



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Andrius Liudvinavičius

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMAS KRAŠTO APSAUGOS
SISTEMOJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas doc. dr. Petras Oržekauskas

KAUNAS 2016



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMAS KRAŠTO APSAUGOS
SISTEMOJE**

Įmonių valdymas M7166N21

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGAVL-5 Andrius Liudvinavičius

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Vadovas

doc. dr. Petras Oržekauskas

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Recenzentas

prof. dr. Asta Savanevičienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Andrius Liudvinavičius

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas M7166N21

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Skirtingų kartų darbuotojų valdymas krašto apsaugos sistemoje“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2016 . gruodžio 15 d. .
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, Andriaus Liudvinavičiaus, baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų valdymas krašto apsaugos sistemoje“ 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)

Liudvinavicius, A. (2016). Different Generations of Employees Management in the National Defence System. Master's Final Thesis in Management. Study Program (621N22001). Supervisor assoc. Prof. P. Orzekauskas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and administration

Keywords: Different generations, management, national defense system.

Kaunas, 2016, 72 p.

SUMMARY

Relevance of the topic - Employee Management - ongoing discussion and various scientific papers topic. Employees, regardless of the organization's character, named as one of the most important organizations resources. Each organization's effectiveness is largely dependent on how successfully employees are managed. Work areas of conflicts - one of the main staff management problems. Organizations often employ workers of different ages. Such employees, along with a variety of opinions and values, often leads to the emergence of conflict in the workplace. Heads, in order to manage emerging conflicts, conflicts must learn to "pre-empt". In the national defence system this problem exists also, although there are many different rules and laws about heads and workers, but heads must learn, understand and know how to manage different generations.

Research object - situation of different generations of employees management in the national defense system.

Research objective/ purpose - explore the management of different generations of employees in the national defense system and provide adapted model of management of different generations of employees in national defense system.

Tasks:

1. Justify different generations management problems;
2. On the basis of scientific literature analysis, to define the concept of workforce management and provide essential workforce management techniques;
3. To develop an intergenerational workforce management model;
4. Perform different generations management situation study in the national defense system;
5. Justify and present employees of different generations model of the national defense system.

The main results of the research:

The investigation of national defense system was analyzed intergenerational workforce management situation in the Lithuanian army X unit examined that:

- both the X and Y generation is characterized by representatives of moderate intensity autocratic management style;
- both the X-generation representatives and representatives of the Y generation is characterized by strongly expressed in the democratic management style.
- both the X and Y generation equally likely to involve their subordinates in the governance process;
- Y generation representatives are more important in warm, common human relationships with subordinates support than the X-generation representatives;
- Y generation representatives are more aware and purposeful use of subordinates strengths than X generation;
- X generation often encourage their subordinates education, participation in different training than Y generation representatives;
- both generation X and Y generations are prone to subordinates motivation and encouragement.
- both the X-generation representatives and representatives of the Y generation is characterized by devotion to work.

Different generations management model, based on the literature is the lack of the components in order to adapt it to the desired organization, in this case the national defense system, because each case is exceptional. Thus, only the analysis of scientific material and the investigation can be based on different generations of employees model in the national defence system.

Based on the theoretical analysis and studies suggest that in order to successfully manage the national defense system different generations of workers - it is appropriate to use on the basis of the work prepared by an applied intergenerational workforce management model, which is presented in detail in 5 section (table no.7)

TURINYS

IVADAS	8
1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMO PROBLEMATIKA	11
1.1. Teorinis skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelis.....	11
1.1.1. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktai.....	12
1.1.2. Skirtingų kartų darbuotojų stereotipai.....	14
1.2. KAS personalo politika skirtingų kartų valdymo atžvilgiu.....	15
2. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ	19
2.1. Skirtingų kartų darbuotojų elgsenos ypatumų analizė	19
2.2. Darbuotojų valdymo svarba ir instrumentai: teorinis pagrindimas	25
2.2.1. Darbuotojų valdymo apibrėžimų analizė	25
2.2.2. Darbuotojų valdymo modeliai ir metodai	27
2.3. Teoriniai skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelio sprendimai ir jų pagrindimas.....	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA	43
3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas	43
3.2. Tyrimo hipotezės	48
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	50
4.1. Tyrimo rezultatai	50
4.1.1. Tyrimo rezultatų aptarimas	57
4.2. Tyrimo diskusija	59
5. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMO MODELIS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪRA.....	70
PRIEDAI.....	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. Stereotipai dėl vyresnio amžiaus darbuotojų	14
2 pav. Krašto apsaugos sistemos struktūra	15
3 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	27
4 pav. Personalo valdymo turinys	28
5 pav. Personalo valdymo turinys	30
6 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių valdymo modelis	37
7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal kartas	44
8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių ir kartas.....	44
9 pav. Skirtingų kartų atstovų autokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai.....	50
10 pav. Skirtingų kartų atstovų demokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai.....	51
11 pav. Skirtingų kartų vadovų pavaldinių įtraukimo į vadovų vertinimą skirtumai.....	53
12 pav. Skirtingų kartų vadovų komunikacijos su pavaldiniais skirtumai.....	54
13 pav. Skirtingų kartų vadovų dėmesio investavimas į žmogiškąjį kapitalą.....	55
14 pav. Skirtingų kartų vadovų investavimas į žmogiškąjį kapitalą, kompetencijos skatinimas	56

Lentelių sąrašas

1 lentelė Kartų skirtumų priežastys	19
2 lentelė Psichologijos indėlių koncepcijos	20
3 lentelė Skirtingų kartų darbuotojų vertybės	22
4 lentelė Personalo valdymo turinys	29
5 lentelė Valdymo stilių privalumai ir trūkumai	33
6. lentelė Skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelis.....	38
7 lentelė Adaptuotas skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelis KAS.....	61
8 lentelė Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių ir kartas	76
9 lentelė Skirtingų kartų atstovų autokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai	76
10 lentelė Skirtingų kartų atstovų demokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai ...	77
11 lentelė Skirtingų kartų vadovų pavaldinių įtraukimo į vadovų vertinimą skirtumai	78
12 lentelė Skirtingų kartų vadovų komunikacijos su pavaldiniais skirtumai	78
13 lentelė Skirtingų kartų vadovų dėmesio investavimas į žmogiškąjį kapitalą	79
14 lentelė Skirtingų kartų vadovų investavimas į žmogiškąjį kapitalą, kompetencijos skatinimas.....	79

IVADAS

Temos aktualumas: Darbuotojų valdymas – nuolatinių diskusijų bei įvairių mokslinių darbų tema. Darbuotojai, nepriklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, įvardijami kaip vienas iš svarbiausių organizacijų išteklių. Kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumas didžiaja dalimi priklauso nuo to, kaip sėkmingai pavyksta valdyti darbuotojus. Vadovai nuolat susiduria su įvairiomis su darbuotojų valdymu susijusiomis problemomis. Darbo vietose kylantys konfliktai – viena iš pagrindinių darbuotojų valdymo problemų. Organizacijose dažniausiai dirba skirtingo amžiaus darbuotojai. Nustatyta, kad dabar organizacijose gali dirbti netgi 4 kartų atstovai. Kiekviena karta pasižymi tam tikrais, tik jai būdingais bruožais. Tokia darbuotojų, o kartu ir nuomonių bei vertybių įvairovė, dažnai lemia konfliktų darbo vietose atsiradimą. Vadovai, siekiantys suvaldyti kylančius konfliktus, turi išmokti konfliktams „užbėgti už akių“. Susipažinus su kiekvienos kartos požiūriu į darbo ir asmeninio gyvenimo santykį, į atliekamas užduotis, vadovo autoritetą ar kitus veiksnius, galima pritaikyti atitinkamus vadovavimo metodus, reguliuoti tarpusavio santykius bei išvengti arba suvaldyti kylančius konfliktus. Skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemos būdingos kiekvienai organizacijai, kurioje susitinka bent dvi skirtingos kartos. Ne išimtis ir Lietuvos krašto apsaugos sistema (KAS). Nors kariškių ir karių veikla griežtai reglamentuojama Krašto apsaugos statuto ir kitų teisinių aktų bei nutarimų, skirtingų kartų vertybių, nuostatų, požiūrio į darbą bei atsakomybę išsiskyrimas pastebimas kasdieninėje veikloje ir turi įtakos įvairiems nesusipratimams ir konfliktinėms situacijoms.

Darbo problema: Kartų teorija paskelbta XX a. paskutinį dešimtmetį JAV, šios teorijos pradininkais laikomi N. Howe'as ir W. Strauss'as. Nors kartų teorija buvo paremta JAV darbo rinka, vėlesni tyrimai atskleidė, kad šią teoriją galima taikyti ir kitose šalyse, atsižvelgiant į tos šalies kultūros subtilybes. Kartų teorija savo darbuose rėmėsi užsienio autoriai S.P. Robbins'as (2003), A. Tolbize'as (2008), D. Bursch'as ir K. Kelly'is (2014), P. Miller'is ir H. Yu'as (2005), taip pat lietuviai V. Stanišauskienė (2015), R. Čiutienė ir R. Railaitė (2013), A. Petrulis (2015). Turimą informaciją apie kartų skirtumus galima pritaikyti darbuotojų valdyme, išsamiai susipažinus su šios valdymo srities specifika, funkcijomis bei veiklomis. Darbuotojų valdymo tematiką nagrinėja A.Sakalas (1998), S. Stoškus (2002, 2005), F. S. Butkus (2002, 2007), D. Beržinskienė (2005), I. Bakanauskienė (2008). Iš užsienio autorių būtina paminėti R. C. Applebay'jus (2003), J. A.F.Stoner'is, R .E.Freeman'as, Jr. D. R. Gilbert'as (2001), G. Dessler'is (2001). Organizacinės elgsenos tema plačiai aprašoma S.P. Robbins'as (2003) darbuose. Tačiau moksliniuose darbuose nėra pakankamai informacijos apie darbuotojų valdymo metodų pritaikymą kiekvienos kartos atžvilgiu. Skirtingos kartos darbuotojų valdymo veiklas bei metodus vertina skirtingai. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktą

informaciją apie kartų specifiką bei požiūrį į darbuotojų valdymą, galima suformuoti skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelį.

Krašto apsaugos sistema (KAS) reguliuojama įvairių teisinių aktų, vyriausybės nutarimų, krašto apsaugos ministro įsakymų ir statutų, tačiau šiuose dokumentuose nėra atsižvelgiama į skirtingų kartų darbuotojų valdymo tematiką kiekvienas kartos atžvilgiu, nors čia ir dirba skirtingų kartų darbuotojai, pasižymintys skirtingoms kartoms būdingais bruožais. Taip pat daugelis krašto apsaugos sistemos darbuotojų po tarnybos planuoja kurti savo verslą, ar veiklą tęsti vadybinės srities darbe, kuriame, tikėtina, nebus statutų, kurie numatys visus santykius, todėl jiems teks naudoti skirtingų kartų valdymo ypatumus ir žinias. Todėl **krašto apsaugos sistemos personalo politika nėra pritaikyta per kartų požymius.**

Darbo objektas: Skirtingų kartų darbuotojų valdymo situacija krašto apsaugos sistemoje.

Darbo tikslas: Parengti adaptuotą krašto apsaugos sistemos skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti skirtingų kartų valdymo svarbą ir reikšmę.
2. Atskleisti skirtingų kartų valdymo problematiką.
3. Pateikti ir pagrįsti skirtingų kartų darbuotojų valdymo teorinį modelį.
4. Atlikti skirtingų kartų valdymo situacijos tyrimą krašto apsaugos sistemoje.
5. Pagrįsti ir pateikti skirtingų kartų darbuotojų modelį krašto apsaugos sistemoje.

Darbo metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė.* Mokslinės literatūros analizės metu bus palyginami įvairių lietuvių ir užsienio autorių darbai bei atlikti tyrimai darbuotojų valdymo ir kartų teorijos temomis. Šių darbų rezultatų ir pateiktų išvadų palyginimas padės išsamiau susipažinti su nagrinėjama tema. Mokslinės literatūros analizės išvadų pagrindu bus sudaromas praktinės dalies tyrimo planas.

2. *Lyginamasis metodas.* Šio metodo pagalba bus lyginamos skirtingų kartų darbuotojų valdymo sampratos.

3. *Anketavimo metodas.* Siekiant ištirti krašto apsaugos sistemos skirtingų kartų darbuotojų valdymą, šiame darbe bus atliekama anketinė apklausa.

Baigiamojo **darbo turinys** susideda iš šių pagrindinių dalių:

Skirtingų kartų valdymo problematika. Aprašomi visuomenėje ir darbo vietose įsišakniję stereotipai, formuojantys neigiamą visuomenės, vadovų bei bendradarbių požiūrį į vyresnes kartas. Aprašomi skirtingų kartų požymiai bei požiūris į darbuotojų valdymo veiklas ir metodus. Siekiant

nustatyti problemines krašto apsaugos sistemos skirtingų kartų valdymo sritis, analizuojami šios organizacijos personalo valdymą reglamentuojantys dokumentai bei atlikti tyrimai.

Skirtingų karų darbuotojų valdymo teorinė analizė. Šioje dalyje aprašomos skirtingų kartų valdymo sritys. Nagrinėjama, kokią įtaką darbo kokybei turi skirtingų kartų santykiai darbo vietose ir kaip skirtingos kartos apibūdina viena kitą.

Skirtingų kartų darbuotojų valdymo teorinio modelio pateikimas. Šioje dalyje palyginami skirtingų autorių darbuotojų valdymo apibrėžimai bei pateikti darbuotojų valdymo modeliai. Pateikiamas ir pagrindžiamas skirtingų kartų darbuotojų modelis, sudarytas remiantis mokslinėje literatūroje pateikta informacija lyginamuoju metodu.

Tyrimo metodologija. Šioje dalyje įvardijami tyrimo metodų analizė ir pagrindimas, kuriuos sudaro tyrimo objektas ir tikslas, tyrimo dalyviai bei apibrėžiami pagrindiniai uždaviniai. Aprašoma tyrimo eiga.

Skirtingų kartų darbuotojų valdymo KAS rezultatai ir diskusija. Pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai bei tyrimo išvados apie skirtingų kartų valdymo situaciją krašto apsaugos sistemoje. Praktinio tyrimo rezultatai pritaikomi teorinėje dalyje suformuotam skirtingų kartų darbuotojų valdymo modeliui, jis pateikiamas ir pagrindžiamas. Įvardijami pagrindiniai skirtingų kartų darbuotojų valdymo trūkumai krašto apsaugos sistemoje ir pateikiamos skirtingų kartų valdymo gerinimo rekomendacijos.

Krašto apsaugos sistemoje pritaikyto skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelio pateikimas ir pagrindimas. Šioje dalyje pateikiamas ir pagrindžiamas skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelis, kuris pritaikytas naudojimui krašto apsaugos sistemoje, kartu apibūdinant ir su jo įgyvendinimu susijusias problemas ir sunkumus, galimybes ir privalumus.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMO PROBLEMATIKA

1.1. Teorinis skirtingų kartų darbuotojų valdymo problematikos vertinimas

Darbuotojai, kaip pagrindinis ir vienas iš svarbiausių organizacijų išteklių, pastaraisiais dešimtmečiais yra labai aktuali mokslinių straipsnių, įvairių tyrimų bei publikacijų tema. Su darbuotojų valdymu susijusias problemas ir jų sprendimo būdus nagrinėja įvairūs lietuvių bei užsienio autoriai. Moksliniuose darbuose „darbuotojų valdymo“ sąvoka sutinkama retai, dažniausiai naudojami terminai „žmogiškųjų išteklių valdymas“ (ŽIV) arba „personalo valdymas“. Mokslininkai diskutuoja dėl šių sąvokų sampratos, vykdomi tyrimai siekiant atskleisti esminius skirtumus bei apibrėžti, kas yra „ŽIV“ ir „personalo valdymas“.

Robbins'as (2003) su žmogiškaisiais ištekliais susijusias problemas įvardija kaip dažniausiai kylančias arba pagrindines organizacijų valdymo problemas. Žmogiškųjų išteklių problemos atsiranda dėl blogos komunikacijos, mažo darbuotojų suinteresuotumo, kylančių konfliktų tarp komandos narių ir pan. Autorius teigia, kad sprendžiant tokio pobūdžio problemas yra būtini geri bendravimo su žmonėmis įgūdžiai. Tačiau bendravimas nebus efektyvus, jei su visais darbuotojais bus elgiamasi vienodai ir taikomi tie patys bendravimo būdai. Dabartinėje darbo rinkoje susiduria keletu kartų atstovai su skirtinga mąstysena, bendravimo stiliais, skirtingomis vertybėmis bei skirtingu supratimu apie darbą bei užduočių atlikimo būdus. Skirtingų kartų darbuotojų įvairovė organizacijoje ar atskiruose jos padaliniuose sąlygoja įvairių nesusipratimų ir problemų, kurias turi išspręsti vadovai, atsiradimą. Skirtingas vadovo autoriteto bei darbo vietoje gyvuojančių taisyklių vertinimas gali sukelti nepasitenkinimą ir ginčus, dėl to kenčia darbo kokybė bei bendra organizacijos veikla.

Jagminas ir Piktornaitė (2009) personalo valdymą sieja su atskirų darbuotojų svarba, vidiniais operatyviniais organizacijų poreikiais, tuo tarpu ŽIV apima darbuotojų visumą bei išorines sąlygas ir poreikius. ŽIV yra svarbi strateginio organizacijų valdymo dalis ir orientuojasi į ilgalaikius tikslus. Tačiau, nereikia pamiršti, kad tiek „personalo“, tiek „žmogiškųjų išteklių“ sąvokos, nors ir skirtingu mastu, apibūdina organizacijose dirbančius žmones – darbuotojus, o ir kai kurie mokslininkai savo straipsniuose šias sąvokas neretai sutapatina, todėl, siekiant išsamiau susipažinti su darbuotojų valdymo samprata ir reikšme bei šioje srityje kylančiomis problemomis, bus analizuojami ir personalo, ir žmogiškųjų išteklių valdymą tiriantys moksliniai darbai.

Skirtingų kartų atstovų išsamesni tyrimai buvo pradėti XX amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje JAV. Žmonių skirstymo į kartas, remiantis tam tikromis vertybėmis, pradininkai N. Howe'as ir W. Straussas nustatė, kad kartų konfliktai nesusiję su tam tikram amžiui būdingais bruožais. Kartų teorijos pagrindas – skirtingos kartų vertybės, nulemtos skirtingų epochų (Stanišauskienė, 2015). Dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamas kartų skirstymas:

- Tylioji karta (1920–1945);
- Kūdikių bumo karta (1946–1964);
- X karta (1965–1981);
- Y karta (1982–2003);
- Z karta (2004–2023).

Kadangi tyliosios kartos atstovai dėl savo amžiaus darbo rinkoje jau nedalyvauja arba dalyvauja tik labai maža dalis, o Z karta dar neįsiliejusi į darbo rinką, tolimesniame tyrime didesnis dėmesys bus skiriamas kūdikių bumo, X ir Y kartoms. Išsamesnė kartų analizė ir jai būdingas požiūris į darbuotojų valdymą pateikiami teorinės analizės skyriuje, o šiame skyriuje, siekiant patvirtinti skirtingų kartų valdymo problematiką, analizuojami nesutarimai tarp kartų bei iš to kylančios problemos darbo vietose.

1.1.1. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktai

Dėl kylančių konfliktų tarp kartų, pagal Burschą ir Kelly'į (2014), prarandama daug svarbaus laiko, nukenčia produktyvumas. Didžiausi konfliktai kyla tarp kūdikių bumo ir Y kartų, tačiau autoriai pastebi, kad visos kartos daugiau ar mažiau konfliktuoja tarpusavyje:

- Kūdikių bumo kartos atstovai Y ir X kartą mato kaip kartą, kuriai trūksta disciplinos ir susitelkimo;
 - X karta kūdikių bumo atstovus apibūdina, kaip besipriešinančius pokyčiams, pagal X kartą, kūdikių bumo kartai būdinga lyčių diskriminacija ir kūrybiškumo trūkumas bei arogancija;
 - Y karta X kartą mato kaip neatsakingus, sunkiai problemas sprendžiančius darbuotojus.
- Y ir X kartos atstovų požiūris į kūdikių bumo kartą iš dalies sutampa.

Tolbize (2008) kartų skirtumus bei dėl to kylančius konfliktus grupuoja pagal kartų požiūrį į tam tikras su darbu ir asmeniniu gyvenimu susijusias sritis: požiūrį į darbą, darbo ir asmeninio gyvenimo santykį, vadovavimą, pagarbą, lojalumą organizacijai ir kt. X kartos atstovai dažnai vadinami dykinėtojais, tuo tarpu kūdikių bumo karta pasižymi darboholikų savybe. Dažnai vadovai skundžiasi jaunųjų kartų atsainiu požiūriu į viršvalandžius, jaunosios kartos dirba būtent tiek valandų, kiek trunka

jų darbo diena. Konfliktai dėl tokio pobūdžio nuomonių išsiskyrimo gali kilti ne tik tarp skirtingų kartų vadovų ir pavaldinių, bet ir tarp skirtingų kartų bendradarbių. Kūdikių bumo kartos darbuotojas nesupras darbo valandoms pasibaigus namo skubančio X kartos bendradarbio, ypač jei bendras darbas nėra užbaigtas iki galo. Lojalumas organizacijai yra kūdikių bumo kartos bruožas, tuo tarpu X karta labiau vertina santykius su bendradarbiais, nei lojalumą darbdaviui. X ir Y kartos skeptiškai vertina atsidavimą vienai organizacijai, X-eriai ieško greito uždarbio, o Y karta – savirealizacijos galimybes (Stanišauskienė, 2015). Dėl pagarbos darbe trūkumo skundžiasi visų kartų atstovai: senosios kartos atstovai teigia, kad jaunoji karta negerbia jų, didelę patirtį sukaupusių darbuotojų, tuo tarpu jaunoji karta yra nepatenkinta dėl senosios kartos nepasitikėjimo ir nepagarbos jaunimui. Jaunoji karta vertina tiesioginį kontaktą su vadovu, nebijo jo klausti, ir tuo pačiu nori būti išgirsta, tuo tarpu vyresnioji karta siekia, kad jų nuomonė būtų sviri ir dažnai neginčijama – pavaldinys turėtų neprieštaraudamas atlikti pateiktas užduotis. Pagal Stanišauskienę (2015) kūdikių bumo karta „nelinkusi konsultuotis su kitomis kartomis, neskuba išeiti į užtarnautą poilsį ir užleisti savo pozicijų“ (p. 5). Kartų santykio pokyčiai tarp organizacijose dirbančių žmonių yra neišvengiami. Senosios kartos atstovai laikui bėgant bus priversti užleisti pozicijas jaunimui.

Keičiantis senosios ir jaunosios kartos darbuotojų santykiui organizacijose, organizacijos taip pat priverstos keistis. Šiuolaikinės organizacijos, siekiančios pritraukti geriausius jaunosios kartos talentus, priverstos keisti ir nuo senų laikų nusistovėjusių darbuotojų paaukštinimo politiką. Paaukštinimas pareigose šiuolaikinėje organizacijoje yra skiriamas, atsižvelgus į nuopelnus, o ne į išdirbtą laiką. Tokia situacija kelia įtampą tarp senosios kartos atstovų, nes jaunesnės kartos vadovas pavaldiniams tarsi nuolatinis priminimas, kad jie nespėjo žengti „koja kojon“ su savo karta (The Economist, 2013).

Belker'is ir Topchik'as (2008) aprašydami skirtingų kartų konfliktus išskiria tris galimas situacijas:

- 1) brandaus amžiaus vadovas vadovauja jaunesniems pavaldiniams;
- 2) jaunas vadovauja vyresniems pavaldiniams;
- 3) brandaus amžiaus arba jaunas vadovas vadovauja įvairaus amžiaus darbuotojų grupei.

Autoriai mano, kad didžiausi konfliktai kyla, kai jaunesnis vadovas vadovauja vyresniems darbuotojams. Vyresnieji pavaldiniai jauno vadovo greitus sprendimus ir vykdomus pokyčius įvardina kaip „skubotus“, „impulsyvius“, nors tuo tarpu tokie patys veiksmai atliekami vyresnės karto vadovo galėtų būti įvardijami kaip „ryžtingi“.

1.1.2. Skirtingų kartų darbuotojų stereotipai

Svarbi problema liečianti senosios kartos atstovus yra nusistovėję stereotipai dėl vyresnio amžiaus darbuotojų (Petrulis, 2015). Autorius pateikia šiuos dažniausiai pastebimus klaidingus stereotipus (žr. 1 pav.)



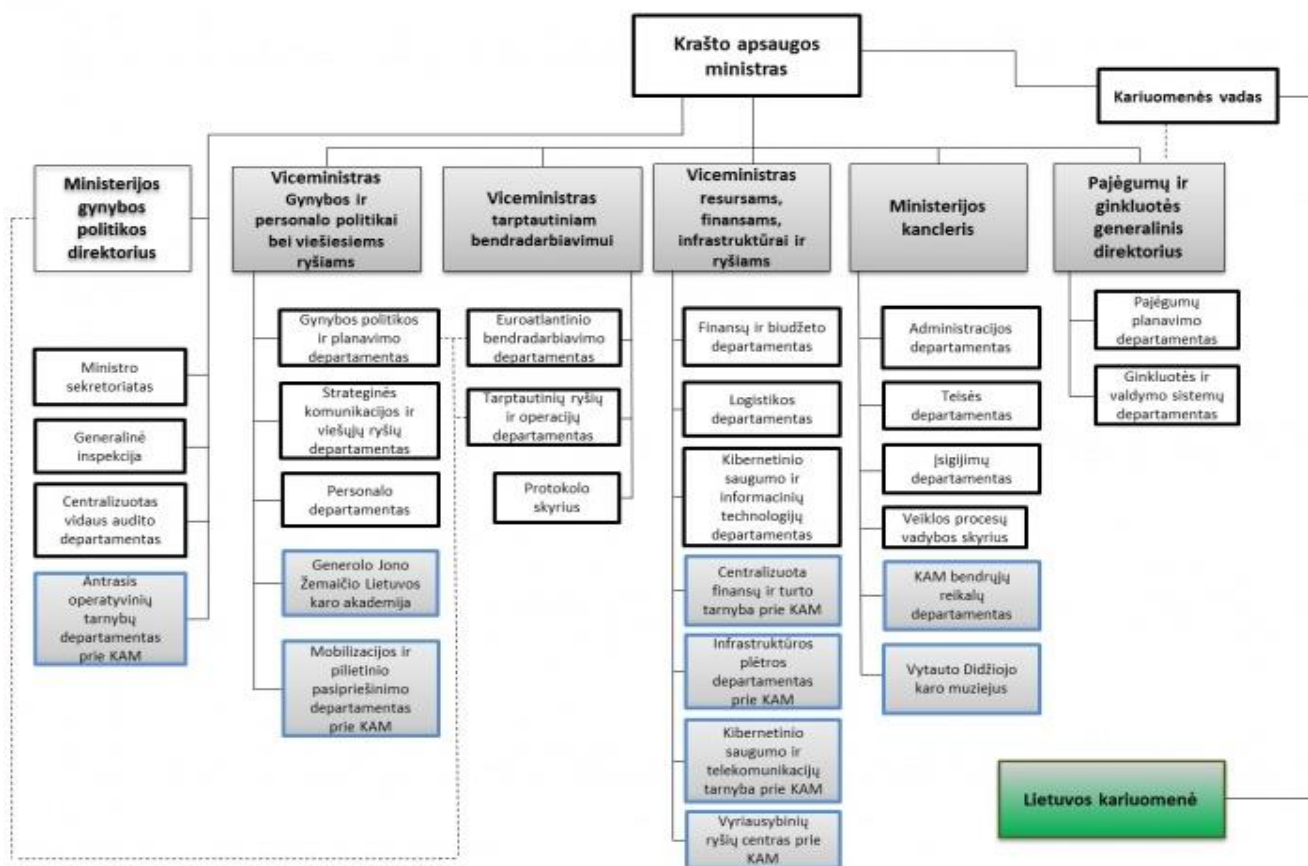
1 pav. Stereotipai dėl vyresnio amžiaus darbuotojų (Petrulis, 2015)

Nors atlikti tyrimai ir įrodo, kad išvardinti stereotipai dažniausiai yra klaidingi, vis tik organizacijose ir visuomenėje jie yra plačiai paplitę ir įtakoja nepalankų požiūrį į vyresnės kartos darbuotojus. Vadovai turi atsižvelgti į darbuotojus kaip asmenis su tik jiems būdingomis savybėmis, negali būti taikomi bendri nusistovėję stereotipai kiekvienam vyresnės kartos atstovui, kadangi nėra patikimų įrodymų, kad dauguma šios kartos žmonių pasižymi nenoru tobulėti ir pasenusiomis žiniomis, menku produktyvumu, sveikatos problemomis ir kt. Darbuotojų skirstymas į skirtingas kartas, atmetus visus stereotipus ir įsisenėjusius požiūrius, gali būti naudingas, jei organizacija ir vadovai pasistengs suprasti, įvertinti ir atitinkamai valdyti skirtingų kartų atstovus. Pagal Čiutienę ir Railaitę (2013) jaunesni ir vyresni darbuotojai pasižymi tam tikromis asmeninėmis savybėmis ir profesinėmis stiprybėmis, kurias suderinus tarpusavyje, galima sėkmingai plėtoti organizacijos veiklą.

Pagal Išoraitę (2011) žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos organizacijose suprantamas siaurai ir yra nepakankamai kryptingas. Autorė teigia, kad tai ypač aktualu valstybinėse institucijose, kur žmogus sutapatinamas su biurokratiu ar techniniu aparatu ir nėra vertinamas kaip individas, bet tik

kaip įstatymų vykdytojas arba konkrečių uždavinių įgyvendintojas. Lietuvos krašto apsaugos sistema (KAS) ir ją sudarančios organizacijos yra valstybinės institucijos (žr. 2 paveikslėlį), reglamentuojamos įvairių teisinių aktų ir nutarimų. Siekiant atskleisti krašto apsaugos sistemos personalo valdymo politiką skirtingų kartų valdymo atžvilgiu, tikslinga peržvelgti pagrindinius, šią sritį reglamentuojančius dokumentus.

2 pav. Krašto apsaugos sistemos struktūra (krašto apsaugos ministerija, 2016)



1.2. Krašto apsaugos sistemos personalo politika skirtingų kartų valdymo atžvilgiu

Krašto apsaugos sistemą reguliuoja įvairūs teisiniai aktai, vyriausybės nutarimai, krašto apsaugos ministro įsakymai bei pagrindinis KAS veiklą reglamentuojantis dokumentas – *Krašto apsaugos statutas*, kuris susideda iš tarnybos, sargybų ir drausmės statutų. Krašto apsaugos tvarką nustato Tarnybos statutas, jis yra privalomas visai Lietuvos Respublikos krašto apsaugai. Tarnybos statutas reguliuoja bendrąsias karių pareigas, karių tarpusavio santykius, dalinių organizacinę struktūrą, taip pat yra atskirai aprašomos kareivių ir viršininkų (skyrininkų, būrininkų kuopininkų, būrio vadų ir t.t.)

pareigos. Pareigose, be bendrųjų reikalavimų aprangai, dalyvavimo kitų organizacijų veikloje, žalos atlyginimo ir kt. yra numatyti santykių bei elgesio reikalavimai:

„paklusti vadams (viršininkams), tvirtai žinoti savo pareigas ir sąžiningai jas vykdyti“

„būti iniciatyvus, sumanus, išradingas, vykdydamas viršininko įsakymą ar atlikdamas kitas pareigas“

„būti kariškai žvalus ir griežtai laikytis bendrųjų visuomenės ir mandagumo taisyklių“

„branginti karių draugiją: žodžiu ir darbu padėti draugams, mokyti juos gerumo, sulaikyti nuo blogio, nesigailinti gyvybės juos gelbėti pavojuje ir mūšyje“ ir t.t. (Krašto apsaugos statutai, 1993, p. 6-7).

Krašto apsaugos statutas, bei įvairūs teisiniai aktai ir nutarimai išsamiai aprašo karių ir viršininkų pareigas, atsakomybes, numato nuobaudas bei galimus skatinimo būdus. Tačiau, tiek pirmasis krašto apsaugos statutas, tiek vėlesni jo koregavimai ir papildymai orientuojami į standartinį, statute aprašomą karį, neatsižvelgiant į individualumą, skirtingas vertybes. Statute nėra numatyta kaip pateiktus reikalavimus gali suprasti, įvertinti ir atlikti skirtingų kartų atstovai, kaip kiekviena karta turėtų būti valdoma, kad nekiltų konfliktų, būtų grįžtamasis ryšys.

Kariai yra pavaldūs tiesioginiams viršininkams, pastarieji yra atsakingi už pavaldinių mokymą bei elgesį. Karys savo viršininko įsakymus privalo vykdyti uoliai, neatsikalbinėdamas ir neatidėliodamas, o įvykdęs įsakymą, apie tai pranešti tiesioginiam viršininkui.

Kariuomenės vidaus tvarka yra neatsiejama nuo drausmės. Drausmės statutas numato drausminių nuobaudų ir skatinimo rūšis, jų skyrimo ir vykdymo tvarką, viršininkų teises bausti pavaldinius.

2004 m. Lietuvai įstojus į Šiaurės Atlanto Sutarties Organizaciją (NATO), mūsų šalis prisirišė tam tikrus įsipareigojimus kolektyvinės gynybos, krizių valdymo bei partnerystės srityse. Aljansas įgyvendina saugumo politiką įvairiomis priemonėmis: palaiko pakankamus karinius pajėgumus, sudaro sąlygas transatlantinės erdvės šalių konsultacijoms visais jų gyvybinius saugumo interesus apimančiais klausimais, aktyviai skatina partnerystę, bendradarbiavimą bei dialogą su kitomis valstybėmis ir regionais, siekia tolesnės pažangos ginklų kontrolės ir nusiginklavimo srityje. Lietuvos dalyvavimas NATO pasireiškia per:

- Dalyvavimą visų svarbiausių Aljanso sprendimų priėmimo procese – Lietuva turi savo atstovus visose svarbiausiose NATO institucijose;
- Dalyvavimą NATO vadovaujamosiose tarptautinėse operacijose ir įvairiose Aljanso iniciatyvose;
- Šalies kariuomenės plėtojimą pagal nacionalinius ir NATO reikalavimus (Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2016).

Įsipareigojimai NATO įtakojo KAS personalo politikos pokyčius. KAS įsipareigojo plėtoti kariuomenę taip, kad atitiktų Lietuvos Respublikos karinėje strategijoje išdėstytus efektyvumo,

vadovavimo ir valdymo reikalavimus ir efektyvų turimų žmogiškųjų išteklių panaudojimą. KAS žmogiškųjų išteklių politika turi garantuoti, kad prireikus turės reikiamą skaičių tinkamai parengto personalo, galinčio tinkamai vykdyti jam skirtas užduotis. Šio tikslo įgyvendinimui į tarnybą turi būti priimami ir joje išlaikomi gambiausi ir kompetentingiausi darbuotojai, kariai ir valstybės tarnautojai, todėl KAS turi siekti tapti geriausiu darbdaviu, galinčiu konkuruoti su privačiu sektoriumi ir jo teikiamomis personalo karjeros, ugdymo ir motyvavimo galimybėmis (Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2007).

Išsamiai krašto apsaugos sistemos personalo politika aprašoma *KAS personalo valdymo koncepcijoje* (Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2007). Krašto apsaugos sistemoje (KAS) darbuotojų valdyme susiduriama su iš esmės labai panašiomis ar tomis pačiomis problemomis kaip ir kitose organizacijose:

- didelė personalo kaita,
- žema personalo motyvacija,
- nepakankamas lojalumo organizacijai lygis,
- nepasitenkinimas tarnybos sąlygomis,
- nepasitenkinimas socialinėmis garantijomis,
- nepasitenkinimas socialiniu saugumu,
- nepasitenkinimas skatinimo sistema ir pan.

Išvardintos problemos lemia didelę nepatenkintų darbuotojų kaitą, kurie, vietoj krašto apsaugos sistemos, pasirenka privatų sektorių ar geresnių darbo sąlygų ieško užsienio šalyse.

Remiantis suformuota KAS personalo politikos koncepcija, šiuo metu KAS siekia pereiti nuo tradicinio prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Sudarytas veiksmų planas numato personalo struktūros pertvarkymą, administravimo efektyvumo didinimą, ŽIV susiejimą su strateginiu planavimu, personalo padalinio bendradarbiavimą su kitų organizacijos padalinių vadovais. Planuodama darbuotojų poreikį KAS numato atsižvelgti į situaciją darbo rinkoje, ekonominę situaciją, nedarbo lygį, o taip pat ir darbo rinkos dalyvių amžių. Dabartinė demografinė padėtis yra nepalanki darbdaviams dėl mažėjančio jaunimo, įsitraukiančio į darbo santykius, skaičiaus bei darbo jėgos senėjimo. Petrulis (2015) konstatuoja, kad tokie pokyčiai verčia vadovus sutelkti dėmesį ties esama darbo jėga, vadovai turi surasti sprendimus kaip išlaikyti senus ir pritraukti naujus darbuotojus, bei kaip paskatinti skirtingų kartų darbuotojus dirbti kartu. Deja, viena iš plačiai paplitusių skirtingų kartų valdymo problemų išlieka vadovybės susidaryti neigiami amžiaus stereotipai, o nesilaikant lygybės principo (tarp skirtingo amžiaus tas pačias pareigas užimančių darbuotojų), mažėja darbuotojų motyvacija, iškyla grėsmė prarasti perspektyvius darbuotojus. Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijoje numatoma suteikti vienodas ir aiškiai apibrėžtas sąlygas ir galimybes tobulėjimui ir karjerai, atsisakyti vieno visiems kariams bendro karjeros modelio ir nustatyti atskirų

grupių karių karjeros modelius pagal kvalifikaciją ir išsilavinimą. Tačiau, nors šios organizacijos personalo politikos koncepcijoje nėra aprašytos skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemos ir jų sprendimo būdai, negalima teigti, kad tokių problemų KAS darbuotojų valdyme neiškyla. Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, taip ir KAS, dirba skirtingų kartų darbuotojai, pasižymintys skirtingoms kartoms būdingais bruožais.

Atlikti tyrimai dėl karių savanorių motyvacijos tarnauti ir tarnybos vertinimo (Vileikienė, Pocienė ir Aleknavičienė, 2015), atskleidė, kad labiau motyvuoti ir pasiryžę ginti Tėvynę, grėsmės atveju, buvo vyriausi ir didžiausią patirtį turėję kariai, o tuo tarpu tarp jauniausių buvo daug abejojančių. Jaunimo pasirinkimą dirbti krašto apsaugoje labiausiai lėmė materialiniai motyvai, nuotykių troškimas. Tarp vyresnės kartos karių patriotizmo veiksnys buvo dažniau minimas nei tarp jaunų, neseniai tarnybą pradėjusių karių. Materialinio veiksnio antraeiliškumą tarp vyresnės kartos karių, patvirtina ir tas faktas, kad vyresnė karta į savanorių pajėgas įsijungė, tada, kai atlyginimas nebuvo mokamas. Tyrimo metu buvo vertinami ir santykių su tarnybos bendražygiais, bendros atmosferos veiksniai. Apklausos rezultatai patvirtino skirtingų kartų nesusikalbėjimo problemą. Jaunesnieji kariai vyresnius įvardino, kaip „arogantiškus“ ir „pasikėlusius“. Atliktas tyrimas patvirtina ne tik skirtingų kartų karių vertybių bei požiūrio į organizaciją išsiskyrimą, bet ir atskleidžia, kad šie skirtumai gali būti konfliktų ir nesutarimų darbe, bei blogos bendros atmosferos priežastis.

Apibendrinant, galima teigti, kad tarp skirtingos kartos darbuotojų organizacijose, kylantys konfliktai, neigiamai veikia bendrą organizacijos veiklą, nukenčia kasdieninį darbą. Visuomenėje ir organizacijose vyraujantys stereotipai senosios kartos atžvilgiu neigiamai veikia šios kartos dalyvavimo darbo rinkoje perspektyvas. Tam tikri, negatyvų požiūrį formuojantys stereotipai, taip pat nepalankiai veikia ir jaunosios kartos galimybes įsitvirtinti kaip lygiaverčius darbuotojus. Skirtingų kartų darbuotojų valdymas vadovams – didelis iššūkis, reikalaujantis bendravimo ir darbuotojų pažinimo įgūdžių tobulinimo, bei iškeliantis į pirmą vietą santykių darbo vietose gerinimo prioritetus. Kadangi kartų vertybės, požiūris į darbą bei atliekamas užduotis skiriasi, vadovai turėtų, atsižvelgę į kartų savybes, taikyti skirtingus, tam tikroms kartoms pritaikytus darbuotojų valdymo būdus. Remiantis KAS personalo valdymo apžvalga galima teigti, kad krašto apsaugos sistema, nenumačiusi, kaip reiktų valdyti skirtingų kartų atstovus. Nors ir yra atlikti tyrimai, patvirtinantys skirtingų kartų valdymo problemas įvairiose organizacijose, tame tarpe ir kariuomenėje, KAS tokio pobūdžio problemoms, skiria mažai dėmesio, taigi problematika: Lietuvos kariuomenės personalo politika nėra pritaikyta per kartų požymius.

2. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Skirtingų kartų darbuotojų elgsenos ypatumų analizė

Darbuotojai nuo kitų organizacijos naudojamų išteklių skiriasi įvairiais gebėjimų lygmenimis (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties skirtumais dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui supratimo (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Šie skirtumai, įpareigoja vadovus, siekiančius geriausio rezultato, ieškoti tinkamiausių būdų valdyti tokią darbuotojų įvairovę. Svarbu, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Geresnių darbo rezultatų siekia tik tinkamai motyvuotas ir galintis patenkinti savo interesus darbuotojas. Kartų teorijos analizė – vienas iš būdų, leisiantis susipažinti su darbuotojų vertybėmis, požiūriu į taikomus valdymo metodus, darbą ir asmeninį gyvenimą.

Kartų teorija atsiradusi XX a. paskutiniajam dešimtmėči. Pagal Codrington'ą (2008), kartų teorija paaiškina kaip, kaip epochos, kuriose žmonės gimė, paveikė jų požiūrį į gyvenimą (Stanišauskienė, 2015). Moksliniuose darbuose galima rasti skirtingus tos pačios kartos pavadinimus: kūdikių bumo karta dar vadinama demografinio sprogoimo vaikų karta, X karta – „užrakintų vaikų“ arba „vaikų su raktu ant kaklo“, Y karta – Millennial, Aš, Kodėl?, „bumerango“ pavadinimais. Kai kuriuose darbuose, keleto metų intervale, skiriasi ir kartoms priskiriami laikotarpiai. Teorija remiasi skirtingų kartų vertybėmis, kurios dažniausiai formuojasi pirmaisiais (2-14) žmogaus gyvenimo metais, yra įtakojamos šeimos ir visuomenės, ekonominių, politinių bei socialinių įvykių. Esminiai įvykiai bei situacijas įtakojusias kartų vertybes pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė Kartų skirtumų priežastys (sudaryta pagal Stanišauskienė, 2015 ir Čiutienė ir Railaitė, 2013, Robbins'as, 2003)

Kūdikių bumo karta	1946-1964	Pokario metas (didingos ateities vizijos ir revoliucinės laisvės ir taikos troškimas) Pilietinių teisių judėjimas
X karta	1965-1981	Moterų vaidmens šeimoje pasikeitimas

		Abu dirbantys tėvai Skyrybų skaičiaus augimas Globalizacija Kompiuteriai
Y karta	1982-2003	Klestėjimo laikai Naujausios technologijos ir internetas Įvairovė ir skirtingos kultūros

Kūdikių bumo kartos vertybes lėmė pokario laikotarpio įvykiai. Kiekvienos šalies istoriniai įvykiai skyrėsi, tačiau kai kurios bendros tendencijos išliko daugiau ar mažiau vienodos ir įtakojo šios kartos vertybių formavimąsi. Pasikeitęs moters vaidmuo šeimoje, kai abu tėvai tapo dirbantys, įtakojo X kartą. Ši karta dar vadinama „vaikų su raktu ant kaklo“ karta, kadangi abu tėvai daugiausiai laiko praleisdavo darbe, vaikai augo savarankiškai. Y kartos vertybes formavo spartus naujausių technologijų atsiradimas, skirtingų kultūrų persipynimas, klestėjimo laikai, suteikę įvairias galimybes tiek asmeninėje tiek profesinėje srityje. Nors kartų teorija buvo suformuota JAV, moksliniuose darbuose teigiama, kad nepriklausomai nuo skirtingų kultūrų, kartoms būdingos vertybės visose šalyse yra panašios. Ypač tai pastebima tarp jauniausiųjų kartų. Globalizacija sparčiai naikina skirtumus tarp skirtingų kultūrų jaunuolių, skirtingų kultūrų jaunoji karta yra daug panašesnė, nei tos pačios kultūros skirtingos kartos (Stanišauskienė, 2015). Skirtingų kultūrų jaunuoliai puoselėja labai artimas vertybes.

Pagal Robbins'ą (2003), siekiant paaiškinti darbuotojų elgsenos ypatumus, individualaus žmogaus lygmenyje, reikia remtis psichologijos indėlių koncepcijomis. Organizacinės elgsenos psichologijos indėlių koncepcijos ir jų dedamosios pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė Psichologijos indėlių koncepcijos (sudaryta pagal Robbins, 2003)

Psichologijos indėlių koncepcija	Dedamosios	Elementai
Vertybės	Kartų teorija	Lojalumas organizacijai Šeimos saugumas (finansinis, psichologinis) Patogus gyvenimas Materialinė sėkmė Laimėjimai

		Pripažinimas Lankstumas Galimybės Pasitenkinimas darbu Laisvalaikio ir darbo santykis Individualumas Geri kolektyviniai santykiai Laisvė
Nuostatos	Pasitenkinimas darbu	Proto pastangų reikalaujantis dabas Teisingas atlygis Palaikančios darbuotoją darbo sąlygos Palaikantys kolegos
	Įsitraukimas į darbą	Kiek žmogus susitapatina su darbu
	Įsipareigojimas organizacijai	Lojalumo ir susitapatinimo rodiklis
Suvokimas	Suvokiantis asmuo	Nuostatos Asmenybė Motyvai, Interesai Ankstesnė patirtis ir lūkesčiai
	Suvokiamas objektas (situacija)	
	Kontekstas	
Išmokimas	Formavimas	„mokymasis iš klaidų“
	Modeliavimas	„elgesio mėgdžiojimas“

Lentelėje pateikiamos 4 psichologijos indėlių koncepcijos turi įtakos darbuotojų elgesiui. Kaip teigia Robbins'as (2003), darbuotojas savo darbe elgiasi remdamasis savo vertybėmis, nuostatomis bei suvokimu, taip pat jo elgesį formuoja išmokimas. Visos keturios koncepcijos aptariamoms žemiau.

Vertybės

Visuomenės pokyčiai, istorinės aplinkybės, materialinės gerovės kaita bei daugybė kitų aplinkybių įtakoja asmenybės, o ir visos visuomenės vertybių pokyčius. Galima teigti, kad kiekvienai

kartai būdingos tam tikros darbo vertybės, apibendrintai jos pateikiamos 4 lentelėje. KA sistema susiduria su tomis pačiomis vertybinėmis problemomis, būdingomis ir privačiuose sektoriuose – šiuolaikinių darbuotojų egocentriškumas, lojalumas sau ir materializmas. Žvelgiant į lentelę, akivaizdu, kad jaunosios „Z“ kartos motyvavimas turėtų būti paremtas savirealizacijos perspektyvomis, darbuotojų savivertės didinimu minimaliais (žodiniais) paskatinimais bei adekvačiu atlygiu. Kai tuo tarpu „kūdikių bumo“ atstovus užtektų įkvėpti ambicingais tikslais ir karjeros perspektyvomis. Todėl valdant skirtingų kartų darbuotojus svarbu atkreipti dėmesį į jiems būdingas vertybes ir remtis jomis formuojant bei motyvuojant pavaldinius.

3 lentelė Skirtingų kartų darbuotojų vertybės (sudaryta pagal Robbins, 2003)

Karta	Dominuojančios darbo vertybės
Veteranai	Darbštumas, konservatyvumas, normų ir taisyklių paisymas; lojalumas organizacijai
Kūdikių bumo	Sėkmė, tikslų įgyvendinimas, ambicijos, nepakantumas taisyklėms; lojalumas karjerai
X	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, polinkis į darbą komandoje, nepakantumas taisyklėms; lojalumas giminystės ryšiams
Y	Pasitikėjimas savimi, finansinė sėkmė, pasikliaujantys savimi, tačiau linkę dirbti komandoje; lojalumas ir sau, ir giminystės ryšiams
Z	Pasitikėjimas savimi, individualizmas, didelis aktyvumas, lojalumas sau, finansinė sėkmė

Nuostatos

Įvairių autorių teigimu nuostatos yra labai svarbus elementas veikiantis individo elgesį (Robbins‘as, 2003; Boer&Fischer‘is, 2013), ne išimtis ir elgesys darbe. Nuostatos atspindi žmogaus tam tikrų gyvenimo sričių, tarkim savo darbo, vertinimą remiantis emocija, pvz. „patinka/nepatinka“. Pagrindinės nuostatos, kurias mokslininkai sieja su darbu yra pasitenkinimas, įsitraukimas ir įsipareigojimas.

Pasitenkinimas savo darbu apima tokius elementus kaip proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos, palaikantys kolegos (Moynihan‘as, Pandey, 2007). Žmogui visais laikais aktualus savirealizacijos poreikis (Maslow‘as, 2011), todėl darbuotojai labiausiai pasitenkina tokiais darbais, kuriuose gali realizuoti savo gabumus bei įgūdžius, taip pat

teikia pirmenybę veiklos laisvei, kurioje galėtų atskleisti kūrybinį potencialą, tačiau minėti kriterijai turi atitikti žmogaus gebėjimus, ne per žemi, kad nekeltų nuobodulio, tačiau ir ne per aukšti, kad nekeltų įtampos ir nusivylimo jausmo.

Dar vienas svarbus kriterijus įtakojantis pasitenkinimą savo darbu yra teisingas atlygis. Kai darbuotojas jaučiasi adekvačiai įvertintas atlyginimo bei karjeros srityse lyginant su darbo rinkos standartais, jis jaučiasi patenkintas savo pasiekimais ir, tikėtina, bus labiau atsidavęs savo darbui nei tas darbuotojas, kuris jaučiasi darantis daug, tačiau mano esąs neįvertintas (Robbins'as, 2003). Kitaip tariant, nepakankamas darbuotojo įvertinimas demotyvuoja ir provokuoja socialinį dykinėjimą.

Nepaisant to, kad žmogus gali darbe patenkinti saviaktualizacijos poreikį bei jaustis tinkamai įvertintas, jam ne ką mažiau svarbu patenkinti ir socialinius poreikius darbe, tokius kaip bendrumo su kolegomis jausmas bei tinkamos darbo sąlygos. Visi minėti elementai suformuoja individui pasitenkinimo darbu jausmą, taigi vadovas, kontroliuodamas šias darbo sąlygas ir sukurdamas jaukią atmosferą turėtų skatinti darbo produktyvumą, tačiau šis ryšys abipusis. Nustatyta, kad produktyvumas, kuris įtakotas gerai atlikto ir tinkamai įvertinto darbo skatina pasitenkinimo darbu jausmą, o pasitenkinimas iš dalies skatina produktyvumą ir pilietišką elgesį organizacijoje (Robbins'as, 2003).

Taip pat teigiamos nuostatos apie darbą formuojasi tada, kai darbuotojas yra pakankamai įsitraukęs į darbą ir įsipareigojęs organizacijai. Įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo jausmas susiformuoja kai darbuotojas aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje, turi įtaką sprendimų priėmime, dalyvauja diskusijose ir pan. (Robbins'as, 2003). Šie faktoriai skatina darbuotojo lojalumą organizacijai ir atsidavimą darbui.

Suvokimas

Suvokimas – tai psichologinė sąvoka, apibūdinanti procesą, kurio metu yra interpretuojami, įprasminami pojūčiai bei patirtys. Jau pats žodis „interpretuojami“ nurodo, kad į objektyvius įvykius ar subjektus žmogus priskiria subjektyvią savo prasmę, pagal savo pasaulio suvokimą ir ankstesnę patirtį (Robbins'as, 2003) . Tad nenuostabu, kad skirtingi žmonės tuos pačius dalykus suvokia skirtingai. Atribucijos teorija (Keller'is, 2010) aiškina suvokimo skirtumus poelgių priskyrimui išoriniams arba vidiniams motyvams. Bandydamas suprasti pavaldinio elgesį vadovas jį vienaip ar kitaip interpretuoja. Tą patį poelgį, vadovas gali vertinti kaip vidinių darbuotojų motyvų padarinį arba išorinių. Pavyzdžiui, laiku neatlikta užduotis gali būti įvertinta kaip darbuotojo tingumo padarinys (vidinis motyvas) arba kaip rimtos ligos pasekmė (išorinis motyvas). Šis pavyzdys parodo kaip svarbu vadovui komunikuoti

su pavaldiniais, siekiant išvengti nesusipratimų, tarpusavio nesutarimų ir kitų bendrą darbo mikroklimatą, tuo pačiu ir produktyvumą mažinančių veiksnių.

Išmokimas

Išmokimas viena iš svarbesnių psichologinių koncepcijų, kurią suprasdamas vadovas galėtų sėkmingiau perprasti pavaldinių elgesį ir taikyti strategijas personalui valdyti. Pasitelkdamas elgesio formavimą komandos vadovas gali sėkmingai formuoti pavaldinių elgesį norima linkme. Formavimo mechanizmas gana paprastas – tinkamas elgesys yra įtvirtinamas paskatinimais, todėl tikėtina, kad pavaldinys tokį elgesį bus linkęs kartoti (Skinner'is, 1963). Jei užduoties atlikti iš karto nepavyksta, toks elgesys nesulaukia paskatinimo, todėl pavaldinys ieško naujų būdų atlikti užduotį, kitaip tariant mokosi iš savo klaidų. Šis darbuotojų valdymo būdas pranašus tuo, kad darbuotojas skatinamas kūrybingai ieškoti tinkamo sprendimo nebijodamas klysti.

Vis tik išmokimas vyksta ne tik formavimo būdu, psichologai teigia, jog žmogus mokosi elgesio modeliuodamas. Modeliavimas arba kitaip tariant „elgesio mėgdžiojimas“ yra psichologinė sąvoka apibūdinanti socialinį išmokimą, kuomet naujas grupės narys iš lyderiaujančio nario perima, įsisavina tokias elgesio formas, kurios padeda tam nariui sėkmingai funkcionuoti grupėje (Bandura, 1971). Tačiau sėkmingas funkcionavimas nebūtinai reiškia komandos produktyvumą, o modeliuojamo elgesio formos nebūtinai yra skatintinos ir tinkamos. Problema atsiranda tada, kai mėgdžiojamas elgesys yra išmoktas iš grupės lyderio, kuris gali demonstruoti pasitikėjimą savimi, gebėjimą suburti kitus komandos narius aplink save, tačiau nevaldant šių savybių gali atsirasti pasipriešinimas tiesioginio viršininko valdžiai, įsakymų kvestionavimas ir kt.

Tarnaujant krašto apsaugos sistemoje netinkamo elgesio išmokimo problema itin aktuali, kadangi šioje sistemoje pabrėžiamas besąlygiškas įsakymų vykdymas, paklusnumas ir pagarba vadui. Taigi netinkamo elgesio modeliavimas gali skatinti grupės pasipriešinimą valdymui, taip smukdant grupės efektyvumą ir didinant pavaldinių anarchiją. Siekiant užkirsti kelią šiai problemai svarbu atkreipti dėmesį į lyderiaujančio nario, kurio pavyzdžiu galimai remtųsi kiti komandos nariai, valdymą.

2.2. Darbuotojų valdymo svarba ir instrumentai: teorinis pagrindimas

2.2.1. Darbuotojų valdymo apibrėžimų analizė

Moksliniuose darbuose pateikiami įvairūs ŽIV ir personalo valdymo apibrėžimai. Apibrėžimų pokyčiams įtakos turėjo išaugusi darbuotojų, kaip vieno iš svarbiausių organizacijos išteklių, svarba.

Tradicinis požiūris žmonių išteklių valdymą sieja daugiau su organizacinėmis darbuotojų valdymo procedūromis. Žmonių išteklių valdymo paskirtis aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis, reikiamomis pareigomis, reikiamu laiku (Stoner'is, Freeman'as, Gilbert'as, 2001).

Pagal Sakalą (1998) personalo valdymas yra viena iš personalo vadybos dalių, kuri sprendžia efektyvaus personalo panaudojimo problemas, įvertindama ir įmonės ir individo interesus. Personalo vadybą skirstoma į:

- Personalo organizavimas – personalo skyriaus atliekamos funkcijos (personalo apskaita ir statistika, darbuotojų poreikio planavimas, priėmimas, atleidimas, apmokėjimas ir kt.)
- Personalo valdymas – vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos sritis (pažinimas, motyvavimas, valdymo stiliai ir kt.).

Tačiau tarp šių dviejų personalo vadybos dedamųjų aiškios ribos nėra, nes, pavyzdžiui, dažnai apmokėjimas sutapatinamas su motyvavimo funkcija (Sakalas, 1998). Toks požiūris į personalo valdymą skiriasi nuo tradicinio dėl išskirtinio dėmesio vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių sričiai. Kiti autoriai personalo valdymo apibrėžime apjungia ir organizacines ir santykių veiklas.

Pagal Išoraitę (2011) žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių procesų kiekvienoje organizacijoje: komercinėje ar nekomercinėje, privačioje ar valstybinėje institucijoje – be tinkamų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų. Tačiau, autorė teigia, kad neužtenka vien turėti reikiamus išteklius, reikia ir kryptingai bei strategiškai juos valdyti, nes organizacija yra sėkminga tada, kai rūpinasi savo darbuotojų gerove ir sėkme. Baršauskienė ir Janulevičienė (1999) personalo administravimą apibūdina, kaip procesą, kuris apjungia kvalifikuotų darbuotojų atranką ir vystymą, bei tinkamų organizacinių sąlygų, skatinančių darbuotojus įdėti kuo daugiau pastangų, sukūrimą. Aplebay'jus (2003) kaip vieną iš esminių efektyvaus valdymo sąlygų įvardina darbuotojų ir organizacijos tikslų suderinamumą. Organizacija turi stengtis, kad darbuotojų poreikiai būtų patenkinti ir, kad jie prisidėtų prie bendrų organizacijos tikslų, tam turi būti pasitelkiamas žmogiškų darbuotojų

santykių palaikymas ir materialinės gerovės. Stoškus ir Beržinskienė (2005) vadovavimą susieja su tarpasmeniniais valdymo aspektais. Pagal autorius, vadovavimas yra viena iš svarbiausių valdymo funkcijų, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Tuo tarpu Robbins'as (2003) į pirmą vietą iškelia „gerus bendravimo įgūdžius“. Vadovų nesugebėjimas komunikuoti yra viena iš esminių darbuotojų valdymo problemų, neigiamai veikianti personalo valdymo sritį, dėl to nukenčia visa organizacijos veikla.

Lipinskienė (2012) personalo valdymą apibūdina, kaip į vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykius orientuotą veiklą. Personalo valdymo pagrindinis tikslas yra sukurti efektyvią darbuotojų valdymo ir pažinimo sistemą, gerinti santykius tarp vadovų ir pavaldinių, bei didinti darbuotojų pasitenkinimo lygį.

Jagminas ir Piktornaitė (2008) darbuotojų valdymą susieja su investicijomis į žmogiškąjį kapitalą, skiriant lėšas darbuotojų ugdymui ir mokymui, taip pat, su darbuotojų valdymo pagalba, kuriama savita organizacijos kultūra, pasitelkiant inovacijų skatinimą, komandines veiklas, darbuotojų įtraukimą į valdymą. Kiekviena organizacija kuria savitą, tik jai būdingą kultūrą, kuri yra įtakojama tos organizacijos darbuotojų, jų unikalumo ir išskirtinumo. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas yra gyvybiškai svarbus veiksnys ne tik bendroje organizacijos veikloje, jo teikiama nauda turi pajusti kiekvienas individas, o taip pat ir visuomenė (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Sakalas ir Šilingienė (2000) pabrėžia, kad vadovas, siekiantis nukreipti žmones siekti bendro tikslo, turi parinkti atitinkamą valdymo stilių, naudoti įvairias poveikio formas, valdymo būdus bei metodus.

Remiantis pateiktais apibrėžimais, galima teigti, kad darbuotojų valdymas:

- Kryptinga ir organizacijos strategiją atitinkanti veikla;
- Investicijos į personalą.
- Turi atitikti organizacijos ir individo tikslus;
- Tinkamų sąlygų darbuotojams sudarymas;
- Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas - efektyvi komunikacija;
- Darbuotojų pažinimas ir atitinkamų valdymo priemonių pritaikymas.

Darbuotojų valdymas bus sėkmingas tada, kai organizacija kiekvieno darbuotojo tikslų ir interesų svarbą prilygins bendriems organizacijos tikslams ir interesams. Kai darbuotojas pajus, kad yra svarbi organizacijos dalis, tikėtina, kad jo pastangos ir atsidavimas darbovietai išaugs, toks pokytis turi teigiamai paveikti bendrą organizacijos veiklą. Svarbu pažymėti, kad darbuotojų profesionalumas, turimi įgūdžiai ir gebėjimai nebus naudingi organizacijai, jei ta organizacija nesukurs tinkamų sąlygų darbuotojui atsiskleisti ir toliau tobulėti darbo vietoje. Tačiau, nereikia pamiršti, kad darbuotojai yra skirtingi. Skiriasi tiek jų vertybės, tiek požiūris į darbą bei gaunamas užduotis ir t.t. Čia gali padėti

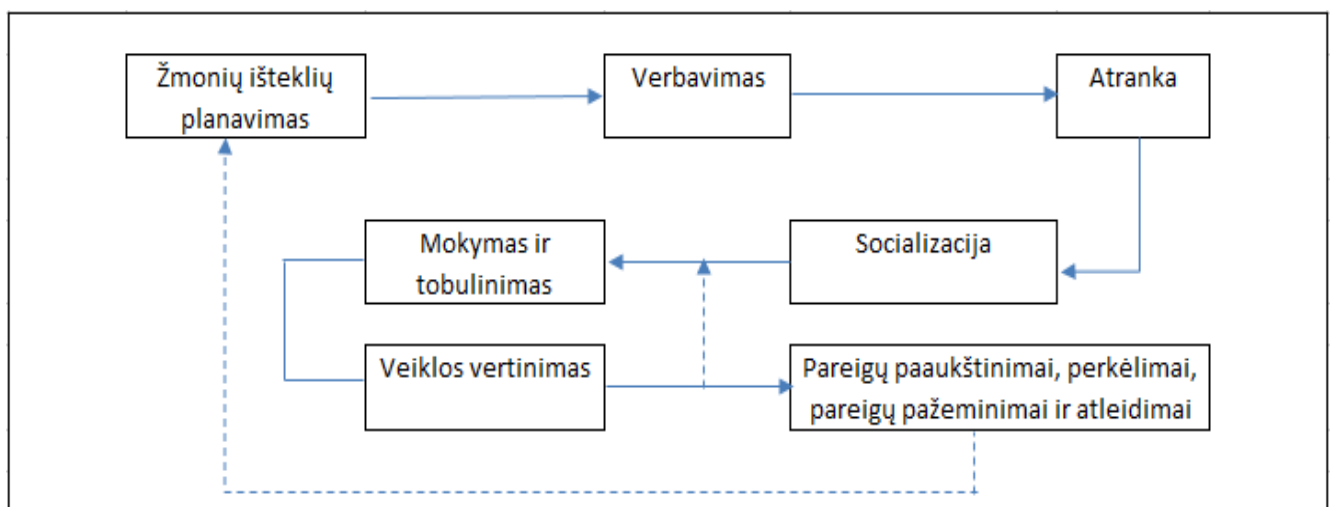
vadovų gebėjimas efektyviai komunikuoti. Pažinus darbuotoją, galima atitinkamai jam pritaikyti komunikacijos būdus, parinkti tinkamas užduotis, bei numatyti užduoties atlikimo laiką bei įvykdymo sėkmingumą ir grįžtamąjį ryšį.

Šiame poskyryje buvo analizuojami keletu autorių darbuotojų valdymo apibrėžimai, pateiktas šių apibrėžimų apibendrinimas. Norint išsamiau susipažinti su darbuotojų valdymu, nustatyti, kokios veiklos jam priskiriamos, ir kaip pateikiamas darbuotojų valdymo modelis, tikslinga peržvelgti ir palyginti įvairių autorių apibendrintą informaciją.

2.2.2. Darbuotojų valdymo modeliai ir metodai

Kaip ir kiekviena kita organizacijoje vykdoma veikla, darbuotojų valdymas taip pat atlieka keletą funkcijų. Norint apibrėžti esmines darbuotojų valdymo sudedamąsias dalis, reikia analizuoti įvairių autorių pateiktus personalo valdymo modelius:

Pagal Stoner'į, Freeman'ą ir Gilbert'ą (2001) žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų (3 pav.).

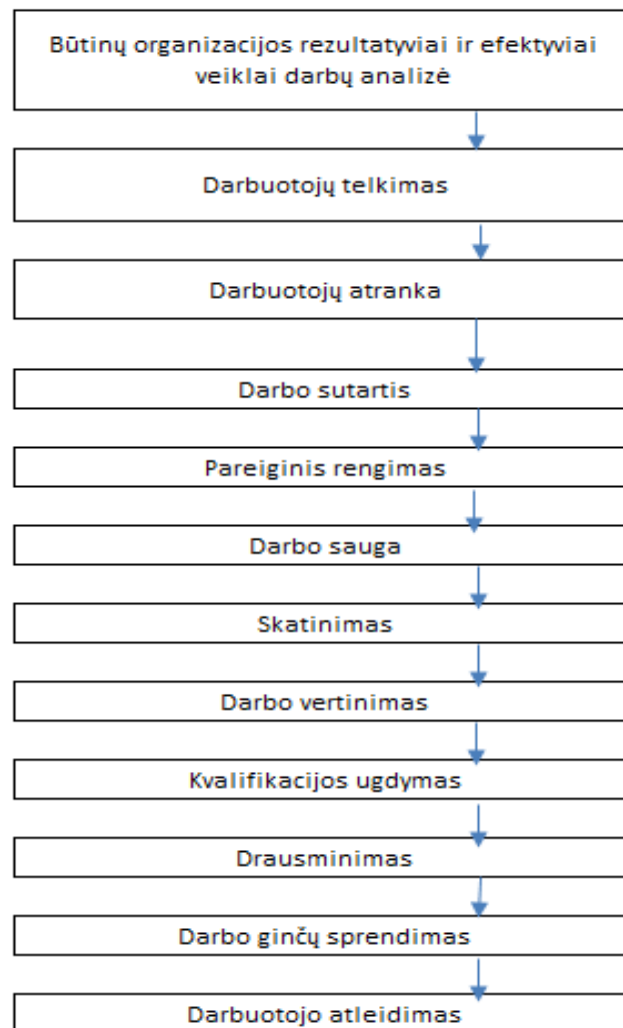


3 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje (Stoner'į, Freeman'ą ir Gilbert'ą, 2001)

Žmonių išteklių planavimas užtikrina, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Verbavimo metu sudaroma potencialių kandidatų grupė, atitinkanti žmonių išteklių plano poreikius. Atrankos metu vertinami kandidatai, informacija apie atrinktus asmenis pateikiama vadovams. Socializacijos arba adaptacijos metu atrinkti žmonės supažindinami su bendradarbiais, pareigomis, organizacijos kultūra ir politika, bei lūkesčiais jų atžvilgiu. Mokymas ir tobulinimas

skirtas darbuotojų gebėjimams gerinti. Vertinimas atskleidžia ar darbuotojo darbo rezultatai atitinka organizacijos keliamus tikslus, šio etapo rezultatai veda prie sekančio, atitinkamai už gerus pasiekimus paaugštinimo arba už prastus pasiekimus pažeminimo arba atleidimo etapo.

Butkaus (2003) personalo valdymo turinys parodo personalo valdymo kelią nuo pradinio – „būtinų organizacijos rezultatyviai ir efektyviai veiklai darbų analizė“, iki galutinio – „darbuotojų atleidimo“, taško (žr. 4 pav.).



4 pav. Personalo valdymo turinys (sudaryta pagal Butkus, 2003)

Toks požiūris į personalo valdymą išsiskiria tuo, kad dauguma kitų autorių, kaip pradinį personalo valdymo atskaitos tašką nurodo darbuotojų poreikio planavimą. Tuo tarpu Butkus (2003) įtraukia darbų analizę, tik po to numato šiems darbams atlikti reikalingų darbuotojų telkimo etapą. Tačiau, pagal autorių, darbų analizės funkcija yra priskiriama ne personalo valdymo specialistams, taigi, gali būti priskiriama ir prie kitų organizacijos valdymo funkcijų.

Bakanauskienė (2008) į personalo valdymo turinį įtraukia tik personalo valdymui būdingas veiklas.

4 lentelė Personalo valdymo turinys (Bakanauskienė, 2008)

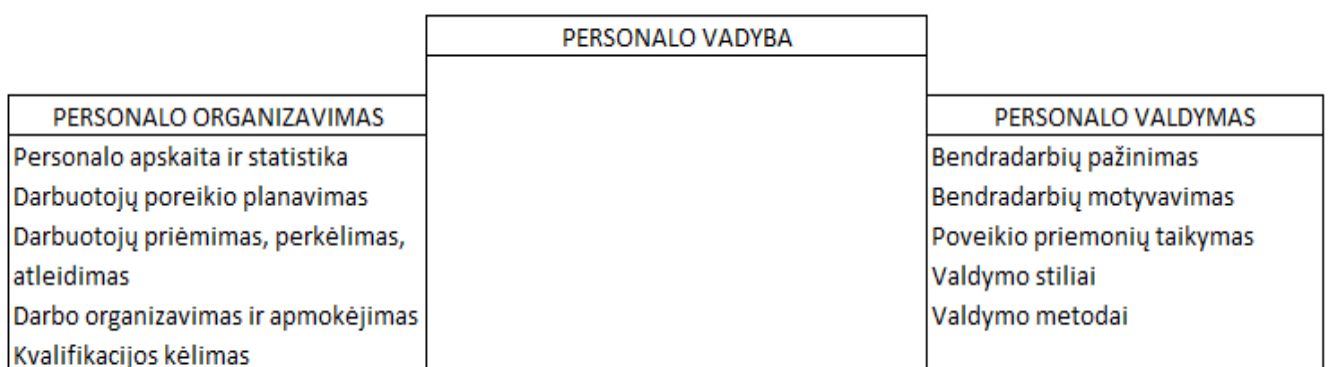
Personalo valdymo veikla	Veiklos paskirtis
Informacinis personalo valdymo aprūpinimas	
Personalo apskaita	Surinkti ir sisteminti informaciją apie visus organizacijos darbuotojus
Darbų analizė	Surinkti ir sisteminti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
Organizacijos aprūpinimas personalu	
Personalo planavimas	Nustatyti kokio skaičiaus, sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų reikia organizacijai tam tikru ateities momentu, kokiais pasiūlos šaltiniais naudotis
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą skaičių reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į neužimtas ar sukurtas naujas darbo vietas/pareigas
Personalo atranka	Atrinkti tinkamiausius pretendentes ir priimti samdos sprendimą
Personalo adaptavimas	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
Organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos	
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo tikimą, užimamoms ar būsimoms darbo vietoms/pareigoms
Personalo ugdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją dabar ir ateityje
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą, darbuotojų perkėlimą į aukštesnes, žemesnes ar to paties valdymo lygio pareigas bei atleidimą iš pareigų
Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga	Užtikrinti našų ir fiziškai, finansiškai bei emociškai saugų organizacijos personalo darbą

Personalo valdymo veiklos skirstomos į tris grupes pagal veiklų paskirtį: informacinis personalo valdymo aprūpinimas, organizacijos aprūpinimas personalu bei organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos. Informacinis personalo valdymo aprūpinimas siejamas su duomenimis apie dirbančius organizacijoje žmones, bei organizacijoje vykdomus darbus. Atlikus išsamią darbuotojų ir darbų analizę, galima planuoti personalo poreikį, surasti ir pritraukti organizacijos poreikius atitinkančius kandidatus, vykdyti atranką bei padėti adaptuotis priimtiems asmenims. Kita svarbi veiklų grupė susijusi su darbuotojų vertinimu, ugdymu, karjeros planavimu bei atlygiu.

Dessler'is (2001) į personalo valdymo funkcijas be darbuotojo atliekamo darbo analizės, darbuotojų poreikio planavimo ir atrankos, darbuotojų adaptavimo, darbo užmokesčio ir išmokų,

vertinimo, darbuotojų mokymų ir tobulinimų, dar įtraukia komunikaciją, bei atsakomybės ugdymą. Appleby'jus (2003) darbuotojų valdymą skirsto į vidinį ir išorinį. Vidinis susijęs su darbuotojų integracija, motyvacija, mokymu ir įgūdžių tobulinimu, tuo tarpu išorėje rūpinamasi darbuotojų trūkumu, paieška ir verbavimu.

Sakalas (1998) personalo valdymą kartu su personalo organizavimu, įvardina, kaip personalo vadybos dedamąsias. Personalo organizavimas yra personalo skyriaus atliekamų funkcijų apibūdinimas, o personalo valdymas siejamas su vadovų ir pavaldinių taip pat pavaldinių tarpusavio santykiais.



5 pav. Personalo vadybos turinys (Sakalas, 1998)

Pagal Lipinskienę (2012) personalo valdymas, kaip atskira personalo vadybos sritis, vyksta per šias veiklas: valdymo metodai ir stiliai, personalo motyvavimas, pasitenkinimo darbu valdymas, darbo santykių valdymas, komandinio darbo valdymas, darbo įvertinimas, darbo atlyginimas. Išvardintos veiklos, kaip ir Sakalo (1998) pateiktame personalo vadybos turinyje, daugiau siejamos su darbuotojų tarpusavio santykiais, o ne su organizaciniais personalo vadybos reikalais. Tačiau, Lipinskienė (2012), prie personalo valdymo įtraukia atlyginimo veiklą, o Sakalas (1998) tai sieja su organizacinėmis funkcijomis. Atlyginimo veiklą galima priskirti prie darbuotojų motyvavimo priemonės, todėl iš dalies atlyginimas gali būti priskiriamas ir prie organizavimo ir prie valdymo (tarpusavio santykių).

Pateikti personalo valdymo modeliai skiriasi sudėtimi tiek atliekamų funkcijų skaičiaus tiek pobūdžio atžvilgiu. Vienuose labiau akcentuojamos organizacinės darbuotojų valdymo funkcijos, kituose – tarpasmeniniai santykiai. Personalo organizacinės funkcijos iš esmės nesiskiria ir taikomos visose organizacijose:

- Personalo apskaita;
- Personalo poreikio planavimas;

- Personalo verbavimas;
- Personalo atranka;
- Personalo vertinimas;
- Personalo ugdymas;
- Apmokėjimas.

Stoner'is, Freeman'as ir Gilbert'as (2001) naujiems darbuotojams siūlo taikyti socializacijos priemones, Bakanauskienė (2008) tai įvardina kaip personalo adaptavimą, Appleby'jus (2003) – integracija, o Sakalas (1998) – bendradarbių pažinimą. Visi autoriai sutinka, kad nauji darbuotojai turėtų būti supažindinami su nauju kolektyvu, organizacijos kultūra, tikslais ir kt. Darbuotojų valdymo funkcijos susijusios su tarpusavio santykiais tarp vadovų ir pavaldinių, Sakalas (1998), Lipinskienė (2012), Dessler'is (2001) pateikia šias, tarpusavio santykių valdymo veiklas:

- Valdymo metodai;
- Valdymo stiliai;
- Pasitenkinimo darbu valdymas;
- Motyvacija;
- Poveikio priemonių taikymas;
- Komunikacija;

Išvardintos tarpusavio santykių darbuotojų valdymo funkcijos priskiriamos vadovams, tuo tarpu darbuotojų organizavimo – personalo skyriui. Darbuotojų organizavimo veiklos yra orientuotos į visus organizacijos darbuotojus – esamus ar potencialius ir dažniausiai keičiasi dėl bendrų tendencijų pokyčių darbo rinkoje, visuomenėje ar vidinėje organizacijos personalo politikoje, tuo tarpu santykių valdymas labiau orientuojamas į individą arba jų grupę ir priklauso nuo vadovo bei pavaldinių. Kadangi darbo tikslas iširti skirtingų kartų (tam tikros grupės darbuotojų) valdymą, tolimesniame tyrime bus analizuojamos tarpusavio santykių valdymo veiklos.

Valdymo metodai

„Valdymo metodas – tai atskirų valdymo veiklos sričių (funkcijų) realizavimo būdas“ (Stoškus, 2002, p. 174). Autorius valdymo metodus klasifikuoja į ekonominius, teisinius, psichologinius, ir filosofinius. Damašienė (2002) valdymo metodus apibūdina kaip poveikį tam tikrai sistemai, kad šios sistemos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti. Atsižvelgiant į žmogaus poreikius ir interesus parenkami valdymo metodai:

- Ekonominiai arba materialiniai – darbuotojas kaip sistemos dalis;

- Socialiniai ir psichologiniai – darbuotojas kaip asmenybė, darbuotojų grupė;
- Administraciniai organizaciniai – darbo vieta, pareigybė.

Organizaciniai metodai (įsakymai, potvarkiai, nurodymai) taikomi visiems darbuotojams, ar atskiroms jų grupėms pagal užimamas pareigas, padalinį, kuriame jie dirba. Butkus (2003) ekonominius metodus įvardina, kaip labai efektyvius, turinčius kiekybinę išraišką, tačiau turinčius ribotus išteklius. Ekonominiai metodai apima visų pirma darbo užmokestį, dalyvavimą valdant, kompanijos automobilius, medicinos aptarnavimą, gyvybės draudimą, stipendijų programas ir kitas su materialine gerove susijusias skatinimo formas, ir orientuojami taip pat daugiau į darbuotojo pareigas ar darbo specifiką (kompanijos automobiliai dažniausiai skiriami aukštesnio lygio vadovams, ar darbuotojams, kurių darbo specifiška to reikalauja). Tuo tarpu socialiniai psichologiniai valdymo metodai leidžia įvertinti žmogaus kaip asmenybės socialines psichologines nuostatas ir orientaciją bei tai panaudoti organizacijos veiklos gerinimui. Šio valdymo metodo tikslas padėti darbuotojui atskleisti savo gebėjimus ir sudaryti galimybes juos tobulinti, parinkti darbą atitinkantį žmogaus poreikius bei moraliai skatinti (Damašienė, 2002). Nors autorė pagrindiniu socialinių psichologinių valdymo metodų trūkumu įvardina, tai, kad jie orientuojasi į individą ar jų grupę, skirtingų kartų valdyje jis gali būti pagrindinis valdymo metodas. Pagal Butkų (2003) psichologiniai valdymo metodai „skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar organizacijų sąlygų teikiamomis galimybėmis“ (p. 171).

Filosofiniai metodai labiau tinka jautriems, pakankamai aukštos kultūros žmonėms, turintiems tvirtą humanistinį, dorovingą nusistatymą dėl gyvenimo prasmės. Šio metodo taikyme labai svarbu vadovo asmenybė (Stoškus, 2002, Butkus, 2003). Jei vadovas taikys savo gyvenime tuos pačius humanistinius, dorovingus principus – pavaldiniams tai bus palaikymo ir paskatinimo priemonė.

Visi autoriai vieningai teigia, kad visi valdymo metodai turi tam tikrų trūkumų, todėl turi būti taikomi kompleksiskai, atsižvelgiant į situaciją.

Valdymo stiliai

Vadovavimo stilius apibūdinamas kaip vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir siekti bendrų organizacijos tikslų (Stoškus, 2002). Vadovavimo stilius, pagal Butkų (2007), yra vadovui būdingų bendravimo su pavaldiniais elgsenos ypatybių visuma, įtakota jo nuostatų ir asmeninių savybių (žr. 5 lentelė). Valdymo stiliai klasifikuojami į tradicinius (autokratinis, patriarchalinis, charizmatinis, biurokratinis) ir šiuolaikinius arba demokratinius (laisvasis ir kooperatinis). Dažniau literatūroje išskiriami trys pagrindiniai vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalus. 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai šių valdymo stilių privalumai ir trūkumai.

5 lentelė Valdymo stilių privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Butkus, 2007)

	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
Privalumai	Aiški asmeninė vadovo atsakomybė Mažesnės laiko sąnaudos Veiklos darnumas	Panaudojamos pavaldinių žinios Darbuotojai prisiima daugiau atsakomybės Darbuotojai imasi iniciatyvos Išauga darbuotojų savarankiškumo laipsnis	Didelė pavaldinių laisvė "laisvas" valdymas
Trūkumai	Griežta darbo kontrolė Nepanaudotas darbuotojų kūrybinis potencialas Menkos organizacijos vystymosi galimybės Didelė priklausomybė nuo vieno asmens Neigjama įtaka vadovo asmenybei	Darbuotojai pervertina savo galimybes Priimami rizikingesni sprendimai Didelės laiko sąnaudos Didesnio pavaldinių išsilavinimo poreikis	Terminų nesilaikymas Produkto kokybės neapibrėžtumas Vadovo darbas "užkraunamas" pavaldiniams

Autokratinis valdymo stilius pasižymi dideliu vadovo atsakomybės laipsniu. Vadovas sprendžia iškilusias problemas ir priima sprendimus, taip sumažinamos laiko sąnaudos, užtikrinamas veiklos darnumas. Tačiau dėl griežtos darbo kontrolės nepanaudojami darbuotojų gebėjimai bei kūrybinis potencialas, sumažėja organizacijos vystymosi galimybės, nukenčia bendras psichologinis klimatas. Demokratinis valdymo stilius suteikia darbuotojams galimybę panaudoti savo kūrybines žinias, dalyvauti problemų sprendimo procese, tai įtakoja darbuotojų atsakomybės bei savarankiškumo augimą. Sprendimų priėmimas dalyvaujant pavaldiniams yra ilgas ir dažnai sudėtingas procesas, reikalaujantis daug didesnių laiko sąnaudų, o taip pat ir tam tikrų žinių, išsilavinimo. Liberalus arba „laisvas“ valdymas suteikia laisvės pojūtį atliekamosiose pareigose ir užduotyse ne tik pavaldiniams, bet ir pačiam vadovui, kuris dažnai savo darbus perleidžia pavaldiniams, o šie ne visada atsakingai jį atlieka. Kitas svarbus liberalaus valdymo trūkumas – terminų nesilaikymas. Šio stiliaus taikomų metodų neapibrėžtumas priimtinausias kūrybiškoms asmenybėms, kurioms apribojimai ir apibrėžtumas nėra priimtinas.

Pasitenkinimo darbu valdymas

Robbins'as (2003) pasitenkinimą darbu sutapatina su individo bendrąja nuostata dėl darbo. Jei žmogus patenkintas darbu – nuostatos teigiamos, jei nepatenkintas – neigiamos.

Pasitenkinimą darbu nulemia:

- Proto pastangų reikalaujantis darbas;
- Teisingas atlygis;
- Palaikančios darbuotoją darbo sąlygos;
- Palaikantys kolegos.

Darbuotojai dažniausiai sutinka palankiai galimybę realizuoti savo gebėjimus ir įgūdžius atliekant įvairias užduotis, todėl proto pastangų reikalaujantis darbas suteikia darbuotojams malonumą ir pasitenkinimą. Neteisingas, lūkesčių neatitinkantis atlygis taip pat yra viena iš neigiamo požiūrio į darbą priežastis. Dažniausiai didžiąją dalį dienos žmogus praleidžia darbe, todėl jam yra labai svarbu darbo vietoje jaustis komfortiškai, dirbti tarp draugiškų ir palaikančių bendradarbių.

Appleby'jus (2003), remdamasis F.V. Hertzbergo motyvacijos teorija, pasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius vadina vidinio darbo turinio veiksniais (pripažinimas ir atsakomybė, prasmė ir iššūkis. Tuo tarpu nepasitenkinimą lemia daugiau išorinė darbo aplinka (darbo sąlygos, užmokestis, priežiūra). Galima teigti, kad tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos yra labai glaudus ryšys. Kadangi motyvacijos tema pakankamai plati ir daugelio autorių pateikiami motyvacijos veiksniai apima ir pasitenkinimą darbu, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu persipina su motyvacija ir gali būti vienas iš motyvacijos dedamųjų.

Motyvacija

Potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį vadinama motyvacija (Appleby'jus, 2003). Pamatinės ir dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamos A. H. Maslow'o ir F.V. Hertzberg'o motyvacijos teorijos. Maslowo teorija paremta poreikių hierarchija: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, vertinimo ir saviraiškos poreikiai. Poreikiai eina eilės tvarka, žmogui patenkintus žemesnio lygio poreikį, šis susilpnėja ir pereinama prie aukštesnio lygio poreikių. Hertzbergo teorija paremta pasitenkinimą lemiančiais vidiniais ir išoriniais veiksniais. Vidiniai veiksniai patenkina aukštesnius poreikius, o išoriniai – žemesnius. Siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo svarbu suprasti darbuotojus motyvuojančius veiksnius, taip pat labai svarbu parinkti tinkamus metodus šių veiksnių įgyvendinimui.

Robbins'o (2003) pateikiami motyvacijos metodai: darbuotojų pripažinimo programos (asmeniška žodinė padėka, asmeninė raštiška padėka, oficiali apdovanojimo ceremonija), darbuotojų

įtraukimo į valdymą programos (asmeninis dalyvavimas valdyje, reprezentacinis dalyvavimas, darbuotojų akcijų planai), kintamo atlygio programos (vienetinis atlygis, premijos, pelno dalijimasis, naudos pasidalinimas), įgūdžiais pagrįsti atlygio planai. Kiekviena organizacija yra savita, todėl motyvacijos priemonės turi pritaikyti atitinkamai pagal vykdomą personalo valdymo politiką, veiklos pobūdį, darbuotojų poreikius, finansines galimybes ir kt. Žaptorius (2007) darbuotojų motyvacijos priemonės skirsto į materialines paskatas ir moralinius veiksmus. Darbo užmokestis kaip materialinė paskata yra vis dar pagrindinė motyvavimo priemonė. Tai lemia šalies ekonominė situacija. Darbo užmokestis gali būti bazinis, taip pat mokami įvairūs priedai, premijos už pasiekimus ar organizacijai naudą atnešusius pasiūlymus. Pagal Žaptorių (2007) už materialines skatinimo priemones kur kas svarbesnės ir veiksmingesnės moralinės: savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai, leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes. Tačiau abi šios motyvavimo priemonės bus efektyviausios tada, kai organizacija jas taikys kompleksiskai.

Poveikio priemonių taikymas

Poveikio priemonės skirtos darbuotojų poreikiams patenkinti, o kadangi šie poreikiai yra labai individualūs, vadovai turi turėti jų daug ir, atsižvelgus į atitinkamą situaciją, parinkti tinkamiausią (Sakalas, Šilingienė, 2000). Autoriai pateikia poveikio priemonių sistemą, kuri susideda iš materialinio poveikio ir nematerialinio poveikio sistemų. Materialinio poveikio sistemos tikslas yra sukurti teisingą ir motyvuojančią atlyginimo sistemą, pasinaudojant darbo santykinės vertės ir darbuotojų asmeninio indėlio vertinimu. Nematerialinio poveikio sistema apima personalo pripažinimą bei darbo pobūdį ir aplinką. Personalo pripažinimas apima karjeros planavimą bei personalo ugdymą. Darbo pobūdžio ir aplinkos tikslas sudaryti sąlygas dirbti įdomų ir atsakingą darbą bei užtikrinti gerus santykius su vadovais ir kolegomis. Poveikio priemonės, kaip ir pasitenkinimo darbu valdymas glaudžiai susiję su motyvacija, kadangi orientuojasi į darbuotojų poreikių, naudojant įvairias priemones, patenkinimą, siekiant bendrą organizacijos tikslų.

Komunikacija

Komunikacija organizacijoje apibūdinama kaip dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis procesas, kuris vienija atskirus organizacijos elementų veiksmus siekiant bendro tikslo (Sakalas, Šilingienė, 2000). Komunikavimas atlieka kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo funkcijas (Robbins'as, 2003). Kontrolė gali būti formali (susijusi su pareiginėmis nuostatomis ar organizacijos politika, pvz.: nusiskundimai tik tiesioginiam vadovui) ir neformali (kolegų pašaipos arba pagyrimas). Komunikavimas motyvacijos

funkciją atlieka supažindinus darbuotoją su jo rezultatais, palyginant rezultatus su kolegų pasiekimais, bei duodant įvairius patarimus, kaip pasiekti geresnių rezultatų ar pagyrimus už atliktą darbą ir kt. Darbuotojų tarpusavio komunikavimas leidžia išreikšti įvairius jausmus, susijusius su darbu (nusivylimas, džiaugsmas, pasitenkinimas ir t.t.). Informacijos, reikalingos priimant sprendimus, perdavimas taip pat svarbi komunikacijos funkcija.

Robbins'as (2003) kaip dažniausiai kylančių konfliktų tarp darbuotojų priežastį įvardina nevykusį komunikavimą. Kiekvienai situacijai galima parinkti atitinkamą komunikavimo būdą. Aurius komunikavimo būdus skirsto į:

- Komunikavimą žodžiu (akis į akį, grupės susitikimai, telefonu);
- Komunikavimas raštu (laiškai, elektroninis paštas, organizacijos periodiniai leidiniai, skelbimai skelbimų lentoje).

Kiekvienas komunikavimo būdas turi savo privalumų ir trūkumų, tačiau teisingai pritaikytas atitinkamoms situacijos, gali būti efektyvesnis vienas už kitą. Sakalas ir Šilingienė (2000) siūlo keletą priemonių organizacijos ryšių tobulinimui. Vienas iš jų – informacijos srautų reguliavimas. Komunikacijos proceso dalyviai turi įvertinti savo ir kitų informacijos vartotojų poreikio kiekybinius ir kokybinius aspektus. Svarbu nustatyti, kokios informacijos yra užtektinai, kokios per daug, taip pat skiriasi ir informacijos vartotojų sugebėjimai priimti ir apdoroti informacijos srautus. Skirtingi darbuotojai tą pačią informaciją gali suprasti skirtingai. Kitas svarbus aspektas, galintis iškraipyti informaciją – nežodinė arba neverbalinė kalba (kūno kalba, veido mimika, akių išraiška, poza, gestai. Kai nežodinė kalba nesutampa su pranešama informacija, klausytojas sutrinka, pradeda nepasitikėti informacijos šaltiniu ir dažniausiai pasirenka nežodinės kalbos informaciją.

Išanalizavus darbuotojų valdymo modelius, galima išskirti dvi šio valdymo sritis: organizacinį valdymą ir tarpusavio santykių. Organizacinis valdymas siejamas su personalo skyriaus darbu bei, dažniausiai, orientuojamas visiems organizacijos esamiems ar potencialiems darbuotojams arba pritaikomas pagal užimamas pareigas. Darbuotojų tarpusavio santykių valdymo funkcija priskiriama vadovams ir, kadangi daugelis autorių darbuotojų valdymo apibrėžimuose akcentuoja darbuotojų poreikių patenkinimo svarbą, o kartų teorija paremta žmonių vertybių sistema, kuri atsispindi poreikiuose, tolimesnis tyrimą tikslinga sieti su darbuotojų tarpusavio santykių valdymo metodais (žr. 6 pav.)

Vadovavimo stilius	Autoritarinis	Sprendimai vadovo atsakomybė Darbuotojas tik sprendimų vykdytojas
	Demokratinis	Darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus Didesnė atsakomybė darbuotojui
	Liberalus	Laisvė priimti sprendimus Atsakomybės pasidalinimas
Motyvacija	Materialinė	Atlyginimo dydis Priedai Premijos Teisingas atlyginimas Geros darbo sąlygos
	Moralinė	Proto pastangų reikalaujantis darbas Pripažinimas Palaikantys kolegos Asmeninė padėka Vieša padėka Karjera Įdomus darbas
Komunikacija	Žodžiu	"Akis į akį" Grupės susitikimas Telefonu
	Raštu	Laiškai, įvairūs dokumentai Elektroninis paštas Organizacijos leidiniai Skelbimai skelbimų lentoje

6 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių valdymo modelis (sudaryta autoriaus)

2.3. Teoriniai skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelio sprendimai ir jų pagrindimas

Įvairūs autoriai darbuotojų valdymui naudojamus metodus pateikia skirtingai, vieni akcentuoja labiau organizacines veiklas kiti tarpusavio santykius, tačiau dauguma autorių sutinka, kad skirtingų kartų darbuotojai valdymo metodus vertina ir interpretuoja nevienodai. Įvairių autorių pateiktos išvados ir pasiūlymai yra apibendrinti ir pavaizduoti skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelyje 6 lentelėje:

6 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelis (sudaryta autoriaus)

		Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Valdymo stilius	Autoritarinis	Esant būtinumui	Esant būtinumui	Esant būtinumui
	Demokratinis	Taikyti	Esant būtinumui	Esant būtinumui
	Liberalus	Esant būtinumui	Taikyti	Esant būtinumui
Materialinė motyvacija	Atlyginimas	Taikyti	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį
	Priedai	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti
	Premijos	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti
	Geros darbo sąlygos	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti
Moralinė motyvacija	Pripažinimas	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti
	Kolegų palaikymas	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti kaip antraeilį
	Padėka	Taikyti	Taikyti	Taikyti
	Karjeros galimybės	Taikyti	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį
Komunikacija žodžiu	Individualus pokalbis	Taikyti	Taikyti	Taikyti
	Komandinis bendravimas	Taikyti	Esant būtinumui	Esant būtinumui
	Telefonas	Taikyti	Taikyti	Taikyti
	El. konferencija	Esant būtinumui	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti
Komunikacija raštu	El. paštas	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti	Taikyti
	Organizacijos dokumentai	Esant būtinumui	Esant būtinumui	Esant būtinumui
	Leidiniai	Esant būtinumui	Esant būtinumui	Esant būtinumui

Vadovavimo stilius

Y kartai sunku dirbti esant griežtai valdymo hierarchijai, ši karta labiau vertina galimybę prisidėti prie įvairių sprendimų (Bačinskaitė, 2016). Y kartos valdyme tikslinga naudoti demokratinį valdymo stilių, kai suteikiama galimybė dalyvauti priimant sprendimus. Kūdikių bumo karta taip pat siekia būti įtraukta į sprendimų priėmimo procesus ir vadovai, pagal galimybes ir esamą situaciją, priimdami sprendimus turi atsizvelgti ir į kūdikių bumo kartos atstovų nuomonę (Čiutienė, Railaitė,

2013). Šios kartos darbuotojai gerbia tokius vadovus, kurie siekia konsensuso ir savo darbuotojus laiko lygiaverčiais, priimtinausias yra demokratinis vadovo požiūris į darbuotojus (Bursch'as, Kelly'is, 2014). Tuo tarpu X karta, pagal Čiutienę ir Railaitę (2013), labiausiai vertina autonomiją, pačių nusistatytas taisykles ir galimybę atlikti darbą iki galo. Šiai kartai geras vadovas turi būti atviras, nuoširdus ir neprisirišęs prie bet kokio valdymo metodo (Bursch'as, Kelly'is, 2014). Toks požiūris yra artimiausias liberalaus vadovavimo stiliui. Stanišauskienė (2015) X kartos valdyme taip pat pabrėžia pasirinkimo ir lankstumo galimybes. X kartai svarbu lygiateisiškumas ir grįžtamasis ryšys, jie nori žinoti „kaip klostosi reikalai“ (Hermanmiller.com, 2010). Tolbize (2008) teigia, kad X kartos atstovai nesupranta vadovų, kurie reikalauja atlikti darbą „nes aš taip liečiau“, šiai kartai yra visiškai nepriimtinas autoritarinis valdymas. Tačiau, esant tam tikroms situacijoms, pvz.: kai sprendimą būtina priimti greitai, autoritarinis valdymas yra būtinas. Vadovai, parinkdami vadovavimo stilių, turi atsižvelgti į kiekvienos kartos poreikius, tačiau esant būtinybei ir atitinkamai situacijai, gali būti naudojami ir kiti vadovavimo stiliai.

Motyvacija

Materialinė

X karta teikia pirmenybę atlygiui atitinkančiam darbo rezultatams (Stanišauskienė, 2015), vienas iš šios kartos materialinės motyvacijos būdų yra teisingas atlygis. Tuo tarpu kūdikių bumo karta orientuojasi į pelną, todėl šiai kartai yra labai aktualu atlygio dydis, premijos bei įvairūs piniginiai priedai. Tai patvirtina ir Robbins'as (2003), kūdikių bumo atstovus vadindamas pragmatikais, kuriems yra labai svarbi materialinė sėkmė. Y kartos atstovai, pagal Robbins'as (2003), taip pat orientuojasi į pinigus, jiems yra labai svarbi finansinė sėkmė, todėl, bet koks materialinis paskatinimas šiai kartai yra aktualus. Pinigai X kartai nėra labai aktualūs, tačiau pinigų trūkumas gali sumažinti šios kartos motyvaciją dirbti (Tolbize, 2008). X kartai atlyginimo dydis bei įvairūs piniginiai paskatinimai gali būti kaip antraeilės motyvavimo priemonės.

Moralinė

Kūdikių bumo karta vertina gerus tarpusavio santykius (Čiutienė, Railaitė, 2013), todėl geri santykiai bei kolegų palaikymas yra viena iš svarbiausių kūdikių bumo kartos motyvacijos priemonių. Taip pat šiai kartai yra svarbus pripažinimas (Yu'as, Miller'is, 2005).

Viena iš motyvuojančių geriau dirbti paskatų yra įvertinimas ir pagyrimas. X kartos atstovams pakanka elektroninio laiško su padėka, tuo tarpu kūdikių bumo kartai svarbu viešumas, kad apie jų pasiekimus sužinotų kiti (Bačinskaitė, 2016). X kartos atstovams tikslinga taikyti asmeninės, o kūdikių bumo kartos – viešos padėkos priemones. Y karta nuolat siekia įvertinimo ir vadovų dėmesio

(Stanišauskienė, 2015). Šios kartos atstovus būtina nuolat lepinti dėmesiu, vertinti jų pastangas – pripažinimas yra vienas iš svarbiausių stimulų, skatinančių Y kartą dirbti efektyviau. Efektyvus gali būti tiek viešas tiek asmeninis pripažinimas. Kadangi X-eriai dažnai įvardinami kaip individualistai, šeimai ir draugams labiau nei darbdaviui atsidavę darbuotojai (Tolbize, 2008), šiai kartai palaikantys kolegos, bei viešos padėkos nėra labai aktualūs.

Y karta, pagal Stanišauskienę (2015) nevertina materialinės motyvacijos, šiai kartai yra svarbus asmeninis tobulėjimas, todėl jiems tikslinga skirti proto pastangų reikalaujančias užduotis. Y kartai, taip pat yra labai aktualios geros darbo sąlygos. Geros darbo sąlygos apima įvairias darbo pobūdį atitinkančias priemones, patogiai įrengtą darbo vietą. Galimybė dirbti bet kurioje, pasirinktoje vietoje, darbdaviui suteikiant visas tam reikalingas priemones (asmeninis kompiuteris, galimybė prisijungti prie organizacijos vidinių duomenų bazių ir t.t.) Y kartai, taip pat yra viena iš motyvuojančių priemonių (Hermanmiller.com, 2010).

Karjera Y kartos atstovams yra antraeilis dalykas (Stanišauskienė, 2015), todėl karjeros galimybės, kaip motyvuojančią paskatą Y kartai, vadovai turėtų vertinti atsargiai. Tuo tarpu X kartos atstovams karjeros galimybės yra puiki priemonė sukurti gerovę sau ir šeimai. Pripažinimas, išreikštas per teigiamus karjeros pokyčius, gali būti aktualus, tačiau, kaip individualistai X-eriai viešo pripažinimo nevertina. X karta vertina darbą tol kol jis yra įdomus, panašus požiūris būdingas ir Y kartai (Tolbize, 2008). Kūdikių bumo kartai karjeros galimybės darbe, taip pat yra paskata dirbti geriau, tačiau šiai kartai pokyčiai karjeroje turi vykti „žingsnis po žingsnio“, kaip sunkaus darbo ir atsidavimo organizacijai pasekmė. Kūdikių bumo karta vertina padėtį, turtą bei prestižą (Bursch'as, Kelly'is, 2014). Galimybė dirbti įdomų, bet ne taip gerai apmokamą darbą yra ne tokia priimtina kaip gerai apmokamo prestižinio darbo pasiūlymas. Saugumas darbe kūdikių bumo atstovams nemažiau svarbus nei piniginė motyvacija (Yu'as, Miller'is, 2005). Darbo saugos užtikrinimą galima priskirti prie gerų darbo sąlygų. Labiau nei geros darbo sąlygos, X kartą motyvuoja, galimybė subalansuoti darbo ir asmeninio gyvenimo sritis. Ši karta nepasižymi lojalumu darbdaviui ir dažnai asmeninį gyvenimą iškelia aukščiau už darbą (Bursch'as, Kelly'is, 2014). X karta darbe vertina iššūkius ir siekia nuolatinio tobulėjimo (Yu'as, Miller'is, 2005). Proto pastangų reikalaujantis darbas gali suteikti šiai kartai galimybę atsiskleisti ir tobulėti.

Krašto apsaugos sistemoje materialinės motyvacijos priemonių nėra daug: atlyginimo dydis priklauso nuo turimo karinio laipsnio (kuris dažniausiai atitinka užimamas pareigas, arba yra siektinas), priedai mokami už specifiką ir yra gaunami tik vykdant tam tikras užduotis arba esant tam tikram budėjime. Darbo sąlygos krašto apsaugos sistemoje priklauso nuo tarnybos vietos, specifikos ir

pareigų – tai skatina kolektyvą stengtis, o skyrimas į aukštesnes laisvas pareigas yra geras motyvavimo įrankis. Materialinės motyvacijos priemonės čia skirtingoms kartoms pasireiškia vienodai.

Komunikacija

Žodžiu

Kūdikių bumo karta vertina bendravimą akis į akį arba telefonu (Bačinskaitė, 2016), todėl šios kartos valdyme turi būti labiau akcentuojamas žodinis bendravimas. Kūdikių bumo atstovai jaučiasi gerai dirbdami kartu su kitais, jie nėra individualistai, todėl komunikacija grupėje jiems yra priimtina (Yu'as, Miller'is, 2005). Tuo tarpu X kartos atstovai žodinės komunikacijos nevertina ir į įvairius grupinius susirinkimus eiti nemėgsta. Pagal autorę (Bačinskaitė, 2016), X ir Y kartos atstovams organizuoti grupinius susirinkimus galima tik esant būtinybei. Kiti šaltiniai teigia, kad Y karta mėgsta dirbti grupėse, tačiau labiau pageidauja informacija dalintis su bendraamžiais, didžioji dauguma taip pat teigiamai vertina galimybę bendrauti „akis į akį“. Bendravimą „akis į akį“ vertina ir X kartos atstovai (Hermanmiller.com, 2010).

Raštu

Y karta įvairių techniką laiko savaime suprantamu dalyku (Robbins'as, 2003), ir informacijos apsikeitimui bei komunikacijai naudoja įvairias technologijas. Y kartos darbuotojai savo išmaniuosius telefonus, planšetinius kompiuterius naudoja darbe, kaip bendravimo priemonę su kolegomis, bendravimas vyksta trumposiomis žinutėmis, taip pat per įvairius socialinius tinklus (pvz.: Facebook, MySpace ir kt.) (Twenge, Cambell'as, 2008). Bendraudami su šia karta vadovai turi atsižvelgti į technologijų poreikį ir, kaip vieną iš pagrindinių įvairios informacijos ar užduočių perdavimo būdų bei priemonių, naudoti kompiuterius, mobiliuosius telefonus. Tuo tarpu didžioji dali kūdikių bumo kartos, mano, kad susirinkimų metu naudojamas nešiojamas kompiuteris trikdo bendrą darbą ir blaško dalyvius (Hermanmiller.com, 2010). Tačiau tas pats šaltinis pabrėžia, kad kūdikių bumo kartos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, padės šios kartos atstovams perprasti naujas technologijas ir priimti jas kaip vieną iš būtinų darbo priemonių. Todėl vadovai turėtų skatinti kūdikių bumo kartos darbuotojus naudotis įvairiomis technologijomis kaip viena iš komunikacijos priemonių, bet tuo pačiu nepamirštant ir kitų, šiai kartai priimtinesnių bendravimo būdų, nes darbe kūdikio bumo kartai svarbiausias tarpusavio ryšys ir tiesioginis bendravimas. X kartos darbuotojai savo darbo vietos neįsivaizduoja be technologijų, šiai kartai technologijos kaip priemonės darbo kokybei pagerinti, kai tuo tarpu Y kartai tai gyvenimo būdas.

Kitos darbuotojų tarpusavio santykių valdymo modelyje paminėtos komunikacijos priemonės: laiškai, dokumentai, organizacijos leidiniai, skelbimai skelbimų lentoje, gali būti naudojamos esant

tam tikrai situacijai ir atsižvelgus į norimos perduoti informacijos pobūdį, tačiau gali būti mažiau efektyvios, nei anksčiau aptartos.

Komunikacija krašto apsaugos sistemoje yra vienas svarbiausių dedamųjų į kokybiškos veiklos atlikimą. Krašto apsaugos sistemoje komunikacija žodžiu yra labiausiai vertinama visais aspektais, kadangi tikslūs nurodymai yra duodami tiek individualiai, tiek grupėms, o vykdant labiau administracinę veiklą – telefonu ir kartos nėra išskiriamos. Šioje organizacijoje komunikacija raštu turėtų būti taikoma visoms kartoms vienodai, kadangi įsakymai ir įstatymai galioja visiems, o svarbiausios priemonės – įsakymai ir elektroninis paštas.

Apibendrinant, galima teigti, kad egzistuojančios skirtingos kartos skiriasi savo vertybėmis, nuostatomis, suvokimu ir išmokimu. Kiekviena iš šių kartų taiko sau būdingus valdymo stilius ir metodus, skirtingai taiko pasitenkinimo į darbą valdymą, skirtingai motyvuoja, taiko nevienodas poveikio priemones ir skirtingai komunikuoja. Kiekvienas valdymo metodas turi tam tikrų trūkumų, todėl metodai turi būti taikomi kompleksiskai, atsižvelgiant į situaciją, o skirtingų kartų darbuotojai valdymo metodus vertina ir interpretuoja nevienodai. Visos organizacijos kuria savitą, tik jai būdingą kultūrą, o ją įtakoja organizacijos darbuotojai, jų unikalumas ir išskirtinumas. Ne išimtis ir krašto apsaugos sistema, kuriai yra pritaikytos savitos taisyklės, kurias reglamentuoja įvairūs teisiniai aktai, vyriausybės nutarimai, krašto apsaugos ministro įsakymai bei krašto apsaugos statutas. Šios aplinkybės daro krašto apsaugos sistemą tokia išskirtine. Skirtingų kartų sėkmingam valdymui. reiktų taikyti sisteminį požiūrį. Geriausias sėkmingo valdymo pavyzdys - modelio principas, kurio pagalba personalo valdymas, vyksta per valdymo metodus (autoritarinį, demokratinį ir liberalų), personalo motyvavimą (materialinį ir moralinį) ir komunikavimą su personalu (žodžiu ir raštu).

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas

Tyrimo problema – Statutinėse organizacijose tarp skirtingos kartos darbuotojų, kylantys konfliktai, neigiamai veikia bendrą organizacijos veiklą, nukenčia kasdieninis darbas. Krašto apsaugos sistemos personalo valdymo apžvalga parodė, kad krašto apsaugos sistema, nenumačiusi, kaip reiktų valdyti skirtingų kartų atstovus, todėl personalo politika nėra pritaikyta per kartų požymius.

Tyrimo objektas – skirtingų kartų darbuotojų valdymo situacija krašto apsaugos sistemoje.

Tyrimo tikslas – ištirti skirtingų kartų darbuotojų valdymą ir pateikti pagrįstą skirtingų kartų darbuotojų modelį krašto apsaugos sistemoje.

Tyrimo uždaviniai:

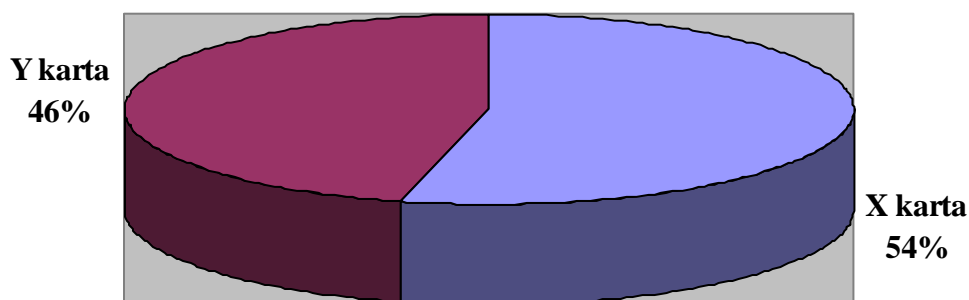
- Pagrįsti ir pateikti skirtingų kartų darbuotojų valdymo tyrimo metodiką;
- Atlikti tyrimą krašto apsaugos sistemos, X kariniame vienetė;
- Gautus tyrimo rezultatus pritaikyti parengiant taikomąjį skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelį.

Tyrimo etapai:

- Pasiruošimas tyrimui, informacijos rinkimas;
- Anketos parengimas;
- Tyrimo imties pasirinkimas;
- Apklausos vykdymas;
- Tyrimo duomenų analizė;
- Tyrimo duomenų interpretacija;
- Išvadų ir rekomendacijų rengimas.

Tyrimo metodas - krašto apsaugos sistemos skirtingų kartų darbuotojų valdymo ištyrimui buvo naudotas anketinės apklausos metodas- buvo vykdoma vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų anketinė apklausa.

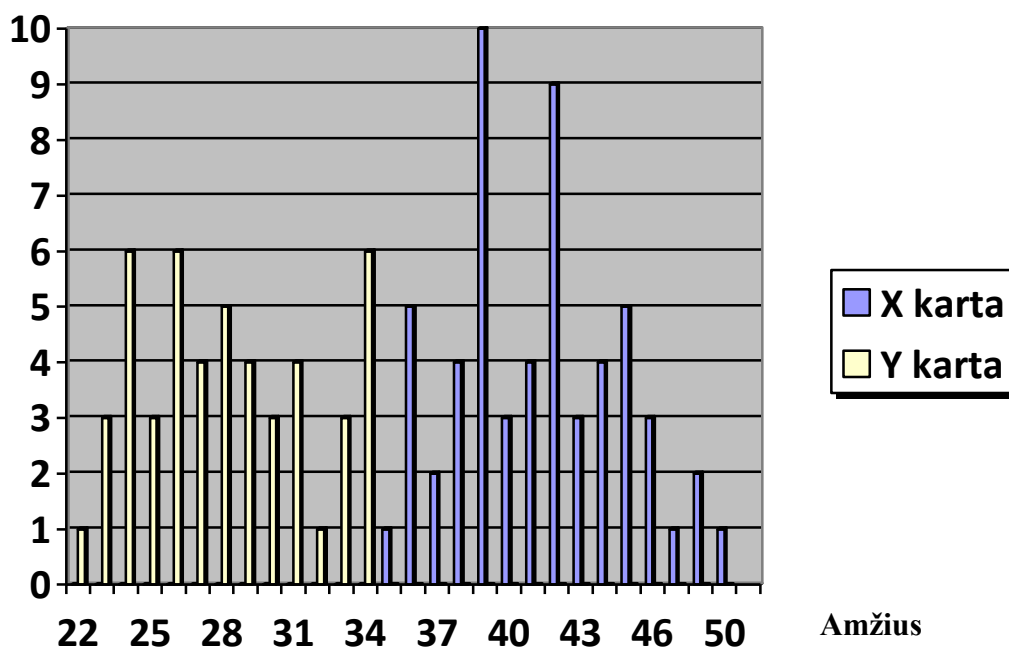
Tyrimo dalyviai – tyrime dalyvavo 110 Lietuvos kariuomenės X karinio vieneto vadovų (kariai, puskarininkiai ir karininkai). 4 anketos buvo atmestos kaip netinkamai užpildytos, todėl tyrime buvo analizuojamos 106 anketos, iš kurių 57 priklauso X kartos atstovų grupei, 49 Y kartos atstovų grupei (žr. 7 pav.).



7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal kartas

Tyrimo dalyvių amžius svyravo nuo 22 iki 50 metų (žr. 8 pav.; dažnių lentelė pridedama 2 priede). Pasirinkti tyrimo dalyviai yra vadovaujantys skirtingo dydžio (pradedant iki 5 žmonių grupei, baigiant virš 90 pavaldinių) ir skirtingos specifikos vienetams. Kaip galima matyti 7 pav., tyrimo dalyviai pasiskirstę pagal kartas į panašaus dydžio grupes, todėl galima teigti, kad grupėms lyginti proporcijos yra tinkamos.

Respondentų skaičius



8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių ir kartas

Tyrimo dalyvių lytis tyrimo anketoje nebuvo išskirta ir šiame darbe neanalizuojama, kadangi X kariniame vienete tarnaujančių ir vadovujančias pareigas užimančių moterų skaičius minimalus.

Tyrimo procedūra - tyrimas atliktas 2016 m. lapkričio-gruodžio mėnesiais. Tyrimas organizuotas Lietuvos kariuomenės X kariniame vienete, iš anksto sutarus su X karinio vieneto vadu ir

gavus leidimą atlikti tyrimą. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema ir informuoti apie galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime ar nutraukti dalyvavimą vėliau. Tyrimo dalyviai taip pat buvo supažindinti su tyrimo eiga, buvo paaiškinta, jog anketos yra anoniminės, o gauti duomenys, bus panaudoti tik moksliniais tikslais, magistro diplominiam darbui parengti. Tiriamiesiems buvo garantuota, kad anketų duomenys, bus panaudoti tik apibendrinta forma, neanalizuojant pavienių anketų.

Tyrimo instrumento pagrindimas – apie respondentų nuomones informacija buvo renkama apklausos būdu, kadangi šis anketinės apklausos metodas buvo tinkamiausias ir labiausiai atitinkantis galimybes ir tyrimo tikslus. Pakankamai nedidelės laiko sąnaudos leido apklausti didesnę respondentų skaičių.

Anketa (žr. 1 priedą) buvo sudaryta taip, kad respondentai išreikštų savo požiūrį į skirtingų kartų valdymo ypatumus, savybes, tuo pat metu siekiant išsiaiškinti kiekvienos kartos valdymo skirtumus ir problemas.

Anketa sudaryta remiantis bendraisiais reikalavimais:

- Įvadinė dalis. Įvadinėje dalyje tyrimo dalyviams pateiktas autoriaus prisistatymas, tyrimo tikslo apibūdinimas ir akcentuotas anketos konfidencialumas ir anonimiškumas.
- Demografinė dalis. Šioje dalyje respondentai atsakė į klausimus apie savo amžių, išsilavinimą, tarnybos stažą krašto apsaugos sistemoje, pavaldinių skaičių. Respondentai amžių turėjo įrašyti patys, o išsilavinimo, stažo ir pavaldinių skaičiaus variantai jiems buvo pateikta ir reikėjo pasirinkti vieną iš keleto variantų.
- Pagrindinė dalis. Pagrindinėje dalyje išskirta keletas dalių: bendrieji klausimai apie tai, kaip ir ar respondentai supranta skirtingas kartas, ar naudoja šiuos terminus savo veikloje, kokie teigiami ir neigiami niuansai valdant skirtingas kartas ir ko reikia, kad respondentai geriau suprastų skirtingų kartų darbuotojų valdymo aspektus rašto apsaugos sistemoje, taip pat priežastis dėl kurių pasirinko tarnybą krašto apsaugos sistemoje. Užduodant bendruosius klausimus respondentams buvo pateikti atsakymai „taip“, „ne“, „iš dalies“, o klausiant apie teigiamus ir neigiamus dalykus valdant kartas – po keturis labiausiai būdingus ir literatūroje pasitaikančius teiginius. Taip pat pasiūlymuose buvo pateikti penki dažniausiai pasitaikantys variantai. Sekančiose pagrindinės anketos dalyse nusakoma tam tikri valdymo ypatumai:

- A dalis skirta nustatyti ir įvertinti respondento valdymo stilių;
- B dalis skirta įvertinti respondento pavaldinių motyvavimą, įtraukimą į valdymą;
- C dalis skirta įvertinti respondento komunikacijos, tarpusavio santykių palaikymo įgūdžius;

- D dalis skirta įvertinti respondento investiciją į žmogiškąjį kapitalą;
- E dalis skirta įvertinti respondento pavaldinių pasitenkinimo darbu skatinimą ir motyvavimą;

- F dalis skirta įvertinti respondento vertybinius prioritetus.

Anketos A dalis yra sudaryta remiantis klausimynu „Apklausa vadovo darbo stiliui nustatyti“ iš Generolo Jono Žemaičio karo akademijos anketų klausimynų ir testų rinkinio „Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika“ (Puzanavičius, 2005). Originalų klausimyną sudaro 60 teiginių, iš kurių po 20 skirta kiekvienam vadovavimo stiliui. Šiame magistro baigiamojo darbo tyrime naudota sutrumpinta klausimyno versija – 30 klausimų, po 10 kiekvienam vadovavimo stiliui. Todėl ir rezultatų skaičiavimas pritaikytas atitinkamai. Anketos A dalies tinkamumui patikrinti buvo skaičiuojamas koeficientas kronbacho α , patikrinus paaiškėjo, jog skalės validumas lygus 0,65, tai reiškia, jog skalės klausimai pakankamai patikimai pamatuos tiriamą reiškinį, šiuo atveju vadovavimo stilių.

Klausimynų rinkinys yra adaptuotas krašto apsaugos sistemos kariams ir darbuotojams. Kaip minėta, šios dalies tikslas yra įvertinti ir nustatyti respondento valdymo stilių, o ši apklausa yra skirta būtent nustatyti kokiam (autokratiniam, demokratiniam, liberaliam) vadovavimo stiliui respondentas teikia pirmenybę. Taip pat šios anketos dalies pagalba galima nustatyti, koks vadovo polinkis į vienokį ar kitokį vadovavimo stilių – minimalus, vidutinis ar stiprus. A dalies klausimų rinkinys, nustatantis kokiam vadovavimo stiliui respondentas priklauso, taip pat kiekvieną iš vadovavimo stilių trumpai apibūdina.

Iš 30 pateiktų klausimų A dalyje, kiekvienas yra susijęs su tam tikru vadovavimo stiliumi (autokratinium, demokratinium, liberalium), pagal respondentų atsakymus, galima nustatyti kaip stipriai išreikštas kiekvienas iš minėtų valdymo stilių. Jei respondentas surinko minimalią balų sumą visais trimis vadovavimo stilių lygiais – jo stilių galima laikyti nepastoviu, tai reiškia, kad respondentas savo vadovavimo stilių taiko pagal aplinkybes. Jei respondentas turi didelę vadovavimo patirtį, teigiama, kad jis sugebės naudotis visų trijų vadovavimo stilių privalumais.

Pasak Puzanavičiaus, 2005, susumavus atitinkamą balų skaičių galima detaliau ištyrinėti respondentų individualaus vadovavimo stiliaus bruožus:

Autokratinis vadovavimo stilius:

- minimalus – itin nedidelis noras būti lyderiu, įsakinėjimo pavaldiniams, užsibrėžto tikslo siekimo ir aplaidžių darbuotojų kritikavimo įgūdžiai yra nesusiformavę arba silpni;

- vidutinis – šis polinkis parodo mokėjimą reikalauti, ryžtingumą, norą paveikti pavaldinius įsakymais, egoizmą, paviršutinį požiūrį į darbuotojo poreikius, nenorą paisyti jų nuomonės;

- stiprus – polinkis, atskleidžiantis vadovo savybę ir polinkį į vienvaldiškumą ir šiurkštumą, įprotį piktnaudžiauti nuobaudomis, ignoruoti viešąją nuomonę. Taip pat atskleidžiamas garbės troškimas, nenoras ir nemokėjimas leisti pavaldiniams būti savarankiškiems.

Liberalus vadovavimo stilius:

- minimalus – šis polinkis parodo vadovo nemokėjimą dirbti ir bendrauti su žmonėmis. Toks vadovas kelia nepasitikėjimą ir nesugeba paskirstyti pavaldinių funkcijų, yra impulsyvus, nereiklus, jam trūksta atsakomybės jausmo;

- vidutinis – polinkis, kuris parodo vadovo norą perduoti savo pareigas pavaldiniams, taip pat parodo jo pasyvumą, nereiklumą, didelę svetimos nuomonės įtaką. Toks vadovas turi polinkį turi baimę priimti sprendimus, nuolaidžiauja aplaidiems darbuotojams, prašo, o ne įsakinėja;

- stiprus – polinkis parodo didelį arba visišką abejingumą kolektyvo interesams, nenorą imtis atsakomybės. Toks vadovas yra neveiklus, silpnavalis, neprincipingas ir nesugeba ginti savo nuomonės, vengia vadovauti, neturi tikslo, taip pat nuolaidžiauja ir meilikauja pavaldiniams.

Demokratinis valdymo stilius:

- minimalus – šis polinkis parodo nedidelį norą būti arčiau pavaldinio ir pagelbėti jiems. Toks vadovas nepasitiki savo organizaciniais sugebėjimais;

- vidutinis – parodo vadovo norą rūpintis kolektyvo interesais, domėtis pavaldinių rūpesčiais. Vadovas teisingai reaguoja į kritiką, skatina pavaldinius už gerą darbą ir iniciatyvumą;

- stiprus – polinkis, rodantis vadovo gebėjimą koordinuoti kolektyvo veiklas, tikslo siekimą. Toks vadovas skatina pavaldinių savarankiškumą, jaučia ir sprendžia konfliktus.

B, C, D, E ir F dalys buvo sudarytos darbo autoriaus, remiantis literatūros analize. Matuoti kiekvienos šių skalių (dalių) validumo rodikliai atskirai. B dalies validumas matuotas kronbacho α koeficientu buvo 0,302, o tai yra per mažai siekiant gauti tikslius rezultatus. Tačiau pašalinus pirmąjį B dalies klausimą koeficientas pakyla iki 0,720, o tai yra pakankamai grupės tyrimui atlikti. Taigi iš tolimesnių skaičiavimų bus pašalintas B dalies 1 klausimas.

Likusių klausimynų dalių validumai: C dalies kronbacho $\alpha=0,607$, D dalies kronbacho $\alpha=0,644$, E dalies kronbacho $\alpha=0,622$, F dalies kronbacho α pašalinus netinkamą penktąjį klausimą yra 1,063 tai pakankami rodikliai grupėms tirti.

Kiekvienoje iš šių dalių yra po penkis klausimus (teiginius), į kuriuos respondentai turėjo pasirinkti vieną iš atsakymo variantų: „pritariu“ arba „nepritariu“. Remiantis šią skalę buvo nustatoma respondentų požiūris, vertinimas ir nuostatos aukščiau minėtais klausimais.

Anketos klausimynas buvo sudarytas remiantis pagrindiniais metodologiniais principais ir jame pateikti svarbiausi klausimai, kurie suformuluoti aiškiai, lengvai suprantamai ir nedviprasmiškai. Klausimyne pagrindą sudaro uždaro tipo klausimai, kur yra pateikti atsakymų variantai.

Statistinis duomenų apdorojimas – skirtingų kartų darbuotojų valdymo tyrimo anketų duomenims analizuoti buvo naudojama statistinių duomenų apdorojimo programa socialiniams mokslams SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 versija.

Duomenų išvestinių kintamųjų (Karta, Demokratinis, Liberalus, Autokratinis) normalumas buvo tikrinamas kintamųjų aprašomąja statistika. Visų išvestinių kintamųjų aprašomosios statistikos duomenys parodė, kad kintamųjų asimetrijos ir eksceso koeficientai gerokai viršija 0. Kolmogorovo-Smirnovo testo reikšmingumo lygmuo lygus 0. Visi šie duomenys rodo, kad pažeista skirstinio normalumo prielaida, todėl minėtiems kintamiesiems matuoti tinkami tik neparametriniai kriterijai.

3.2. Tyrimo hipotezės

Išanalizavus mokslinę literatūrą tyrimui buvo iškeliamos šios, skirtingų kartų darbuotojų valdymą išreiškiančios hipotezės:

1. X kartos atstovams būdingas stipriau išreikštas autokratinis valdymo stilius, nei Y kartos atstovams;
2. Y kartos atstovams būdingas stipriau išreikštas demokratinis valdymo stilius, nei X kartos atstovams;
3. Y kartos atstovai labiau linkę įtraukti savo pavaldinius į valdymo procesą, nei X kartos atstovai;
4. Y kartos atstovams labiau būdingas gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, nei X kartos atstovams.
5. Y kartos atstovai daugiau dėmesio skiria pavaldinių žmogiškųjų išteklių valdymui, mokymui, švietimui, nei X kartos atstovai;

6. X kartos atstovai labiau linkę į pavaldinių motyvavimą ir skatinimą, nei Y kartos atstovai;
7. X kartos atstovams labiau būdingas atsidavimas darbui, nei Y kartos atstovams.

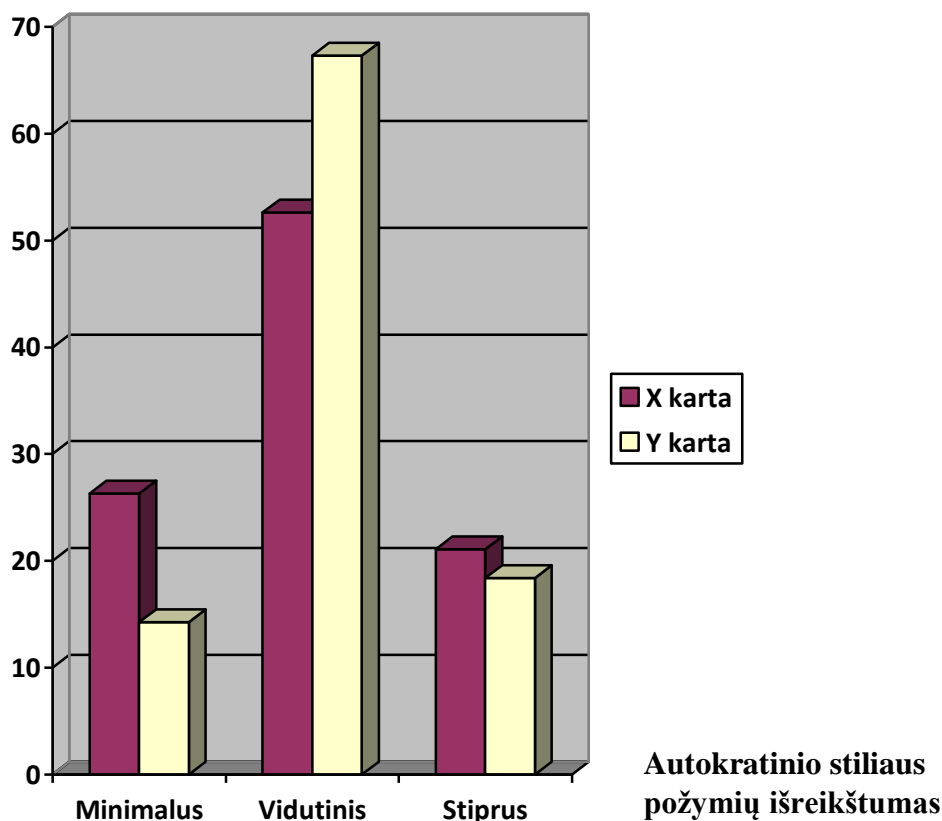
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tyrimo rezultatai

Šiame tyrime ištirti ir nustatyti skirtingų kartų darbuotojų valdymo skirtumus ir ypatumus Lietuvos krašto apsaugos sistemoje X kariniame vienete bei, remiantis gautais duomenimis, sudaryti skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelį Lietuvos krašto apsaugos sistemoje. Tikrinant hipotezes pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha=0,05$.

Pirmoji hipotezė buvo iškelta skirtingų kartų vadovų valdymo stiliui palyginti. Hipotezėje spėjama, kad X kartos atstovams būdingas stipriau išreikštas autokratinis valdymo stilius, nei Y kartos atstovams. Ši hipotezė tikrinta Mann-Whitney-Wilcoxon'o kriterijumi. Duomenų analizės rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų autokratinio valdymo stiliaus grupėje tarp skirtingų kartų atstovų nėra ($p>0,05$). Minimalūs, tačiau statistiškai nereikšmingi skirtumai, matomi ir žemiau pateiktoje lentelėje.

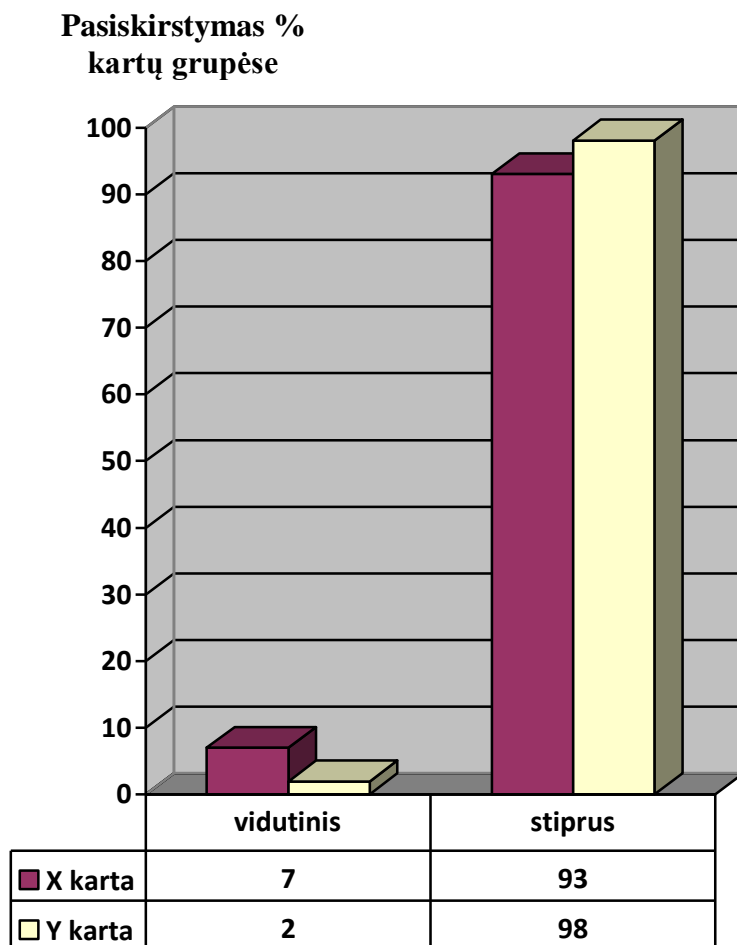
**Pasiskirstymas %
kartų grupėse**



9 pav. Skirtingų kartų atstovų autokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai.

Kaip matoma 9 paveikslėlyje (lentelė su duomenimis pateikiama 3 priede), 63 (59,4%) visų respondentų teigia turintys vidutiniškai išreikštą autokratinį valdymo stilių. Iš jų 47,6% X kartos atstovų ir 52,4% Y kartos atstovų. Žvelgiant į atskirų kartų grupes, matoma, kad iš visų X kartos atstovų daugiau kaip pusė - 30 (52,6%) turi vidutiniškai išreikštą autokratinį valdymo stilių ir, nors tai statistiškai nėra reikšmingas skirtumas, tačiau galima pastebėti, kad Y kartos atstovų dalis, turinti vidutiniškai išreikštą autokratinį valdymo stilių netgi yra nežymiai didesnė nei X kartos, t. y. 33 respondentai, o tai sudaro 67,3% Y kartos grupėje. Taigi, remiantis analizės rezultatais, galima teigti, kad pirmoji hipotezė nepasitvirtino.

Antroji hipotezė iškelta patikrinti skirtingų kartų vadovų demokratinio valdymo stiliaus skirtumus. Ši hipotezė taip pat tikrinta neparametriniu Mann-Whitney-Wilcoxon'o kriterijumi. Duomenų analizės rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų demokratinio valdymo stiliaus grupėje tarp skirtingų kartų atstovų nėra ($p > 0,05$). Nedideli skirtumai, matomi žemiau pateiktoje lentelėje.



**Demokratinio stiliaus
požymių išreikštumas**

10 pav. Skirtingų kartų atstovų demokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai.

Kaip matoma 10 pav. (lentelė su duomenimis pateikiama 4 priede) stipriai demokratinis vadovavimo stilius išreikštas iš viso 101 (95,3%) respondentui. Atskirai X kartos 53 (93,0%) respondentai turi stipriai išreikštą demokratinį vadovavimo stilių, o Y kartos net 98,0% (48 respondentai). Taigi tiek X, tiek Y kartos atstovai išreiškia panašiai stiprius demokratinio vadovavimo požymius. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad antroji hipotezė nepasitvirtino.

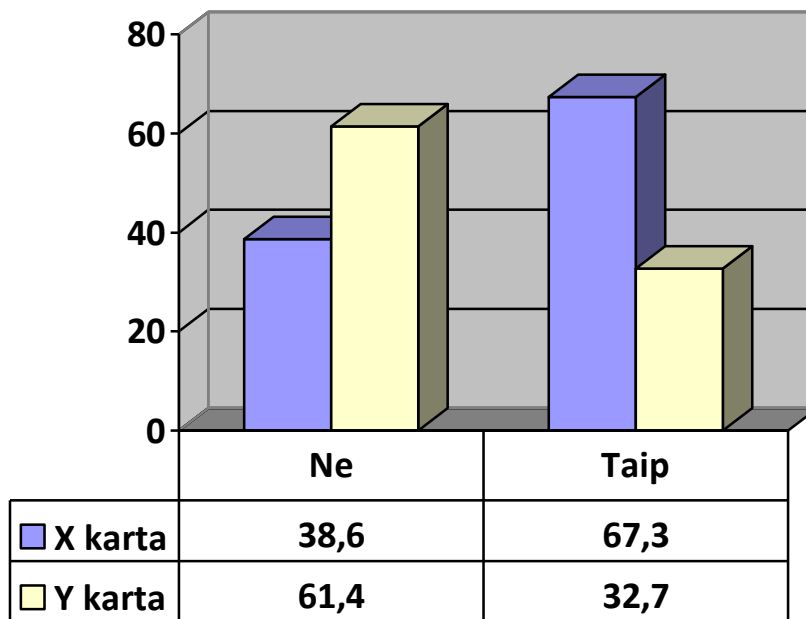
Trečioje hipotezėje teigiama, kad Y kartos atstovai labiau linkę įtraukti savo pavaldinius į valdymo procesą, nei X kartos atstovai. Patikrinus šią hipotezę statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta, $p=0,52$. Tačiau išanalizavus atskirus klausimus, pavyko aptikti statistiškai reikšmingą skirtumą tarp X ir Y kartos atstovų atsakymų. Pirmasis B dalies klausimas, kaip jau minėta iš tyrimo pašalintas, todėl toliau bus aptarti likę keturi šios dalies klausimai. Antrasis B dalies teiginys „Skatinu pavaldinių iniciatyvą teikti idėjas ir pasiūlymus“ buvo tinkamas tiek X, tiek Y kartų atstovams. Pritarė šiam teiginiui 89,5% X kartos ir net 91,8% Y kartos respondentų, tačiau šis skirtumas nėra pakankamai statistiškai reikšmingas, $p=0,68$.

Trečiojo teiginio „Pavaldiniai įtraukiami, kuriant planus ir strategijas bei nustatant ir įgyvendinant veiklos tobulinimo priemones“ duomenų analizė parodė panašius rezultatus kaip ir antrojo. Šiuo atveju p reikšmė dar didesnė 0,744, tai reiškia, kad skirtumai, reaguojant į šį teiginį taip pat nėra statistiškai reikšmingi. Šiam teiginiui taip pat pritarė didžioji dalis tiek X, tiek ir Y kartos respondentų. X karta pritarė 86%, Y kartą 83,7%. Iš viso 90 visų apklaustųjų, o tai sudaro 84,9%.

Ketvirtasis teiginys taip pat sulaukė daugelio respondentų pritarimo. Šiame teiginyje deklaruojama: „Siekiu sutarimo tarp visų pavaldinių tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų“. Atsakymų skirtumai labai minimalūs ir nėra statistiškai reikšmingi, $p=0,157$. X kartos atstovai pritarė šiam teiginiui 82,5% (47 respondentai), Y atstovai 91,8% (45 respondentai).

Paskutinio teiginio analizės rezultatai buvo gana netikėti (žr. 11 pav; lentelė su duomenimis pateikiama 5 priede). Teiginiui „Savo pavaldinius reguliariai skatinu vertinti vadovavimą pvz. apklausos (anketų) ar kt. būdu.“ pritarė 61,4% (35 respondentai) X kartos atstovų ir net 67,3% (33 respondentai) Y kartos atstovų teiginį paneigė.

**Pasiskirstymas %
kartų grupėse**



**Savo pavaldinius
reguliariai skatinu vertinti
vadovavimą pvz. apklausos
(anketų) ar kt. būdu.**

11 pav. Skirtingų kartų vadovų pavaldinių įtraukimo į vadovų vertinimą skirtumai

Taigi, galima teigti, kad trečiojo hipotezė nepasitvirtino.

Ketvirtoji hipotezė iškelta, siekiant patikrinti, ar iš tiesų Y kartos atstovams labiau būdingas gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, nei X kartos atstovams. Hipotezė taip pat tikrinta neparametriniais kriterijais, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų neaptikta, reikšmė lygi 0,794.

Tačiau vėlgi, patikrinus C dalies klausimus atskirai pavyko rasti statistiškai reikšmingų duomenų.

Pirmasis patikrintas C dalies teiginys „Pavaldiniams nurodau, jog visada gali į mane kreiptis net ir menkiausiai su darbu susijusiais klausimais“ neparodė statistinio reikšmingumo, p reikšmė lygi 0,420. O dauguma respondentų abiejose grupėse atsakė panašiai. 89,5% X kartos respondentų (51 tiriamasis) pritarė šiam teiginiui. Y kartos atstovų pasirinkusių teigiamą atsakymą buvo 93,9% (46 respondentai).

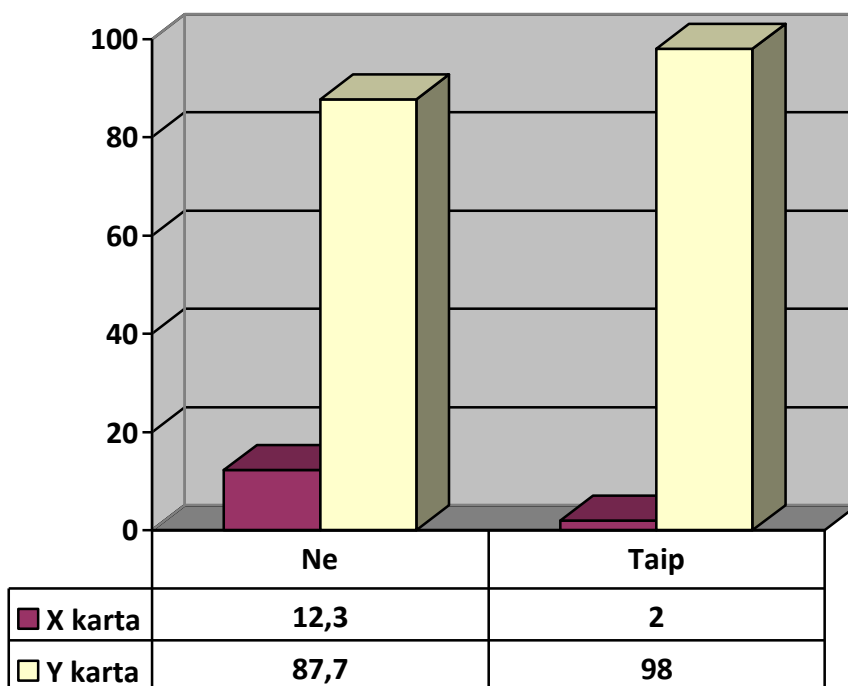
Antrojo teiginio „Bendraudamas su pavaldiniais visada stengiuosi kuo išsamiau atsakyti į užduotus klausimus, išsamiai ir suprantamai paaiškinti užduoties tikslus ir pan.“ analizė taip pat neparodė statistinio reikšmingumo p reikšmė lygi 0,437. Respondentų atsakymų pasirinkimas abiejose grupėse buvo labai panašus, todėl 2,7% skirtumas ir nėra pakankamai statistiškai reikšmingas. Atsakymą „taip“ pasirinko 95,9% (47 respondentai) Y kartos ir net 98,2 (56 respondentai) X kartos atstovų.

Trečiasis teiginys pateiktas respondentams C dalyje buvo „Savo pavaldinių vertinimus pateikiu kiekvienam pavaldiniui individualiai, nurodydamas darbo privalumus, trūkumus ir rekomendacijas, ką ir kaip reikėtų patobulinti“. Čia respondentai taip pat buvo ganėtinai vieningi, todėl statistiškai reikšmingų nenumatyta, $p=0,561$. Teiginiui pritarė 91,2% (52 respondentai) X kartos atstovų ir 87,8% (43 respondentai) Y kartos atstovų.

Skirtumai tarp penktojo C dalies teiginio respondentų atsakymų taip pat nebuvo statistiškai reikšmingi, p reikšmė lygi 0,516. Teiginiui „Pavaldiniai gali į mane kreiptis visada, net ir ne tarnybos metu, iškilus svarbiems klausimams, ar prireikus pagalbos“ pritarė panašus procentas apklaustųjų skirtingų kartų atstovų: 93% (53 respondentai) X kartos atstovų ir 95,9% (49 respondentai) Y kartos atstovų.

Vis tik ketvirtojo C dalies teiginio „Stengiuosi su pavaldiniais palaikyti šiltus, bendražmogiškus tarpusavio santykius“ skirtingų kartų atstovų atsakymų skirtumai buvo statistiškai reikšmingi, $p=0,048$. Nepaisant to, kad teigiamų atsakymų pasirinkimas skirtingų kartų atstovų grupėse skiriasi vos 10,3%, tačiau šis skirtumas yra svarbus. Y kartos atstovai beveik vienbalsiai teigė, jog bendražmogiškus, šiltus tarpusavio santykius palaikyti labai svarbu (žr. 12 pav.; lentelė su duomenimis pateikiama 6 priede), šį atsakymą pasirinko 98% visų respondentų (48 iš 49 apklaustųjų y kartos atstovų), o jų „pirmtakiai“ X kartos atstovai, šiek tiek santūriau vertina santykius darbe ir už betarpišką bendravimą pasisako 87,7% (50 respondentų), o 12,3% (7 respondentai) pasisako prieš tokį bendravimą.

**Pasiskirstymas %
kartų grupėse**



**Savo pavaldinius
reguliariai skatinu vertinti
vadovavimą pvz. apklausos
(anketų) ar kt. būdu.**

12 pav. Skirtingų kartų vadovų komunikacijos su pavaldiniais skirtumai

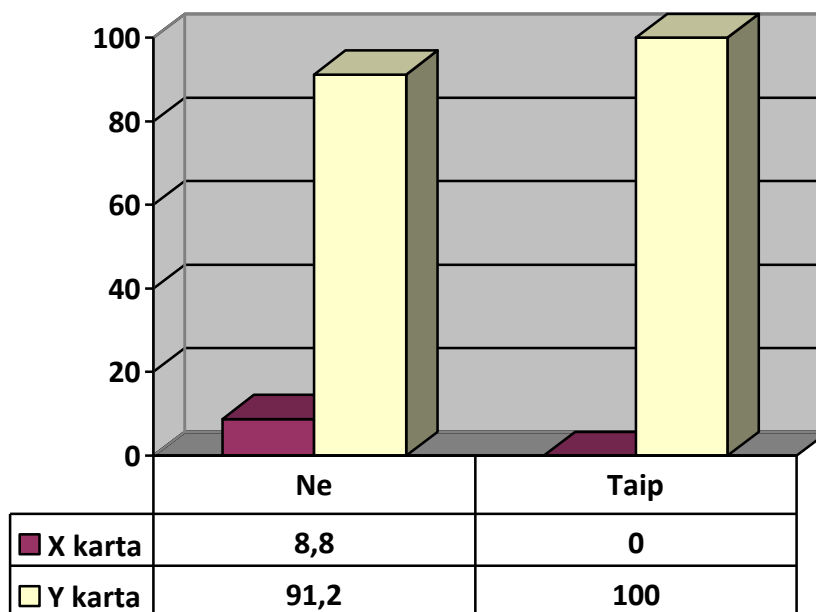
Taigi, nepaisant to, kad C dalies analizė iš pirmo žvilgsnio neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų vadovų komunikacijos su pavaldiniais ypatumų, tačiau gilesnė teiginių analizė leidžia teigti, jog remiantis C dalies ketvirtuoju teiginiu, ketvirtoji hipotezė iš dalies pasitvirtina.

Penktoji hipotezė iškelta, siekiant patikrinti, ar Y kartos atstovai daugiau dėmesio skiria pavaldinių žmogiškųjų išteklių valdymui, mokymui, švietimui, nei X kartos atstovai. Bendrai analizuojant D dalį statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X ir Y kartos atstovų nerasta, p reikšmė lygi 0,371. Tačiau, kaip ir kitose dalyse rasta keletas išimčių.

Pirmasis D dalies teiginys „Pastebiu pavaldinių stipriąsias puses ir stengiuosi jas panaudoti skirdamas į atitinkančias pareigas“ sulaukė nemažo pritarimo, iš viso teigiamai į teiginį reagavo 95,3 % apklaustųjų (101 respondentas).

Nors X kartos atstovai ir Y kartos atstovai gana panašiai išreiškė pritarimą šiam teiginiui, tačiau nedidelis statistiškai reikšmingas skirtumas vis tik yra, p reikšmė lygi 0,035. Teigiamai į minėtą teiginį sureagavo visi Y kartos atstovai (49 apklaustieji). Teiginiui pritarė ir nemaža dalis X kartos atstovų 91,2% (52 respondantai), žr. 13 pav. (lentelė su duomenimis pateikiama 7 priede) . Nors skirtumas gana nedidelis, tačiau, remiantis skaičiavimais, statistiškai reikšmingas, tai reiškia, jog Y kartos atstovai investuoja daugiau dėmesio į žmogiškąjį kapitalą, nei X kartos atstovai.

**Pasiskirstymas %
kartų grupėse**



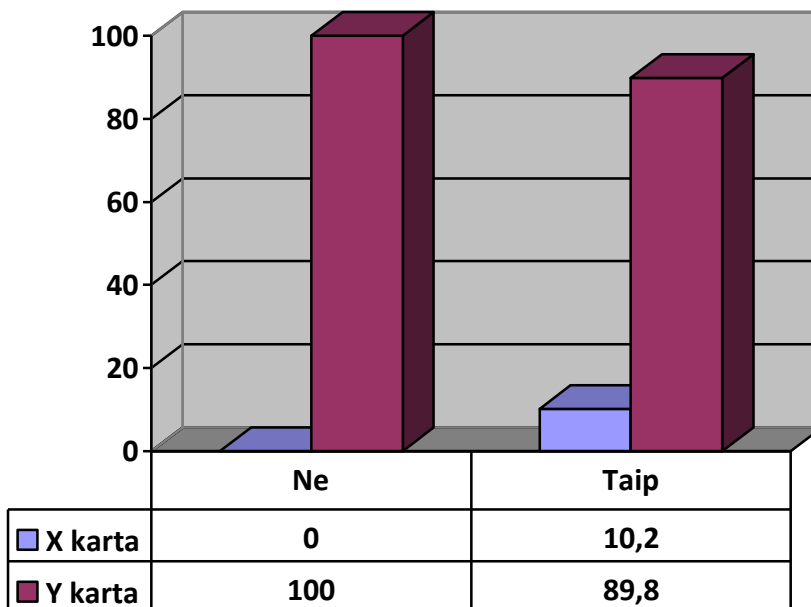
Pastebiu pavaldinių stipriąsias puses ir stengiuosi jas panaudoti skirdamas į atitinkamas pareigas

13 pav. Skirtingų kartų vadovų dėmesio investavimas į žmogiškąjį kapitalą.

Antrojo D dalies teiginio „Stengiuosi, kad mano pavaldiniai būtų kompetentingi, siunčiu (arba rekomenduoju siųsti) į įvairius kursus, mokymus, seminarus ir pan.“ analizė parodė statistiškai reikšmingus rezultatus, p reikšmė lygi 0,014.

Antrajam D dalies teiginiui pritarė net 101 respondentas, o tai yra 95,3% visų apklaustųjų. Teiginiui pritarė daugelis tiek X kartos atstovų, tiek Y kartos, tačiau skirtumas tarp atsakymų kiekio yra svarbus. X kartos atstovai minėtam teiginiui pritarė 100% (57 respondentai atsakė teigiamai), Y kartos atstovų, pritariančių šiam teiginiui buvo kiek mažiau – 89,8% (44 iš 49 respondentų) žr. 14 pav. (lentelė su duomenimis pateikiama 8 priede). Šis skirtumas leidžia teigti, kad X kartos vadovai labiau rūpinasi pavaldinių švietimu ir mokymais nei Y kartos atstovai.

**Pasiskirstymas %
kartų grupėse**



Stengiuosi, kad mano pavaldiniai būtų kompetentingi, siunčiu (arba rekomenduoju siųsti) į įvairius kursus, mokymus, seminarus ir pan.

14 pav. Skirtingų kartų vadovų investavimas į žmogiškąjį kapitalą, kompetencijos skatinimas

D dalies trečiojo teiginio „Skatinu pavaldinių iniciatyvą siūlyti naujoves, stengiuosi, kad tą iniciatyvą palaikyti ir aukštesnė valdžia,, atsakymų analizės rezultatai statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų atstovų atsakymų neparodė, p reikšmė lygi 0,911.

D dalies ketvirtojo teiginio „Naujiems darbuotojams padedu integruotis į organizaciją (pvz., paskiriant kuratorių, instruktorių).“ atsakymų analizės rezultatai statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų atstovų atsakymų neparodė, p reikšmė lygi 0,115.

D dalies penktojo teiginio „Naudoju ir skatinu šiuolaikinius mokymo metodus (pavyzdžiui, informacijos priemonių naudojimas, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas).“ atsakymų analizės rezultatai statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų atstovų atsakymų neparodė, p reikšmė lygi 0,25.

D dalies gilesnė atskirų teiginių statistinė analizė padėjo atrasti nedidelius statistiškai reikšmingus skirtumus tarp skirtingų kartų vadovų investavimo į žmogiškąjį kapitalą. Tai leidžia teigti, kad penktoji hipotezė iš dalies pasitvirtino.

Šeštoji hipotezė iškelta nustatyti skirtumus tarp X ir Y kartų vadovų pavaldinių pasitenkinimo darbu skatinimo ir motyvavimo ypatumų. Šeštajai hipotezei tikrinti buvo naudojami E dalies respondentų atsakymai, tačiau duomenų analizė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų respondentų atsakymų neparodė, $p=0,23$. Taip pat neaptikta statistiškai reikšmingų skirtumų ir analizuojant atsakymus į kiekvieną teiginį atskirai. Taigi, galima teigti, kad šeštoji hipotezė nepasitvirtino.

Septintoji hipotezė iškelta nustatyti skirtumus tarp X ir Y kartų vadovų darbo vertybinių prioritetų ypatumų. Septintajai hipotezei tikrinti buvo naudojami F dalies respondentų atsakymai, tačiau duomenų analizė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų respondentų atsakymų neparodė, $p=0,961$. Taip pat neaptikta statistiškai reikšmingų skirtumų ir analizuojant atsakymus į kiekvieną teiginį atskirai. Taigi, galima teigti, kad septintoji hipotezė nepasitvirtino.

4.1.1. Tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimo metu buvo išanalizuota skirtingų kartų darbuotojų valdymo situacija Lietuvos kariuomenės X vienete, ištirta kokiam valdymo stiliui priklauso skirtingų kartų atstovai, ar naudoja apskritai sąvoką „skirtingų kartų valdymas“ savo praktikoje. Taip pat išanalizuota ar skirtingų kartų atstovai įtraukia pavaldinius į valdymą, kokia komunikacija jiems svarbi, ar investuoja į žmogiškąjį kapitalą, koks požiūris į motyvaciją ir gerus santykius ir kokios yra jų vertybės.

Pirmoji hipotezė buvo iškelta skirtingų kartų vadovų valdymo stiliui palyginti. Hipotezėje spėjama, kad X kartos atstovams būdingas stipriau išreikštas autokratinis valdymo stilius, nei Y kartos atstovams – ši hipotezė, atlikus tyrimą parodė, kad Y kartos atstovų dalis, turinti vidutiniškai išreikštą autokratinį valdymo stilių netgi yra nežymiai didesnė nei X kartos, 67,3% Y kartos grupėje, 52,6% X kartos grupėje. Taigi, išanalizavus rezultatus nutarta, kad pirmoji hipotezė nepasitvirtino. Remiantis Čiutiene ir Railaite (2013), X karta labiausiai vertina autonomiją, pačių nusistatytas taisykles ir galimybę atlikti darbą iki galo – tyrimas patvirtina šį teiginį, kurį galima papildyti, kadangi tyrimo

duomenys parodė, jog autokratinio valdymo stiliaus polinkio stiprumas būdingas X kartai, o Y kartai pastebimas netgi didesnis. Taigi, tiek X kartos atstovams, tiek Y kartos atstovams būdingas vidutiniškai išreikštas autokratinis valdymo stilius.

Antroji hipotezė iškelta patikrinti skirtingų kartų vadovų demokratinio valdymo stiliaus skirtumus. X kartos 93,0% respondentų turi stipriai išreikštą demokratinį vadovavimo stilių, o Y kartos net 98,0% respondentų. Taigi tiek X, tiek Y kartos atstovai išreiškia panašiai stiprius demokratinio vadovavimo požymius. Išanalizavus rezultatus atliktos išvados, kad antroji hipotezė nepasitvirtino. Taigi, teiginys, kad Y kartai sunku dirbti esant griežtai valdymo hierarchijai, ši karta labiau vertina galimybę prisidėti prie įvairių sprendimų (Bačinskaitė, 2016) teisingas, tačiau X kartos atstovams būdingas stiprus išreikštas demokratinis valdymo stilius atskleidžia, kad esminio skirtumo tarp kartų polinkio į demokratinio valdymo stiprumą nėra. Taigi, tiek X kartos atstovams, tiek Y kartos atstovams būdingas stipriai išreikštas demokratinis valdymo stilius.

Trečioje hipotezėje teigiama, kad Y kartos atstovai labiau linkę įtraukti savo pavaldinius į valdymo procesą, nei X kartos atstovai. Atlikus respondentų atsakymų analizę ši hipotezė nepasitvirtino, kadangi, nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X ir Y kartos vadų savo pavaldinių įtraukimo į valdymo procesą.

Ketvirtoji hipotezė iškelta, siekiant patikrinti, ar iš tiesų Y kartos atstovams labiau būdingas gerų santykių su pavaldiniais palaikymas, nei X kartos atstovams – ši hipotezė iš dalies patvirtinta. Y kartos atstovams šiek tiek svarbesnis šiltų, bendražmogiškų tarpusavio santykių su pavaldiniais palaikymas, nei X kartos atstovams.

Penktoji hipotezė iškelta, siekiant patikrinti, ar Y kartos atstovai daugiau dėmesio skiria pavaldinių žmogiškųjų išteklių valdymui, mokymui, švietimui, nei X kartos atstovai. Po respondentų atsakymų analizės – hipotezė iš dalies pasitvirtino. Y kartos atstovai labiau pastebi ir tikslingai panaudoja pavaldinių stipriąsias savybes, nei X kartos atstovai, tačiau X kartos atstovai dažniau skatina savo pavaldinių švietimą, dalyvavimą įvairiuose mokymuose, nei tai daro Y kartos atstovai.

Šeštoji hipotezė iškelta nustatyti skirtumus tarp X ir Y kartų vadovų pavaldinių pasitenkinimo darbu skatinimo ir motyvavimo ypatumų – ši hipotezė nepasitvirtino, kadangi tiek X kartos atstovai, tiek Y kartos atstovai yra linkę į pavaldinių motyvavimą ir skatinimą.

Septintoji hipotezė iškelta nustatyti skirtumus tarp X ir Y kartų vadovų darbo vertybinių prioritetų ypatumų. Atlikus respondentų atsakymų analizę ši hipotezė nepasitvirtino, kadangi tiek X kartos atstovams, tiek Y kartos atstovams yra būdingas atsidavimas darbui.

4.2. Tyrimo diskusija

Atlikus krašto apsaugos sistemoje ir gavus tyrimo išvadas, kyla natūralus klausimas kodėl dauguma hipotezių nesutapo su tyrimo rezultatais, o priežastys dėl ko hipotezės buvo paneigtos yra šios:

- Dauguma teorinės dalies teiginių – teisingi, tačiau keliant hipotezes buvo užsimenama apie dvejus kartas (X ir Y, kadangi tyrime būtent jos ir dalyvavo), pvz.: „X kartos atstovams labiau būdingas atsidavimas darbui, nei Y kartos atstovams“, o pagrindiniai literatūros teiginiai siejasi su konkrečia karta, todėl dauguma hipotezių buvo paneigtos arba patvirtintos iš dalies.

- Viena iš priežasčių gali būti puikus žmogiškųjų išteklių valdymas pradiniam įdarbinimo taške - t. y. atranka į krašto apsaugos sistemos tarnybą - tinkamų karių, sugebančių susidoroti su skirtingų kartų keliamais iššūkiais, kadangi ketinant pradėti tarnybą krašto apsaugos sistemoje interesantas turi pereiti ne vieną atrankos barjerą.

- Sekanti priežastis yra ta, kad tarnybą krašto apsaugos sistemoje pasirenkantys asmenys yra pasiryžę laikytis nusistovėjusių standartų ir savitos specifikos krašto apsaugos sistemoje ir jiems nėra būdingi stereotipiniai kartų bruožai.

- Ilgainiui kolektyvui dirbant kartu, skirtingos kartos, tikėtina, gali pradėti asimiliuotis savo bruožais, perimti viena iš kitos tam tikras savybes, vadovavimo patirtį bei reakcijos į valdymą išraiškas. Pavyzdžiui: individas pastebi gerai arba blogai besielgiantį kolegą tam tikroje situacijoje – jis gali pradėti jį mėgdžioti, jeigu tai pasirodys priimtina. Bėgant laikui savybės gali būti perimamos ir tai atrodys visiškai normalu.

- Dar viena priežastis galėtų būti, kad tiriamieji norėjo pasirodyti geresni ir patrauklesni vadovai, todėl kai kuriuos atsakymus galėjo tiesiog „pagražinti“ ir šios priežastys galėjo iškreipti tyrimo rezultatus.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrimo dalyviai atsakydami į anketos klausimus atskleidė šiuos faktus: X ir Y kartos atstovams būdingas vidutiniškai išreikštas autokratinis valdymo stilius, taip pat abiem kartoms būdingas stipriai išreikštas demokratinis valdymo stilius. Įvertinta, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X ir Y kartos vadų savo pavaldinių įtraukimo į valdymo procesą. Y kartos atstovams šiek tiek svarbesnis šiltų, bendražmogiškų tarpusavio santykių su pavaldiniais palaikymas, nei X kartos atstovams. Y kartos atstovai labiau pastebi ir tikslingai panaudoja pavaldinių stipriąsias savybes, nei X kartos atstovai, tačiau X kartos atstovai dažniau skatina savo pavaldinių švietimą, dalyvavimą įvairiuose mokymuose, nei tai daro Y kartos atstovai. Abiejų kartų atstovai yra linkę į

pavaldinių motyvavimą ir skatinimą, taip pat šioms kartoms būdingas atsidavimas darbui. Tyrimo rezultato skirtumus nuo iškeltų hipotezių galėjo lemti puikus žmoniškųjų išteklių valdymas pradinėje darbuotojų atrankos fazėje krašto apsaugos sistemoje, taip pat asmenų, pasirenkančių tarnybą ryžtas laikytis standartu, ilgą laiką dirbančio kartu kolektyvo skirtingų kartų asimiliacija, tyrimo dalyvių noras „pagražinti“ atsakymus. Norint pritaikyti skirtingų kartų valdymo modelį krašto apsaugos sistemoje reikia atsižvelgti tiek į mokslinę literatūrą, tiek atlikti tyrimą, kadangi tik sugretinti rezultatai yra tinkami pagrindžiant ir adaptuojant skirtingų kartų darbuotojų valdymą krašto apsaugos sistemoje.

5. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ VALDYMO MODELIS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE

Atsižvelgus į mokslinę literatūrą, atliktus tyrimo duomenis ir išnagrinėjus hipotezes buvo adaptuotas modelis krašto apsaugos sistemoje (žr. 7 lentelę),

7 lentelė. Adaptuotas skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelis KAS (sudaryta autoriaus)

		X karta	Y karta	Pastabos	Sprendimai	
Valdymo stilius	Autoritarinis	Vadovai	Taiko kaip antraeilį	Taiko kaip antraeilį	Abiejų kartų vadovai išreiškia vidutinį polinkį šiam valdymo stiliui, problema – vadovų ir pavaldinių skirtingas požiūris, tačiau verta paminėti, kad KAS tokios problemos lengvai išsprendžiamos statuto pagalba.	Autokratinį valdymo stilių taikyti valdant esant būtinumui. X kartą tikslingiausia valdyti pasitelkiant liberalų valdymo stilių, o Y kartą valdyti tinkamiausia naudojant visų trijų valdymo stilių kombinaciją.
		Pavaldiniai	Taikyti esant būtinumui	Taikyti esant būtinumui		
	Demokratinis	Vadovai	Taiko	Taiko	X ir Y kartų vadovai išreiškia stiprų polinkį šiam valdymo stiliui, problema – vadovų ir	

		Pavaldiniai	Taikyti esant būtinumui	Taikyti esant būtinumui	pavaldinių skirtingas požiūris, vadovai gali susidurti su problemomis įtraukiant pavaldinius į demokratinį valdymą.	
	Liberalus	Vadovai	Taiko kaip antraeilį	Taiko kaip antraeilį	Abiejų kartų vadovai išreiškia vidutinį polinkį šiam valdymo stiliui, X kartos pavaldiniai gali rodyti pernelyg didelį liberalų požiūrį, o Y kartos atstovai – nenorės įsitraukti.	
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti esant būtinumui		
Materialinė motyvacija	Atlyginimo dydis	Vadovai	Taiko	Taiko	Problemų kilti neturėtų, kita vertus atlyginimas KAS priklauso nuo pareigas atitinkančio laipsnio.	Laikytis esamos tvarkos, taikomos krašto apsaugos sistemoje, tačiau valdyme akcentuoti grįžtamąjį ryšį.
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti		
	Priedai	Vadovai	Taiko kaip antraeilį	Taiko	Priedai KAS mokami pagal tam tikrą specifiką, pavojingumą ir pan.	
		Pavaldiniai	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti		
	Premijos	Vadovai	Taiko kaip antraeilį	Taiko	Problema gali kilti X kartos vadovams valdant Y kartos	

		Pavaldiniai	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti	pavaldinius dėl rekomendacijos skirti premijas.	
	Geros darbo sąlygos	Vadovai	Taiko	Taiko	Geras sąlygas paprastai lydi tam tikros pareigos, vadovams skatinant jas užimti.	
		Pavaldiniai	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti		
Moralinė motyvacija	Pripažinimas	Vadovai	Taiko kaip antraeilį	Taiko	X kartos vadovams valdant Y kartos pavaldinius, pastarieji gali pasijausti nepripažinti – gali sumažėti darbo našumas.	Gero grįžtamojo ryšio įgyvendinimas. Abiejų kartų vadovams nusibrėžti ribą, kur reiktų sustoti skatinti kolegų palaikymą. Skatinti Y kartos pavaldinius domėtis naujovėmis akcentuojant aukštesnių pareigų privalumus.
		Pavaldiniai	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti		
	Kolegų palaikymas	Vadovai	Taiko	Taiko	Vadovams skatinant kolegų palaikymą, pavaldiniams gali pasirodyti kaip netinkamas prioritetų paskirstymas.	
		Pavaldiniai	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti kaip antraeilį		
	Padėka	Vadovai	Taiko	Taiko	Padėkų įteikimas – moralės pakėlimas: tiek abiejų kartų vadovams (turi gerus pavaldinius), tiek pavaldiniams (gerai vertina vadovai).	
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti		
Karjeros	Vadovai	Taiko	Taiko	Y kartos pavaldiniai puikiai		

	galimybės	Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti kaip antraeilį	atlikdami esamas pareigas gali nerodyti siekti karjeros.	
Komunikacija žodžiu	Individualus pokalbis	Vadovai	Taiko	Taiko	Pokalbis puikiai leidžia abiejų kartų vadovams paaiškinti kas reikalaujama iš pavaldinių ir gauti grįžtamąjį ryšį.	Naudoti individualų pokalbį, telefoną ir ar radijo ryšį, tačiau abiejų kartų darbuotojams akcentuoti komandinio bendravimo naudą ir radijo ryšiu perduodamos informacijos svarbą. Toliau tęsti sėkmingą el. pašto naudojimą, tačiau pavaldiniams paaiškinti galimas blogas pasekmes deramai neįvertinus KAS dokumentų svarbos ar laiku neatsižvelgus į reikšmingą informaciją ar jos pasikeitimą
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti		
	Komandinis bendravimas	Vadovai	Taiko kaip antraeilį	Taiko	Abiejų kartų vadovai gali susidurti su nenoru įsitraukti į šią veiklą, o Y kartos vadovams toks elgesys gali sumažinti motyvaciją.	
		Pavaldiniai	Taikyti esant būtinumui	Taikyti esant būtinumui		
	Telefonas	Vadovai	Taiko	Taiko	KAS veikia vidinis telefonu tinklas – taikoma komunikavimo priemonė abiem kartoms, taupanti kitus resursus.	
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti		
	Radijo ryšys	Vadovai	Taiko	Taiko	Svarbi informacija gali būti laiku neperduota vadovams iš X kartos pavaldinių.	
		Pavaldiniai	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti		

Komunikacija raštu	El. paštas	Vadovai	Taiko	Taiko	Taikoma komunikacijos priemonė, ypač administraciniams reikalams.	
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti		
	KAS dokumentai	Vadovai	Taiko kaip antraeilį	Taiko esant būtinumui	Atsainus požiūris į KAS dokumentus gali pasirodyti netinkamas X kartos vadovams X ir Y pavaldinių atžvilgiu.	
		Pavaldiniai	Taikyti esant būtinumui	Taikyti esant būtinumui		
	Leidiniai	Vadovai	Taiko esant būtinumui	Taiko esant būtinumui	Gali būti laiku neatsižvelgta į reikšmingą informaciją ar jos pasikeitimą.	
		Pavaldiniai	Taikyti esant būtinumui	Taikyti esant būtinumui		
Investicija į žmogiškąjį kapitalą	Mokymai	Vadovai	Taiko	Taiko	Įvairūs mokymai didina skirtingų kartų vadovų ir pavaldinių kompetenciją.	Siųsti abiejų kartų darbuotojus ir patiems dalyvauti mokymuose. Vadovams derėtų pasistengti perprasti kolektyvą su kuriuo dirbama tam, kad sėkmingai paskirstyti užduotis.
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti		
	Iniciatyvumas	Vadovai	Taiko	Taiko	X kartos pavaldiniai gali būti mažiau iniciatyvūs.	
		Pavaldiniai	Taikyti kaip antraeilį	Taikyti		
	Integravimas	Vadovai	Taiko	Taiko	Y kartos pavaldiniai gali sudaryti problemas valdant dėl	
		Pavaldiniai	Taikyti	Taikyti kaip		

				antraeilį	nepritapimo.	
Vertybinių prioritetų	Užduočių vykdymas	Vadovai ir pavaldiniai	Antraeilis	Antraeilis	Viena vertus – gerai, kad KAS abiejų kartų vadovų ir pavaldinių prioritetai sutampa, tačiau mažiausiai reikšmingi dalykiniai santykiai kartais gali pakišti koją efektyviam valdymui.	Abiejų kartų vadovams nustatyti tam tikras ribas, kada turi prasidėti dalykiniai santykiai.
	Lojalumas	Vadovai ir pavaldiniai	Svarbiausias	Svarbiausias		
	Pagarba vyresniems	Vadovai ir pavaldiniai	Antraeilis	Antraeilis		
	Dalykiniai santykiai	Vadovai ir pavaldiniai	Mažiausiai reikšminga	Mažiausiai reikšminga		

Apibendrinant, galima teigti, kad skirtingų kartų vadovų požiūris į visus valdymo stilius sutampa, o pavaldinių nuo vadovų skiriasi, todėl vadovai susidurs su negatyviu požiūriu į jų taikomus metodų ypatumus. X kartą tikslingiausia valdyti pasitelkiant liberalų valdymo stilių, o Y kartą valdyti tinkamiausia naudojant visų trijų valdymo stilių kombinaciją, žinoma situaciją išspręsti gali krašto apsaugos sistemos statutai, kuriuose aiškiai apibrėžtos teisės ir pareigos, tačiau šis būdas turėtų būti kraštutinis.

Kalbant apie motyvaciją reikia paminėti, kad premijų skyrimą rekomenduoja vadovai, todėl problema gali kilti X kartos vadovams valdant Y kartos pavaldinius dėl rekomendacijos skirti premijas. Geros tarnybos sąlygos krašto apsaugos sistemoje paprastai priklauso nuo tam tikrų pareigos, vadovams skatinant jas užimti. X kartos vadovams valdant Y kartos pavaldinius, pastarieji gali pasijausti nepripažinti – gali sumažėti darbo našumas. Vadovams skatinant kolegų palaikymą, pavaldiniams gali pasirodyti netinkamas prioritetų paskirstymas arba pernelyg didelis kišimasis. Sprendimo būdas – gero grįžtamojo ryšio įgyvendinimas. Y kartos pavaldiniai puikiai atlikdami esamas pareigas gali nerodyti noro tobulėti, todėl juos reikia skatinti domėtis naujovėmis akcentuojant aukštesnių pareigų privalumus.

Komunikacija KAS yra gerai išvystyta – tiek vadovų, tiek darbuotojų požiūris panašus, tačiau abiejų kartų vadovai gali susidurti su nenoru įsitraukti į komandinį bendravimą, o Y kartos vadovams toks elgesys gali sumažinti motyvaciją, todėl reikia darbuotojams akcentuoti komandinio bendravimo naudą. Radijo ryšio antraeilis naudojimas kaip komunikacijos priemonė gali X kartos darbuotojams sutrukdyti laiku perduoti svarbią informaciją. Deramai neįvertinus KAS dokumentų svarbos gali būti laiku neatsižvelgta į reikšmingą informaciją ar jos pasikeitimą. todėl paaiškinus jų veiksmų galimas pasekmes – problema turėtų išsispęsti

Kalbant apie iniciatyvumą, reiktų paminėti, kad X kartos pavaldiniams dėl jo stokos gali būti sunkiau atlikti kai kurias užduotis, o Y kartos pavaldiniai gali sudaryti problemas valdant dėl nepripažinimo, todėl vadovams derėtų gerai išsiaiškinti savo pavaldinių stipriąsias ir silpnąsias puses tam, kad efektyviai galėtų juos paskirstyti užduotims.

Krašto apsaugos sistemos abiejų kartų vadovų ir pavaldinių vertybiniai prioritetai sutampa, tačiau mažiausiai reikšmingi dalykiniai santykiai kartais gali pakišti koją efektyviam valdymui, todėl vadovams reiktų nustatyti tam tikras ribas.

Krašto apsaugos sistemos skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelis buvo pritaikytas ir pagrįstas šiai sistemai todėl rekomenduojama jį naudoti.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Teorinė analizė parodė, kad skirtingų kartų valdymas aktualus, jis pradėtas nagrinėti JAV darbo rinkoje ir yra taikytinas kitoms šalims. Lietuvoje šia teoriją nagrinėja daug mokslininkų, tačiau nepakankamas dėmesys skiriamas skirtingų valdymo metodų pritaikymui.

2. Analizė parodė, kad skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemos būdingos kiekvienai organizacijai, kurioje susitinka bent dvi skirtingos kartos. Ne išimtis ir Lietuvos krašto apsaugos sistema (KAS). Nors kariškių ir karių veikla griežtai reglamentuojama, tačiau skirtingų kartų vertybių, nuostatų, požiūrio į darbą bei atsakomybę išsiskyrimas pastebimas kasdieninėje Remiantis KAS personalo valdymo apžvalga galima teigti, kad ši institucija nenumačiusi skirtingų kartų atstovų valdymo aspektų. Tai rodo, kad krašto apsaugos sistemos personalo politika nėra pritaikyta per kartų požymius.

3. Teorinės analizės pagrindu galima teigti, jog tam, kad sėkmingai valdyti skirtingas kartas, reiktų taikyti sisteminį požiūrį. Tai geriausia daryti modelio principu, kurio pagalba personalo valdymas, vyksta per valdymo metodus, personalo motyvavimą ir komunikavimą su personalu.

4. Analizė parodė, kad naudojimasis vien teorinės analizės pagrindu sudarytas modelis negali pilnai būti pritaikytas krašto apsaugos sistemos darbuotojų valdymo aspektams, kadangi skiriasi valdymo metodai, personalo motyvavimo ir komunikavimo sričių pasirinktys.

5. Atlikus tyrimą krašto apsaugos sistemoje nustatyta, kad skirtingų kartų darbuotojų valdymo situacija skiriasi nuo literatūroje aprašytų atvejų:

- tiek X, tiek Y kartos atstovams būdingas vidutiniškai išreikštas autokratinis valdymo stilius;
- tiek X kartos atstovams, tiek Y kartos atstovams būdingas stipriai išreikštas demokratinis valdymo stilius.
- tiek X, tiek Y kartos vienodai linkę įtraukti savo pavaldinius į valdymo procesą;
- Y kartos atstovams šiek tiek svarbesnis šiltų, bendražmogiškų tarpusavio santykių su pavaldiniais palaikymas, nei X kartos atstovams;
- Y kartos atstovai labiau pastebi ir tikslingai panaudoja pavaldinių stipriąsias savybes, nei X kartos atstovai;
- X kartos atstovai dažniau skatina savo pavaldinių švietimą, dalyvavimą įvairiuose mokymuose, nei tai daro Y kartos atstovai;
- tiek X kartos atstovai, tiek Y kartos atstovai yra linkę į pavaldinių motyvavimą ir skatinimą.

- tiek X kartos atstovams, tiek Y kartos atstovams yra būdingas atsidavimas darbui.

6. Remiantis teorine analize ir atliktais tyrimais galima teigti, kad norint sėkmingai valdyti krašto apsaugos sistemos skirtingų kartų darbuotojus – tikslinga naudoti šiuo darbo pagrindu parengtą taikomąjį skirtingų kartų darbuotojų valdymo modelį, kuris detalai pristatytas 5 skyriuje 7 lentelėje.

7. Tam, kad skirtingų kartų darbuotojų valdymo sąvoka būtų plačiau ir prasmingiau naudojama krašto apsaugos sistemoje, reiktų organizuoti seminarus, paskaitas ar mokymus šia tema vadovujančias pareigas užimantiems darbuotojams. Tai pagerintų skirtingų kartų darbuotojų valdymo kokybę ir, be abejo, pačius rezultatus.

8. Lengviausias ir netinkamiausias sprendimo būdas – naudotis statutais ir neplėsti savo vadovavimo požiūrio, tačiau gero grįžtamojo ryšio sukūrimo įgyvendinimas, komandinio bendravimo naudos akcentavimas yra tie ginklai, kurie nuolat turėtų būti gero vadovo arsenale. Žinoma, kiekviena situacija reikalauja atitinkamų sprendimų, todėl vadovams derėtų gerai išsiaiškinti savo pavaldinių stipriasias ir silpnasias puses tam, kad efektyviai galėtų juos valdyti.

LITERATŪRA

1. Appleby R.C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
2. Bačinskaitė G. (2016). Kartų skirtumai: kaip vadovauti skirtingų kartų atstovams.. In Europos socialinis verslumo ugdymo ir inovatyvių studijų institutas. [žiūrėta 2016-11-03]. Prieiga per internetą: <http://europe-institute.com/lit/kartu-skirtumai-kaip-vadovauti-skirtingu-kartu-atstovams/>.
3. Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla.
4. Bandura, A. (1971). Social-learning theory. New York.
5. Baršauskienė V., Janulevičienė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
6. Belker L.B., Topchik G.S. (2008). Vadovavimas: pirmieji žingsniai. Vilnius: Verslo žinios.
7. Boer, D.; Fischer, R. (2013). How and When Do Personal Values Guide Our Attitudes and Sociality? Explaining Cross-Cultural Variability in Attitude-Value Linkages. Psychological Bulletin, 193 (5), 1113-1147.
8. Bursch D., Kelly K. (2014). Managing the multigenerational workplace. In UNC Executive development. [žiūrėta 2016-10-15]. Prieiga per internetą: <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf>.
9. Butkus F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
10. Butkus F.S. (2007). Vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
11. Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektas. In Verslas, vadyba ir studijos, VGTU leidiniai, 8(1), 51-61 [žiūrėta 2016-10-03]. Prieiga per internetą: www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/bme.2010.04/4.
12. Čiutienė R., Railaitė R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. In Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 68, 27-40. [žiūrėta 2016-09-28]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_2335-8750.N_68.PG_27-40/DS.002.0.01.ARTIC.
13. Damašienė V. (2002). Valdymo pagrindai: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
14. Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
15. Išoraitė M. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją (2011). In Socialinių mokslų studijos, 3(1), 31-58. [žiūrėta 2016-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/b75/Isoraite.pdf>.

16. Yu H., Miller P. (2005). Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural context. In Leadership and organization development journal, 25 (1), 35-50. [žiūrėta 2016-11-28]. Prieiga per internetą: http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=gcm_pubs.
17. Jagminas J., Piktornaitė I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. Viešojo politika ir administravimas, 26(14), 80-93.
18. Jagminas J., Piktornaitė I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. In Vadyba, 1(14), 73-78. [žiūrėta 2016-10-29]. Prieiga per internetą: [http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_1\(14\)%20.pdf#page=73](http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_1(14)%20.pdf#page=73).
19. Generations at work (2010). In Herman Miller [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą: http://www.hermanmiller.com/content/dam/hermanmiller/documents/research_summaries/wp_Generations.pdf.
20. Keller J.M., (2010). Motivational Design for Learning and Performance: The ARCS Model Approach.) Springer. Prieiga per Internetą: <http://books.google.com/books?id=HRCQlZzMwhsC&pg=PA150&dq=weiner+attribution+theory&hl=en&ei=ctgbTqbiDIPHsgaR0vDfBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwADgy#v=onepage&q=weiner%20attribution%20theory&f=false>, (prisijungta 2016-11-19).
21. Krašto apsaugos statutai/Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija (1993). Vilnius: Šviesa.
22. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. (2007). Personalo politikos koncepcija. [žiūrėta 2016-10-16]. Prieiga per internetą: https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html.
23. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. (2016). Tarptautinis bendradarbiavimas: NATO. [žiūrėta 2016-11.15]. Prieiga per internetą: https://kam.lt/lt/tarptautinis_bendradarbiavimas/nato/apie_nato.html.
24. Lipinskienė D. (2012). Personalo vadyba: mokomoji priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda: Viešojo įstaiga Socialinių mokslų kolegija.
25. Maslow A. H. (2011). Būties psichologija, Vilnius: Šviesa, p. 52.

26. Petrulis A. Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste (2015). In *Regional Formation and Development studies*, 16(2), 54-57. [žiūrėta 2016-10-29]. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/1085/pdf>.
27. Puzinavičius, B. (2005). *Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika. Anketų, klausymynų ir testų rinkinys*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 92-95, 107-108, 250-258.
28. Robbins S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
29. Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
30. Sakalas A., Šilingienė V., (2000). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
31. Skinner, B. F. (1963). *Science and human behaviour*. New York.
32. Stanišauskienė V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. In *Tiltai*, 71 (2), 1-20. [žiūrėta 2016-10-29]. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1097>.
33. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001). *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
34. Stoškus S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių leidykla.
35. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
36. Tolbize A. (2008). Generational differences in the workplace. In University of Minnesota. [žiūrėta 2016-10-03]. Prieiga per internetą: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
37. Twenge J.M., Campbell S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. In *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862-873. žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą: http://www-personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/pdfs/Redman_Sept29_TwengeCampbell2008.pdf.
38. Vileikienė E., Pocienė A., Aleknavičienė J. (2015). *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
39. *Winning the generation game* (2013). In *The Economist* [žiūrėta 2016-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www.economist.com/news/business/21586831-businesses-are-worrying-about-how-manage-different-age-groups-widely-different>.
40. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. In *Filosofija. Sociologija*, 18 (4), 105-117. [žiūrėta 2016-11-19]. Prieiga per internetą: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Tyrimo apklausos anketa

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Įmonių valdymo programos magistrantas Andrius Liudvinavičius. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą apie skirtingų kartų atstovų vadovavimo skirtumus Lietuvos kariuomenėje.

Prašau nuoširdžiai ir sąžiningai atsakyti į visus pateiktus anketos klausimus. Visa informacija, kurią Jūs pateiksite šioje anketoje yra konfidenciali ir bus naudojama tik moksliniais tikslais, apibendrinta forma (pavienės anketos nebus analizuojamos). Ačiū iš anksto.

1. **Jūsų amžius (įrašykite):**

*Į 2-5 klausimus pažymėkite Jums labiausiai tinkantį **vieng** atsakymą:*

2. Jūsų išsilavinimas

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- c) Aukštasis neuniversitetinis
- d) Aukštasis universitetinis

3. Kiek laiko tarnaujate šioje institucijoje?

- a) Iki metų
- b) 1-2metus
- c) 2-5 metus
- d) 5-10 metų
- e) Virš 10 metų

veikla

4. Dėl kokių priežasčių pradėjote tarnauti KAS?

- a) Patriotiškumas
- b) Prestižinė specialybė/ visuomenės nuomonė
- c) Tenkinantis darbo užmokestis
- d) Nuotykių troškimas/ nemonotoniška, aktyvi

5. Kokio dydžio žmonių grupei vadovaujate?

- a) iki 5 žmonių
- b) apie 10 žmonių
- c) apie 30 žmonių
- d) apie 90 žmonių ir daugiau

6. Ar esate girdėję apie skirtingas (pvz. X, Y ir Z) kartas ir jų valdymą?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Iš dalies

7. Ar teko savo tarnyboje pritaikyti skirtingus kartų valdymo būdus?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Iš dalies

8. Ar žinote, kokiai kartai priklausote Jūs?

- a) Taip
- b) Ne

9. Ar savo veikloje naudojate sampratą „Skirtingų kartų valdymas“?

- a) Taip
- b) Ne
- c) Vartoju panašias sampratas

Į 10-12 klausimus pažymėkite iki 2 Jums labiausiai tinkančių atsakymų

10. Su kokiomis problemomis dažniausiai teko susidurti valdant skirtingų kartų atstovus?

- a) Įsakymų kvestionavimas (abejojimas įsakymais)
- b) Abejingas požiūris į darbą

- c) Siauras požiūris, suvokimas
- d) Jaunesnio autoriteto nepripažinimas

11. Su kokiais teigiamais dalykais dažniausiai teko susidurti valdant skirtingų kartų atstovus?

- a) Naujos, kūrybiškos idėjos
- b) Betarpiškas bendravimas užduodant klausimus ir teikiant pasiūlymus
- c) Atsidavimas darbui
- d) Lojalumas organizacijai

12. Kaip manote, ko reikėtų, kad galėtumėte geriau suprasti skirtingų kartų valdymo reiškinių ir efektyviau panaudoti tarnyboje?

- a) Paskaitos skirtingų kartų bruožų tematika
- b) Skirtingų kartų valdymo įgūdžių lavinimo kursų
- c) Analizuoti mokslinę literatūrą šia tematika
- d) Seminarai, kuriuose būtų dalijamasi gerąja patirtimi
- e) Nemanau, kad šis reiškinys gali turėti įtakos mano tarnybos ir vadovavimo kokybei

13. Perskaitykite teiginius. Atsakymų skiltyje pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą iš keturių galimų. Jeigu teiginys Jums tinka, žymėkite plusą (+) skiltyje „Pritariu“, jei esate labiau linkęs pritarti teiginiui, negu jį paneigti, žymėkite plusu skiltyje „Iš dalies pritariu“. Jei Jūs labiau linkęs paneigti teiginį, nei jį patvirtinti, žymėkite „+“ skiltyje „Iš dalies nepritariu“, o jeigu teiginys Jums visiškai netinka, žymėkite „+“ skiltyje „Nepritariu“. Jeigu nesate susidūręs su klausime nurodytomis aplinkybėmis, pabandykite įsivaizduoti kaip elgtumėtės tokioje situacijoje ir atitinkamai atsakykite.

Šioje anketoje nėra teisingo ar klaidingo atsakymo, nes čia jūs išreiškiate savo asmeninę nuomonę. Svarbu, kad atsakytumėte taip, kaip iš tikrųjų galvojate, o ne kaip manote, kad turėtumėte galvoti.

A dalis

Teiginys		Pritariu	Nepritariu
1.	Dirbdamas su žmonėmis norėčiau, kad jie neatsikalbinėdami vykdytų mano nurodymus.		
2.	Man dažnai sako, jog esu per daug atlaidus pavaldiniams		
3.	Žmonės mano, kad turiu daug kantrybės ir takto		
4.	Gerai sugyvenu su bendradarbiais ir įsiklausau į jų nuomonę		
5.	Tėvai beveik niekada nevertė manęs daryti tai, ko nenoriu		
6.	Mane erzina, jei kas nors yra per daug iniciatyvus (vis kišasi su savo idėjomis ir pasiūlymais)		
7.	Labai įtemptai dirbu, nes negaliu pasikliauti savo pavaldiniais		
8.	Geriausia kolektyvui suteikti kuo daugiau savarankiškumo ir stengtis kuo mažiau kištis į darbuotojų reikalus		
9.	Pastebiu pavaldinių privalumus, ne tik trūkumus		
10.	Prieš priimdamas sprendimą dažnai tariusi su bendradarbiais		
11.	Mane labiau jaudina savo problemos negu pavaldinių reikalai		
12.	Tėvai priversdavo mane paklusti net ir tada, kai jausdavau, jog tai neprotinga		
13.	Visada reikalauju, kad pavaldiniai vykdytų mano nurodymus tiksliai ir laiku, nepaisant aplinkybių		
14.	Esu labiau linkęs pats padaryti, negu iš kažko reikalauti		
15.	Stengiuosi prisipažinti klydęs ir nekartoti klaidų		
16.	Manau, kad nuo darbuotojų negalima nieko slėpti: nei gero, nei blogo		
17.	Jeigu jaučiu pasipriešinimą, dažniausiai prarandu norą dirbti toliau		

18.	Netikiu kolektyviniu valdymu, visuomet efektyvus tik vienvaldiškas vadovavimas		
19.	Kad nepakenkčiau savo autoritetui, niekada neprisipažįstu klydęs		
20.	Man dažnai trūksta laiko		
21.	Esu dėkingas pavaldiniams už pasiūlymus, patarimus		
22.	Darau viską, kad pavaldiniai mano nurodymus vykdytų noriai		
23.	Mano santykis su pavaldiniais draugiškas ir artimas		
24.	Visada ir visur stengiuosi būti pirmas		
25.	Stengiuosi atrasti universalų (vieną) valdymo stilių, tinkantį visiems pavaldiniams		
26.	Esu labiau linkęs paklusti pavaldinių nuomonei, negu jai prieštarauti		
27.	Manau, kad valdymas turi būti lankstus: bendraujant su pavaldiniais nereikia nei išdidumo, nei familiarumo (artumo, bičiuliškumo)		
28.	Esu linkęs su pavaldiniais nagrinėti jų problemas		
29.	Aš dažniau prašau nei reikalauju		
30.	Jeigu turėčiau galimybę būti su pavaldiniais dažniau, jie kur kas geriau dirbtų		

B dalis

Teiginys			
1.	Bendraudamas su pavaldiniais skatinu ne hierarchinę, bet atvirą bendravimo ir dialogo kultūrą.		
2.	Skatinu pavaldinių iniciatyvą teikti idėjas ir pasiūlymus		
3.	Pavaldiniai įtraukiami kuriant planus ir strategijas bei nustatant ir įgyvendinant veiklos tobulinimo priemones		
4.	Siekiu sutarimo tarp savo ir pavaldinių tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų.		
5.	Savo pavaldinius reguliariai skatinu vertinti vadovavimą pvz. apklausos (anketų) ar kt. būdu.		

C dalis

Teiginys			
1.	Pavaldiniams nurodau, jog visada gali į mane kreiptis net ir menkaisiais su darbu susijusiais klausimais		
2.	Bendraudamas su pavaldiniais visada stengiuosi kuo išsamiau atsakyti į užduotus klausimus, išsamiai ir suprantamai paaiškinti užduoties tikslus ir pan.		
3.	Savo pavaldinių vertinimus pateikiu kiekvienam pavaldiniui individualiai, nurodydamas darbo privalumus, trūkumus ir rekomendacijas, ką ir kaip reikėtų patobulinti		
4.	Stengiuosi su pavaldiniais palaikyti šiltus, bendražmogiškus tarpusavio santykius		
5.	Pavaldiniai gali į mane kreiptis visada, net ir ne tarnybos metu, iškilus svarbiems klausimams, ar prireikus pagalbos		

D dalis

Teiginys			
1.	Pastebiu pavaldinių stipriąsias puses ir stengiuosi jas panaudoti skirdamas į atitinkančias pareigas		
2.	Stengiuosi, kad mano pavaldiniai būtų kompetentingi, siunčiu (arba rekomenduoju siųsti) į įvairius kursus, mokymus, seminarus ir pan.		
3.	Skatinu pavaldinių iniciatyvą siūlyti naujoves, stengiuosi, kad tą iniciatyvą palaikyti ir aukštesnė valdžia		
4.	Naujiems darbuotojams padedu integruotis į organizaciją (pvz., paskiriant kuratorių, instruktorių).		
5.	Naudoju ir skatinu šiuolaikinius mokymo metodus (pavyzdžiui, informacijos priemonių naudojimas, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas).		

E dalis

Teiginys			
1.	Visada rekomenduoju skatinti pavaldinius už nuopelnus tarnyboje padėkos raštais, apdovanojimais ar kt.		
2.	Stengiuosi aprūpinti pavaldinius reikiamomis darbo priemonėmis, sukurti komfortiškas darbo sąlygas		
3.	Skirdamas užduotis, įvertinu pavaldinių sugebėjimus jas atlikti, stengiuosi neskirti per lengvų, taip pat per sudėtingų užduočių		
4.	Tik nusipelnusiems pavaldiniams rekomenduoju kilimą karjeros laiptais		
5.	Supratingai reaguju į pavaldiniams susiklosčiusias asmenines aplinkybes, stengiuosi padėti derinti darbą ir asmeninį gyvenimą		

F dalis

Teiginys			
1.	Jeigu turiu vykdyti pavestą užduotį, vykdu ją nepaisant savijautos, ligų ar šeimyninių/asmeninių aplinkybių		
2.	Neišeinu iš darbo, kol neatlieku visų užduočių, net jei tenka dirbti viršvalandžius		
3.	Nepaisant kylančių sunkumų, didžiuojuosi tarnaudamas šiame batalione ir nenorėčiau tarnauti niekur kitur		
4.	Gerbiu vyresnio amžiaus karių nuomonę (nežiūrint į laipsnį) nepaisant to, kad ji man gali būti nepriimtina, nesileidžiu į ginčus ar diskusijas, nebandau pateikti savo siūlymų		
5.	Pripažįstu tik griežtai dalykinius santykius su vadais, netoleruoju betarpiško bendravimo, savo nuomonės reiškimą prilyginu įžūlumui ir manau, tai yra nepropaguotina		

Dėkoju už Jūsų atsakymus! ☺

2 PRIEDAS

8 lentelė Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių ir kartas

		Amžius																													Iš viso
		22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50		
Kartos pavadinimas	X karta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	2	4	10	3	4	9	3	4	5	3	1	2	1	57	
	Y karta	1	3	6	3	6	4	5	4	3	4	1	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49	
Iš viso		1	3	6	3	6	4	5	4	3	4	1	3	6	1	5	2	4	10	3	4	9	3	4	5	3	1	2	1	106	

3 PRIEDAS

9 lentelė Skirtingų kartų atstovų autokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai.

			Autokratinis			Iš viso
			minimalus	vidutinis	stiprus	
Kartos pavadinimas	X karta	Skaičius	15	30	12	57
		% tarp kartų	26,3%	52,6%	21,1%	100,0%
		% tarp demokratinio stiliaus	68,2%	47,6%	57,1%	53,8%
		% Iš viso	14,2%	28,3%	11,3%	53,8%
Y karta	Skaičius	7	33	9	49	
	% tarp kartų	14,3%	67,3%	18,4%	100,0%	

	% tarp demokratinio stiliaus	31,8%	52,4%	42,9%	46,2%
	% Iš viso	6,6%	31,1%	8,5%	46,2%
Iš viso	Skaičius	22	63	21	106
	% tarp kartų	20,8%	59,4%	19,8%	100,0%
	% tarp demokratinio stiliaus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Iš viso	20,8%	59,4%	19,8%	100,0%

4 PRIEDAS

10 lentelė. Skirtingų kartų atstovų demokratinio vadovavimo stiliaus išreikštumo skirtumai.

		Demokratinis		Iš viso	
		vidutinis	stiprus		
Kartos pavadinimas	X karta	Skaičius	4	53	57
		% tarp kartų	7,0%	93,0%	100,0%
		% tarp demokratinio stiliaus	80,0%	52,5%	53,8%
		% Iš viso	3,8%	50,0%	53,8%
Y karta	Skaičius	1	48	49	
	% tarp kartų	2,0%	98,0%	100,0%	
	% tarp demokratinio stiliaus	20,0%	47,5%	46,2%	
	% Iš viso	,9%	45,3%	46,2%	
Iš viso	Skaičius	5	101	106	
	% tarp kartų	4,7%	95,3%	100,0%	
	% tarp demokratinio stiliaus	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Iš viso	4,7%	95,3%	100,0%	

11 lentelė. Skirtingų kartų vadovų pavaldinių įtraukimo į vadovų vertinimą skirtumai

Savo pavaldinius reguliariai skatinu vertinti vadovavimą pvz. apklausos (anketų) ar kt. būdu.		Kartos pavadinimas		Iš viso
		X karta	Y karta	
ne	Skaičius	22	33	55
	%	38,6%	67,3%	51,9%
taip	Skaičius	35	16	51
	%	61,4%	32,7%	48,1%
Iš viso	Skaičius	57	49	106
	%	100,0%	100,0%	100,0%

12 lentelė Skirtingų kartų vadovų komunikacijos su pavaldiniais skirtumai

Stengiuosi su pavaldiniais palaikyti šiltus, bendražmogiškus tarpusavio santykius		Kartos pavadinimas		Iš viso
		X karta	Y karta	
ne	Skaičius	7	1	8
	%	12,3%	2,0%	7,5%
taip	Skaičius	50	48	98
	%	87,7%	98,0%	92,5%
Iš viso	Skaičius	57	49	106
	%	100,0%	100,0%	100,0%

13 lentelė. Skirtingų kartų vadovų dėmesio investavimas į žmogiškąjį kapitalą.

		Kartos pavadinimas		Iš viso	
		X karta	Y karta		
Pastebiu pavaldinių stipriąsias puses ir stengiuosi jas panaudoti skirdamas į atitinkančias pareigas	ne	Skaičius	5	0	5
		%	8,8%	,0%	4,7%
	taip	Skaičius	52	49	101
		%	91,2%	100,0%	95,3%
Iš viso	Skaičius	57	49	106	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

14 lentelė Skirtingų kartų vadovų investavimas į žmogiškąjį kapitalą, kompetencijos skatinimas

		Kartos pavadinimas		Iš viso	
		X karta	Y karta		
Stengiuosi, kad mano pavaldiniai būtų kompetentingi, siunčiu (arba rekomenduoju siųsti) į įvairius kursus, mokymus, seminarus ir pan.	ne	Skaičius	0	5	5
		%	,0%	10,2%	4,7%
	taip	Skaičius	57	44	101
		%	100,0%	89,8%	95,3%
Iš viso	Skaičius	57	49	106	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	