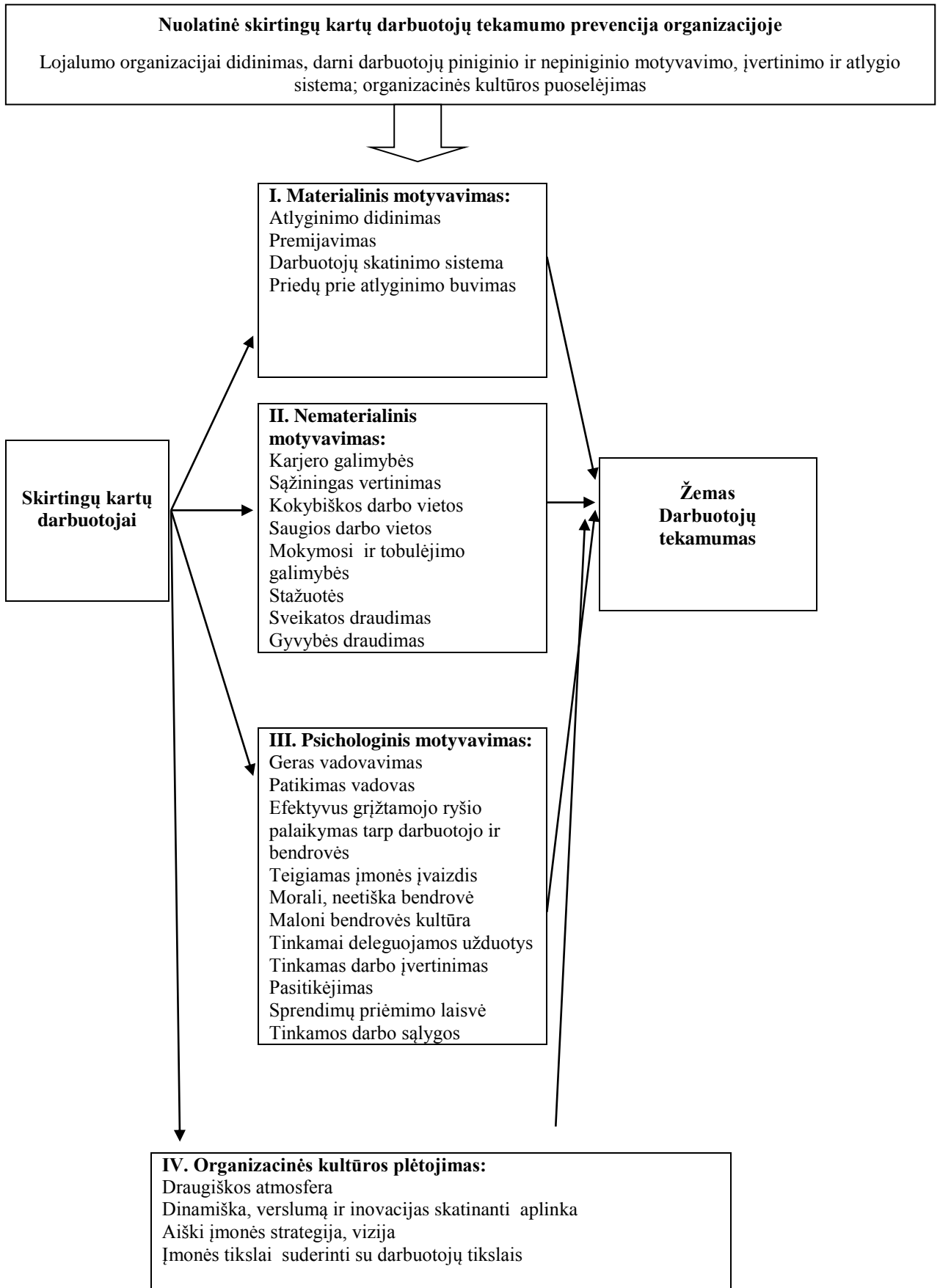
Apibendrinat galima teigti, kad galima išskirti šiuos organizacinės kultūros plėtojimo aspektus, mažinančius darbuotojų tekamumą: skatinamas darbuotojų rezultatyvumas, užtikrinamas tinkamas darbuotojų elgesys, skatinamas komandinis darbas, formuojama darbuotojų vertybinių įsitikinimų sistema, didinamas darbuotojų lojalumas organizacijai, didėja darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, gerėja darbo mikroklimatas, palaikomi veiksmingesni grįžtamieji ryšiai tarp darbuotojo ir organizacijos.

2.4. Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo teorinis modelis

Remiantis Juknevičiene (2013), Labanausku (2008), Lovell (2007), Figes (2007), Raleigh (2006), pateikiamas skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo teorinį modelį (žr. 4 pav.).

Remiantis šiuo modeliu parengtas anketinės apklausos klausimynas darbuotojams. Modelyje pateikiamos šios darbuotojų tekamumo valdymo prielaidos:

- Pakankamas materialinis motyvavimas;
- Pakankamas nematerialinis motyvavimas;
- Pakankamas psichologinių motyvavimo priemonių taikymas;
- Pakankamas organizacinės kultūros plėtojimas.



4 pav. Apibendrintas skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo teorinis modelis (sudaryta autoriaus)

3. TYRIMO METODIKA

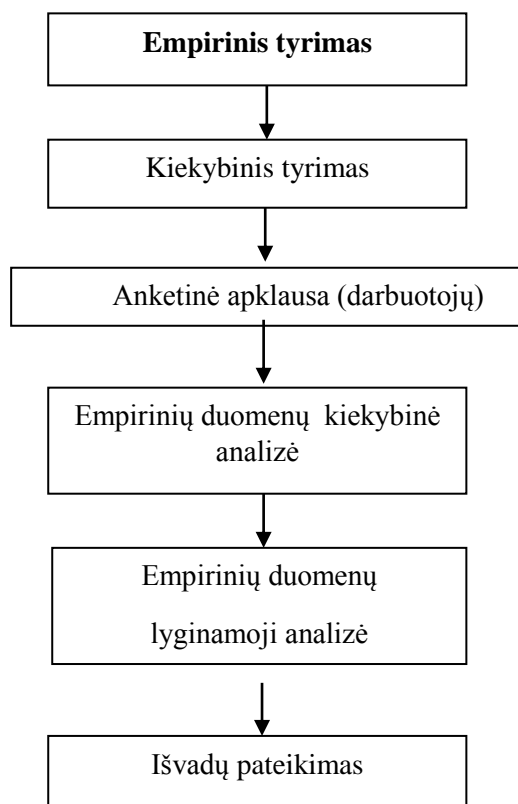
3.1. Tyrimo dizainas

Tyrimo tikslas – ištirti skirtingų kartų tekamumo valdymo priemonių tikslingumą.

Siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą, panaudotas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė darbuotojų apklausa . Kiekybinės apklausos įprastinis instrumentas (anketa), padeda susisteminti iš respondentų gaunamą informaciją. Neabejotinas ir anketų privalumas:

- informacijai surinkti reikia mažiau laiko;
- aukštas anketų sugražinimo lygis;
- anketavimas yra pigesnis nei interviu;
- kai anketavimas individualus, respondentas gali skirti tiek laiko, kiek nori konkrečiam klausimui atsakyti;
- anketos patikimumą galima įvertinti matematiniais – statistiniais metodais;
- paliekama galimybė prireikus pasikonsultuoti su apklausos organizatoriais;
- užtikrinimas pakankamas atrankos dydis (Dikčius, 2002).

Loginė empirinio tyrimo struktūra pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. UAB „Grūstė“ skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo priemonių tikslingumo tyrimo vykdymo etapai (sudaryta autoriaus remiantis V. Dikčiumi, 2003)

Anketa sudaryta iš penkiolikos klausimų. Anketinė apklausos tyrimo sritys pateikiamos 10 lentelėje.

10 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo sritys

Nagrinėjama sritis	Klausimyno numeriai
Respondentų socialinė - demografinė charakteristika	1-7
Organizacijoje taikomų materialinių, nematerialinių, psichologinių motyvavimo ir organizacinės kultūros plėtojimo priemonių analizė	8-11
Priemonių skirtingų kartų darbuotojų tekamumui identifikavimas	12-15

Ruošiant anketos klausimą, remtasi: Juknevičiene (2013), Žukauskaitė (2008), Kinderiu (2009), Šavareikiene, Daugirdu (2009), Labanausku (2008). Iš užsienio autorių paminėtini: Lub ir kt. (2012), Freese, Schalk, Croon (2011), Lovell (2007), Figes (2007).

Anketos teiginiai vertinti panaudojus **Likerto skalę**. Respondento prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį.

Imties paskaičiavimas. Statistinis imties dydžio nustatymas, kai visuma yra maža, atliekamas naudojant Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur:} \quad (1)$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – paklaida;

N – visumos narių skaičius.

Reikalingas apklausti respondentų skaičius: $1 / (0,05 \times 0,05 + 1/150) = 109,8$ respondentai

Tyrimo metu apklausta-110 respondentų.

Apklausa vykdyta tiesioginio susitikimo metu, pateikiant anketas darbuotojams, išaiškinant jų pildymo tvarką.

Tyrimo etika. Atliekant anketinę apklausą svarbu laikytis etikos reikalavimų. Šio tyrimo metu užtikrintas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir anonimiškumas, užtikrintas respondentų laisvos valios dalyvauti tyrime principas, paaiškinti būsimo tyrimo tikslai. Anketos klausimai suformuoti taip, kad nebūtų respondentus įžeidžiančių teiginių.

Anketinės apklausos metu gauti duomenys apdoroti Exel programos pagalba.

Tyrimo organizavimas. Anketinė apklausa organizuota 2016 m. lapkričio 15-17 dienomis, pateikiant tyrimo klausimynus respondentams, prieš tai suderinus su įstaigos vadovu. Anketinės

apklausos metu klausimynai pateikti 120 darbuotojams, viso gražinta 110 tyrimo anketų (10 tyrimo anketų buvo sugadintos). Visi tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo savo noru.

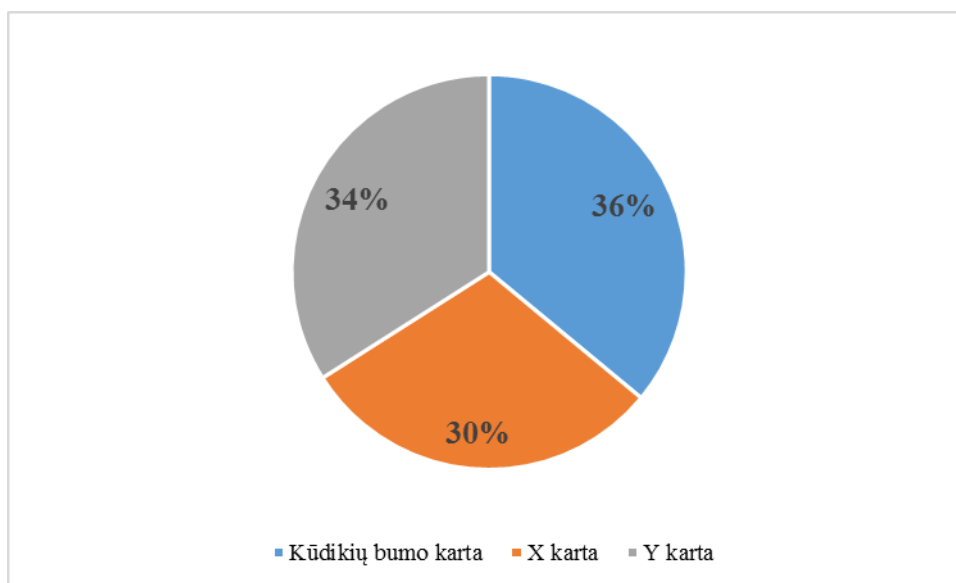
3.2. Tiriamųjų pristatymas

Pateiksime respondentų socialines-demografines charakteristikas: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą.

Daugumą respondentų dalyvių (86 proc.) sudarė moteriškos lyties atstovai, tyrime dalyvavo 14 vyriškos lyties atstovų. Tokį respondentų pasiskirstymą lyties atžvilgiu lėmė analizuojamos įmonės veiklos specifika – mažmeninė prekyba.

Analizuojant skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymą, svarbu įvertinti ir tyrimo dalyvių amžių.

Respondentų pasiskirstymas pagal kartas pateikiamas 6 paveiksle.

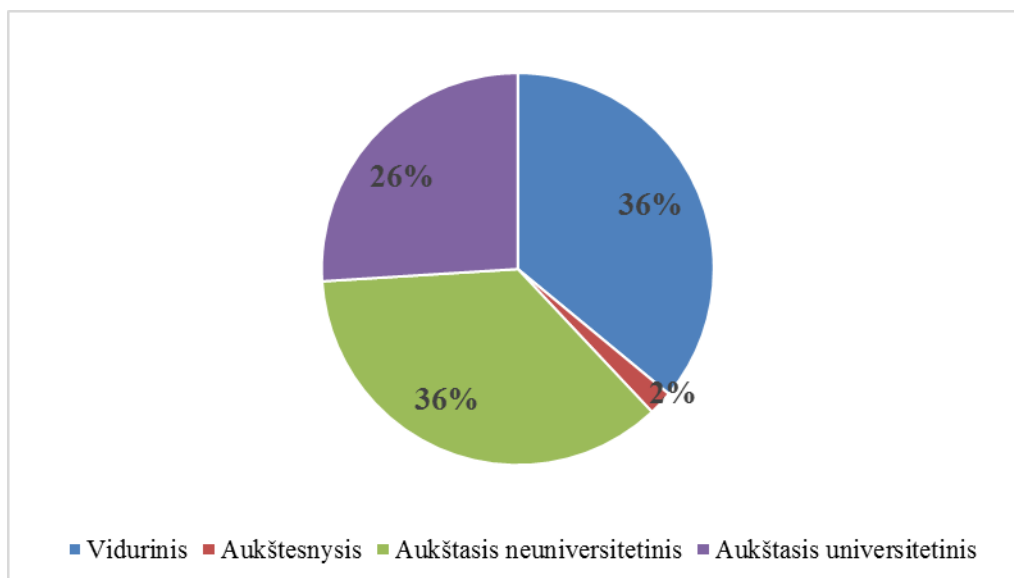


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas (proc.) N=110

Kaip matyti iš 6 paveikslo, tyrimo dalyviai pagal kartas pasiskirstė gana tolygiai, kiek didesnę dalyvių grupę sudarė Kūdikių bumo karto.

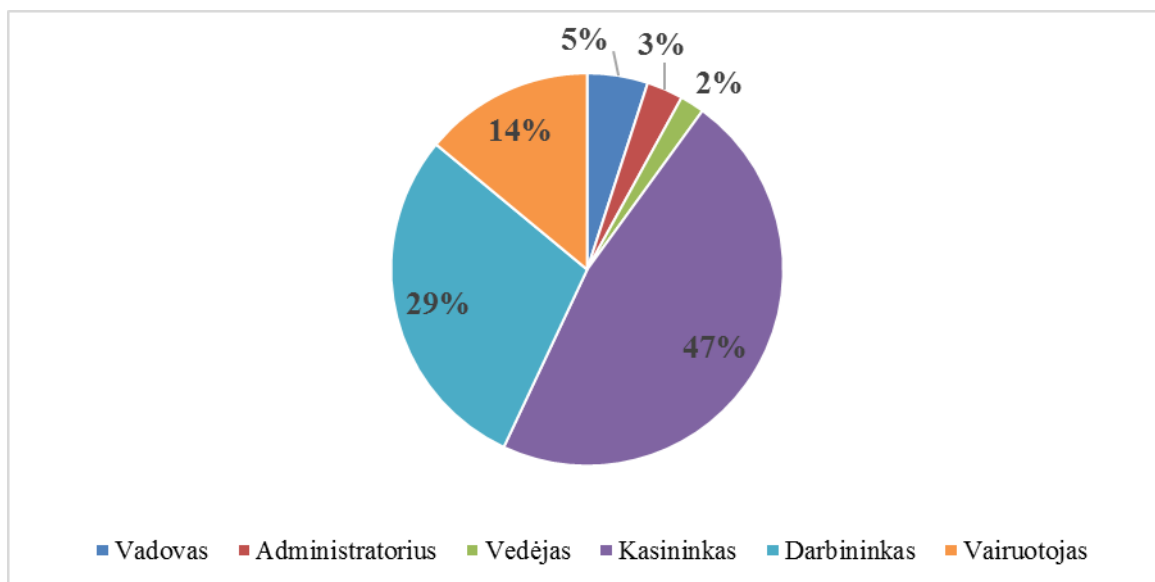
Atitinkamai Y kartos dalyvių grupę (34 proc.) kiek mažesnę tyrimo dalyvių dalį sudarė X kartai priklausantys tyrimo dalyviai (30 proc.). Galima teigti, kad dauguma respondentų - vidutinio amžiaus žmonės. Analizuojant skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymą, svarbu įvertinti ir tyrimo dalyvių išsilavinimo įtaką.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.) N=110

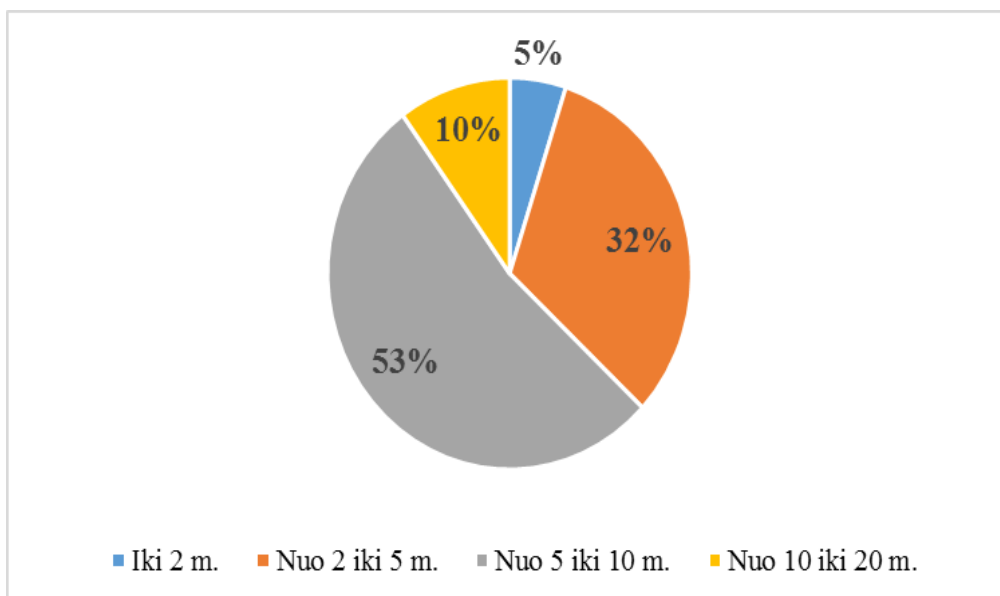
Dauguma tyrimo dalyvių (62 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą iš jų 36 neuniversitetinį ir 26 universitetinį išsilavinimą, 38 proc. tyrimo dalyvių buvo įgiję vidurinį išsilavinimą (spec. vidurinį) ir profesinį išsilavinimą. Galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių turi aukštąjį išsilavinimą, tai pagrindžia kad įmonės administracija rinkdamasi darbuotojus akcentuoja išsilavinimo svarbą. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.) N=11

Didžiąją dalį tyrimo dalyvių sudarė kasininkės (47 proc.), beveik trečdalį (29 proc.) tyrimo dalyvių sudarė darbininkai tai pagrindžiama tiriamos organizacijos veiklos specifika. Mažiausią tyrimo dalyvių dalį sudarė vadovai ir administratoriai (atitinkamai 5,0 po 3,0 proc.).

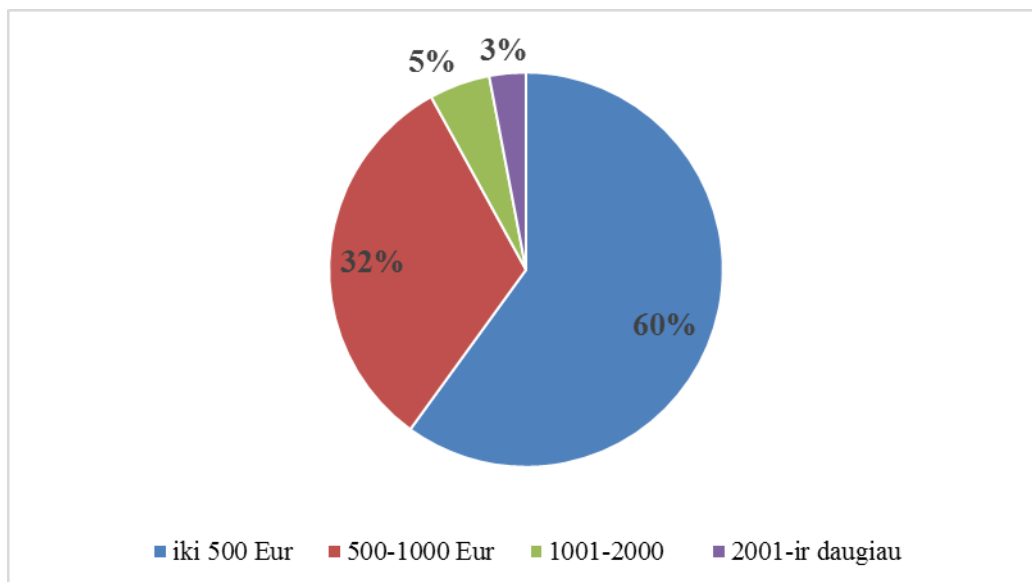
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (proc.) N=110

Dauguma tyrimo dalyvių (53 proc.) įmonėje dirba nuo 5 iki 10 m., kiek mažiau (32 proc.) įmonėje dirba nuo 2 iki 5 m. Mažiausią respondentų dalį sudarė tyrimo dalyviai dirbantys įmonėje iki 2 metų.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį įmonėje pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį (bruto) įmonėje (proc.) N=110

Daugumos tyrimo dalyvių (60 proc.) darbo užmokestis siekia iki 500, nuo 500 iki 1000 Eur. Uždirba 32 proc. tyrimo dalyvių. Daugiau nei 1001 Eur. uždirba (5 proc.) respondentų, o daugiau nei 2001-3 proc. respondentų.

Galima teigti, kad darbo užmokestis analizuojamoje įmonėje yra mažesnis nei vidutinis

šalies darbo užmokestis (2016 m. III ketvirtį siekė 771,9 (bruto)).

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių - vidutinio amžiaus žmonės, įmonėje dirbantys nuo 5 iki 10 m., turintys aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą, gaunantys mažesnes nei šalies vidurkis pajamas.

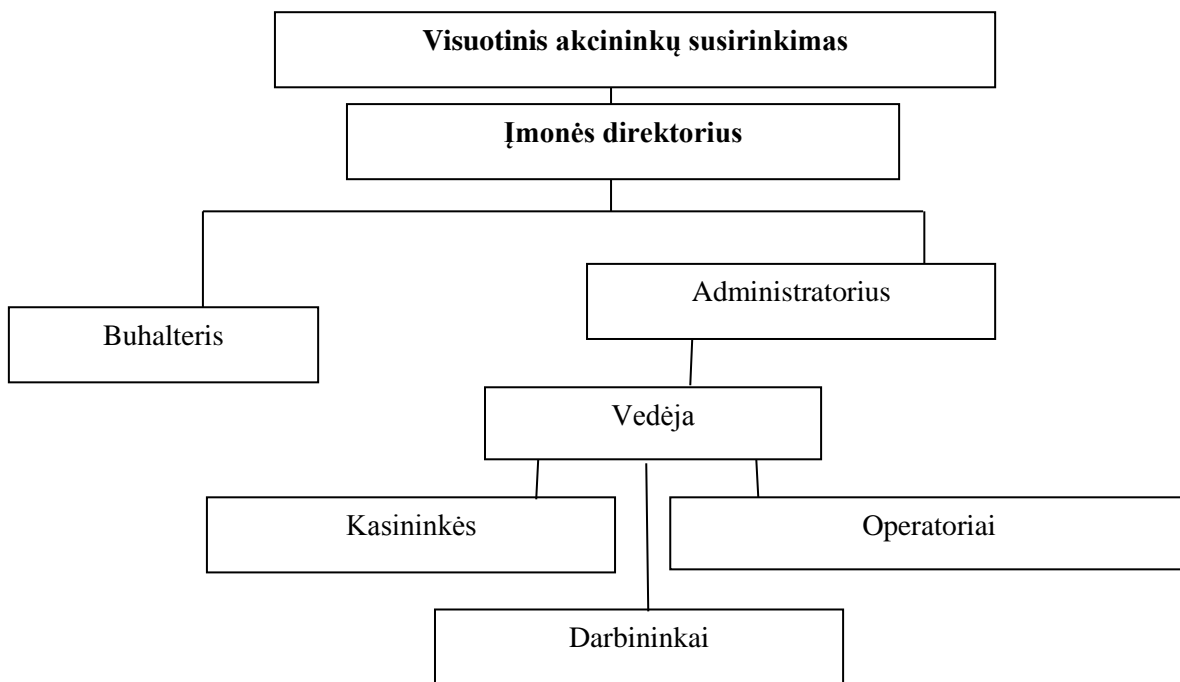
4. SKIRTINGŲ KARTŲ TEKAMUMO VALDYMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tiriamos organizacijos pristatymas

UAB „Grūstė“ – uždaroji akcinė bendrovė - ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, kurio pagrindinis tikslas – siekti pelno savo pasirinkimu vykdant įstatymų nedraudžiamą komercinę ūkinę veiklą.

UAB „Grūstė“ įregistruota 1992 m. liepos 13 d. Įmonės pagrindinė veikla – didmeninė ir mažmeninė prekyba maisto produktais ir pramoninėmis prekėmis, viešojo maitinimo paslaugos.

2016 metų pradžioje UAB „Grūstė“ Mažeikių skyriuje dirbo 150 darbuotojų.



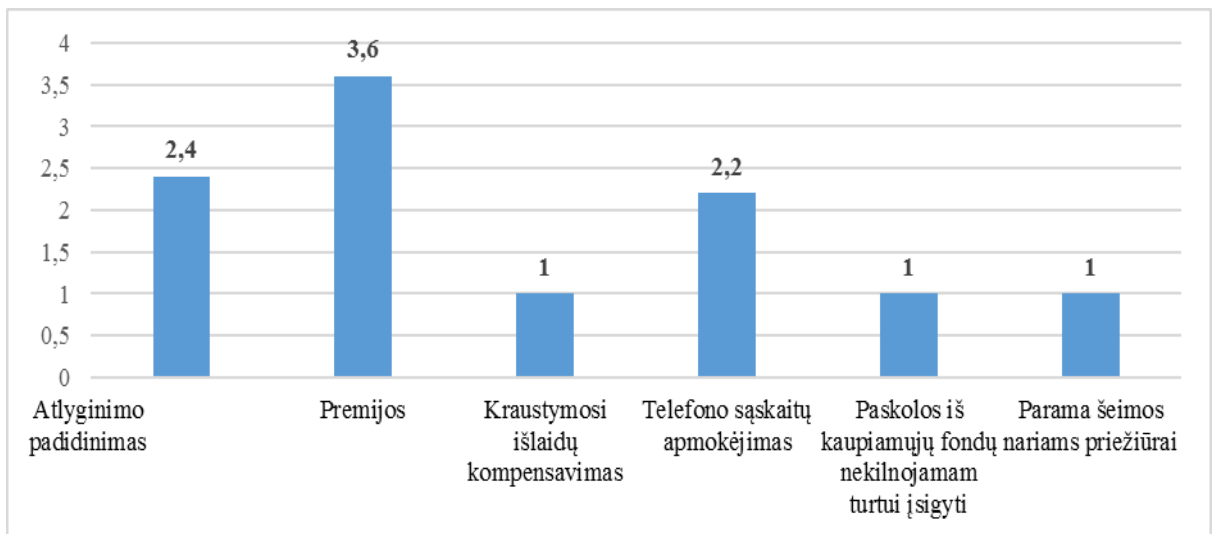
UAB „Grūstė“ dirba kvalifikuoti darbuotojai- profesionalai, administracija vertina kiekvieno darbuotojo profesionalumą ir norą tobulėti. Komandinis darbas, pagarba vienas kitam, glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, geras psichologinis klimatas – pagrindiniai veiksniai, nulemiantys bendrovės sėkmę.

Kasmet, bendrovės veikla plečiasi, didėja darbuotojų ir pardavimo apimtys. Per 23 veiklos metus UAB „Grūstė“ tapo šiuolaikine prekybos bendrove. Šiuo metu Telšių, Šiaulių, Klaipėdos ir Panevėžio apskrityse veikia 25 įmonės prekybos centrai.

4.2. Organizacijoje taikomų materialinių, nematerialinių, psichologinių motyvavimo ir organizacinės kultūros plėtojimo priemonių analizė

Mokslinės literatūros analizė išryškino tai, kad darbuotojų tekamumą įtakoja ir darbuotojų motyvavimo priemonės, todėl pradiniam tyrimo etape siekta sužinoti kokios materialinės motyvavimo taikomos analizuojamoje organizacijoje.

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Bendrovėje taikomos materialinės motyvavimo priemonės (vidurkiai) N=110

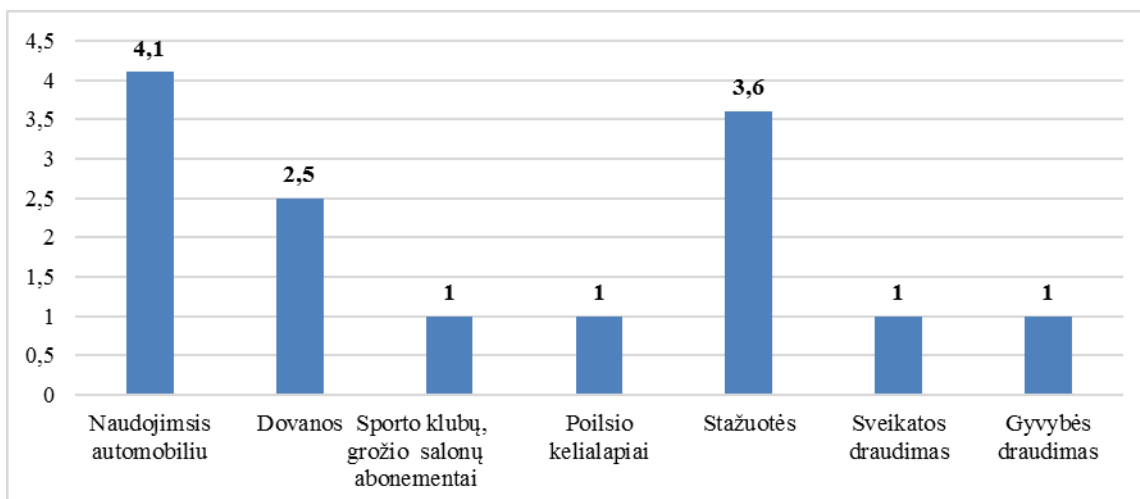
Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad dabartiniu metu iš organizacijoje taikomų materialinių skatinimo priemonių daliai darbuotojų taikomas tik premijavimas (3,6) ir atlyginimo padidinimas (2,4) bei telefonų sąskaitų apmokėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje neišplėtotas materialinis darbuotojų motyvavimas, dalis darbuotojų motyvuojami tik premijomis ir atlyginimo pakėlimu ir telefonų sąskaitų apmokėjimu. Nepakankamas materialinių motyvavimo priemonių taikymas gali būti vienas iš veiksnių didinančių skirtingų kartų darbuotojų tekamumą.

Tyrimo metu siekta sužinoti kokios nematerialinės motyvavimo taikomos analizuojamoje organizacijoje.

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 12 paveiksle.

Tyrimas atskleidė, kad dabartiniu metu įmonėje daliai darbuotojų taikomos šios nematerialinio skatinimo priemonės: dovanos (2,5), stažuotės (3,6), galimybė naudotis automobiliu (4,1). Visos likusios darbuotojų nematerialinio (nepiniginio) skatinimo priemonės netaikomos.

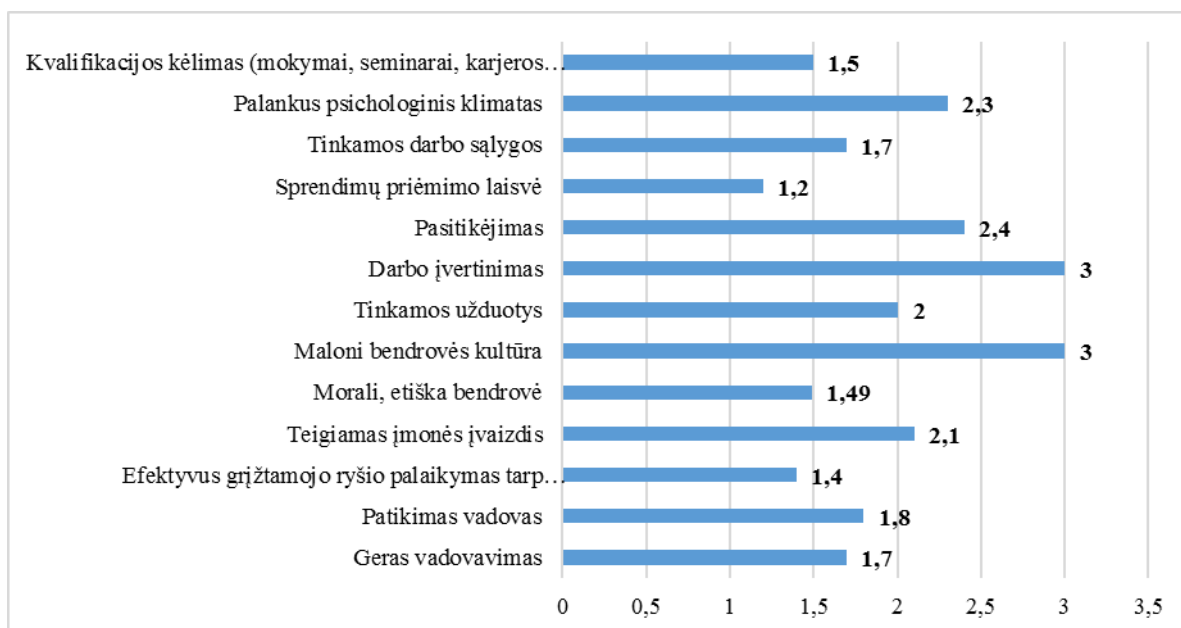


**12 pav. Bendrovėje taikomos nematerialinės (nepiniginio) motyvavimo priemonės (vidurkiai)
N=110**

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje neišplėtotas nematerialinis darbuotojų motyvavimas, tik dalis darbuotojų motyvuojami dovanomis, sudarytomis galimybėmis stažuotis ir galimybe naudotis automobiliu. Nepakankamas nematerialinių motyvavimo priemonių taikymas analizuojamoje organizacijoje gali būti vienas iš veiksnių didinančių skirtingų kartų darbuotojų tekamumą.

Tyrimo metu taip pat siekta sužinoti kokios psichologinės motyvavimo taikomos analizuojamoje organizacijoje.

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 13 paveiksle.



13 pav. Bendrovėje taikomos psichologinio motyvavimo priemonės (vidurkiai) N=110

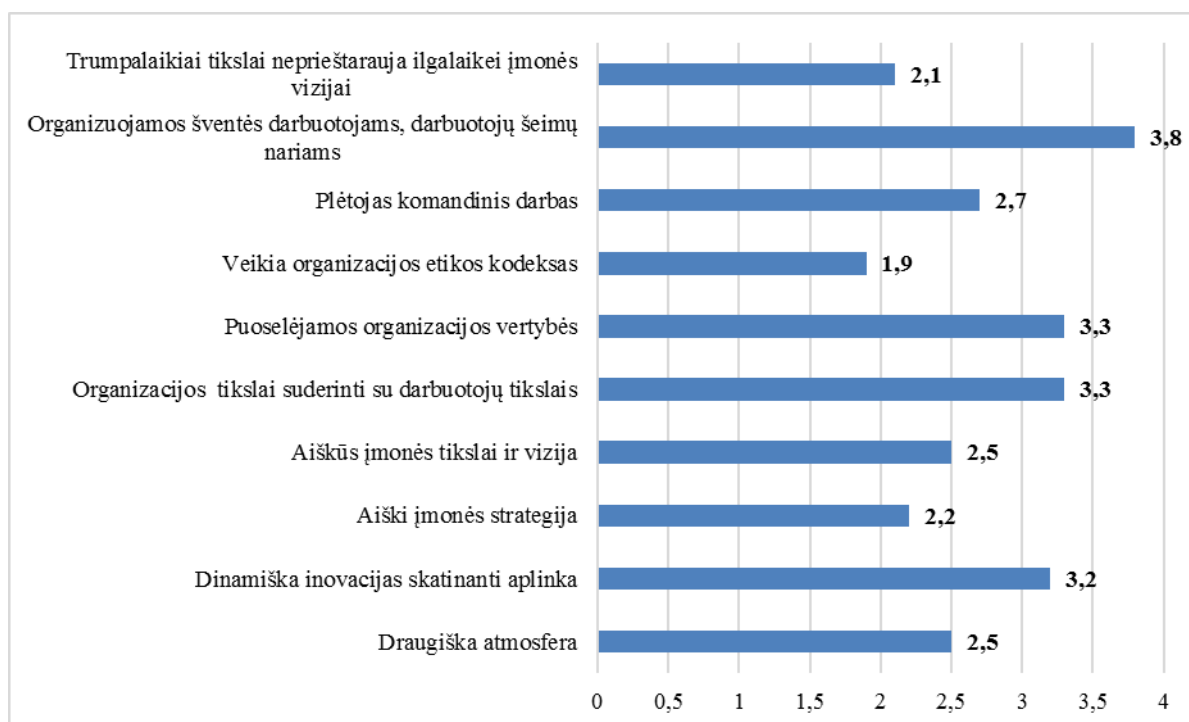
Tyrimų rezultatų analizė atskleidė, kad analizuojamoje organizacijoje daliai darbuotojų taikomos įvairios psichologinės darbuotojų motyvavimo priemonės: įvertinamas darbuotojų darbas (3), vyrauja pasitikėjimas organizacija (2,4), formuojamas palankus psichologinis klimatas (2,3), formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis (2,1).

Tačiau pastebėtina, kad organizacijoje netaikomos tekamumo aspektu svarbios psichologinės darbuotojų motyvavimo priemonės: efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojų (1,4) ir įmonės, užduočių tinkamumas (2,0), geras vadovavimas (1,7), sprendimų priėmimo laisvė (1,2), galimybių kelti kvalifikaciją ir tinkamų darbo sąlygų sudarymas (1,5).

Apibendrinant galima teigti, analizuojamoje įmonėje neišplėtotas psichologinių motyvavimo priemonių taikymas, tik dalis darbuotojų motyvuojami įvertinant jų darbą ir pastangas, didinant pasitikėjimą organizacija, formuojant palankų psichologinį klimatą ir teigiamas įmonės įvaizdį.

Darbo autoriaus požiūriu, organizacijoje netaikomos tokios psichologinės motyvavimo priemonės kaip efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojų ir įmonės, užduočių tinkamumas, geras vadovavimas, sprendimų priėmimo laisvė, galimybių kelti kvalifikaciją ir tinkamų darbo sąlygų sudarymas. Tai gali būti vieni iš veiksnių didinančių skirtingų kartų darbuotojų tekamumą.

Tyrimo metu taip pat siekta sužinoti kokios organizacinės kultūros plėtojimo priemonės taikomos analizuojamoje organizacijoje. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 14 paveiksle.



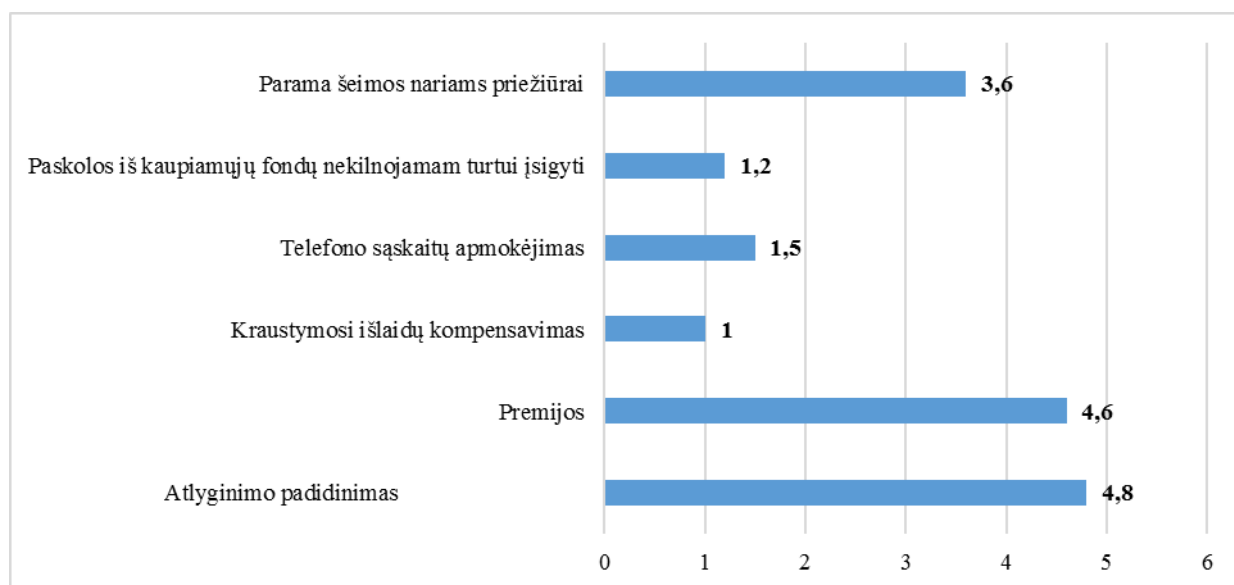
14 pav. Bendrovėje taikomos organizacinės kultūros plėtojimo priemonės (vidurkiai) N=110

Tyrimas atskleidė, kad dabartiniu metu įmonėje dalinai plėtojamos šios organizacinės kultūros plėtojimo priemonės: organizuojamos šventės darbuotojams, darbuotojų šeimų nariams (3,8), puoselėjamos organizacijos vertybės (3,3), organizacijos tikslai sutampa su darbuotojų tikslais (3,3), plėtojamas komandinis darbas (2,7), aiškūs organizacijos tikslai ir vizija (2,5).

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje dalinai plėtojama organizacinė kultūra. Organizacija turi aiškius tikslus, viziją, strategiją, organizuojamos šventės darbuotojams, darbuotojų šeimų nariams, puoselėjamos organizacijos vertybės, įmonės trumpalaikiai tikslai neprieštarauja ilgalaikiai įmonės vizijai, plėtojamas komandinis darbas.

4.3. Motyvavimo priemonių svarbos skirtingų kartų darbuotojų tekamumui identifikavimas

Tyrimo dalyvių klausta kokios materialinės motyvavimo priemonės juos paskatintų pasilikti šioje organizacijoje. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 15 paveiksle.

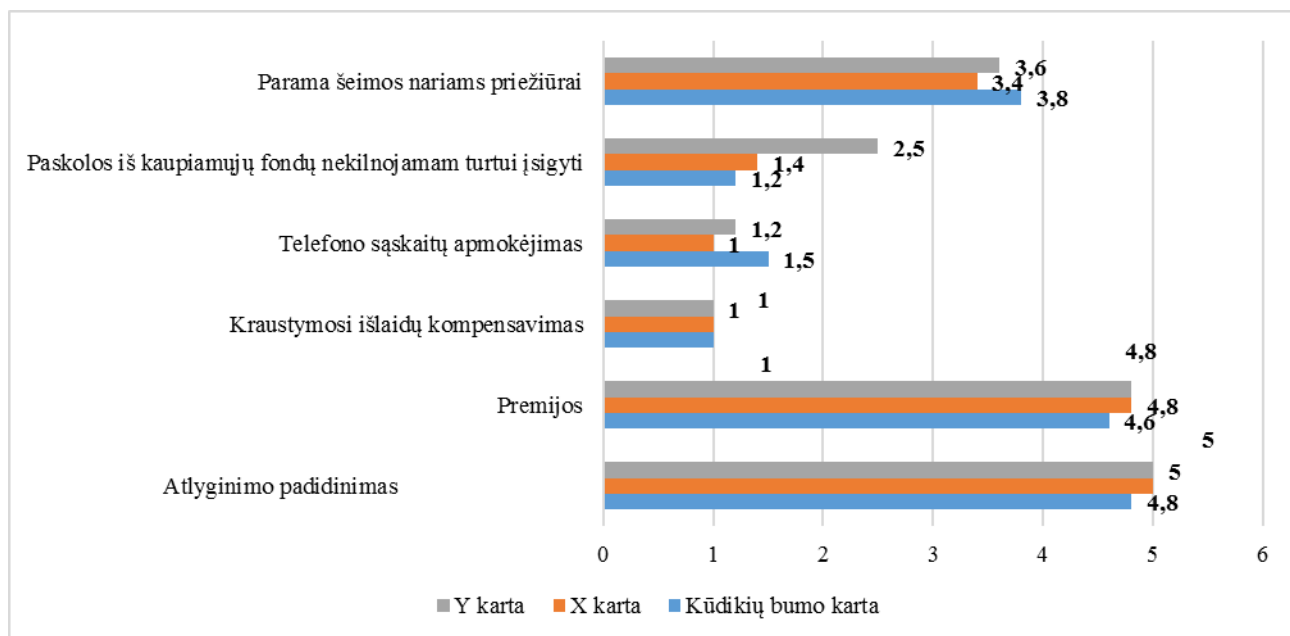


15 pav. Materialinės motyvavimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkiai) N=110

Tyrimas atskleidė, kad svarbiausios darbuotojams materialinės motyvavimo priemonės, dėl kurių tyrimo dalyviai pasilikti organizacijoje yra darbo užmokesčio padidinimas (5) ir premijos (4,7). Tyrimo rezultatai pagrindžia teorinėje baigiamojo darbo dalyje nagrinėtų mokslininkų Callanan, Greenhaus (2008), Martin (2007), Twenge (2006), Yang, Guy (2006) atliktų tyrimų rezultatus, kad ne visada materialinis motyvavimas yra svarbiausia motyvuojanti priemonė.

Mokslininkai Kaye ir Jordan-Evans (2002), tyrimais taip pat nustatė, kad didesnis darbo užmokesti ir galimybė siekti karjeros esminiai veiksniai, dėl kurių darbuotojai pakeistų darbovietę.

Skirtingų kartų tyrimo dalyvių individualus požiūris į materialinės motyvavimo priemones kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje pavaizduotas 16 paveiksle.



17 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualus požiūris į materialinės motyvavimo priemones kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkiai) N=110

Apibendrinant galima teigti, kad visų trijų kartų tyrimo dalyviams, materialinės motyvavimo priemonės svarbumo aspektu, dėl kurių jie pasiliktų organizacijoje reikšmingai nesiskiria. Visų trijų kartų darbuotojai svarbiausiomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis dėl kurių jie pasiliktų organizacijoje laiko darbo užmokesčio padidinimą ir premijas. Šios priemonės laikytinos ir vienos iš svarbiausių veiksnių įtakančių skirtingų kartų darbuotojų tekamumą.

Visgi atkreiptinas dėmesys į tai, kad palyginus Kūdikių bumo kartą ir X bei Y kartas pastebima, kad Kūdikių bumo kartai svarbesnė yra paramos galimybė šeimos narių priežiūrai, o mažiau svarbūs atlyginimo padidinimas bei premijos, mažiau svarbios paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui pirkti, kurios labai svarbios Y kartos darbuotojams.

Tyrimo rezultatai taip pat iš dalies pagrindžia mokslininkų Palidaskaitės (2008), Callanan, Greenhaus (2008), Jasinsko ir kt. (2011) atliktų tyrimų rezultatus, kad jaunesnio amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja didesnis darbo užmokestis ir karjeros plėtojimo galimybės. Vyresnius darbuotojams, kurie artėja prie pensijinio amžiaus labiau motyvuoja darbo vietos saugumas ir darbo užmokestis. Tyrimas pagrindžia Jasinsko ir kt. (2011), atliktus tyrimų rezultatus,

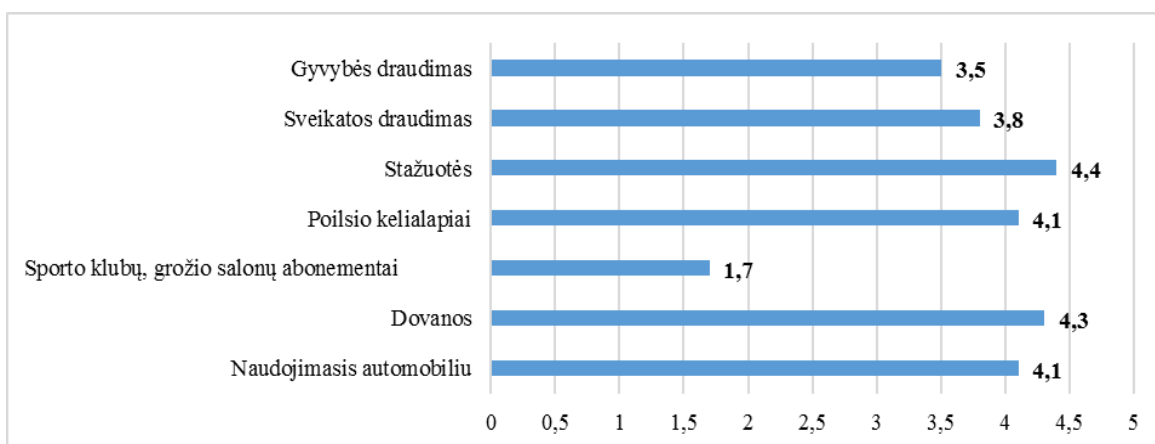
kur nustatyta, kad jaunesnius darbuotojus labiausia motyvuoja didesnis darbo užmokestis, taip pat galimybė mokytis ir tobulėti. Karjeros baigiamajame etape jau svarbiais darbuotoją motyvujančiais veiksniais tampa vadovo požiūris į darbuotoją, vadovo pagarba darbuotojui, geras darbo kolektyvas, kolegos, darbo užmokestis vyresniojo amžiaus darbuotojams dažnai būna nebe pačiu svarbiausiu veiksmiu motyvujančiu geriau dirbti.

Remiantis mokslininkų Tolbize, 2008, Jenkins, 2007, Zemke ir kt., 2000, mokslinėmis įžvalgomis X ir Y kartos atstovai palyginus su Tradicinės ar Kūdikių bumų kartos atstovais kaip labiausia motyvujančią priemonę laiko darbo užmokestį. Kūdikių bumų kartos atstovams tai taip pat svarbus motyvatorius bet be jo jiems svarbūs ir kitos priemonės: darbo vietų saugumas, geras vadovavimas, kad X ir Y kartos atstovams nėra tipiška.

Tyrimo dalyvių taip pat klausta kokios nematerialinės motyvavimo priemonės juos paskatintų pasilikti šioje organizacijoje. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 18 paveiksle.

Respondentai svarbiausiomis nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis, dėl kurių tyrimo dalyviai pasilikti organizacijoje laiko: stažuotes (4,4), dovanas (4,3 proc.), poilsio kelialapius (4,1), gyvybės ir sveikatos draudimą (3,5 ir 3,8).

Pažymėtina, kad nematerialinių (nepiniginių priemonių) reikšmę darbuotojų tekamumui savo moksliniuose darbuose akcentavo daugelis nagrinėtų autorių Kinderis (2009), Robbins (2003) ir kt.

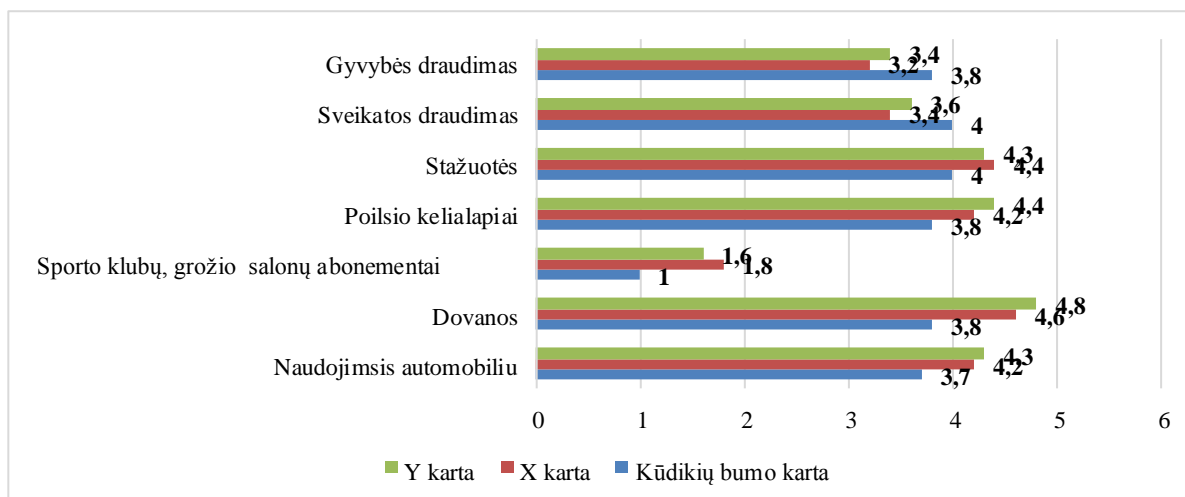


18 pav. Nematerialinės motyvavimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkiai) N=110

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad organizacijoje dažniausiai taikomos nematerialinės darbuotojų lojalumo skatinimo priemonės yra vadovų ir darbuotojų asmeninių santykių puoselėjimas, rūpinimasis tuo, kad darbuotojai jaustų, jog yra svarbūs organizacijai, jais rūpinamasi, darbuotojų nuomonės išklauskymas ir klausymasis, žodinė padėka, darbuotojų pagyrimas,

pasitikėjimo darbuotoju išreiškimas, švenčių, apskritai laisvalaikio organizavimas ir kt. Visos minėtos priemonės įtakoja darbuotojų apsisprendimą likti organizacijoje, stiprina darbuotojų lojalumą įmonei.

Skirtingų kartų tyrimo dalyvių individualus požiūris į nematerialinės motyvavimo priemones kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje pavaizduotas 19 paveiksle.



19 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualus požiūris į nematerialinės motyvavimo priemones, kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkiai) N=110

Apibendrinant galima teigti, kad visų trijų kartų tyrimo dalyviams, nematerialinės motyvavimo priemonės svarbumo aspektu, dėl kurių jie pasilikę organizacijoje reikšmingai nesiskiria. Visų trijų kartų darbuotojai svarbiausiomis nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis dėl kurių jie pasilikę organizacijoje laiko: poilsio kelialapius, gyvybės ir sveikatos draudimą, taip pat stazuotes, dovanas ir naudojimąsi įmonės automobiliu.

Visgi nors ir nežymių skirtumų įžvelgti galima. Palyginus Kūdikių bumų kartą ir X bei Y kartas pastebėtina, kad Kūdikių bumų kartai, palyginus su X bei Y kartomis kiek svarbesni: gyvybės ir sveikatos draudimai, o mažiau svarbūs: dovanos, galimybė naudotis įmonės automobiliu, galimybė stazuotis ir poilsio kelialapiai.

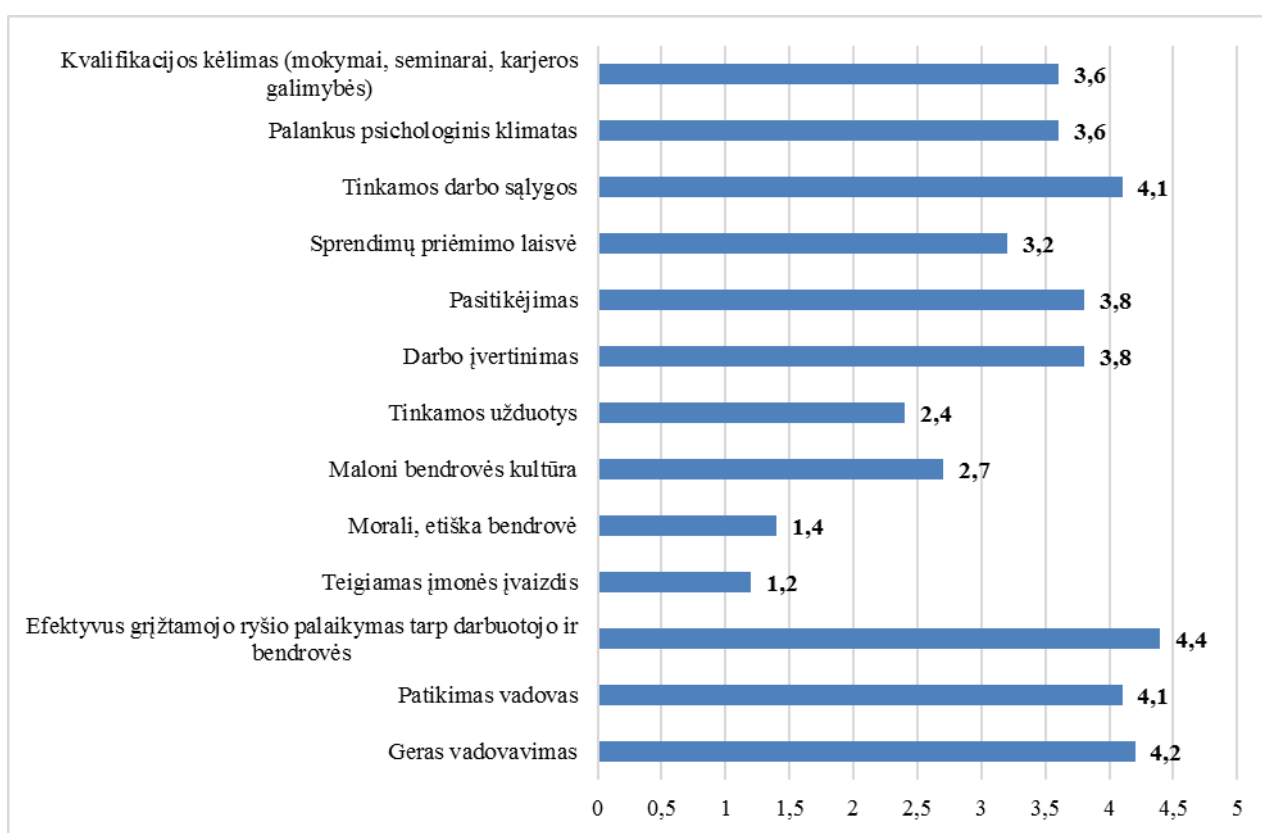
Gauti tyrimo rezultatai patvirtina mokslininkų Callanan, Greenhaus (2008), Martin (2007), Twenge (2006), Yang, Guy (2006) atliktų tyrimų išvadas, kad ne visada materialinis motyvavimas yra svarbiausia motyvuojanti priemonė. Minėtų autorių atlikti skirtingų kartų darbuotojų tyrimai atskleidė, kad vyresnio amžiaus darbuotojams svarbiais motyvatoriais geriau dirbti ir nepalikti įmonės tampa geri kolektyvo santykiai, darbuotojų pripažinimas, gera organizacinė kultūra, tinkamų darbų sąlygų sudarymas. Darbuotojai labai vertina gerą vadovavimą, jiems svarbus grįžtamasis ryšys tarp organizacijos vadovo ir darbuotojų bei glaudesnis bendradarbiavimas. Darbo

autoriaus požiūriu tokio glaudaus bendradarbiavimo, paremtu jau minėtu grįžtamoju ryšiu tarp vadovo ir pavaldinio Lietuvos darbo rinkoje pasigendama. Dabartiniu metu būtent tokio bendradarbiavimo ir pasigendama. Dalis darbdavių neskiria pakankamo dėmesio komunikacijai su darbuotoju, o tai kai jau minėta yra vienas iš tekamumo didėjimo rizikos veiksnių.

Analizuojamos įmonės administracija, siekdama mažinti skirtingų kartų darbuotojų tekamumą turėtų į tai atsižvelgti formuodama darbuotojų motyvavimo sistemą.

Tyrimo dalyvių klausta kokios psichologinės motyvavimo priemonės juos paskatintų pasilikti šioje organizacijoje.

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 20 paveiksle.



20 pav. Psichologinės motyvavimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkiai) N=110

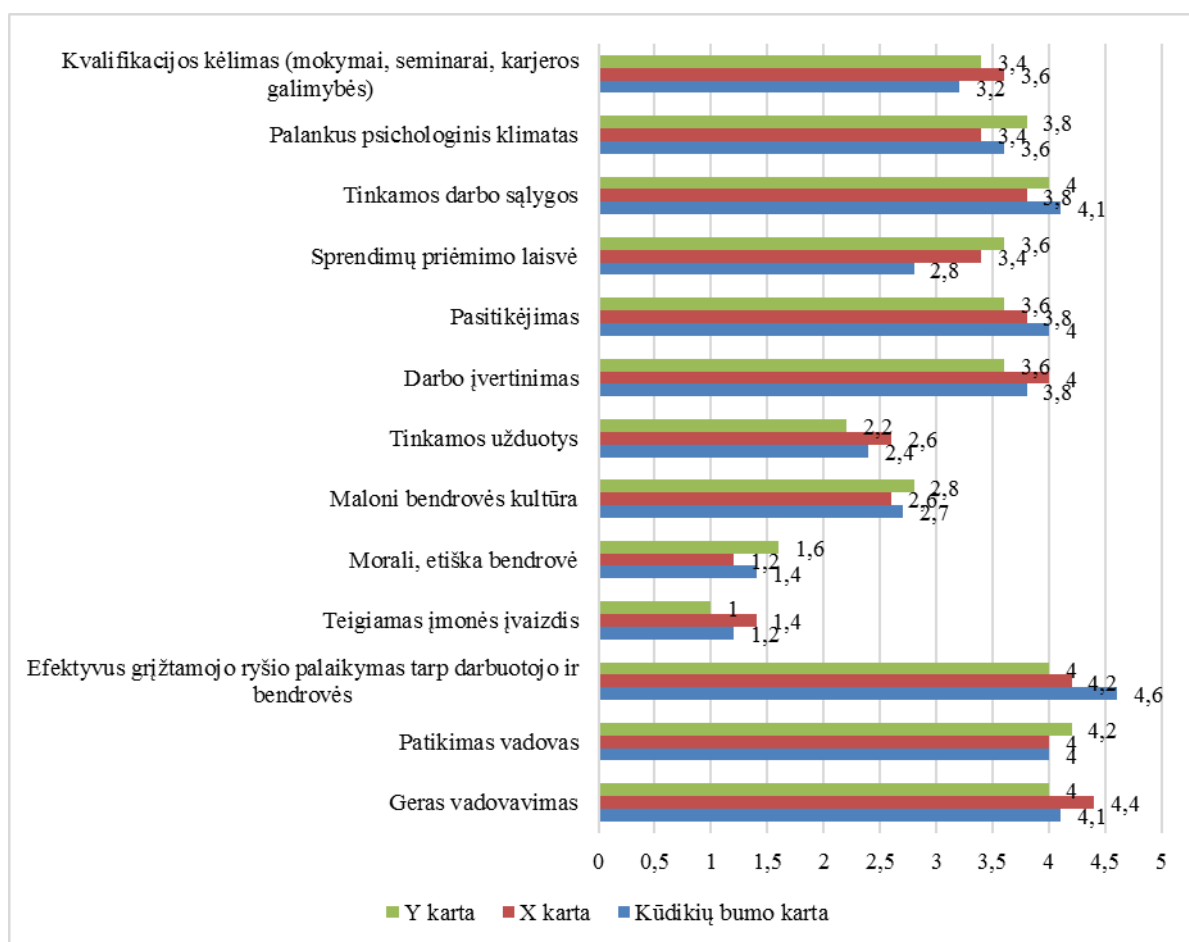
Tyrimas atskleidė, kad svarbiausios darbuotojams psichologinės motyvavimo priemonės, dėl kurių tyrimo dalyviai pasilikti organizacijoje yra: efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir vadovo (4,4), patikimas vadovavimas (4,1), tinkamos darbo sąlygos, patikimas vadovas, galimybė kelti kvalifikaciją.

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojams itin svarbios psichologinės motyvavimo priemonės: geras vadovavimas, patikimas vadovas, efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir

bendrovės, maloni bendrovės kultūra, tinkamai deleguojamos užduotys, pasitikėjimas, sprendimų priėmimo laisvė.

Respondentai svarbiausia priemone, dėl kurios pasiliktų organizacijoje laiko efektyvaus grįžtamojo ryšio tarp bendrovės ir darbuotojo palaikymą. Tinkamo šio ryšio tarp vadovo ir pavaldinių nebuvimo problema egzistuoja dar daugelyje verslo organizacijų. Vadovai ne visada įsigilina tai ko prašo, ko siekia darbuotojas. Efektyvaus grįžtamojo ryšio tarp organizacijos vadovų ir pavaldinių nebuvimas, remiantis mokslininkų Callanan., Greenhaus (2008), Martin (2007) ir kt. pastebėjimais yra vienas iš darbuotojų tekamumą didinančių rizikos faktorių.

Skirtingų kartų tyrimo dalyvių individualus požiūris į psichologines priemones, kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje pavaizduotas 21 paveiksle.



21 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualus požiūris į psichologines motyvavimo priemones, kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkia) N=110

Apibendrinant galima teigti, kad visų trijų kartų tyrimo dalyviams, psichologinės motyvavimo priemonės svarbumo aspektu, dėl kurių jie pasiliktų organizacijoje reikšmingai

nesiskiria. Visų trijų kartų darbuotojai svarbiausiomis psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, dėl kurių skirtingų kartų darbuotojai pasiliktų organizacijoje yra: efektyvaus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir vadovo, geras vadovavimas, tinkamos darbo sąlygos, patikimas vadovas, galimybė kelti kvalifikaciją.

Visgi nors ir nežymių skirtumų išvelgti galima. Palyginus Kūdikių bumo kartą ir X bei Y kartas pastebėtina, kad Kūdikių bumo kartai, lyginant su X bei Y kartomis kiek svarbesni efektyvaus grįžtamojo ryšio palaikymas, vadovo pasitikėjimas bei tinkamos darbo sąlygos, o mažiau svarbūs: sprendimų priėmimo laisvė ir kvalifikacijos kėlimo galimybės.

Tyrimo rezultatus iš dalies patvirtina ir autorių Freese, Schalk ir Croon (2011), Coyle-Shapiro ir Kessler (2000) atlikti moksliniai tyrimai. Pasak autorių Kūdikių bumo kartai, lyginant su X bei Y kartomis svarbesni kokybiški santykiai su vadovu, jiems svarbus vadovo palaikymas, jo požiūris į darbuotoją, vadovo pasitikėjimas ir jau minėtos darbo sąlygos. X bei Y kartų atstovams svarbesnės šios priemonės: galėjimas tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją, tai pat svarbi sprendimų priėmimo laisvė. Mokslininkai Guthrie ir kt. tyrimais nustatė, kad Y kartos darbuotojai vertina socialinius kontaktus bei kolektyvinį darbą, vertina komandinį darbą, mėgsta technologijas, pasitiki savimi. X kartos darbuotojai yra mažiau lojalūs organizacijai, nebijo pakeisti darbovietę ir nebijo kritikos. (Juknevičienė, 2013)..

Tyrimo dalyvių klausta kokios organizacinės kultūros plėtojimo priemonės paskatintų darbuotojus pasilikti šioje organizacijoje. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 22 paveiksle.

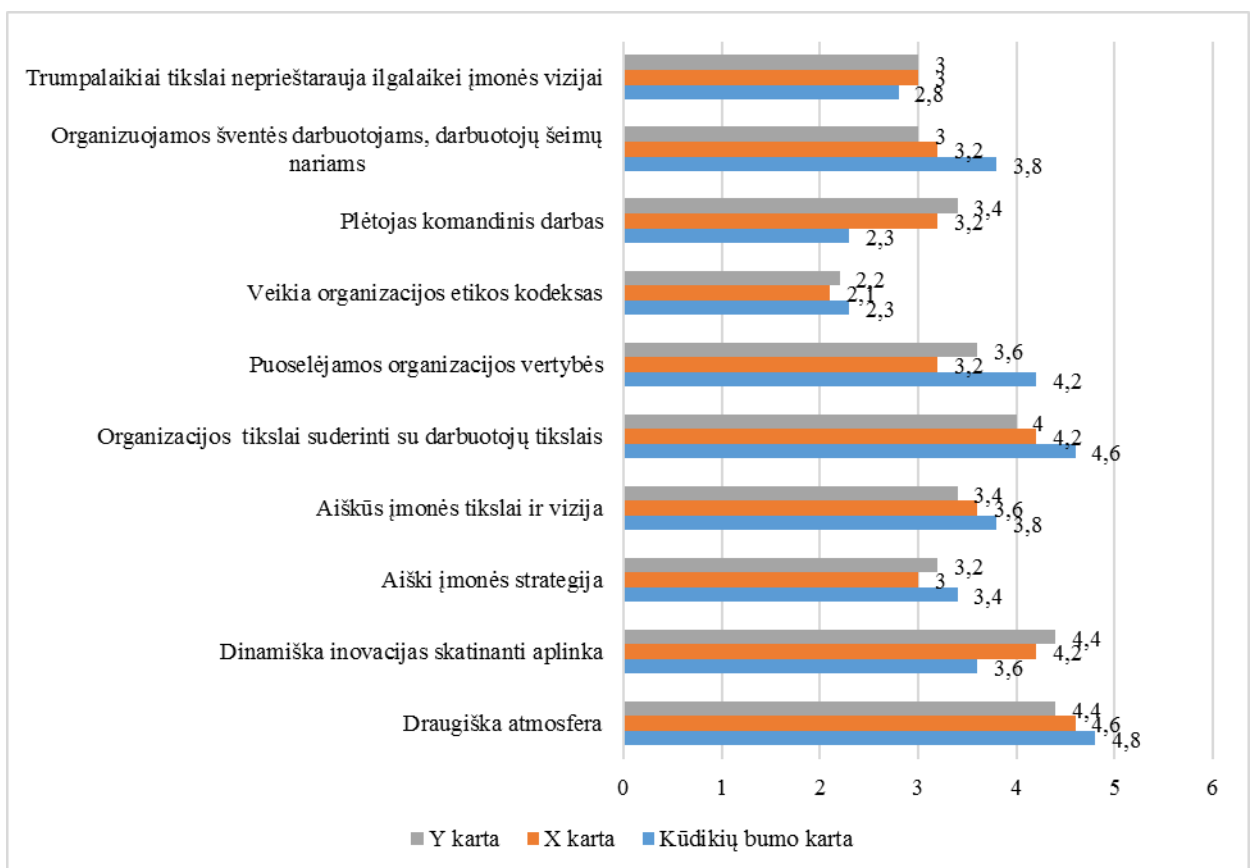


22 pav. Organizacinės kultūros plėtojimo priemonės kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkia) N=110

Tyrimas atskleidė, kad svarbiausios darbuotojams organizacinės kultūros plėtojimo motyvavimo priemonės, dėl kurių tyrimo dalyviai pasiliktų organizacijoje yra: draugiška atmosfera (4,6), organizacijos tikslai suderinti su darbuotojų tikslais (4,4), dinamiška ir inovacijas skatinanti aplinka (4,1) puoselėjamos organizacijos vertybės (3,2), organizuojamos šventės darbuotojams (3,2).

Tyrimas patvirtina organizacinės kultūros kaip darbuotojų tekamumą mažinančios priemonės svarbą. Mokslininkai Lockwood (2007), Paužuolienės ir K. Trakšelio (2009), nagrinėję organizacinės kultūros ypatumus pažymi, kad organizacijose, kuriose veiksmingai plėtojama organizacinė kultūra mažėja darbuotojų tekamumas. Tai pagrindžia jau ankstesniuose darbo skyriuose mokslininkų (Virbickienės, 2014; Veršinskienės, 2011; Šavareikienės, Daugirdo, 2009; Šurpickajos Melniko, 2009; Bloemer, 2008, Herman (2005 ir kt.) išsakytas nuomones, kad organizacinės kultūros plėtojimas- viena pagrindinių darbuotojų tekamumą mažinančių priemonių.

Skirtingų kartų tyrimo dalyvių individualus požiūris į organizacinės kultūros puoselėjimo priemones kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje pavaizduotas 23 paveiksle.



23 pav. Skirtingų kartų darbuotojų individualus požiūris į organizacinės kultūros plėtojimo priemones, kurios paskatintų pasilikti šioje organizacijoje (vidurkiai) N=110

Apibendrinant galima teigti, kad visų trijų kartų tyrimo dalyviams, organizacinės kultūros plėtojimo priemonės svarbumo aspektu, dėl kurių jie pasiliktų organizacijoje reikšmingai nesiskiria. Visų trijų kartų darbuotojai svarbiausiomis organizacinės kultūros plėtojimo priemonėmis, dėl kurių skirtingų kartų darbuotojai pasiliktų organizacijoje laiko: organizacijos tikslai suderinti su darbuotojų tikslais, draugiška atmosfera, puoselėjamos organizacijos vertybės, organizuojamos šventės darbuotojams, dinamiška ir inovacijas skatinant aplinka.

Visgi skirtumų išvelgti galima, palyginus Kūdikių bumą kartą ir X bei Y kartas. Pastebėtina, kad Kūdikių bumą kartai, lyginant su X bei Y kartomis, kiek svarbesne draugiška aplinka, aiški įmonės strategija, organizacijos tikslų suderinamumas su darbuotojų tikslais, organizuojamos šventės darbuotojams, o mažiau svarbi dinamiška inovacijomis grindžiama aplinka. Tai pat pastebėta, kad Kūdikių bumą kartai lyginant su X bei Y kartomis mažiau svarbūs dinamiška ir inovacijomis grindžiama aplinka, komandinis darbas.

Daugelio vadybos mokslų teoretikų požiūriu, teisingai suformuota organizacinė kultūra pagerina vadovų ir pavaldinių santykius, kas laikytina vienu svarbesnių organizacinės kultūros poveikiu mažinant darbuotojų tekamumą. Tinkamai plėtojama organizacinę kultūrą be abejonės laikytina viena pagrindinių darbuotojų tekamumo valdymo priemonių, kurios panaudojimas nereikalauja didesnių išlaidų. Gerėjantys ryšiai ir komunikacija tarp darbuotojų, veiksmingesni grįžtamieji ryšiai tarp darbuotojo ir organizacijos sudaro galimybę verslo organizacijų vadovams sumažinti darbuotojų tekamumą.

4.4. Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo praktinis modelis

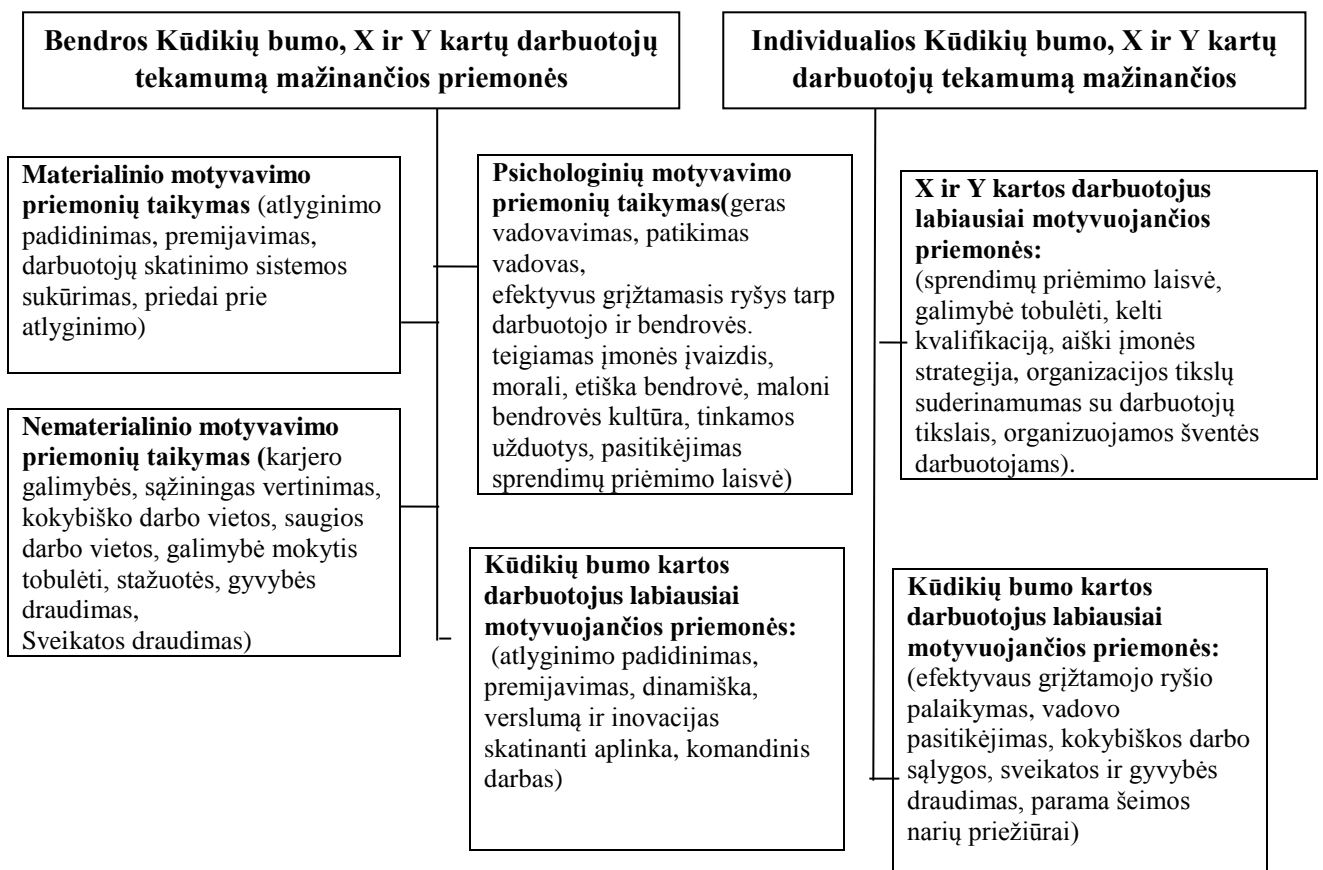
Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, darbo autorius pateikia skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo praktinį modelį (žr. 24 pav.).

Veiksmingesniam skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymui organizacijoje rekomenduotina:

- Plėtoti nuolatinę darbuotojų tekamumo prevenciją;
- Išaugus darbuotojų tekamumui, imtis jo valdymo: identifikuoti ir stebėti tekamumą, išnagrinėti darbuotojų tekamumo priežastis, taikyti veiksmingas priemones darbuotojų tekamumui mažinti taikymas;

Skirtingų kartų darbuotojų tekamumui tekamumo prevencijai rekomenduotina:

- Kūdikių bumo kartos darbuotojus motyvuoti apdraudžiant juos gyvybės ir/ar sveikatos draudimais, vadovo palaikymu pasitikėjimu darbuotoju, kokybiškais darbo sąlygomis, parama šeimos narių priežiūrai, užtikrinant efektyvų grįžtamąjį ryšį tarp darbuotojo ir vadovų;
- X ir Y kartos darbuotojus motyvuoti suteikiant daugiau sprendimų priėmimo laisvės ir sudarant galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti, suformuojant aiškia įmonės strategiją ir organizacijos tikslus, suderinant organizacijos tikslus su darbuotojų tikslais, organizuojant šventes darbuotojams;
- Skirtingų kartų darbuotojams taikyti individualią darbuotojų skatinimo sistemą, atsižvelgiant į darbo rezultatus, darbuotojų pastangas į darbuotojo lūkesčius. Siekiantiems kelti kvalifikaciją-sudaryti tokią galimybę, siekiantiems studijuoti- sudaryti galimybę du kartus per metus dalyvauti sesijose, mokant 50 proc. darbo užmokesčio;



24 pav. Skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo praktinis modelis (sudaryta autoriaus)

- Skirtingų kartų skatinti darbuotojus premijomis, atsižvelgiant į darbo rezultatus (rekomenduojama premija 15 proc. darbo užmokesčio dydžio);
- sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą (numatant atlyginimo padidinimo galimybes atsižvelgiant į darbuotojo darbo rezultatus ir pastangas). Gerai dirbančius darbuotojus paskatinti 15 proc. premija nuo darbo užmokesčio dydžio);
- Skirtingų kartų darbuotojus dažniau paskatinti žodžiu už gerai atliktą darbą;
- Skirtingų kartų darbuotojų skatinimui naudoti šias ne materialinio darbuotojų ne materialinio skatinimo priemones: pasiūlyti darbuotojams poilsio kelialapius, sporto klubų ir grožio salonų abonementus, paskatinti darbuotojus švenčių progomis, taip pat už darbinius nuopelnus dovanomis;
- Siekiant palaikyti efektyvų grįžtamąjį ryšį tarp vadovų ir darbuotojų, vadovas turi skirti laiko pokalbiui su kiekvienu darbuotoju vertinant jo veiklos rezultatus, išsigilinant į darbuotojui išskylančius sunkumus, problemas;
- Pagerinti darbuotojų darbo sąlygas (įrengti darbuotojo poilsio kambarį)

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Skirtingų darbuotojų kartų tekamumą organizacijose lemia įvairūs objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai, susiję su žmonių materialinio gyvenimo sąlygomis ir jų pagerinimo siekiu, profesinės savirealizacijos ir profesinio tobulėjimo siekiais, darbo sąlygomis, psichologiniu ir socialiniu mikroklimatu darbo vietose.
2. Skirtinų kartų darbuotojų tekamumui valdyti pateikiamas apibendrintas skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo teorinis modelis paremtas nuolatine darbuotojų tekamumo prevencija ir valdymu. Modelio esmė ta, kad išaugus darbuotojų tekamumui, imamasi jos valdymo, kurį apima trys etapai: tekamumo identifikavimas, darbuotojų tekamumo priežasčių analizė ir veiksmingų priemonių darbuotojų tekamumui mažinti taikymas.
3. Empirinis tyrimas atskleidė:
 - Visų trijų kartų tyrimo dalyvių požiūriai materialinių, nematerialinių, psichologinių bei organizacinės kultūros priemonių plėtojimo aspektu, dėl kurių jie pasiliktų organizacijoje reikšmingai nesiskiria;
 - Visų trijų kartų darbuotojai svarbiausiomis psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, dėl kurių skirtingų kartų darbuotojai pasiliktų organizacijoje yra: efektyvaus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir vadovo, geras vadovavimas, tinkamos darbo sąlygos, patikimas vadovas, galimybė kelti kvalifikaciją;
 - Kūdikio bumo kartos darbuotojus labiau motyvuotų pasilikti organizacijoje: gyvybės ir/ar sveikatos draudimas, vadovo palaikymas ir pasitikėjimas darbuotoju, kokybiškos darbo sąlygos, suteikta parama šeimos narių priežiūrai, efektyvaus grįžtamojo ryšio tarp darbuotojo ir vadovų užtikrinimas;
 - X ir Y kartos darbuotojus labiau motyvuotų pasilikti organizacijoje: sprendimų priėmimo laisvės suteikimas, galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją, aiški įmonės strategija ir organizacijos tikslai, organizacijos tikslų suderinimas su darbuotojų tikslais, šventes darbuotojams.

REKOMENDACIJOS

Vadovaujantis pateiktu skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo praktinį modeliu, parenkant individualias motyvavimo priemones atsižvelgti į skirtingų kartų darbuotojus labiau motyvuojančias priemones ir jas taikyti.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė J. (2011). Motivating Employees in Small and Medium Business Enterprises in the Context of Intense Workforce Emigration, *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (72).
2. Baršauskienė V., Janulevičienė K. (1999). Žmoniškieji santykiai. *Technologija*.
3. Butkus F. S. Vadyba kiekvienam. – Vilnius: Eugrimas, 2008. p.146
4. Callanan, G. A., & Greenhaus, J.H. (2008). The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 70–85
5. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, 19–22
6. Čiutienė, R. Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 68
7. Čiutienė R. (2008). Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą, Kaunas.
8. Damašienė V. (2002). Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
9. Ezigbo Ch. (2012). *Reducing Turnover by Motivation*. *European Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 17
10. Kumpikaitė V., Rupšienė K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimo didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*.
11. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103.
12. Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002). Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: DaviesBlack Publishing
13. Kersten, D. (2002). Today's generations face new communication gaps. Retrieved April 15, 2008, from <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>
14. Kyle G. T. Theodorakis N. D., Karageorgiou, A., Lafazani, M. (2010). The effect of service quality on customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of park and recreation administration*, 1, 1-15.
15. Kopfer, D. L. (2004). Workplace attitudes of generation X. M.A. Thesis
16. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.

17. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic Role. Alexandria: Society for Human Resource Management.
18. Lobonova L., Stankevičiūtė A. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
19. Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.
20. Martin, M. (2007). Generational differences in the workplace. Retrieved April 15, 2008, from Prieiga per internetą: < [http:// www.dnr.mo.gov/env/swcp/docs/Generational%20Differences%20in%20the%20Workplace.pdf](http://www.dnr.mo.gov/env/swcp/docs/Generational%20Differences%20in%20the%20Workplace.pdf).>
21. Mejerytė-Narkevičienė, K. Vetrenskienė V. (2009). Kvalifikacijos kėlimas, kaip motyvavimo priemonė turizmo organizacijose. Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje: respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga, Vilnius.
22. Reem Y. (2011). Motivating publish sector employees
23. Yang. S. M., Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284
24. Jenkins, J. (2007). Leading the four generations at work. Retrieved April 15, 2008, from Prieiga per internetą: [http://www. amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452](http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452)
25. Jorgenson, B. (2003). Baby boomers, generation X and generation Y: Policy implications for defense forces in the modern era. *Foresight*, 5, 41–49.
26. Urdzikova J., Kiss J. (2009). Motivation – a way to retain key employees, Research papers faculty of materials science and technology in trnava slovak university of technology in Bratislava.
27. Paliduskaitė J. (2009). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf> ,
28. Poluchina, O. (2008). Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai. Prieiga per internetą: http://www.cvmarket.lt/career.php?menu =2&lastmenu = 600&text_id=397&career_style=
29. Papšienė P., Vilkaitė N. (2009). Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmoniškųjų išteklių vadyba: teorinės įžvalgos. Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. *Mokslo darbai*, 19(4)
30. Pečiulienė L. (2013). Lojalumo prasmė ir vertė. Prieiga per internetą: <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte.html>
31. Petkevičiūtė N. (2006). Karjeros valdymas: asmeninė (individualioji) perspektyva. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

32. Petrauskas, D. (2012) Karjeros planavimo politikos Lietuvos policijoje įgyvendinimo analizė, Kaunas.
33. Pusvaškytė, L. (2009) Nuo vidinės komunikacijos prie darbuotojų lojalumo. Vadovas.
34. Repšienė, V., Merkevičius J. (2009). Veiksniai, formuojantys personalo lojalumą verslo organizacijoje. Verslas XXI amžiuje: 12-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas - Lietuvos ateitis“, įvykusios 2009 m. vasario 5 d., pranešimų medžiaga. p.1-7. Vilnius.
35. Rumšienė, V. (2011). Motyvacinių veiksnių poveikis darbuotojų lojalumui turizmo organizacijose (Magistro darbas, Lietuvos kūno kultūros akademija)
36. Riškutė V. (2011). Bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai nustatymas, Šiauliai.
37. Stankevičienė A., Lobanova L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius. VGTU. Technika.
38. Stancikienė, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius,.
39. Smola, K. W. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
40. Šavareikienė D., Daugirdas L. (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty. *Social Research*, 2 (16).
41. Šurpickaja E., Melnikas B. (2009). Tarptautinėje aplinkoje dirbančių darbuotojų teorinis lojalumo modelis. Verslas XXI amžiuje 12-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2009 m. vasario 5 d, pranešimai [CD], p 1–7. Vilnius : VGTU Verslo vadybos fakultetas.
42. Tapinienė J. (2012). Vidinė komunikacija-būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=57>. .
43. Tyrimas: Lietuvoje kas penktas darbuotojas jaučiasi patenkintas, Prieiga per internetą: http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/kitos_lietuvos_zinios/tyrimas_lietuvoje_kas_penktas_darbuotojas_jauciasi_patenkintas/, print.1
- 44.
45. Viningienė D., Ramanauskas J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonės. *Management theory and studies for rural usiness and infrastructure development scientific journal*, Vol. 33. Nr. 4.
46. Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: poligrafija ir informatika.

47. Zeffane, R. (2009). Pride and commitment in organizations: exploring the impact of satisfaction and trust climate. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 51, p. 163-176
48. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto studentas Aurelijus Virkutis atlieku tyrimą, kurio tikslas išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų tekamumo valdymo priemonių tikslingumą. Anketa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų

nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Jums tinkamiausio atsakymo langelį pažymėkite langelyje × arba parašykite savo nuomonę nurodytose vietose.

I. Informacija apie Jus.

1. Jūsų lytis:

Vyras Moteris

2. Jūsų amžius:

mažiau nei 25 metai 25-40 metai 41-55 metai 56- ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis

4. Jūsų socialinė padėtis:

Dirbu Mokausi Dirbu ir mokausi

5. Jūsų užimamos pareigos:

Vadovas Administratorius Operatorius Inžinierius Mechanikas Kasininkas (ė)

Vairuotojas (a) Vedėjas (a) Darbininkas

Kita.....

6. Kiek laiko dirbate įmonėje?

Iki 2 m. Nuo 2 iki 5m. 5 -10 m. 10 -20 m. 20 ir daugiau metų

7. Jūsų pajamos per mėnesį atskaičius mokesčius:

Iki 500 Eur. 500-1000 Eur. 1001-2000 Eur. 2001-ir daugiau Eur.

II. Organizacijoje taikomų materialinių, nematerialinių, psichologinių motyvavimo ir organizacinės kultūros plėtojimo priemonių analizė

8. Jūsų bendrovėje taikomos šios materialinės motyvavimo priemonės (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Atlyginimo padidinimas					

Premijos					
Kraustymosi išlaidų kompensavimas					
Telefono sąskaitų apmokėjimas					
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti					
Parama šeimos nariams priežiūrai					

9. Jūsų bendrovėje taikomos šios nematerialinės (nepiniginio) motyvavimo priemonės (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Naudojimasis automobiliu					
Dovanos					
Sporto klubų, grožio salonų abonementai					
Poilsio kelialapiai					
Stażuotės					
Sveikatos draudimas					
Gyvybės draudimas					

10. Jūsų bendrovėje taikomos šios psichologinio motyvavimo priemonės (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Geras vadovavimas					
Patikimas vadovas					
Efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir bendrovės					
Teigiamas įmonės įvaizdis					
Morali, etiška bendrovė					
Maloni bendrovės kultūra					
Tinkamos užduotys					
Darbo įvertinimas					
Pasitikėjimas					

Sprendimų priėmimo laisvė					
Tinkamos darbo sąlygos					
Palankus psichologinis klimatas					
Kvalifikacijos kėlimas (mokymai, seminarai, karjeros galimybės)					

11. Jūsų bendrovėje taikomos šios organizacinės kultūros plėtojimo priemonės (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Draugiška atmosfera					
Dinamiška inovacijas skatinanti aplinka					
Aiški įmonės strategija					
Aiškūs įmonės tikslai ir vizija					
Organizacijos tikslai suderinti su darbuotojų tikslais					
Puoselėjamos organizacijos vertybės					
Veikia organizacijos etikos kodeksas					
Plėtojas komandinis darbas					
Organizuojamos šventės darbuotojams, darbuotojų šeimų nariams					
Trumpalaikiai tikslai neprieštaruja ilgalaikiai įmonės vizijai					

III. Priemonių skirtingų kartų darbuotojų tekamumui identifikavimas

12. Kokios materialinės motyvavimo priemonės Jus paskatintų pasilikti šioje organizacijoje ? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Atlyginimo padidinimas					

Premijos					
Kraustymosi išlaidų kompensavimas					
Telefono sąskaitų apmokėjimas					
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti					
Parama šeimos nariams priežiūrai					

13. Kokios nematerialinės motyvavimo priemonės Jus paskatintų pasilikti šioje organizacijoje ?(pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Naudojimasis automobiliu					
Dovanos					
Sporto klubų, grožio salonų abonementai					
Poilsio kelialapiai					
Stazuotės					
Sveikatos draudimas					
Gyvybės draudimas					

14. Kokios psichologinio motyvavimo priemonės Jus paskatintų pasilikti šioje organizacijoje ?(pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Geras vadovavimas					
Patikimas vadovas					
Efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir bendrovės					
Teigiamas įmonės įvaizdis					
Morali, etiška bendrovė					
Maloni bendrovės kultūra					
Tinkamos užduotys					
Darbo įvertinimas					
Pasitikėjimas					

Sprendimų priėmimo laisvė					
Tinkamos darbo sąlygos					
Palankus psichologinis klimatas					
Kvalifikacijos kėlimas (mokymai, seminarai, karjeros galimybės)					

15. Kokios organizacinės kultūros plėtojimo priemonės Jus paskatintų pasilikti šioje organizacijoje ? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Draugiška atmosfera					
Dinamiška inovacijas skatinanti aplinka					
Aiški įmonės strategija					
Aiškūs įmonės tikslai ir vizija					
Organizacijos tikslai suderinti su darbuotojų tikslais					
Puoselėjamos organizacijos vertybės					
Veikia organizacijos etikos kodeksas					
Plėtojas komandinis darbas					
Organizuojamos šventės darbuotojams, darbuotojų šeimų nariams					
Trumpalaikiai tikslai neprieštaruja ilgalaikiai įmonės vizijai					

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ ATSAKYMŲ

