



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su
skirtingų kartų darbuotojais**

Baigiamasis magistro projektas

Aistė Jakimova

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Aistė Jakimova

Projekto autorė

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof. dr.

Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aistė Jakimova

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Aistė Jakimova

Patvirtinta elektroniniu būdu

Jakimova, Aistė. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: veiksminga vadovo komunikacija, skirtingų kartų darbuotojai.

Kaunas, 2024. 87 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Organizacijos ir jų vadovai susiduria su skirtingų kartų darbuotojų valdymu, pradedant nuo tradicionalistų iki naujosios Z kartos darbuotojų. Valdant skirtingas darbuotojų kartas vadovams neretai kyla iššūkių kaip veiksmingai su jais komunikuoti, kadangi skirtingų kartų darbuotojai yra gimę skirtingais laikotarpiais ir patiria skirtingus istorinius, kultūrinius ir technologinius įvykius, kurie formuoja kartų savybes, vertybes ir žinoma komunikavimo ypatumus, su kuriais vadovams tenka susidurti. Kartų komunikavimo skirtumai gali sukelti iššūkius vadovams, efektyviam darbui, bendradarbiavimui ir kyla nesusikalbėjimo ir dviprasmybių grėsmė. Todėl vadovams labai svarbu suvokti ir įvertinti kokie jų komunikavimo veiksniai gali užtikrinti veiksmingą komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais, siekiant komandos ir organizacijos tikslų.

Tyrimų, susijusių su kartų komunikacijos skirtumais ir ypatumais didėja. Atlikti tyrimai rodo, jog egzistuoja konfliktai ir nesusikalbėjimas tarp skirtingų kartų darbinėje aplinkoje, viena iš priežasčių komunikavimo skirtumai. Pastebima, kad mokslinėje literatūroje analizuojami skirtingų kartų komunikavimo ypatumai, kurie apima būdus, kanalus, priemones, grįžtamąjį ryšį, technologijų naudojimą.

Objektas - veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais.

Tikslas - nustatyti veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais.

Tyrimo rezultatai. Atlikto tyrimo duomenimis, veiksniai, kurie buvo išskirti teoriniame modelyje pasireiškė skirtingai pagal kartas ir pagal vadovo ir darbuotojo komunikavimo sritis. Analizuojant tyrimo medžiagą buvo veiksnų, kurie nepasireiškė tam tikrose srityse, tačiau tyrimo metu identifikuotas labai svarbus veiksnys – vadovo vaidmuo ir jo požymiai, kurie pasireiškė visuose pozityviuose ir negatyviuose atvejuose, kuriuos pateikė skirtingų kartų informantai. Veiksnys – komunikacijos būdai, pasireiškė visuose komunikavimo srityse, išskyrus Y kartos informantai nenurodė jų užduoties eigoje. Komunikacijos veiksnys – būdai, buvo skaidomi į žodžiu ir raštu, tačiau Y ir Z kartos informantai pabrėžė ir vadovo neverbališkos komunikacijos svarbą užduoties įvertinime, teigdami, kad ši papildė verbalinę komunikaciją. Informantų teigimu, vadovas pateikdamas informaciją apie atliktą užduotį komunikuoja ne tik žodžiu ar raštu, tačiau ir savo kūno kalba, veido išraiškomis, emocijomis, taip Y ir Z kartos informantams lengviau suprasti ar vadovas patenkintas užduoties atlikimu ar ne. Komunikacijos veiksnys – kanalas, pasižymėjo tik užduoties skyryme ir užduoties įvertinime. Tyrimo metu pastebėta, kad Y ir Z kartos informantai yra labiau linkę bendrauti neformaliai ir patys tikisi, kad vadovas taip pat komunikuos su jais neformaliai tiek užduoties skyryme, tiek įvertinime. Tuo tarpu X kartos informantai pateikia pavyzdžius, susijusius su formaliu užduoties skyrimu arba teigia, kad komunikacijos kanalas nėra svarbus, tai reiškia, kad nėra svarbu

ar vadovas formaliai ar neformaliai pateiks užduotį, svarbiausia, kad tai padarytų nekeldamas papildomos įtampos. Komunikavimo priemonės veiksnys buvo pastebėtas visose srityse ir pateiktas visų kartų informantų, išskyrus Z kartos užduoties vykdymo metu.

Jakimova, Aistė. Factors Ensuring Effective Communication Between a Manager and Employees of Different Generations. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resource Management, Business and Public Management.

Keywords: effective manager communication, different generations.

Kaunas, 2024. 87 p.

Summary

Relevance of the subject. Organisations and their managers are facing managing different generations of employees, starting from traditionalists to the new Generation Z. Managing different generations of employees frequently presents challenges for managers in how to communicate effectively with them, as generations of employees are born in different periods and experience different historical, cultural and technological events that shape the generational characteristics, values and communication characteristics that managers have to deal with. Generational differences in communication can be a challenge for managers, for effective work, for cooperation and there is a risk of miscommunication and ambiguity. Therefore, it is important for managers to understand and evaluate what communication factors can ensure effective communication with intergenerational employees in order to achieve team and organisational goals.

There is an increasing number of studies on the communication differences and characteristics between generations. Research shows that there are intergenerational conflicts and misunderstandings in the work environment, one of the reasons - differences in communication. It is noted that the literature analyses the characteristics of intergenerational communication, which includes methods, channels, tools, feedback and the use of technology.

Subject of the research – factors ensuring effective communication between a manager and employees of different generations.

The aim of the research is to identify the key factors for effective communication between managers and employees of different generations.

Results. According to the study, the factors that were identified in the theoretical model appeared differently across generations and across manager-employee communication areas. The analysis of the research findings showed that there were factors that did not appear in certain areas, but the study identified a very important factor - the role of the manager and its characteristics, which appeared in all the positive and negative cases presented by the informants of different generations. The factor of communication methods was present in all communication areas, except the Generation Y informants did not specify them in the progress of the task. The communication methods factor was divided into verbal and written, but Generation Y and Generation Z also emphasised the importance of the manager's non-verbal communication in the evaluation of the assignment, stating that it complemented the verbal communication. According to the informants, the manager communicates not only verbally or in written form, but also with body language, facial expressions and emotions, which makes it easier for Generation Y and Generation Z informants to understand if the manager is satisfied with the performance of the task or not. The communication factor, channel, was only

present in the assignment and evaluation of the task. The study found that Generation Y and Generation Z informants are more likely to communicate informally and expect their manager to communicate with them informally as well, whether in the assignment or in the evaluation. Generation X informants, on the other hand, gives examples of formal assignment or states that the communication channel is not important, meaning that it is not important whether the supervisor presents the assignment formally or informally, but rather that manager does it without creating additional tension. The communication tool factor was observed in all areas and reported by all generations of informants, except for Generation Z during the task.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	11
1. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais problemos analizė	13
2. Vadovo komunikacijos su skirtingų kartų darbuotojais teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Skirtingų kartų samprata ir takoskyra.....	18
2.1.1. Skirtingų kartų samprata ir genezė	18
2.1.2. Skirtingų kartų takoskyra	21
2.2. Komunikacijos samprata ir veiksniai	26
2.2.1. Komunikacijos samprata.....	26
2.2.2. Komunikacijos veiksniai	30
2.2.2.1. Komunikacijos būdai.....	30
2.2.2.2. Komunikacijos kanalai	31
2.2.2.3. Komunikacijos priemonės	32
2.3. Veiksmingos vadovo komunikacijos su skirtingų kartų darbuotojais charakteristikos.....	34
2.4. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais teorinis modelis.....	43
3. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais tyrimo metodika.....	46
3.1. Tyrimo problema, objektas, tikslas ir uždaviniai	46
3.2. Tyrimo metodas	46
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	47
3.4. Tyrimo etika	48
4. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais tyrimo rezultatų analizė ir diskusija.....	49
4.1. Komunikavimas su darbuotojais užduoties paskyrimo atveju	49
4.2. Komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties metu.....	56
4.3. Komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties įvertinimo atveju	61
4.4. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais rezultatų apibendrinimas.....	66
4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija	75
Išvados	78
Literatūros sąrašas	80
Informacijos šaltinių sąrašas	87
Priedai.....	88
1 priedas. Interviu planas.....	88

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kartų formavimuisi turėję įtakos įvykiai	21
2 lentelė. Kartų skirstymas pagal autorius	22
3 lentelė. Kartų komunikavimo požymiai	26
4 lentelė. Formalios ir neformalios komunikacijos požymiai	32
5 lentelė. Vadovų funkcijos	35
6 lentelė. Komunikacijos priemonės skirtingų kartų darbuotojams	40
7 lentelė. Komunikacijos veiksniai.....	44
8 lentelė. Kartų skirstymas tyrime	44
9 lentelė. Informantų profiliai.....	47
10 lentelė. Veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties paskyrimo atveju	69
11 lentelė. Veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais paskirtos užduoties metu	71
12 lentelė. Veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties įvertinimo atveju	74

Paveikslų sąrašas

1 pav. Komunikacijos proceso modelis	27
2 pav. Komunikacijos veiksniai.....	29
3 pav. Vadovų veiklų pasiskirstymas	36
4 pav. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais teorinis modelis.....	45
5 pav. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais kodų sistema	48
6 pav. Veiksmingi komunikavimo veiksniai paskiriant užduotį	49
7 pav. Veiksmingas vadovo vaidmuo paskiriant užduotį	50
8 pav. Veiksmingi komunikavimo būdai paskiriant užduotį.....	51
9 pav. Veiksmingi komunikavimo kanalai paskiriant užduotį	52
10 pav. Veiksmingos komunikavimo priemonės paskiriant užduotį.....	53
11 pav. Neveiksmingi komunikavimo veiksniai paskiriant užduotį.....	53
12 pav. Neveiksmingas vadovo vaidmuo paskiriant užduotį	54
13 pav. Neveiksmingi komunikavimo būdai paskiriant užduotį	55
14 pav. Neveiksmingos komunikavimo priemonės paskiriant užduotį.....	55
15 pav. Veiksmingi komunikavimo veiksniai užduoties metu.....	56
16 pav. Veiksmingas vadovo vaidmuo užduoties metu	57
17 pav. Veiksmingi komunikavimo būdai užduoties metu	57
18 pav. Veiksmingos komunikavimo priemonės užduoties metu	58
19 pav. Neveiksmingi komunikavimo veiksniai užduoties metu	58
20 pav. Neveiksmingas vadovo vaidmuo užduoties metu.....	59
21 pav. Neveiksmingi komunikavimo būdai užduoties metu.....	60
22 pav. Neveiksmingos komunikavimo priemonės užduoties metu	60
23 pav. Veiksmingos komunikacijos veiksniai įvertinant užduotį	61
24 pav. Veiksmingas vadovo vaidmuo įvertinant užduotį	62
25 pav. Veiksmingi komunikavimo būdai įvertinant užduotį	63
26 pav. Veiksmingi komunikavimo kanalai įvertinant užduotį.....	63
27 pav. Veiksmingos komunikavimo priemonės įvertinant užduotį	64
28 pav. Neveiksmingos komunikacijos veiksniai įvertinant užduotį	64
29 pav. Neveiksmingas vadovo vaidmuo įvertinant užduotį.....	65
30 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais paskiriant užduotį	67
31 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais paskiriant užduotį	68
32 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais paskiriant užduotį	68
33 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais užduoties metu	70
34 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais užduoties metu	70
35 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais užduoties metu	71

36 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais įvertinant užduotį	72
37 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais įvertinant užduotį	73
38 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais įvertinant užduotį	73

Įvadas

Temos aktualumas. Organizacijose vis dažniau pastebimas skirtingų kartų atstovų įsiliejimas darbinėje aplinkoje: tradicionalistų, kūdikių bumo, X, Y, bei pastebimas ir Z kartos įsiliejimas. Visos šios kartos naudoja bene skirtingus komunikavimo metodus darbinėje aplinkoje. Pavyzdžiui vyresnės kartos atstovai labiau linkę bendrauti tiesiogiai, akis į akį, tuo tarpu jaunesnės kartos atstovai yra labiau linkę naudotis technologinėmis, elektroninėmis komunikavimo priemonėmis. Visos šios kartos turi savo susiformavusias unikalias darbo vertybes bei komunikavimo ypatybes, o tai gali sukelti tam tikrus iššūkius efektyviam darbui, bendradarbiavimui organizacijose, konfliktų atsiradimui bei kyla iššūkiai vadovams kaip veiksmingai komunikuoti su savo darbuotojais siekiant perduoti darbuotojams užduotis ar perduoti bendrinę informaciją, kad ši būtų suprasta. Vadovams svarbu įvertinti kokie veiksniai gali skatinti veiksmingą komunikavimą su skirtingų kartų darbuotojais, išvengiant galimų konfliktų ir siekiant organizacijos tikslų.

Radovic'ius Markovic'ius, Salamzadeh'as (2018) teigia, kad komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo yra labai svarbi ir siekiant efektyvaus organizacijos veikimo, vadovai privalo aiškiai komunikuoti su savo darbuotojais. Wahab'as (2019), teigia, kad veiksminga vadovų komunikaciją skatina komandinį darbą, didina darbuotojų pasitikėjimą, produktyvumą, motyvaciją, įsipareigojimą, mažina gandų atsiradimo tikimybę bei prisideda prie nesusikalbėjimo mažinimo. Tolbize (2008) ir Han'as (2022) teigia, kad egzistuoja kartų skirtumai darbinėje aplinkoje, teigdami, jog vyresnės kartos darbuotojai labiau linkę bendrauti akis į akį, formaliai, o jaunesnės kartos darbuotojai linkę bendrauti elektroniniu paštu ar balso žinutėmis. Venter (2017) atliktos literatūros analizės metu nustatyta, kad skirtingos kartos bendraudamos naudoja skirtingas komunikacines priemones ir pasitaiko atvejų, kuomet skirtingos kartos ne visada supranta tokias priemones. Pasak Raslie (2021) skirtingų kartų valdymui didelę įtaką daro bendravimo priemonės. Atliktame kiekybiniame tyrime, rezultatai parodė, kad Y ir Z kartos turėjo tam tikrų charakteristikos panašumų, t. y. šiai kartai yra svarbu, jog jų nuomonė būtų vertinama, taip pat abiem kartoms patiko bendrauti akis į akį ir vaizdinės medžiagos naudojimas bendraujant internetu. Tačiau kalbant apie skirtumus, Z karta labiau tikisi greitesnio grįžtamojo ryšio nei Y karta. Remiantis autorės atlikto tyrimu, abiem kartoms, tiek Y, tiek Z pasirodė labai svarbus pozityvus įvertinimas, šios kartos mėgsta būti giriamos, joms patinka, kad žmonės klausosi jų nuomonės. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad gilinamasi į skirtingų kartų bendravimo būdus, kanalus, priemones, grįžtamąjį ryšį, technologijų naudojimą, tačiau pastebima, kad yra nedaug struktūrizuotų mokslinių tyrimų, susijusių su vadovo komunikavimu su skirtingų kartų darbuotojais ir kokie veiksniai lemia veiksmingą komunikaciją tarp jų.

Darbo problema – kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais?

Darbo objektas – veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais.

Darbo tikslas – nustatyti pagrindinius veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais.

Darbo uždaviniai:

1. sudaryti veiksmių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais teorinį modelį;

2. parengti veiksmių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais tyrimo metodiką;
3. ištirti veiksmius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, empirinis kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Mokslinė literatūros analizė siekiama atskleisti veiksmius, kurie lemia veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais. Empiriniu kokybiniu tyrimu – pusiau struktūruotu interviu siekiama identifikuoti ir įsigilinti į veiksmingos vadovo komunikacijos veiksmius ir darbuotojų patirtis.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, informacijos šaltinių sąrašas ir priedas.

1. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais problemos analizė

Šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau pastebimas skirtingų kartų atstovų įsiliejimas į darbinę aplinką (Statnickė, 2019), pradedant nuo tradicionalistų (tyliosios kartos), kūdikių bumo, X, Y (Muster, 2020), taip pat pastebimas ir jaunosios Z kartos įsiliejimas. Skirtingų kartų darbuotojai nėra pats naujausias reiškinys – įvairios kartos dirba kartu jau keletą šimtmečių (Haynes, 2011). Analizuojant mokslinę literatūrą, matoma, kad skirtingų kartų darbuotojų įvairovė komandoje gali sukelti organizacijose ar darbinėje aplinkoje tam tikrų iššūkių, susijusių su veiksmingu darbu, bendradarbiavimu. Taip pat kyla ypač su skirtingų kartų komunikacija susijusių iššūkių, kas gali lemti nesusikalbėjimą ar kivirčius. Todėl vadovui, vadovaujant skirtingoms kartoms, svarbu žinoti, kaip veiksmingai komunikuoti su skirtingų kartų darbuotojais.

Apie komunikacijos svarbą tarp vadovo ir darbuotojų kalba Radovic'ius Markovic'ius, Salamzadeh'as (2018), kurie teigia, kad siekiant sėkmingo organizacijos veikimo, komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo yra labai svarbi, vadovai turi aiškiai perteikti organizacijos tikslus darbuotojams ir taip įkvėpti savo darbuotojus efektyviam darbui. Wahab'as (2019), teigia, kad veiksmingas vadovų komunikavimas prisideda skatinant komandinį darbą, didina darbuotojų pasitikėjimą, produktyvumą, motyvaciją, įsipareigojimą, mažina gandų atsiradimo tikimybę bei prisideda prie nesusikalbėjimo mažinimo. Veiksminga vadovo komunikacija yra naudinga ir siekiant įmonės tikslų ir perteikiant įmonės viziją darbuotojams.

Kiekviena karta dėl skirtingų patirčių, technologinių, kultūrinių bei istorinių įvykių turi susiformavusias savo nuostatas ir bendravimo metodus. Komunikacija yra ne tik esminis ir neatsiejamas žmogaus gyvenimo elementas, tačiau ir svarbus bendradarbiavimo aspektas tiek tarpasmeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu (Duck ir McMahan, 2009). Pasak Venter (2017), visos skirtingos kartos savo bendravimui naudoja skirtingas komunikacines priemones ir dažnai pasitaiko atvejų, kuomet tam tikros kartos atstovai ne visada palankiai vertina kitokių komunikacijos būdus, nei jie yra pratę.

Organizacijose dirbant kelioms kartoms, gali kilti iššūkių, tokių kaip nesusikalbėjimas, kas vėliau gali sukelti konfliktus. Guptill ir kt. (2023) atliktame tyrime buvo nagrinėjami konfliktai, kylantys tarp skirtingų kartų darbuotojų, kurie dirba JAV skubiosios pagalbos skyriuose. Autoriai išskyrė septynias sritis, kuriose kyla konfliktai: darbo etika, požiūris į gydymą, technologijų taikymas, įsipareigojimas, profesionalumas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei komunikacijos stilius. Respondentai priklausė tradicionalistų, kūdikių bumo, X ir Y kartoms. Pasak Guptill ir kt. (2023), yra nemažai atlikta tyrimų, kurie susiję su skirtingomis kartomis ir jų bendravimu sveikatos priežiūros srityje, tačiau autoriai sutaria, kad visgi trūksta tyrimų, kurie būtų susiję būtent su konfliktais, kuriuos sukelia skirtingų kartų bendravimas skubiosios pagalbos skyriuose. 70 proc. apklaustų respondentų teigė, kad yra susiduriama su konfliktais, kurie kyla dėl kartų bendravimo. Tyrimo metu nustatyta, kad konfliktai kyla dažniausiai (26 proc.) kartą per savaitę, kasdien – 20 proc. ir 2–3 kartus per savaitę – 17 proc. Tyrimo metu taip pat nurodoma, kad tik 5 procentai respondentų nurodė, kad apie kartų bendravimą yra kalbama skyriaus susirinkimuose. Kylančius konfliktus sušvelninti galima turint suvokimą bei gerbiant kitų kartų vertybes, kadangi visos kartos skiriasi tiek, kad tai gali sukelti nesusipratimų ir iššūkių, kurie trukdys organizacijos bei darbuotojų veiklai (Guptill ir kt., 2023).

A. Lee ir Lee (2023) taip pat atliko tyrimą medicinos srityje, kuriame respondentai priklausė X, Y, Z kartoms. A. Lee ir Lee (2023) tyrime nurodoma, kad X kartos slaugytojai nurodė, kad susiduria su kartų skirtumais ir kad šie paveikia jų darbą neigiamai. Bendravimo trūkumas buvo įvardytas dažniausiu kartų skirtumų rezultatu, o konfliktai dažniausiai kildavo dėl skirtingų kartų mąstymo, taip pat dėl skirtingo bendravimo stiliaus ir dėl darbo kultūros skirtumų. Y ir Z karta taip pat nurodė, jog dėl bendravimo stokos slaugytojai jaučia neigiamą įtaką jų darbui.

Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász (2016) taip pat atliko tyrimą, kuriame nustatyta, jog bendradarbiavimo iššūkiai pirmiausia kyla dėl komunikavimo problemų ir skirtingų kartų darbuotojų skirtingo mąstymo. Respondentai nurodė, kad veiksmingiausias sprendimas yra atviros diskusijos ir vadovo įsikišimas.

Šakytės-Statnickės ir kt. (2023) atliktame tyrime nustatyta, jog egzistuoja vidinės ir išorinės komunikacijos problemos, su kuriomis susiduria Lietuvos, Švedijos ir Latvijos turizmo organizacijų skirtingų kartų darbuotojai. Atliktas kokybinis tyrimas rodo, kad komunikacijos iššūkiai ir problemos padidėja tarp jaunesnių kartų (Y ir Z) ir vyresnių kartų (kūdikių bumo ir X). Tyrimu identifikuota, kad skirtingų kartų bendravimui didžiausią įtaką daro šie kartų skirtumai:

1. asmeninės savybės, vertybės ir nuostatos;
2. užsienio kalbos (ne)mokėjimas.
3. informacinių technologijų ne(naudojimas);
4. bendravimo priemonės;
5. tarpkultūriniai skirtumai ir skirtingi interesai.

Atliktame tyrime nurodoma, kad vyresnės kartos, pavyzdžiui X karta, yra dažniau linkusi patirti stresą, turinčios mažiau kantrybės, pavyzdžiui kūdikių bumo karta mėgsta bendrauti oficialiai bei laikytis hierarchijos, nors kita vertus šią kartą mini kaip atsakingesnius, labiau vertinančius savo darbo vietą nei jaunesnės kartos. Kalbant apie jaunesnes kartas, tyrimo metu nustatyta, kad Y karta yra labiau pasitikinti savimi, Z karta labiau atsipalaidavusi, jaunesnės kartos atstovai suponuoja nerūpestingumo įvaizdį, mėgsta betarpišką bendravimą. Tyrime taip pat pastebima, kad susiduriama su skirtingais interesais ir tarpkultūriniais skirtumais. Informantai pastebi, kad kartais būna sunku paaiškinti tam tikros kartos problemas kitai kartai, taip pat skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus interesus bei tikisi gauti skirtingus rezultatus.

Daugėja tyrimų, kurie rodo, jog egzistuoja kartų atotrūkis, tai pastebi ir įmonės bei organizacijos visame pasaulyje. Šakytė-Statnickė ir kt. (2023) teigia, kad verslo organizacijos pastebi ir pripažįsta, jog kartų atotrūkis gali sukelti konfliktus, kurie trukdo veiksmingai bendradarbiauti bei tampa sudėtingiau siekti bendrų organizacijos tikslų, todėl labai svarbu organizacijoms atrasti kartų suderinamumo modelį.

Kalbant apie kartų komunikavimo skirtumus, Tolbize (2008) ir Han'as (2022) išskiria kartų skirtumus darbinėje aplinkoje, jų ypatumus, pateikdami, jog vyresnės kartos darbuotojai labiau linkę bendrauti akis į akį, formaliai, o jaunesnės kartos darbuotojai linkę bendrauti elektroniniu paštu ar balso žinutėmis.

Salahuddin'as (2013) teigia, jog supratimas apie kartų komunikavimo skirtumus galėtų padėti geriau suprasti, kokią įtaką šie skirtumai turi organizaciniais santykiams. Salahuddin'as (2013) atliko kiekybinį ir kokybinį tyrimą, tiriamieji priklausė kūdikių bumo, X ir Y kartoms. Apklaustos tikslas

buvo įvertinti dalyvių požiūrį į kitus ir savo komunikacijos stilius trimis aspektais: prisitaikymu, pasak Sallabudin'o (2013), tai procesas, kurio metu žmonės pritaiko savo komunikacijos stilių prie kito asmens, kad komunikacija būtų suderinama, neprisitaikymu ir pagarbiu išvengimu. Šiame kartų komunikavimo tyrime buvo tiriami ryšiai tarp individo kartos ir bendravimo stilių, naudojamų bendraujant su kitomis kartomis, bei tiriama kartų bendravimo stilių įtaka organizaciniams santykiams.

Sallabudin'o (2013) atliekamu tyrimu buvo siekiama atsakyti, kokie yra skirtingų kartų bendravimo stiliai, autorius tyrimo metu išsikėlė dar du klausimus, į kuriuos siekiama atsakyti:

1. Ar asmenys pastebi savo ir kitų bendravimo skirtumus, kai yra bendraujama su kitų kartų atstovais?
2. Kokia yra asmenų patirtis, susijusi su bendravimu tarp skirtingų kartų darbo vietoje, ir kokia jų įtaka organizacijos santykiams?

Sallabudin'o (2013) atliktos apklausos analizės metu buvo pastebėta, jog buvo reikšmingų bendravimo stilių skirtumų, kurie priklausė nuo darbuotojų priklausymo kartai. Autorius analizuodamas duomenis išvelgė, jog Y kartos atstovai linkę mažiau prisitaikyti, vyresnės kartos kūdikių bumo ir veteranai – šių kartų bendravimo stilių respondentai apibūdina kaip labiau neprisitaikomą, taip pat respondentai nurodė, kad su šios kartos atstovais stengiamasi taikyti pagarbaus išvengimo. Sallabudin'as (2013) taip pat atliko kokybinį tyrimą – tikslinių (angl. *focus*) grupių analizę, kuria siekė išsiaiškinti kitų asmenų patirtis bendraujant su kitų kartų atstovais. Tyrimo metu nustatyta, kad yra tam tikrų bendravimo skirtumų tarp skirtingų kartos atstovų. Kiekvienos kartos atstovai nurodė esminius savo bendravimo su kitų kartų atstovais patirtis. Remiantis tyrimo duomenimis, su kūdikių bumo kartos atstovais – darbuotojais, daugiausia kyla sunkumų, juos pabrėžė X ir Y kartos atstovai. X kartos darbuotojai mini patiriantys netinkamą bei šiurkštų bendravimą iš kūdikių bumo kartos darbuotojų. Y karta pabrėžė taip pat susiduriantys su sunkumais, kuomet bendraujama su vyresne – kūdikių bumo karta. Y karta teigia, jog bendraudami su kūdikių bumo kartos darbuotojais jaučia, jog trūksta bendravimo arba yra nesusikalbama. Kūdikių bumo kartos darbuotojai teigia, kad Y kartos atstovai nenori, jog jiems būtų vadovaujama ar mokoma ir gali būti nemandagūs ar net šiurkštūs. Apibendrinant, tyrimu parodoma, jog egzistuoja kartų komunikacijos skirtumai, kurie gali sukelti tam tikrų iššūkių bendraujant tarp kartų. Tyrimo rezultatai parodė, kad kūdikių bumo atstovai yra dažniau suvokiami kaip naudojantys neprisitaikymo stilių, tuo tarpu jaunesnės kartos atstovai labiau linkę naudoti pagarbaus išvengimo komunikaciją su vyresnėmis kartomis (Sallabudin, 2013).

Šiuolaikinėje visuomenėje tarpasmeninį bendravimą sparčiai keičia bendravimas internetu, o kompiuterizuotu bendravimu labiau linkę naudotis jaunesnės kartos asmenys, pavyzdžiui Y karta (Venter, 2017). Venter (2017) teigia, kad Y kartos ir kūdikių bumo kartos atstovai skiriasi pagal bendravimo priemones. Pasak autorės, Y karta dažniau naudojami kompiuterizuotu bendravimu, o kūdikių bumo kartos atstovai mieliau renkasi bendrauti akis į akį. Dėl skirtingų bendravimo priemonių gali kilti kartų konfliktų ir nesusipratimų, sukeliančių kartų bendravimo atotrūkį (Venter, 2017). Autorė atliko literatūros analizės tyrimą, kurio pagrindinis klausimas yra: „Kaip būtų galima eliminuoti bendravimo atotrūkį tarp kūdikių bumo ir Y kartos, siekiant efektyvaus tarpusavio bendravimo?“. Pasak Venter (2017), efektyvaus bendravimo pagrindas – tiek Y, tiek kūdikių bumo kartos yra atvirumas, taip pat Y karta turėtų pakeisti požiūrį, jog kūdikių bumo kartos atstovai nieko neišmano apie technologijas ir bendravimą kompiuterizuotu būdu. Tuo tarpu, kūdikių bumo kartos

atstovams rekomenduojama nežvelgti į Y kartos atstovus kaip grėsmę, o žvelgti kaip į galimybę mokytis iš jų. Skirtingos kartos turi viena kita suprasti, suprasti skirtumus bei vertybes, žvelgti vieni į kitus su pagarba ir pripažinti, jog kiekviena karta turi tiek stiprybių, tiek silpnybių (Venter, 2017). Kiekviena karta gali papildyti viena kitą, pavyzdžiui kūdikių bumo kartos atstovai yra labiau patyrę ir kvalifikuoti, tuo tarpu Y kartos atstovai į darbinę aplinką gali įnešti daugiau kūrybiškumo bei išmanymo apie technologijas (Venter, 2017). Nepaisant to, autorė teigia, jog kūdikių bumo kartos atstovams gali reikti labiau prisitaikyti nei Y kartai, kadangi šie norėdami judėti į priekį turės išmokti bendrauti skaitmeniniu būdu. Būtent atvirumas, supratimas bei pagarba gali padėti prasmingai ir veiksmingai bendrauti kartoms, taip atskleidžiant geriausias savo savybes bei motyvuojant vieniems kitus (Heng, Yazdanifard, 2013).

Skirtingų kartų valdymui didelę įtaką daro bendravimo priemonės (Raslie, 2021). Raslie (2021) atliktame kiekybiniame tyrime, internetinėje apklausoje, buvo orientuojamasi į Y ir Z kartų komunikavimo priemones. Rezultatai parodė, kad abi grupės turėjo tam tikrų charakteristikos panašumų, t. y. šios grupės teikė pirmenybę grupiniam darbui, patikinama, kad jiems svarbu, jog jų nuomonė būtų vertinama, taip pat abiem grupėms patiko bendrauti akis į akį ir vaizdinės medžiagos naudojimas bendraujant internetu. Tačiau kalbant apie skirtumus, Z karta labiau tikisi greitesnio grįžtamojo ryšio nei Y karta (Raslie, 2021). Remiantis autorės atlikto tyrimu, abiem kartoms, tiek Y, tiek Z pasirodė labai svarbus pozityvus įvertinimas, šios kartos mėgsta būti giriamos, joms patinka, kad žmonės klausosi jų nuomonės. Tyrimas atskleidė, kad abiejų kartų atstovams patinka, kai jie yra padrašinami, taip pat, abejoms kartoms yra svarbios taisyklės ir struktūra, tai rodo, kad jie nemėgsta dviprasmiškumo ir pilkųjų zonų, kuriose būtų galima interpretuoti. Šios dvi grupės išreiškė nuomonę, jog jiems svarbu, kad organizacijoje būtų aiškios taisyklės ir nuostatai, suprantamai nurodant teises ir pareigas. Pasak Raslie (2021), nepaisant to, kad šios dvi kartos yra linksnuojamos kaip skaitmeninės, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad vis tik jiems patinka bendrauti akis į akį, tiesiogiai. Taip pat paaiškėjo, kad bendraudami internetu savo mintims perteikti jie mėgsta naudoti vizualinę medžiagą, norima, kad informacija būtų pateikiama vaizdine medžiaga, o ne teksto forma. Kai pristatoma informacija, abi kartos linkusios praktikuoti stiliaus lankstumą, vadinasi, kad savo bendravimą pritaiko prie tikslinės grupės tam, kad būtų užmegztas su auditorija ryšys, nepaisant to, Y kartos atstovai vis dėl to per pristatymus labiau orientuojasi į pateikiamą informaciją nei Z karta. Autorė nustatė, jog šios kartos yra linkusios prisitaikyti ir bendradarbiauti, tad kilus konfliktui šios kartos nesugebėti jų išspręsti, taip pat autorė pamini, jog nepaisant to, kad šios dvi kartos mėgsta būti pagirtos, tačiau gali sunkiai priimti kritiką iš savo vadovų. Autorės teigimu, darbdaviai turi aiškiai išdėstyti savo lūkesčius Y ir Z kartos darbuotojams, norėdami kad jie dirbtų kuo efektyviau.

Pasak Schroth (2019) jau dabar yra matomas naujosios Z kartos, kuri gimė 1997–2013 metais, atėjimas į darbo rinką, todėl įmonės ir organizacijos turėtų pasiruošti jų atėjimui ir jų laukti. Nepaisant to, kad naujoji Z karta turi tam tikrų panašumų su Y karta, tuo pačiu ji pasižymi ir nauju elgesio modeliu. Schroth (2019) teigia, kad vadovams ypač svarbu suvokti Z kartos išskirtines savybes, kurios susiformavo per patirtis, bei šį suvokimą pritaikyti darbinėje aplinkoje, stengiantis veiksmingai vadovauti šiai kartai.

Vadovams tenka didelis darbas valdant skirtingas kartas. Nowackos (2017) atliktame tyrime buvo nustatyta, jog egzistuoja problemos tarp įvairių amžiaus grupių, kurias sukelia bendro požiūrio trūkumas, o tai gali pakenkti bendrai organizacijai ir darbo aplinkai. Šią problemą sukelia išankstinis nusistatymas, stereotipinis mąstymas, nepakankamas supratimas ir žinių trūkumas. Pasak Nowackos (2017), vadovai, siekdami veiksmingo bendradarbiavimo tarp kartų, turi užtikrinti ir puoselėti gerą,

palankią darbo atmosferą skirtingų kartų darbuotojams, kad šie jaustųsi gerbiami, kad būtų užtikrinta lygybė. Organizuodami savo darbuotojų darbą, vadovai turėtų sudaryti galimybes įvairaus amžiaus asmenų tarpusavio bendradarbiavimui, užkirsdami kelią kartų bendravimo izoliacijai ir skatinti tarpusavio pažintį, tai padės sušvelninti stereotipus ir išankstinę nuomonę apie skirtingas kartas

Skirtingų kartų įsiliejimas darbinėje aplinkoje yra neišvengiamas. Iš analizuotų mokslinių straipsnių matoma, kad tarp skirtingų kartų kyla tam tikrų konfliktų, susijusių su darbuotojų asmeninėmis savybėmis, susiformavusiomis vertybėmis ir nuostatomis, technologijų naudojimu bei komunikavimo skirtumais darbinėje aplinkoje. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad vyresnės kartos yra labiau linkusios į komunikavimą akis į akį, jaunesnės kartos labiau linkusios komunikuoti naudojant technologines priemones. Analizuojant mokslinius tyrimus, matoma, kad daugiausia tyrimų yra atlikta apie kartų komunikavimo metodus, skirtumus, konfliktus, tačiau kiek mažiau dėmesio skirta vadovų komunikacijai su skirtingų kartų darbuotojais ir tam, kokie veiksniai gali užtikrinti veiksmingą komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais. Pastebima, kad mokslinėje literatūroje sunku rasti struktūrizuotus tyrimus, susijusius su veiksniais, kurie gali lemti veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais. Tad toliau nagrinėjant temą kyla klausimas, kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais?

2. Vadovo komunikacijos su skirtingų kartų darbuotojais teoriniai sprendimai

2.1. Skirtingų kartų samprata ir takoskyra

2.1.1. Skirtingų kartų samprata ir genezė

Įvairūs autoriai pateikia skirtingus kartų apibrėžimus. Pasak Popescu (2019) kartų sąvoka iki šiol neturi vieno, visuotinai priimto apibrėžimo tarp akademinės bendruomenės. Tam pritaria Reeves'as ir Oh (2008) kurie teigia, kad skirtingoms kartoms apibrėžti nėra standartizuoti terminai, nes įvairūs tyrėjai, tiriantys kartų skirtumus nurodo vis skirtingus kartų pavadinimus. Pasak Reeves'o ir Oh (2008) tyrėjai ir autoriai dažnai nesutaria ir dėl laikotarpių, kuriame kiekvieną kartą reikėtų priskirti. Popescu (2019) teigia, jog kartų sąvoka dažnai vartojama norint ją sustiprinti terminu - kohorta, o tai sociologijos moksluose reiškia grupę asmenų, kuri susideda iš to paties amžiaus arba asmenų, kurie tuo pačiu laikotarpiu patyrė socialinius ar istorinius įvykius.

Campbell'is W. Keith, Campbell Stacy M, Siedor ir Twenge (2015) kartą apibūdina kaip asmenų grupę, kurie gimė tame pačiame laikotarpyje, turintys bendrą patirtį panašiam kultūriniame kontekste ir vėliau prisidedantys prie kultūros formavimo. Pasak Campbell'o ir kt. (2015) pagal šį apibrėžimą nustatyti kuriai kartai asmuo priklauso nėra sudėtinga, kadangi užtenka žinoti asmens gimimo datą ir vietą. Tačiau susiduriama su problemomis, kuomet reikia nustatyti kiekvienos kartos ribas. Pasak Campbell'io ir kt. (2015) nėra vieningo sutarimo dėl konkrečių metų, kuriais būtų nustatoma kartos pradžia ar pabaiga, tačiau tai yra nustatoma tam tikrais intervalais.

Giddens'as (2012) teigia, kad kartą, tai visi asmenys, gimę tuo pačiu laikotarpiu, tačiau pabrėžia, kad priskyrimas kartai priklauso ne vien tik nuo gimimo metų, tačiau ir nuo bendros patirties, kuri susiformavo (Giddens, 2012, cit. Muster, 2020).

Šiuolaikinis mokslinio termino „kartos“ aiškinimas ir supratimas kilo iš sociologo Karl'o Mannheim'o (1952) kuris parašė esė „Kartų problema“ (Knight, 2009; Popescu, 2019). Pilcher (1994) teigia, kad ši esė yra vienas iš svarbiausių dokumentų, kurio teoriniu pagrindu yra nagrinėjamas kartų sociologinis reiškiny. Šis sociologas yra dažnai cituojamas įvairių kitų autorių, kadangi jis yra žinomas bei laikomas sociologijos pažinimo pradininku, kuris skyrė didelį indelį kartų tyrimų plėtrai (Popescu, 2019). Mannheim'o tyrimų įtaka kartų analizės raidai turėjo didelę įtaką ir reikšmę. Šio autoriaus idėjos buvo ne tik perimtos, tačiau kartu pritaikytos bei adaptuotos įvairiuose socialiniuose moksluose, taip pat didelė dalis vėliau sekančių jo darbų, kuriais jis prisidėjo prie kartų sociologijos pažangos, buvo išplėsti, patobulinti, tačiau taip pat buvo ir kritikuojami (Popescu, 2019). Pasak Šakytės-Statnickės (2020) šią Mannheim'o kartų teoriją galima apibrėžti keliais aspektais:

1. ši kartų koncepcija yra grupuojama pagal amžių;
2. ši kartų teorija pabrėžia, jog tam tikri socialiniai ir istoriniai įvykiai, kurie įvyko vaikystėje ar paauglystėje, lemia kartų formavimąsi;
3. ši kartų teorija teigia ir aiškina, jog asmens pasaulio suvokimui ir formavimuisi didelę įtaką daro laikotarpis ir jo įvykiai, kuriame žmogus gimė;
4. ši kartų teorija gali tik nagrinėti ir analizuoti kaip žmonės elgiasi, tačiau šia teorija neįmanoma prognozuoti žmogaus veiksmų.

Mannheim'o (1952) teigimu, pagrindiniai veiksniai, kurie formuoja kartas yra bendras istorinis laikotarpis, kuriame yra tam tikri bendri įvykiai ir istorinio konteksto patyrimas. Taip pat

Mannheim'as (1952) teigė, kad siekiant asmenį priskirti tam tikrai kartai, reikalinga, kad šie asmenys būtų išgyvenę jų kartai būdinguose įvykiuose, tad nėra pakankamas pagrindas remtis vien tik asmenų gimimo metais. Taigi, Mannheim'as (1952) atmetė teiginį, kad kartos susiformuoja tam tikrais reguliariais laiko tarpais, vietoje to autorius pabrėžė, kad kartų suskirstymas priklauso nuo istorinių, socialinių ir kultūrinių įvykių, kurie formuoja žmonių patirtį.

Strauss'as ir Howe'as (1991) požiūris į kartų vystymąsi kiek kitoks nei Mannheim'o (1952), autoriai taiko ciklinį modelį. Strauss'as ir Howe'as (1991) savo knygoje „Kartos: Amerikos ateities istorija nuo 1584 iki 2069 metų“ teigia, kad egzistuoja keturi kartų tipai: idealistinė, reaktyvioji, pilietinė ir prisitaikanti. Pasak Strauss'o ir Howe'o (1991) kartų tipai formuojasi kas 20 metų ir kas 80 metų jos vėl kartojasi, taip sudaromas tam tikras cikliškumas.

Strauss'as ir Howe'as (1991) apibūdina savo išskirtas kartas, teigdami, kad idealistams būdinga nuolaidumas ir idealizmas, stiprus bendruomeniškumo jausmas. Po idealistų kartos seka reaktyvioji karta, kuri pasižymi atsargumu ir susvetimėjimu. Šiai kartai priklausantys asmenys dažnai užauga per krizes ir reaguodami į tai, ką jie laiko ankstesnės idealistų kartos pertekliumi, išsiugdo skeptiškesnį požiūrį. Strauss'o ir Howe'o (1991) teigimu, pilietinės kartos atsiranda po reaktyviosios kartos. Kaip ir idealistams, šiai kartai būdingas bendruomeniškumas. Taip pat ši karta turi pilietinės pareigos jausmą ir bendradarbiaudama siekia sustiprinti ar atkurti visuomenės institucijas. Adaptyvioji karta yra pilietinės kartos vaikai, kuriai būdinga individualizmas, gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir krizių. Ši karta dažnai galvoja apie asmeninį pasiaukojimą (Strauss ir Howe, 1991)

Pasak Šakytės-Statnickės (2020), William Strauss'as ir Neil Howe'as savo kartų teorijoje nustatė kartų gimimo laikotarpius ir šiuo pagrindu jie yra paskirstomi į kartas. Pasak autorės, tai yra plačiai paplitusi ir populiari kartų teorija visame pasaulyje, kuri leidžia lengviau ir patogiau lyginti rezultatus.

Kartų skirtumus analizuoja įvairūs mokslininkai ir vis dažniau yra sutinkama, kad vis dėlto egzistuoja kartų atotrūkis. „Cambridge“ internetinio puslapio žodyne atotrūkis tarp kartų yra apibūdinamas kaip situacija, kuomet vyresni ir jaunesni žmonės nesupranta vieni kitų dėl skirtingos patirties, nuomonių, įpročių ir elgesio. Zemke ir kt. (2013) teigia, kad dėl skirtingų kartų darbinėje aplinkoje gali kilti įvairių nesutarimų, susijusių su skirtingomis vertybėmis, požiūriais, nuomone, pasaulėžiūra, mąstymu ir kitais aspektais. Pasak Twenge ir Campbell'o (2008) konfliktai darbinėje aplinkoje dažnai kyla dėl autoriteto ir pavaldumo klausimų, todėl skirtingos kartos darbinėje aplinkoje gali sustiprinti konfliktus. Kartų stereotipai dar labiau sustiprina šiuos konfliktus, formuodami tai, kaip skirtingų amžiaus grupių asmenys suvokia vieni kitus darbe (Wakil, Wahab ir Rahim, 2021). Pavyzdžiui, kūdikių bumo kartos atstovai stereotipiškai gali vertinti Y kartos darbuotojus kaip tingius, o Y darbuotojai gali laikyti kūdikių bumo kartos atstovus nemokančiais naudotis naujosiomis technologijomis. Tokie stereotipai skatina abipusį gebėjimų ir patikimumo nuvertinimą, kurį lemia suvokiamas kartų atotrūkis (Wakil, Wahab ir Rahim, 2021).

A. Lee ir Lee (2023) atliktame tyrime nurodoma, kad X kartos darbuotojai nurodė, kad susiduria su kartų skirtumais ir kad šie paveikia jų darbą neigiamai. Bendravimo trūkumas buvo įvardintas kaip dažniausiu kartų skirtumų padariniu, o dažniausiai konfliktai kildavo dėl skirtingų kartų mąstymo, dėl skirtingo bendravimo stiliaus ir dėl darbo kultūros skirtumų. Y ir Z karta taip pat nurodė, jog dėl bendravimo stokos slaugytojai jaučia neigiamą įtaką jų darbui. Taip pat, kad egzistuoja kartų skirtumai pastebėjo Šakytė-Statnickė ir kt. (2023). Autorės (2023) savo tyrime teigia, kad skirtingoms kartoms bendraujant, dažniausiai kelia iššūkius šie kartų skirtumai:

1. užsienio kalbos (ne)mokėjimas.
2. informacinių technologijų ne(naudojimas);
3. bendravimo priemonės;
4. asmeninės savybės, vertybės ir nuostatos;
5. tarpkultūriniai skirtumai ir skirtingi interesai.

Pasak Widman'o ir Strilko (2021) taip pat yra keletas aspektų, kuriuose gali pasireikšti kartų skirtumai:

1. bendravimo stilius, grįžtamasis ryšys;
2. darbo motyvacija ir atlygis (darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra);
3. darbo procesai ir dėmesys technologijoms;
4. verslo etiketas;
5. apranga ir asmeninė išvaizda;
6. valdžia, vadovavimas ir organizacinė hierarchija ;
7. elgesys darbo vietoje (pagarbos pabrėžimas);
8. nepagarba skirtingų kartų gebėjimams;
9. darbo valandos ir darbo grafikas.

Analizuojant Šakytės-Statnickės ir kt. (2023) ir Widman'o ir Strilko (2021) literatūrą, galima išvelgti bendrų aspektų, dėl kurių gali nesutarti skirtingų kartų darbuotojai. Pastebėta, jog šie autoriai nurodo skirtingų kartų bendravimo iššūkius, kurie yra susiję su bendravimo ypatumais, kaip kokybiškai yra perteikiama informacija, koks yra grįžtamasis ryšys, ar jis vyksta tarpusavyje, taip pat informacinių technologijų, komunikacijos priemonių naudojimas darbo vietoje yra traktuojamas kaip iššūkis, kadangi skirtingų kartų komunikavime gali kilti įvairių nesklandumų naudojant šias priemones.

Remiantis moksliniais šaltiniais (Labanauskas, 2008; Warner ir Sandberg, 2010; Gao, 2023) matoma, kad kartų skirtumų formavimuisi įtakos turėjo pasauliniai įvykiai. I lentelėje matoma, kad tradicinės kartos formavimuisi didelę įtaką turėjo tokie pasauliniai įvykiai kaip I ir II pasauliniai, Korėjos karai, didžioji depresija, įžymūs veikėjai, tokie kaip Charlie Chaplin, John F. Kennedy, jų išskiriamu laikotarpiu formavosi priemiesčių augimas bei atsidaro radijas. Kūdikių bumo kartos atstovais yra taip vadinami, kadangi pasibaigus antrajam pasauliniam karui įsivyravo taika ir gyvenimo gerėjimas, dėl to labai padaugėjo naujagimių (Gao, 2023). Kūdikių bumo kartos raidai didelę įtaką turėjo šaltasis karas, JAV pilietinių teisių judėjimas, televizija, Vietnamo karas, vykusios kosmoso lenktynės bei moterų judėjimas. X kartos formavimuisi turėjo įtakos „MTV“, AIDS, kompiuterių atsiradimas, Berlyno sienos griūtis, televizijos laidos, masinė žiniasklaida bei mados įsitraukimas į gyvenimus. Y karta patyrė rugsėjo 11-osios tragediją, teroristų atakas, atsirado mobilus ryšys, trumposios žinutės, „Facebook“, kompiuteriniai žaidimai. Z kartos tapatumui įtakos turi skaitmeninis amžius, nerimas dėl klimato kaitos, besikeičianti ekonominė situacija, dirbtinio intelekto integracija ir Covid-19 poveikis. Šiai kartai svarbūs yra socialinių tinklų formavimas, „TikTok“ platforma, šios kartos akivaizdoje, prezidentu buvo išrinktas Barack'as Obama, taip pat svarbūs tokie klausimai kaip ginklų problemos bei lyčių lygybė.

1 lentelė. Kartų formavimuisi turėję įtakos įvykiai (sudaryta remiantis Labanausku, 2008; Warner ir Sandberg, 2010; Gao, 2023)

Karta ir istoriniai/pasauliniai įvykiai				
Tradicinė karta	Kūdikų bumo	X	Y	Z
Pirmasis ir antrasis pasaulinis karas; Korėjos karas Didžioji depresija; Charlie Chaplin; John F. Kennedy; Priemiesčių augimas; Radijas.	Šaltasis karas; JAV pilietinių teisių judėjimas; Gerovė; Televizija; Hipiai; Vietnamo karas; Pilietinės teisės; Kosmoso lenktynės; Moterų išsilaisvinimas.	Šaltasis karas; Atleidimai iš darbo įmonėse; Vieniši tėvai/skyrybos; „MTV“; AIDS; Kompiuteriai; Berlyno sienos griūtis; Televizijos laidos; Masinė žiniasklaida; Mada.	Rugsėjo 11-osios įvykis; Teroristų atakos; Mobilus ryšys; „YouTube“; Trumposios žinutės; „Facebook“; Kompiuteriniai žaidimai	Ekonomikos nuosmukiai; Socialiniai tinklai; Ginklai; Barack Obama; Klimato kaita; „TikTok“; Dirbtinis intelektas; Pandemija; Lyčių lygybė.

Kiekvienos kartos bruožus lemia ne tik amžiaus skirtumai, tačiau ir istoriniai įvykiai, kurie formuoja kartų vertybes, įsitikinimus, požiūrius, socialinis ir ekonominis kontekstas, technologinė pažanga ir kultūriniai pokyčiai jų raidos etapais.

Išanalizavus skirtingų kartų apibūdinimus, galima teigti, kad karta, tai asmenų grupė, kuri gimė tame pačiame laikotarpyje, turinti bendrą patirtį panašiam kultūriniam kontekste ir prisidedanti prie kultūros formavimo. Kartų sampratos vystymasis prasidėjo nuo istorinių, socialinių ir kultūrinių įvykių, kurie formuoja žmonių patirtį. Nors amžius turi įtakos kartų skirtumams, tačiau kartų skirtumai apima platesnį požiūrį, kuris gali būti siejamas su kartų asmeninėmis savybėmis, nuostatomis, informacinių technologijų naudojimu ar nenaudojimu, grįžtamojo ryšio teikimu, valdžios ir hierarchijos laikymusi ir kitais aspektais, kurie dėl amžiaus skirtumų išryškėja.

2.1.2. Skirtingų kartų takoskyra

Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra sutinkamos tradicionalistų, kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos, kurios pateikiamos 2 lentelėje. Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiami skirtingi kartų pavadinimai ir chronologiniai rėmai (Reeves ir Oh, 2008). Kaip pavaizduota 2 lentelėje, matoma, kad tradicionalistų karta gali turėti keletą pavadinimų pagal skirtingus autorius, tokių kaip tylioji, depresijos, didžioji ar net pirmoji tarybinė karta. Nepaisant to, kad šios kartos yra nurodomi panašūs laikotarpiai, tačiau vieni autoriai teigia, kad ši karta gimusi 1922-1943 (Zemke ir kt., 2013), kiti autoriai (Straus ir Howe, 2000; Martin ir Tulgan, 2002; Lim, 2014) teigia, kad ši karta yra gimusi 1925-1942 laikotarpiu. Šios kartos priskyrimu laikotarpiui išsiskiria Labanauskas (2008), kuris teigia, kad tai yra didžioji, pirmoji tarybinė karta, kuri yra gimusi 1911-1945 metais, ir Williams'as ir Page'as (2011), kurie teigia, kad jų laikotarpis yra 1911-1945 m. Nepaisant pavadinimų ir gimimo metų pradžios skirtumų, gimimo metų laikotarpio pabaiga pas visus autorius pasibaigia panašiai, 1942-1945 metais.

Kūdikių bumo kartos pavadinimas pagal pateiktus autorius yra pateikiamas vienodai, išskyrus Labanausko (2008), kuris šią Lietuvos kartą vadina „Sputnik“, tarybinio kūdikių bumo karta, kuri išsiskiria ir gimimo laikotarpiu 1946-1956 m. Likusieji autoriai nurodo labai panašų šios kartos

gimimo laikotarpį, kuris vyrauja nuo 1943, o pabaiga nurodoma 1964 m. Strauss'as ir Howe'as (2000), Wong'as ir kt. (2008) priskiria tuos pačius X kartos laikotarpius 1960-1980 m., Zemke ir kt. (2013) labai panašus laikotarpio žymėjimas 1960-1980 m. Kiek išsiskiria kitų autorių, kadangi X kartos laikotarpių pabaiga nurodoma kiek anksčiau nei 1980 metai, o Labanauskas (2008) išskiria net dvi Lietuvos kartas, priklausančias šiam laikotarpiui: postalininė/buldozerinė karta 1956-1974 m. ir naujojo tarybinio žmogaus „visiems laikams“ 1974-1985 m. Kalbant apie Y kartą, kai kurie autoriai ją dar vadina tūkstantmečio karta, dauguma autorių jos pabaigos datą žymi 2000 metus, tačiau Labanauskas (2008) šios kartos pabaigą žymi 1990 metus, o Z kartą Lietuvoje autorius dar vadina atgimimo, sąjūdžio, kita, posovietine ar pobuldozerine karta, kuri jo teigimu gimusi 1991-2000 laikotarpiu. Williams'as ir Page'as (2011) Z kartos gimimo periodą nurodo nuo 1994 m., o Lim (2014) - gimusius nuo 2000 m.

2 lentelė. Kartų skirstymas pagal autorius

Autoriai	Kartų skirstymas (pavadinimai ir laikotarpiai)					
Zemke ir kt. (2013)	Tradicionalistai 1922 - 1943	Kūdikių bumo 1943 - 1960	X 1960 - 1980	Tūkstantmečio 1980 - 2000	-	
Widman ir Strilko (2021)	Tradicionalistai 1925-1942	Kūdikių bumo 1943-1960	X 1961-1981	Tūkstantmečio 1982-2002	-	
Strauss ir Howe (2000)	Tylioji, tradicinė 1925 - 1942	Kūdikių bumo 1943-1960	X 1961-1981	Tūkstantmečio /Y 1982-2000	-	
Wong ir kt. (2008)	-	Kūdikių bumo 1945-1964	X 1965-1981	Y 1982-2000	-	
Martin ir Tulgan (2002)	Tylioji 1925 - 1942	Kūdikių bumo 1946 - 1960	X 1965 - 1977	Tūkstantmečio 1978 - 2000	-	
Labanauskas (2008)	Didžioji Pirmoji tarybinė karta 1911-1945	„Sputnik“ Tarybinio kūdikių bumo 1946-1956	Postalini- nė karta, Buldoze- rių karta 1956- 1974	Naujasis tarybinis žmogus „visiems laikams“ 1974- 1985	Y 1982-1990	Atgimimo Sąjūdžio karta Kita karta Posovietinė Pobuldozerinė karta 1991-2000
Williams ir Page (2011)	Depresijos karta/tylioji/tradi- cionalistų 1930-1945	Kūdikių bumo 1946-1964	X 1965-1977	Y/tūkstantmeč- io 1977-1994	Z karta Gimę nuo 1994 m.	
Lim (2014)	Tradicionalistai 1925-1945	Kūdikių bumo 1946-1964	X 1965-1979	Y 1980-1999	Z karta Gimę nuo 2000 m.	

Nepaisant to, kad yra skirtingi pavadinimai ir chronologinės sekos gali skirtis, dauguma ekspertų pritaria, kad nesvarbu kurios kartos, jų skiriamieji bruožai gali labai skirtis. Pasak Reeves'o ir Oh (2008) nerekomenduojama manyti, jog asmuo gimęs tam tikros kartos laikotarpyje, pavyzdžiui 1960 m, gimęs žmogus vėlyvojo Kūdikių bumo laikotarpyje turės šiai kartai visus būdingus bruožus. Daryti prielaidas apie asmenį, turint informaciją tik apie jo priklausymą kartai pagal laikotarpį, pasak Reeves'o ir Oh (2008), yra nepagrįsta, kadangi gimimo metai yra tik vienas iš elementų į kuriuos reikia atsižvelgti priskiriant kartas, o kartų sudarymui didesnę įtaką turi tam tikri istoriniai, kultūriniai momentai ir veiksniai.

Pasak Howe'o ir Strauss'o (2000), yra siūloma dar trys papildomi elementai prie gimimo metų, kad būtų galima tiksliau apibūdinti kartas:

1. suvokiama priklausomybė – tai yra savęs suvokimas, kad priklausoma kartai. Šis suvokimas susiformuoja paauglystėje;
2. bendri įsitikinimai ir elgesys – tai tam tikros nuostatos, kurios apima šeimos, asmeninio gyvenimo, karjeros, politikos ir t.t. aspektus;
3. bendra vieta istorijoje – tam tikri svarbūs istoriniai momentai, pavyzdžiui tokie kaip Vietnamo karas, svarbūs politiniai perėjimai, judėjimai ir panašiai.

Kiekviena karta skirtinga ir turi sau būdingų ypatybių, tad žemiau pateikiamos tyliosios/tradicinės, kūdikių bumo, X, Y, Z kartų charakteristikos.

Tylioji, tradicinė karta. Ši karta dar vadinama veteranais ar tyliąja karta arba didžiąja karta (Gao, 2023). Nepaisant to, kad ši karta jau yra sulaukusi pensinio amžiaus, tačiau jų galima sutikti įvairiose organizacijose dar dirbant. Šios amžiaus grupės asmenų dirbant galima sutikti ypatingai akademinėse įstaigose (Widman ir Strilko, 2021), svarbiuose postuose, tokiuose kaip Baltuosiuose rūmuose, JAV kongrese, įmonių valdybose (Gao, 2023). Ši karta yra lojali, ilgą laiką dirba vienoje darbovietėje ir tuo didžiuojasi (Galowich 2018). Laikotarpis, kuriame gyveno ir augo karta pasižymi susitikimais, kurie vyko gyvai – akis į akį, telefonai buvo sukamieji, o rašomosios mašinėles – rankinės bei tradicinis paštas. Tradicionalistai vertina padėkos raštus, kurie parašyti ranka ir kitas padėkos ar dėkingumo išraiškas (Gao, 2023). Kartais ši karta stereotipiškai gali būti laikoma griežta, senamadiška, nenorinti keistis.

Widman ir Strilko (2021) pateikia šios kartos **asmenų charakteristiką**, kuriai būdinga:

1. pagarba taisyklėms, hierarchijai ir autoritetui;
2. atsidavimas, sunkus darbas;
3. lojalumas;
4. pasiaukojimas;
5. pareiga svarbiau už linksmybes;
6. tradicijų vertinimas.

Gao (2023) prie asmens charakteristikų prideda dar, kad šiai kartai ypatingai svarbu turimi ir įvardinti titulai.

Tyliosios, tradicinės kartos komunikacija. Pasak Gao (2023) tradicionalistų karta teikia pirmenybę bendrauti gyvai, asmeniškai, akis į akį. Jų bendravimas formalus, nėra reikalingas grįžtamasis ryšys, glausti oficialūs rašytiniai pranešimai, šie žmonės mėgsta, kuomet jų patirtis yra vertinama (Widman ir Strilko, 2021).

Kūdikių bumo karta. Ši karta užima svarbias vadovaujančias pareigas organizacijose ir turi įtakos nusistovėjusiose politinėse institucijose (Widman ir Strilko, 2021; Steven, Appelbaum, Bhardwaj ir kt., 2022) ir yra laikoma darbščia karta (Gao, 2023). JAV kūdikių bumo kartos atstovai susidūrė su iššūkiais, kylančiais dėl Korėjos karo, Šaltojo karo ir Vietnamo karo, taip pat su užsitęsusių ekonomikos nuosmukiu, tačiau jie patyrė ir ekonominio klestėjimo laikotarpius, jiems pasitenkinimą teikia finansinis atlygis, pripažinimas ir pagyrimai už ilgą darbo valandas (Gao, 2023). Kūdikių bumo kartos atstovai įprastai teikia pirmenybę tradiciniams masinės žiniasklaidos kanalams:

televizijai, radijui, žurnalams ir laikraščiams. Kartais šios kartos atstovai stereotipiškai gali būti laikomi politiškais, orientuota į savo poreikius, darboholikais, valdingais.

Widman'as ir Strilko (2021) pateikia šios kartos **asmenų charakteristiką**, kuriai būdinga:

1. darboholizmas;
2. optimizmas;
3. asmeninis pasitenkinimas;
4. konkurencingumas;
5. stiprūs profesiniai tinklai;
6. prasmės vertinimas.

Kūdikių bumo komunikacija. Vyraujantis bendravimo būdas darbo vietoje buvo tiesioginis bendravimas, kuomet ši karta formavosi. Didžiąją dalį jų karjeros laikotarpyje ir kabinetuose telefonas vaidino svarbų vaidmenį. Dešimtajame dešimtmetyje pradėjus naudoti elektroninį paštą, įvyko reikšmingas pokytis (Gao, 2023). Pasak Gao (2023) nepaisant to, kad kūdikių bumo kartos atstovai neatsisako visiškai skaitmeninio bendravimo, tačiau iki galo nepasitiki tokiu bendravimu, ir perėjimas nuo popierinių dokumentų prie internetinių, skaitmeninių platformų šiai kartai kelia iššūkių, ši karta demonstruoja nenorą visiškai priimti išmanius metodus. Tai reiškia, kad šiai kartai gali būti sunku įsisavinti išmanias technologijas. Šios kartos atstovai mėgsta bendrauti asmeniškai, nevertina grįžtamojo ryšio, tačiau juos motyvuoja, kuomet išgirsta tokias žinutes kaip „Tu esi vertinamas ir reikalingas“ (Widman ir Strilko, 2021).

X karta. Pasak Widman'o ir Strilko (2021) užaugę kūdikių bumo kartos suformuotoje kultūroje, kuriai būdingas savęs lepinimas, mobilumas ir materializmas, X kartos atstovai laikomi žinių darbuotojais, kuriems įtaką daro technologijų pažanga. Juos taip pat veikė besikeičianti šeimos ir visuomenės dinamika, pavyzdžiui, išaugęs skyrų skaičius, dvigubas pajamas gaunantys namų ūkiai ir didesnis dėmesys lyčių, rasių ir etninės įvairovės klausimams, todėl jų vertybės yra orientuotos į individualizmą ir savarankiškumą. Pasak Gao (2023) ši karta derina karjerą, tėvystę ir senstančių tėvų priežiūrą, jie išgyveno ekonomikos nuosmukius, stebėjo technologinius pokyčius. Šiuo metu X kartos atstovai yra didžiausio uždarbio amžiaus, todėl gali taupyti, kaupti turtą ir užsitikrinti stabilumą. Kartais šios kartos atstovai stereotipiškai gali būti laikomi tingiais, savanaudžiais, nekantriais ir ciniškais (Gao, 2023).

Widman ir Strilko (2021) pateikia šios kartos **asmenų charakteristiką**, kuriai būdinga:

1. savarankiškumas;
2. lankstumo troškimas;
3. skepticizmas;
4. technologijos;
5. neformalus bendravimas;
6. darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimas.

X kartos komunikacija. Gao (2023) teigia, kad elektroninis paštas šiai kartai yra veiksminga bendravimo priemonė ir įvairių programėlių bei internetinių paslaugų integravimas į gyvenimą yra priimtinas ir natūralus procesas jų gyvenime. Pasak Gao (2023) X kartos atstovai yra atviri skaitmeninėms naujovėms, tačiau palyginti su jaunesnėmis kartomis kaip Y ir Z, naudodami skaitmenines priemones X karta yra tikslingesnė. Taip pat ši karta pasižymi mažesniu lojalumu

įmonėms, nei kūdikių bumo karta (Steven ir kt, 2022). Ši karta mėgsta tiesioginį bendravimą, kuris vyksta nedelsiant, juos motyvuoja, kai išgirsta „Daryk taip, kaip tau atrodo“ ar „Pamiršk taisykles“, jiems kartais reikalinga patiemis pasiteirauti kaip jiems sekasi (Widman ir Strilko, 2021).

Y karta. Ši karta įprastai dar vadinama tūkstantmečio karta. Y kartai patogiu naudotis įvairiomis skaitmeninėmis technologijomis, įskaitant išmaniuosius telefonus, kompiuterius, internetą ir kitas skaitmenines garso ir vaizdo priemones (Gao, 2023). Pasak Widman'o ir Strilko (2021) Y kartos atstovai išsiskiria savo įvairove, pasauline orientacija, plačiomis kompiuterių ir technologijų žiniomis, jiems būdingas unikalus mokymosi ir darbo stilius, įskaitant daugiafunkcinį darbą ir daugialypės terpės naudojimą. Ši karta labai vertina palankią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir ieško įmonių, galinčių pelnyti jų lojalumą (Steven ir kt., 2022). Ši karta stereotipiškai gali būti laikoma neišlaikančia dėmesio, išlepinta ir nepagarbia, priklausoma nuo technologijų.

Widman ir Strilko (2021) pateikia šios kartos **asmenų charakteristiką**, kuriai būdinga:

1. spartus tempas (įvairių užduočių atlikimas vienu metu);
2. atkaklumas ir (arba) kryptingumas;
3. verslumas;
4. komandiškumas;
5. požiūrių įvairovė;
6. technologijų išmanymas;
7. linksmybių svarba.

Y kartos komunikacija. Skaitmeninės technologijos ir socialinė žiniasklaida jų gyvenime užima itin svarbią vietą (Gao, 2023). Gao (2023) teigia, kad su šia karta ypatingai patogiu bendrauti per internetines platformas „Facebook“, „LinkedIn“, „Twitter“. Šiai kartai tinkamos priemonės bendrauti yra elektroninis paštas ir balso žinutės, jiems reikalingas nuolatinis ir greitas grįžtamasis ryšys (Widman ir Strilko, 2021)

Z karta. Ši karta užaugo su išmaniaisiais telefonais ir socialinėmis medijomis, todėl jiems nėra svetimos išmaniosios technologijos. Ši karta mokosi naudodamasi tokiais šaltiniais kaip „Youtube“, „Google“ bei, žinoma, dirbiniu intelektu „ChatGPT“ (Gao, 2023). Prasidėjus pasaulinei pandemijai Covid-19, ši karta mokėsi nuotoliniu būdu, daug laiko praleido prie išmaniųjų telefonų, todėl galėjo trūkti tarpasmeninio bendravimo, o tai gali sukelti bendravimo įgūdžių ir patirties spragas (Gao, 2023). Šios kartos atstovų dėmesį traukia vaizdinis turinys, patys mėgsta kurti tinklalaides, todėl daug laiko yra praleidžiama tokiose internetinėse platformose kaip „Snapchat“, „TikTok“, „Reddit“, „Youtube“ ir kitose programose, tad radijas ar televizija nėra priemonės, kurioms teikiamas pirmumas (Gao, 2023). Nepaisant to, kad šios kartos atstovai mėgsta save išreikšti įvairiomis priemonėmis, ši karta yra linkusi į individualumą. Šiai kartai rūpi klimato kaitos, aplinkosaugos problemos, taip pat atvirai pasisako už lygybę ir įtrauktį, lyčių kintamumą bei palaiko LGBTQ (tai akronimas lesbiečių, gėjų, biseksualų, translyčių ir kvestionuojamas heteronormatyvumas) bendruomenes (Gao, 2023).

Z kartos komunikacija. Tai pirmoji karta, kuriai internetas tapo neatsiejama kasdienio gyvenimo dalimi, todėl Z kartos atstovai nuo mažens susipažinę su išmaniaisiais telefonais, naudoja juos bendravimui, mokymuisi, žinoma ir pramogoms (Gao, 2023). Pasak Schroth'o (2019) Z kartos atstovai bendraudami dažniausiai naudojami tekstinėmis žinutėmis, todėl šiai kartai gali kilti sunkumų aktyviai klausytis, užduoti klausimus, užmegzti pokalbį ar spręsti iškilusias problemas ar net

konfliktus. Z kartos atstovai pirmenybę teikia technologijoms net ir tada, kai reikia spręsti iškilusius sunkumus (Schroth, 2019), tačiau šiai kartai asmeninė komunikacija taip pat išlieka svarbia dalimi.

3 lentelėje pateikiama svarbiausi ir susisteminti aspektai, remiantis Gao (2023) ir Widman‘u ir Strilko (2021), leidžiantys palyginti kartų komunikacijos skirtumus.

3 lentelė. Kartų komunikavimo požymiai (sudaryta remiantis Gao, 2023; Widman ir Strilko, 2021)

Tradicinė karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Tiesioginė komunikacija; Formali komunikacija; Trumpi oficialūs pranešimai; Sukamieji telefonai; Grįžtamasis ryšys nėra būtinas.	Tiesioginė, gyva komunikacija; Mobilieji telefonai; Nereikalingas grįžtamasis ryšys.	Komunikacija tuoj pat; Tiesioginė komunikacija; Mobilieji telefonai; Grįžtamojo ryšio teiraujasi patys.	Komunikacija el. paštu, balso žinutėmis, internetu; Reikalingas nuolatinis grįžtamasis ryšys.	Bendravimas išmaniaisiais telefonais, internetinėse platformose, tačiau asmeninė komunikacija išlieka svarbi; Trumposios tekstinės žinutės; Reikalingas nuolatinis grįžtamasis ryšys.

Apibendrinant galima teigti, kad visos kartos, kurios apima tradicionalistų, kūdikių bumo, X, Y bei Z atstovus yra skirtingos ir unikalios visų pirma dėl amžiaus skirtumo. Gimusios skirtingais laikotarpiais, kiekviena karta patiria skirtingus istorinius, kultūrinius, technologinius įvykius, kurie formuoja jų savybes, vertybes bei žinoma komunikavimo ypatumus. Svarbu yra suprasti šiuos skirtumus, kad būtų galima veiksmingai valdyti bei komunikuoti su kartomis darbo vietoje tiek vadovams, tiek pačioms kartoms tarpusavyje. Kiekviena karta pritaiko sau patogius bei skirtingus komunikavimo metodus. Skirtingoms kartoms susitinkat darbinėje aplinkoje galimos konfliktų sritys, susijusios ne tik su nesusikalbėjimu, tačiau ir su susiformavusiomis asmeninėmis savybėmis, vertybinėmis, nuostatomis, informacinių technologijų naudojimu, bendravimo stiliumi, skirtingais interesais, ir kitais aspektais, kurie dažnai taip pat gali lemti nesusikalbėjimą. Išanalizavus pateiktus autorių skirtingų kartų komunikavimo požymius, matoma, kad tradicinė karta yra linkusi komunikuoti tiesiogiai, formaliai, oficialiais pranešimais ir jiems grįžtamasis ryšys nėra būtinas. Kūdikių bumo kartos asmenų komunikavimas turi panašumų su tradicinės kartos asmenimis, tačiau šiai kartai nėra svetimi liečiamieji telefonai. Skirtumai pradeda ryškėti, kuomet lyginame X kartą su ankstesnėmis, kadangi ši karta nors ir linkusi komunikuoti tiesiogiai, tačiau ši komunikacija turi būti tuoj pat, nedelsiant ir grįžtamojo ryšio teiraujasi patys. Y karta pasižymi tuo, kad komunikacija jau vertinama labiau elektroniniu paštu, balso žinutėmis ar internetu, bei ši karta reikalauja nuolatinio grįžtamojo ryšio. Z karta labiausiai išsiskiria savo komunikavimo ypatumais, nors yra panašumu su Y karta. Z karta linkusi komunikuoti išmaniaisiais telefonais įvairiais, trumposiomis tekstinėmis žinutėmis, tačiau asmeninė komunikacija šiai kartai išlieka labai svarbi. Grįžtamasis ryšys kaip ir Y ir Z kartai yra nuolat reikalingas. Taigi, išanalizavus skirtingų kartų sampratą ir jų skirtumus matoma, jog vadovams gali kilti iššūkių kaip komunikuoti su skirtingų kartų darbuotojais.

2.2. Komunikacijos samprata ir veiksniai

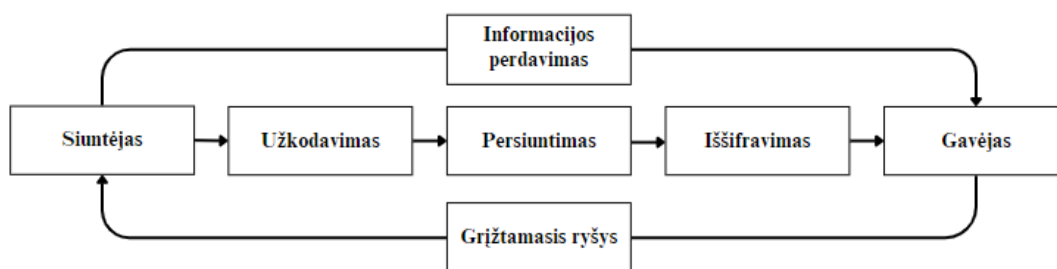
2.2.1. Komunikacijos samprata

Dauguma organizacijų laikosi nuostatos, jog komunikacija yra vienas esminių elementų, norint sėkmingai gyvuoti ir efektyviai dirbti, tad komunikavimas organizacijoje turi būti kuo veiksmingesnis

(Fielding, 2006). Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015) pritaria, jog organizacijos aukštų veiklos rezultatų gali tikėtis tuomet, kai joje informacija yra perduodama ir suprantama taisyklingai.

„Oksfordo“ internetinio puslapio žodyne, komunikacija yra apibrėžiama kaip veikla ar procesas, kurio metu išreiškiamos idėjos ir jausmai arba žmonėms suteikiama informacija. Pasak Kurniadi ir Mahaputra (2021) komunikacija apima pranešimų perdavimą iš siuntėjo gavėjui. Gražulis, Račelytė, Dačiulytė, Valickas, Adamonienė, ir kt. (2015) komunikaciją apibrėžia, kaip bendravimą, kuris vyksta tarp dviejų ar daugiau žmonių, siekiant pasidalinti informacija verbaliniu ar neverbaliniu būdu arba paveikti sprendimus ar elgseną. Adamonienė (2015) komunikaciją organizacijoje apibrėžia kaip procesą, kurio metu yra keičiamasi turimomis žiniomis, ketinimais, asmens idėjomis, informacija tarp dviejų ar daugiau žmonių ir šis procesas vienija siekti bendrų organizacijos tikslų.

Taigi, iš pateiktų komunikacijos apibrėžimų matoma, jog komunikacija vyksta tuomet, kai keičiamasi informacija tarp dviejų ir daugiau žmonių – tai yra tarp siuntėjo ir gavėjo. Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015) taip pat teigia, kad komunikacijos procesui yra reikalingi siuntėjas ir gavėjas. Pasak autorių, siuntėjas privalo užtikrinti, kad perduodama informacija yra tinkamai užkoduojama ir persiunčiama gavėjui tokiomis priemonėmis, kad šis galėtų tinkamai iššifruoti gaunamą informaciją. Remiantis Navakauskyte ir Kazlauskiene (2015) yra pateikiamas komunikacijos proceso modelis (1 pav.).



1 pav. Komunikacijos proceso modelis (sudaryta remiantis Navakauskyte ir Kazlauskiene, 2015)

Remiantis 1 paveiksle nurodytu komunikacijos proceso modeliu, Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015) teigia, kad siuntėjo užduotis yra pateikti informaciją taip, kad gavėjas ją suprastų taip, kaip buvo numatyta siuntėjo. Pasak autorių, siekiant, kad komunikacija būtų kuo veiksmingesnė, labai svarbu yra pasirinkti tinkamas informacijos perdavimo priemones ir kanalus.

Pasak Adamonienės (2015), komunikacijos procese galima išskirti 4 pagrindinius elementus:

1. siuntėjas – tai asmuo, kuris surenka ir perduoda norimą informaciją ir idėjas;
2. pranešimas – tai perduodama informacija;
3. kanalas – tai priemonė, kuria perduodama informacija;
4. gavėjas – tai asmuo, kuris gauna iš siuntėjo informaciją ir ją interpretuoja.

Kalbant apie Adamonienės (2015) išskirtą vieną iš pagrindinių komunikacijos elementą – kanalą, pasak autorės informacija gali būti perduodama verbaliniu (žodiniu arba rašytiniu būdu) arba neverbaliniu būdu (kūno kalba). Autorė teigia, kad labai svarbu pasirinkti tinkamą kanalą, kuris atitiktų informacijos užkodavimo priemones (telefonu, el. paštu ir t.t.), kadangi nuo to priklauso

komunikacijos veiksmingumas. Hargie (2016) taip pat išskiria komunikacijos proceso elementus, kurie yra:

1. komunikuotojai;
2. tikslai – ko siekia komunikuotojai;
3. pranešimas – tai verbalinė ir neverbalinė komunikacija;
4. kanalas;
5. grįžtamasis ryšys;
6. kontekstas;
7. poveikis – tai komunikacijos rezultatas.

Analizuojant Navakauskytės ir Kazlauskienės (2015), Adamonienės (2015) ir Hargie (2016) mokslinius šaltinius, matoma, kad komunikacijos procese autoriai nurodo panašius elementus, kurie reikalingi vykti komunikacijai, visi jų sutaria, kad komunikacijos procesas negali vykti be siuntėjo ir gavėjo, pranešimo ir visi pabrėžia kanalų ir priemonių svarbą.

Pasak Adamonienės (2015) komunikacija vyksta keliais lygmenimis: individo, visuomenės ir organizacijos. Autorės teigimu - komunikacijos paskirtis yra išaiškinti (gauti papildomą informaciją), informuoti (teikti informaciją, kuri būtų naudinga tam tikrai auditorijai), įtikinti (pateikti įtikinamą žinią, kuri skirta keisti pašnekovo elgesį ir požiūrį) ir išlaikyti dėmesį (perduota informacija turi padėti išlaikyti pašnekovo dėmesį, susidomėjimą, net kai kiti tikslai yra pasiekti).

Vidinės komunikacijos tarp darbuotojų ar tarp vadovo ir darbuotojų pagrindinė užduotis yra suteikti sąlygas vykdyti oficialias užduotis bei jas kontroliuoti, teikti darbuotojams nurodymus, darbo instrukcijas, teikti informaciją apie darbo veiklos koordinavimą ir vertinimą, siekiant grįžtamojo ryšio tarp organizacinių hierarchinių lygmenų, pavyzdžiui vadovo ir darbuotojo (Šakytė-Statnickė ir kt., 2023). Pasak autorių, vidinė komunikacija yra informacijos ir žinių dalijimasis tarp organizacijos narių arba kaip bendradarbiavimas dėl tam tikro tikslo.

Pasak Fielding'o (2006) organizacijose yra komunikuojama dėl keturių aspektų:

1. tam, kad palaikyti gerus santykius;
2. tam, kad pateikti informaciją apie užduotis;
3. tam, kad instrukuoti;
4. tam, kad būtų perduota informacija apie organizacijos tikslus ir filosofiją.

Pirmasis komunikavimo organizacijoje aspektas – gerų santykių palaikymas, apima tokius aspektus kaip pasisveikinimą, pasiteiravimą kaip asmuo jaučiasi, pasiteiravimą apie asmens sveikatą ar šeimą, užuojautos ar geros valios išreiškimą. Antrasis aspektas – informacijos apie užduoties pateikimas reiškia, kad ši informacija turi būti kuo tikslesnė, kad žmonės galėtų priimti sprendimus remdamiesi tiksliais faktais. Trečiasis komunikavimo aspektas – instruktavimo, apima gaires, kad pavesti darbai būtų atlikti, šios užduotys dažniausiai pateikiamos iš viršaus į apačią, perduodamos vadovo darbuotojui. Ketvirtasis aspektas – apima darbuotojų informavimą apie organizacijos tikslus ir filosofiją.

Pasak Luecke'o ir McIntosh'o (2009) vadovas savo tradicinėje veikloje apima tokias funkcijas kaip:

1. planavimas siekiant organizacijos tikslų;
2. žmogiškųjų išteklių organizavimas organizacijos tikslų siekimui;

3. žmogiškųjų išteklių nukreipimas ir motyvavimas siekti organizacijos tikslų;
4. valdyti veiklas per biudžeto valdymą, veiklos rodiklius ir kitus metodus.

Taip pat Luecke‘as ir McIntosh‘as (2009) kaip vieną svarbiausių vadovo funkcijų nurodo delegavimą. Pasak autorių, delegavimas, tai procesas, kuomet vadovai paskiria savo pavaldiniams atsakomybes, įgaliojimus ir atskaitomybę vykdyti darbinės užduotis. Tam, kad delegavimo procesas vyktų sklandžiai, yra rekomenduojama tam tikri žingsniai (Luecke ir McIntosh, 2009):

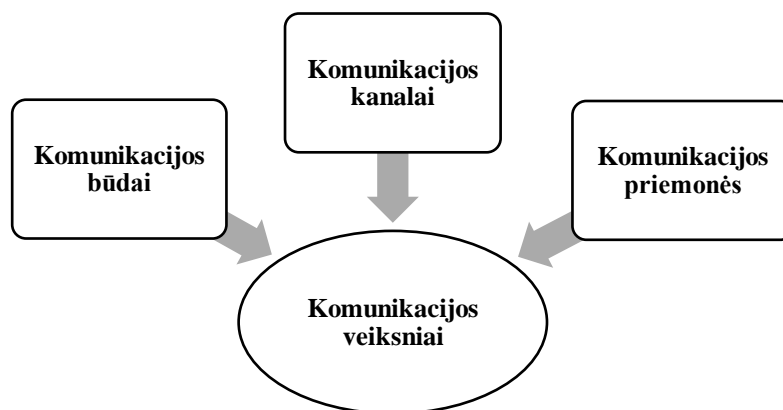
1. apsibrėžti kurias užduotis skirti;
2. išsirinkti tinkamą pavaldų darbuotoją užduočiai atlikti;
3. paskirti užduotį pavaldžiam darbuotojui;
4. stebėti atliekamą užduotį, jos progresą ir teikti grįžtamąjį ryšį;
5. įvertinti užduotį.

Kuomet užduotis jau yra deleguojama/paskirta, labai svarbu ją stebėti bei kontroliuoti (Mathebula ir Barnard, 2020). Mathebula ir Barnard‘o (2020) atliktame tyrime, respondentai nurodė, kad užduotims stebėti yra pasitelkiami formalūs ir neformalūs kanalai, tokie kaip susitikimai ar ataskaitos. Remiantis autorių atliktu kokybiniu tyrimu, tokių susitikimų siekis yra gauti grįžtamąjį ryšį kaip darbuotojui sekasi atlikti užduotį ir kokia pažanga yra daroma. Informantai teigia, kad svarbu yra susitarti dėl užduoties atlikimo terminų.

Išanalizavus autorių Šakytės- Statnickė ir kt. (2023, Fielding‘o (2006) ir Luecke ir McIntosh‘o (2009) mokslinius darbus dėl kokių priežasčių yra komunikuojama organizacijoje, kokia komunikacija vyksta tarp vadovo ir darbuotojo, šiame darbe toliau bus telkiamas dėmesys į vadovo ir darbuotojo komunikaciją šiose srityse:

1. vadovo informacijos pateikimas apie paskiriamą užduotį darbuotojui;
2. vadovo komunikacija paskirtos užduoties darbuotojui metu/eigoje;
3. vadovo informacijos pateikimas apie paskirtos užduoties darbuotojui įvertinimą.

Kadangi skirtingi autoriai pateikia komunikacijos sampratą, priežastis kodėl organizacijos viduje yra komunikuojama, bei pabrėžia, jog komunikavimo veiksmingumui organizacijoje turi įtakos tinkamai pasirenkamas komunikacijos kanalai, būdai (Adamonienė (2015) ir pasirenkamos priemonės (Šakytė-Statnickė ir kt., 2023), 2 paveiksle pateikiami komunikacijos veiksniai, kuriuos sudaro tokios veiksmų grupės, kaip komunikacijos būdai, kanalai ir priemonės. Toliau darbe bus naudojama ir analizuojama šios veiksmų grupės.



2 pav. Komunikacijos veiksniai

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija, tai procesas, kurio metu yra išreiškiamos idėjos, jausmai, tai suteikiama informacija kurios paskirtis yra išsiaiškinti, įtikinti, informuoti ir išlaikyti dėmesį. Komunikacija, tai informacijos keitimosi procesas, kuris vyksta tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo. Vykstant šiam procesui labai svarbu pasirinkti tinkamus kanalus ir priemones bei atsižvelgti kokiū būdu tai padaryti – žodžiu ar raštu. Vidinė komunikacija organizacijoje yra suvokiama kaip informacijos ir žinių dalijimasis tarp organizacijos narių arba kaip bendradarbiavimas dėl tam tikro tikslo. Taip pat galima teigti, kad vidinės komunikacijos paskirtis tarp vadovo ir darbuotojo yra suteikti informaciją, vykdyti paskirtas užduotis, jas kontroliuoti, teikti darbuotojams nurodymus, darbo instrukcijas, informuoti apie darbo veiklos koordinavimą ir vertinimą. Taigi išanalizavus vidinės komunikacijos esmę ir komunikavimo priežastis, šiame darbe dėmesys bus telkiamas į vadovo informacijos pateikimą apie paskiriamą užduotį darbuotojui, komunikavimą užduoties atlikimo metu ir komunikavimą vadovui pateikiant užduoties įvertinimą darbuotojui.

2.2.2. Komunikacijos veiksniai

2.2.2.1. Komunikacijos būdai

Komunikaciją galima klasifikuoti į tam tikrus tipus: vidinę ir išorinę, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad jos tipas priklauso nuo to ar bendraujama organizacijos viduje ar išorėje (Adamonienė, 2015). Pasak Adamonienės (2015) komunikacijos būdus galima išskirti kelis:

1. verbalinė, tai žodinė ir rašytinė kalba;
2. neverbalinė, kuri apibūdinama kaip vizualine ar kūno kalba.

Pasak Navakauskytės ir Kazlauskienės (2015) neverbalinės komunikacijos būdas padeda tuomet, kai norima papildyti verbalinę komunikaciją, tai yra, kai vien tik žodžiais nepavyksta pertekti norimos informacijos. Pasak autorių neverbalinę komunikaciją sudaro komunuotojo poza, veido išraiška, apsirengimas, intonacija, kūno judesiai, žodžiai, kurie yra pabrėžiami. Tam pritaria ir Kurniadi ir Mahaputra (2021), kurie teigia, kad neverbaline komunikacija galima pabrėžti tam tikras išsakytas mintis, pavyzdžiui galvos judinimu ar emociine išraiška.

Pagrindinis būdas komunuoti yra verbalinė komunikacija, kuri galima žodine ar rašytine kalba. Pasak Navakauskytės ir Kazlauskienės (2015) žodinė komunikacija yra naudojama, kuomet organizacijoje vyksta susirinkimai, konferencijos, pasitarimai, taip pat autorės teigia, kad žodinė komunikacija yra vienas veiksmingiausių būdų. Vadovai žodinę komunikaciją su savo darbuotojais naudoja tuomet, kai reikia pasveikinti su šventėmis, pristatyti ataskaitas ar pranešimus, identifikavus kylančias problemas jas aptarti bei spręsti bei spręsti konfliktus (Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015). Komunikacija žodžiu ir raštu turi savų privalumų ir trūkumų. Pavyzdžiui komunuojant žodžiu vienas iš privalumų yra tas, kad informacijos siuntėjas turi galimybę iš karto gauti grįžtamąjį ryšį iš informacijos gavėjo, taip pat komunuojant žodžiu galima ir neverbalinė komunikacija. Tačiau toks komunikavimo būdas turi ir trūkumų, pavyzdžiui yra susiduriama su informacijos iškraipymu, kuomet informaciją žodžiu perduoda daugiau žmonių (Adamonienė, 2015).

Organizacijose dažnai komunikacija vyksta raštu, informacija perduodama elektroniniu paštu, darbuotojai informuojami įsakymais, ataskaitomis, informaciniais stendais. Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015) teigia, kad komunikacija raštu organizacijose yra veiksmingas komunikacijos būdas, kadangi šiuo būdu galima greitai perduoti norimą informaciją visiems darbuotojams, taip pat tai sutaupo laiko, kadangi nereikia organizuoti susitikimų su darbuotojais. Kaip ir komunikavimas

žodžiu, taip ir raštu turi savų privalumų ir trūkumų. Pavyzdžiui, vienas iš privalumų yra tas, kad rašytinę informaciją galima patikrinti. Taip pat rašytinę informaciją galima laikyti norimą laiką ir esant poreikiui ją susirasti bei perskaityti dar kartą. Komunikavimas tokiu būdu įprastai būna nuoseklus ir logiškas (Adamonienė, 2015). Nepaisant privalumų, toks komunikavimo būdas turi ir trūkumų, tokių kaip grįžtamojo ryšio nebuvimas arba vėlavimas, informacijos siuntėjas ir jos gavėjas komunikodami tokiu būdu išlaiko atstumą. Taip pat komunikavimas raštu įprastai reikalauja daugiau laiko nei tai padaryti žodžiu.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose komunikacija vyksta verbaliniu būdu, kuris skirstomas į žodinę ir rašytinę komunikaciją, o šį būdą papildo neverbalinis komunikavimas. Vadovas siekdamas kuo veiksmingiau komunikuoti su skirtingų kartų darbuotojais, kuomet skiria jiems užduotį, taip pat kuomet komunikuoja su jais užduoties metu ir kuomet įvertina atliktą užduotį, turi nuspręsti koku būdu tai daryti: žodžiu ar raštu. Šie komunikavimo būdai toliau bus analizuojami teoriniame modelyje.

2.2.2.2. Komunikacijos kanalai

Skirtingi autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus kas yra komunikacijos kanalai, o kas yra komunikacijos priemonės ir dažnai šios sąvokos yra suvokiamos kaip tas pats elementas.

Pasak Adamonienės (2015), organizacijose svarbūs formalūs ir neformalūs komunikacijos kanalai. Autorė teigia, kad formali komunikacija gali būti vertikali ir horizontali, o vertikaliaji dar gali būti „aukštyn“ ir „žemyn“. Remiantis Adamoniene (2015) galima teigti, kad neformalios komunikacijos kanalais informacija gali būti perduodama daug greičiau, tačiau ji gali būti iškraipoma ir netikslinga. Šis neformalus komunikavimo kanalas pasižymi tuo, kad vyksta asmeninių ir socialinių santykių pagrindu. Vertikaliaji komunikacija – keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių (Adamonienė, 2015). Vertikaliaji komunikacija organizacijose perduodama dvejais būdais - komunikacija „aukštyn“ ir „žemyn“ (Adamonienė, 2015). Adamonienė teigia (2015), kai aukštesnes pareigas užimantis asmuo perduoda informaciją žemesnes pareigas užimančiam asmeniui, tai vyksta „žemyn“ komunikacija.

Pasak Adamonienės (2015) vertikaliają komunikaciją „žemyn“ dar galima skirstyti į:

1. vienpusę – kai vadovas perduoda tam tikrą informaciją ir nelaukia atgalinės informacijos;
2. dvipusę – idėjų keitimasis;
3. vienpusę komunikaciją, aprėpiančią grįžtamąjį ryšį – vadovas perduoda tam tikrą informaciją ir patikslina, kaip ji buvo suprasta.

Adamonienė (2015) teigia, kad reikšmingiausia „žemyn“ paskirtis - visų organizacijos dalyvių informavimas. Kai žemesnes pareigas užimantis asmuo perduoda informaciją aukštesnes pareigas užimančiam asmeniui, tai vyksta „aukštyn“ komunikacija (Adamonienė, 2015). Pasak Adamonienės (2015) vertikaliaji komunikacija „aukštyn“ skirstoma į kelias rūšis:

1. ataskaitos apie darbuotojų veiklą;
2. nebaigtos spręsti problemos;
3. patobulinimų pasiūlymai;
4. informacija apie darbuotojų pasitenkinimą ir santykius.

Kuomet komunikuoja tokias pačias pozicijas užimantys asmenys, tai vyksta horizontalioji komunikacija (Adamonienė, 2015).

Pasak Nwinyokpugio (2018) formali komunikacija gali apimti protokolus, kurie skirti perduoti informaciją organizacijoje ir už jos ribų. Taip tai apima oficialius organizacijos dokumentus, naujienlaiškius, organizacijos oficialius pranešimus, konferencijas, susirinkimus (Nwinyokpugi, 2018). Toks formalus komunikacijos kanalas pasižymi oficialumu, dokumentavimu, struktūrizavimu.

Pasak Kraut'o ir kt. (2002) neformalus komunikavimas yra spontaniškas, dinamiškas ir vyksta nepaisant hierarchijos, formalių taisyklių ir reglamentų. Komunikuojant neformaliai, informacija yra keičiamasi interaktyviai pokalbių ir susitikimų metu (Kraut ir kt., 2002). Neformali komunikacija pasižymi tuo, kad ji nėra dokumentuojama, ji sklinda daug greičiau tiek organizacijoje, tiek už jos ribų, lyginant su formalia komunikacija (Nwinyokpugi, 2018). Pasak Nwinyokpugi (2018) neoficiali komunikacija yra ypatingai reikšminga organizacijoje, kadangi ji prisideda prie vertingos informacijos sklaidos organizacijoje, turi teigiamą įtaką bendradarbiavimui, komandiniam darbui, koordinavimui, taip pat turi teigiamą įtaką didinant pasitikėjimą organizacijoje. Autorius Nwinyokpugi (2018) teigia, kad neformali komunikacija papildo formalią komunikaciją.

Kraut'as ir kt. (2002) pateikia formalios ir neformalios komunikacijos skirtumus, kurie pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Formalios ir neformalios komunikacijos požymiai (sudaryta remiantis Kraut ir kt., 2002 m.)

Formali komunikacija	Neformali komunikacija
Suplanuota iš anksto;	Nenumatyta;
Suderinti dalyviai;	Atsitiktiniai dalyviai;
Vyrauja dalyvių vaidmuo;	Dalyviai neturi vaidmens;
Iš anksto nustatyta darbotvarkė;	Nesuderinta darbotvarkė;
Vyksta viena kryptimi;	Interaktyvi;
Ribotas turinys;	Turiningas turinys;
Formali kalba.	Neformali kalba.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose vadovai gali naudoti formalius ir neformalius komunikavimo kanalus su darbuotojais. Vadovai formalius kanalus naudoja tuomet, kai nori perduoti oficialų pranešimą, instrukcijas, užduotis ir kitą oficialią informaciją, tačiau neformaliais kanalais vadovai taip pat gali komunikuoti su savo darbuotojais, ši komunikacija yra grindžiama laisvumu, asmeniniais santykiais ir bendravimu asmeninėse situacijose bei grupėse.

2.2.2.3. Komunikacijos priemonės

Mokslinėje literatūroje pastebima, kad komunikacijos priemonės dažnai vadinamos lygiagrečiai komunikacijos kanalais, tačiau remiantis Adamoniene (2015) šiame darbe nusistatyta, kad komunikacijos kanalas gali būti formalus arba neformalus, o priklausomai nuo to koks kanalas, galima rinktis priemones perduoti informaciją. Muhamedi ir Ariffin (2017) išskiria komunikacijos priemones, kurios yra naudojamos organizacijose:

1. akis į akį – asmeninė. Šis komunikavimo priemonė leidžia įvertinti ir neverbalinius aspektus, tokius kaip kūno kalbą, taip pat galimas iš karto atgalinis ryšys, pasak autorių, tai geriausias ir didžiausią įtaką darantis žmogiškasis kontaktas.

2. mobiliojo ir laidinio ryšio linijos/mobilieji ir laidiniai telefonai;
3. trumposios žinutės – SMS;
4. elektroniniai laiškai;
5. socialinės medijos, pvz. „Facebook”.

Šakytė-Statnickė ir kt. (2023) išskiria skirtingas komunikacijos priemones tarp skirtingų kartų darbuotojų, kurios yra:

1. akis į akį – asmeninė;
2. oficialūs laiškai, tekstai, naujienlaiškiai;
3. telefonai;
4. trumposios žinutės – SMS;
5. elektroniniai laiškai;
6. internetinės svetainės;
7. socialinės medijos („Facebook”, „Viber”, „Instagram” ir kt.);
8. vaizdo ir garso konferencija;
9. intranetas;
10. skelbimų lentos;
11. naujienlaiškiai;
12. susitikimai;
13. renginiai;
14. ataskaitos;
15. pastabos.

Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015) teigia, kad organizacijoms siekiant veiksmingai komunikuoti labai svarbu pasirinkti tinkamas komunikacijos priemones, kadangi tai turi įtakos tiek organizacijoms, tiek darbuotojams veiksmingai komunikuoti viduje.

Atsižvelgiant į skirtingų autorių mokslinius darbus, matoma, kad autoriai išskiria panašias komunikacijos priemones papildydami vienas kitą, kurios gali būti naudojamos organizacijoje tiek tarp darbuotojų, tiek tarp vadovo ir darbuotojų. Mokslinėje literatūroje randama tyrimų, susijusių skirtingų kartų komunikacijos priemonių naudojimu tiek asmeninėje, tiek darbinėje aplinkoje, tačiau stinga tyrimų, susijusių būtent su vadovo komunikacijos būdų, kanalų ir priemonių naudojimu komunikuojant su skirtingų kartų darbuotojais anksčiau šiame darbe išskirtose srityse. Kadangi skirtingos kartos turi susiformavusias savo vertybes, bei komunikavimo ypatybes, renkasi skirtingus komunikavimo būdus, kanalus ir priemones, tad vadovui reikia atsižvelgti kaip pasiekti kiekvienos kartos darbuotoją, kokius komunikacijos būdus, kanalus, priemones naudoti, siekiant kuo veiksmingiau perduoti informaciją, kad ši pasiektų skirtingų kartų darbuotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos siekdamas veiksmingai komunikuoti turi pasirinkti tinkamas komunikavimo priemones, kurios galėtų pasiekti darbuotojus. Organizacijose komunikacijos priemonėmis gali būti telefonai, susitikimai, akis į akį – asmeninis susitikimas, naujienlaiškiai ir kt. Remiantis Šakyte-Statnicke ir kt. (2023), autorių išskirtos priemonės bus pateikiamos teoriniame modelyje. Vadovui pateikiant informaciją apie paskiriamą užduotį darbuotojui, užduoties metu ir įvertinant ją yra svarbu atsižvelgti kaip tai padaryti, kokį komunikacijos būdą (rašytinį, žodinį), kanalą (formalų, neformalų) ir kokias priemones naudoti tam, kad kuo veiksmingiau pateikiama informacija pasiektų skirtingų kartų darbuotojus.

2.3. Veiksmingos vadovo komunikacijos su skirtingų kartų darbuotojais charakteristikos

Šiuolaikinėse organizacijose dažniausiai dirba kelios kartos, o kiekviena iš kartų išsikelia savo lūkesčius, poreikius, vertybes ir darbo stilių (Kicheva, 2017), todėl vadovai valdydami skirtingų kartų darbuotojus turi suvokti veiksmingos komunikacijos svarbą ir kaip komunikuoti su skirtingos kartos darbuotojais.

Pasak Hargie (2016) veiksminga komunikacija yra ypatingai svarbi, kadangi ji turi naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojams ir vadovams Radovic'ius Markovi'us, Salamzadeh'as (2018) teigia, kad veiksminga komunikacija didina darbuotojų lojalumą, o Hargie (2016) papildomai nurodo šias veiksmingos komunikacijos naudas:

1. padidėjęs produktyvumas;
2. geresnė produktų ir paslaugų kokybė;
3. padidėjęs įsitraukimas ir pasitikėjimas;
4. padidėjęs darbuotojų indėlis ir kūrybiškumas;
5. padidėjęs darbuotojų pasitenkinimas;
6. padidėjęs prisitaikymas pokyčiams;
7. mažėjančios pravaikštos;
8. mažėjanti darbuotojų kaita;
9. mažėjantis darbuotojų streikų skaičius;
10. mažėjančios bendrosios išlaidos.

Komunikacija yra reikšmingas elementas, kuris veikia darbuotojų motyvaciją organizacijoje. Vadovo įgūdis veiksmingai komunikuoti yra vertinamas kaip svarbi kompetencija (Gražulis, Račelytė, Dačiulytė, Valickas, Adamonienė, ir kt., 2015). Adamonienė (2015) teigia, kad siekiant veiksmingos komunikacijos organizacijoje informacija turi judėti visomis komunikacijos kanalų kryptimis, tai yra turi būti naudojami formalūs ir neformalūs komunikacijos kanalai. Anot Wahab'o, (2019), veiksminga komunikacija yra pagrindinis ir reikšmingas organizacijų veiklos privalumas.

Siekiant suvokti veiksmingą komunikaciją ir ją lemiančius veiksnius tarp vadovo ir darbuotojo, svarbu išsiaiškinti ir vadovo vaidmenį komunikuojant su darbuotojais. Vadovas vadybos moksluose yra apibrėžiamas kaip asmuo, gebantis planuoti, kontroliuoti ir prižiūrėti konkrečias užduotis organizacijoje (Bakatubia ir Wang, 2021). Remdamasis šiuo apibrėžimu, vadovas suvokia save kaip turintį tokių savybių ir stengiasi pasiruošti būsimiems iššūkiams organizacijoje (Bakatubia ir Wang, 2021). Vadovo sąvoka pateikia Kumar'as (2020), kuris teigia, kad vadovas – tai asmuo, kuris organizuoja ir prižiūri kitų asmenų darbą, kad būtų pasiekti organizacijos nustatyti tikslai.

Robbins, Judge, Millett ir Boyle (2013) teigia, kad vadovai viską įgyvendina per kitus žmones. Pasak autorių, vadovai priima sprendimus, paskirsto išteklius ir skirsto kitiems užduotis, kad būtų pasiektas tikslas. Robins ir kt. (2013) nurodė, kad Henry Mintzberg 1960 m. atliko tyrimą penkių vykdančiųjų vadovų, siekiant išsiaiškinti pagrindines jų funkcijas ir priėjo išvados, jog vadovai atlieka 10 tarpusavyje glaudžiai susijusių funkcijų, kurias galima suskirstyti į 3 kategorijas:

1. tarpasmeniniai veiksmai – tai kategorija, kurioje didžiausias dėmesys tenka vadovo sugebėjimui su kitais komunikuoti, kitiems vadovauti bei veiksmingai dirbti su kitais. Ši kategorija apima santykius su kitais asmenimis organizacijos viduje ir išorėje. Šie tarpasmeniniai veiksmai

- pabrėžia bendravimo, santykių puoselėjimo ir veiksmingo vadovavimo svarbą vadovui bendraujant su kitais žmonėmis.
- informacinio pobūdžio veiksmai – ši kategorija apima informacijos rinkimo, analizės ir sklaidos tiek organizacijos viduje, tiek išorėje veiklą, pabrėžiant vadovo atsakomybę kontroliuoti ir valdyti informaciją, nuolat domėtis aplinka ir veiksmingai perduoti informaciją.
 - sprendimų priėmimo veiksmai – sprendimo priėmimas yra pagrindinė vadovo atsakomybė, tai apima ir problemų sprendimą, kurie turi įtakos organizacijai.

Kiekvienos šių kategorijų skirstymas ir apibūdinimas pateikiamas 5 lentelėje. Iš pateiktų duomenų matoma, kad vadovai turi nemažai funkcijų, susijusių su komunikavimu. Viena iš tarpasmeninių veiksmų funkcijų - vadovai vykdo lyderio vaidmenį, kadangi turi motyvuoti savo komandą siekti bendrų tikslų ir tuo pačiu vadovai turi palaikyti ryšius, komunikuoti tiek organizacijos viduje, tiek išorėje su įvairiais asmenimis ir grupėmis. Informacinio pobūdžio veiksmai taip pat susiję su komunikavimu, kadangi vadovas vykdydamas šiuos veiksmus dėmesį skiria informacijos rinkimui ir jos dalinimuisi su savo darbuotojais. Sprendimų priėmimo veiksmai taip pat glaudžiai susiję su komunikavimu, kadangi vadovas savo ruožtu sprendžia konfliktus komandoje, skirsto darbuotojams užduotis ir dalyvauja derybose bei diskusijose.

5 lentelė. Vadovų funkcijos (sudaryta remiantis Henry Mintzberg, 1960 m.)

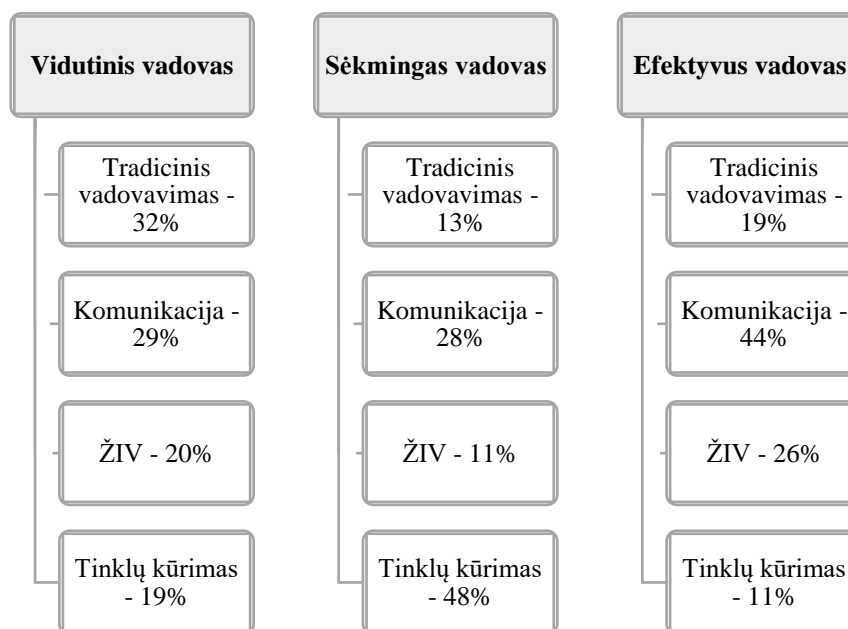
Funkcijos	Apibūdinimas
Tarpasmeniniai veiksmai	
Atstovaujамasis vaidmuo	Vadovas pagal šį vaidmenį simboliškai atstovauja skyrių, organizaciją ar kitą organizacinį vienetą, vadovas perteikia organizacijos vertybes ir įvaizdį.
Lyderio vaidmuo	Vadovas turi pareigą motyvuoti, daryti įtaką savo komandai bei jai vadovauti, tuo pačiu komandą remti ir skatinti, kad dirbtų veiksmingai ir siektų tikslų.
Ryšų palaikymo vaidmuo	Vadovai užmezga ir palaiko ryšius organizacijos viduje ir išorėje, puoselėja bendravimą tarp įvairių asmenų ir grupių.
Informacinio pobūdžio veiksmai	
Stebėtojo vaidmuo	Vadovas intensyviai ieško ir renka informaciją, susijusią su jų veiklos sritimi, organizacija ir išorine aplinka. Vadovui privalu sekti rinkos tendencijas, stebėti konkurentų veiklą.
Informacijos sklaidėjo vaidmuo	Vadovas gavęs svarbią informaciją, dalinasi ja su savo komandos nariais ar kitais suinteresuotaisiais nariais ir užtikrina, kad ji būtų prieinama.
Atstovo spaudai vaidmuo	Vadovas atstovauja išorėje organizaciją suinteresuotosioms šalims.
Sprendimų priėmimo veiksmai	
Verslininko vaidmuo	Vadovas stebi ir inicijuoja naujoves ir pokyčius.
Trukdžių šalintojo vaidmuo	Vadovai sprendžia konfliktus ir problemas, stengiasi atkurti pusiausvyrą, kad būtų užtikrintas sklandus organizacijos darbas.
Išteklių skirstytojo vaidmuo	Vadovas sprendžia kaip paskirstyti laiko, finansinius ir žmogiškuosius išteklius organizacijos veiklai.
Derybininko vaidmuo	Vadovas dalyvauja diskusijose ir derybose, kurie apima ginčų sprendimą, ir atstovavimą organizaciją.

Robbins'as ir kt. (2013) pateikia Fred'o Luthans'o tyrimo apibendrinimą kaip vadovai skirsto savo laiką pagal veiklas. Išskiriami yra 3 vadovų grupės, kurios apima vidutinį vadovą, sėkmingą vadovą, kuris buvo greitai paaukštintas organizacijoje ir efektyvų vadovą, kuris yra apibūžiamas pagal

veiklos kokybę ir kiekybę bei darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą. Robbins'as ir kt (2013). pateikia Fred Luthans išskirtas 4 vadovų veiklas:

1. tradicinis vadovavimas – apima planavimą, kontrolę ir sprendimų priėmimą;
2. komunikacija – apima kasdieninės informacijos sklaidą ir dokumentų tvarkymą;
3. žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV) – apima motyvaciją, konfliktų valdymą, motyvavimą, mokymus;
4. tinklų kūrimas – apima komunikavimą su žmonėmis tiek viduje tiek išorėje ir politikavimą.

3 paveiksle matoma vidutinio, sėkmingo ir efektyvaus vadovo procentinę darbo laiko išraiškos pasiskirstymą pagal veiklas. Iš pateiktų duomenų matoma, kad vidutinis vadovas įprastai stengiasi tolygiai paskirstyti savo veiklą minėtoms veikloms, tačiau šiek tiek didesnę dėmesį skiria tradiciniam vadovavimui (32%) ir komunikacijai (29%), tuo tarpu sėkmingas vadovas atvirkščiai - tradiciniam vadovavimui skiria mažiausia savo laiko dalį (13%), o daugiausia tinklų kūrimui, net 48%. Efektyvaus vadovo taip pat šiek tiek skiriasi laiko skirstymas pagal veiklas, jis didžiausią laiko dalį (44%) skiria komunikacijai, o mažiausiai tinklų kūrimui (11%). Taigi, iš pateikto 2 paveikslo matoma, kad efektyvus vadovas didžiausią laiko dalį skiria būtent komunikacijai.



3 pav. Vadovų veiklų pasiskirstymas (sudaryta remiantis Robbins ir kt., 2013)

Vadovai savo veikloje daug laiko skiria komunikavimui organizacijos viduje ir išorėje, ypač daug laiko yra skiriama komunikavimui su savo darbuotojais, siekiant sukurti santykius, jiems sėkmingai vadovauti, skirstyti užduotis. Vadovai savo veikloje taip pat renka, analizuoja ir skleidžia informaciją savo darbuotojams, priima sprendimus, susijusius su užduočių paskyrimu, problemų sprendimu.

Kiekviena karta turi savo savybes, vertybes, bruožus, kurios yra skirtingos, tačiau daugelis šių skirtumų priklauso nuo įvairių situacijų. Kartų įvairovė darbinėje aplinkoje vadovams gali reikšti, kad pageidavimai, kurie taikomi vienai kartų grupei, ne visada tiks kitai kartų grupei, todėl veiksmingas komunikavimas yra svarbiausias elementas valdant skirtingų kartų darbuotojų grupes (Tolbize, 2008). Pasak Tolbize (2008) vadovui tenka atsižvelgti į kartų skirtumus ir kai kuriuos

aspektus darbinėje aplinkoje pakoreguoti, tačiau būtina suvokti, kad yra tokių praktikų, kurių privaloma laikytis visiems vienodai, pavyzdžiui įmonės politikos ar darbo tvarkos taisyklių. Vadovui tenka užduotis atsižvelgti į tai, kaip geriausiai pasiekti darbuotoją, kokiais bendravimo būdais, kanalais ir priemonėmis tai padaryti, kad būtų abipusis veiksmingas komunikavimas.

Mathebula ir Barnard'as (2020) atliko tyrimą, kuriame buvo siekiama atsakyti į klausimą kokie veiksniai nulemia užduočių delegavimo/paskyrimo veiksmingumą, kadangi paskiriant užduotį, nėra garantijų, kad ši bus atlikta taip, kad tikėjosi ją paskyręs asmuo. Autoriai savo tyrime nagrinėja pagrindinius delegavimo veiksnius, kurie gali nulemti užduoties paskyrimo sėkmę – tai vadovavimas, kultūra, santykiai, pasitikėjimas, kompetencija, pasitenkinimas darbu ir taip pat vienas iš veiksnių - komunikavimas. Remiantis Mathebula ir Barnard'u (2020) atliktu kokybiniu tyrimu, kuriame buvo apklausti aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai, paaiškėjo, jog jie teikia pirmenybę gauti deleguojamą užduotį tiesiogiai, akis į akį. Vadovai taip pat nurodė, kad jiems užduotys yra deleguojamos ir elektroniniu paštu, o jeigu kyla klausimų dėl užduoties atlikimo, pasitikslinti naudojami mobiliosiomis priemonėmis.

Vienas pagrindinių delegavimo elementų yra veiksmingas komunikavimas (Tarnowski, Quinn, Alvero, Sadri, 2019). Pasak Tarnowski'io ir kt. (2019) deleguojant užduotis vadovai mano, jog viską turėtų atlikti patys, jeigu nori užduotis atlikti teisingai, tačiau pasak autorių tokia nuostata kyla iš vadovų nesugebėjimo komunikuoti. Tarnowski's ir kt. (2019) teigia, kad trūkstant veiksmingo komunikavimo iš vadovo pusės, darbuotojai dažnai jaučiasi nepasiruošę ir nesiryžtą imtis didesnės atsakomybės reikalaujančių užduočių. Deleguojant užduotis svarbu naudoti formalius ir neformalius komunikavimo kanalus, aktyviai klausytis (Tarnowski ir kt. 2019). Formalūs komunikavimo kanalai gali būti organizacijos naujienlaiškiai ar elektroniniai laiškai, o neformalūs kanalai gali apimti neorganizuotus susitikimus su bendradarbiais, kolegomis vadovais ar pavaldžiais darbuotojais. Pasak Tarnowski'io ir kt. (2019) aktyvus klausymasis reikalauja ne tik klausytis, bet ir užduoti klausimus ir tuomet klausyti ir suprasti tai, ką bando pasakyti asmuo.

Nowacka (2017) atliko tyrimą, kuriame buvo nustatyta, jog egzistuoja problemos tarp skirtingų kartų grupių, kurias sukelia bendro požiūrio trūkumas, o tai gali pakenkti bendrai organizacijai ir darbo aplinkai. Šios problemos priežastis pasak autorės yra išankstinis nusistatymas, stereotipinis mąstymas, nepakankamas skirtumų supratimas ar žinių trūkumas. Pasak Nowackos (2017), vadovai, siekdami veiksmingo bendradarbiavimo tarp kartų, turi užtikrinti darbo atmosferą tarp skirtingų kartų darbuotojų tokią, kad šie jaustųsi gerbiami, ir jaustų, kad su visais elgiamasi vienodai. Organizuodami savo darbuotojų darbą, vadovai turėtų sudaryti galimybes įvairaus amžiaus asmenų tarpusavio bendradarbiavimui, užkirsdami kelią kartų bendravimo atotrūkiui ir skatinti tarpusavio pažintį, tai padėtų sušvelninti stereotipus ir išankstinę nuomonę apie skirtingas kartas. Nowacka (2017) atlikdama tyrimą nustatė, kad iššūkiai ir jų sprendimai su kuriais susiduriama vadovo veikloje, valdant skirtingas darbuotojų kartas yra šie:

1. norint išvengti stereotipų, vadovams rekomenduojama rengti mokymus, seminarus, susijusius su skirtingų kartų bendravimu, ugdyti darbuotojų sąmoningumą apie skirtingų kartų bruožus ir stipriąsias puses;
2. vadovai turėtų siekti formuoti kartų komandas, siekiančias bendrų tikslų, skatinti darbuotojus dalintis žiniomis ir kurti pasitikėjimą. Tam reikia, kad vadovai dalytųsi savo žiniomis kaip pavyzdžiu ir kurtų bendravimo strategijas, pritaikytas prie skirtingų kartų bendravimo stilių.

3. informuoti apie bendrus tikslus ir naudą, gaunamą juos pasiekus, siekiant įdiegti darbuotojams bendradarbiavimo jausmą;
4. mažinti galimą susirūpinimą, susijusį su skirtingų kartų bendradarbiavimu, pavyzdžiui, baimę prarasti žinias. Vadovams tenka svarbus vaidmuo vienodai elgiantis su visais darbuotojais, rodant pagarbą, pripažįstant jų indėlį ir užkertant kelią diskriminacijai dėl amžiaus;
5. nuolat vertinti įvairaus amžiaus darbuotojų poreikius ir lūkesčius bei atitinkamai pritaikyti darbo metodus ir priemones, vengiant stereotipinio mąstymo.

Atsižvelgiant į visus šiuos iššūkius ir vadovų veiksmus šiems iššūkiams spręsti, svarbu, kad vadovai imtųsi pozicijos spręsti šias problemas. Labai svarbu vengti stereotipinio mąstymo apie skirtingas kartas ir mokyti to nedaryti savo komandos narius. Vadovai turi stiprinti savo tarpasmeninį bendravimą, mokėti prisitaikyti prie skirtingų kartų bendravimo stilių ir taikyti atitinkamas strategijas (Nowacka, 2017).

Atvirumas, supratimas bei pagarba gali padėti prasmingai ir veiksmingai komunikuoti kartoms (Venter, 2017). Anot Wahab'o (2019), teigiama vadovų komunikacija darbuotojus gali motyvuoti, padėti jiems dirbti geriau ir siekti didesnio produktyvumo darbo vietoje. Kaip vadovai bendrauja, dažnai daro teigiamą poveikį darbo rezultatams, pasitenkinimui darbu, bendrai motyvacijai. Taip pat gali daryti įtaką siekiant įmonės vizijos ir tikslų. Dauguma komunikacijos specialistų mano, kad darbuotojai veiksmingiausiai bendrauja, jei pritaiko savo bendravimo strategijas prie situacijų, su kuriomis susiduria (Wahab, 2019). Siekiant veiksmingai bendrauti, tiek darbuotojai, tiek vadovai turi gebėti analizuoti įvairias situacijas su kuriomis susiduria savo organizacijoje. Komandos nariai turi įvertinti bendraujant su kitais komandos nariais bendravimo stilių, kūno kalbą bei balso intonaciją (Wahab, 2019).

Buvo pasidomėta kaip dirbtinis intelektas suvokia veiksmingą skirtingų kartų vadovų ir darbuotojų komunikavimą. Jo teigimu: „veiksmingas vadovų ir skirtingų kartų darbuotojų bendravimas apima skirtumų pripažinimą, lankstumą, aktyvų klausymąsi, reguliarių grįžtamąjį ryšį, įvairių komunikacijos kanalų naudojimą, kartų bendradarbiavimo skatinimą, aiškių lūkesčių nustatymą, pagarbą skirtumams, mokymą ir pavyzdį. Prisitaikydami prie skirtingų bendravimo stilių ir skatindami supratimą, vadovai gali sukurti darbo vietos kultūrą, skatinančią atvirą bendravimą ir skirtingų kartų bendradarbiavimą.“ (OPENAI, ChatGPT, 2024).

Kiekviena karta teikia pirmenybę skirtingoms komunikavimo priemonėms. Pasak Gao (2023) tradencialistų kartos atstovai yra linkę komunikuoti gyvai, „akis į akį“. Jų bendravimas formalus, nėra reikalingas grįžtamasis ryšys, jiems patinka glausti oficialūs rašytiniai pranešimai (Widman ir Strilko, 2021). Venter (2017) nustatė, kad kūdikių bumo kartos atstovai labiau linkę komunikuoti akis į akį, elektroniniu paštu ar telefonu, tuo tarpu Y kartos atstovai labiau linkę komunikuoti kompiuterizuotu būdu, per socialines medijas ar trumposiomis žinutėmis. Gao (2023) teigia, kad X kartos atstovams elektroninis paštas yra veiksminga bendravimo priemonė. X karta mėgsta tiesioginį bendravimą, kuris vyksta tuoj pat (Widman ir Strilko, 2021). Jauniausia Z karta pasižymi savo technologiniu išmanymu. Pasak Schroth (2019) Z kartos atstovai komunikuodami dažniausiai naudojami tekstinėmis žinutėmis, todėl šiai kartai gali kilti sunkumų aktyviai klausytis, užduoti klausimus, užmegzti pokalbį ar spręsti iškilusias problemas ar net konfliktus. Z kartos atstovai pirmenybę teikia technologijoms net ir tada, kai reikia spręsti iškilusius sunkumus, tačiau šiai kartai asmeninė komunikacija taip pat išlieka svarbia dalimi (Schroth, 2019).





Šakytės-Statnickės ir kt. (2023) atliktame tyrime nurodoma, kad bene visoms kartoms ganėtinai veiksmingos priemonės yra bendravimas akis į akį, asmeniniai susitikimai, vaizdo ir garso konferencijos, nors pastebima, kad jaunesnėms kartoms pastaroji priemonė labiau efektyvi, nei vyresnėms kartoms. Susitikimas taip pat traktuojamas kaip ganėtinai veiksminga bendravimo priemonė. Autorės teigia, jog su jaunesnėmis kartomis yra nerekomenduojamos tokios komunikacijos priemonės, kaip oficialūs laišakai, skelbimų lentos, naujienlaiškiai, įvairios ataskaitos bei pastabos.

Kalbant apie informacinių technologijų naudojimą bendravimui tarp skirtingų kartų, autorių tyrime informantai nurodo, jog Z karta yra linkusi viską užsirašinėti telefonu, tuo tarpu X kartos atstovai mėgsta vis dar užsirašinėti užrašų knygelėje ar tiesiog popieriuje. Kadangi jaunesnės kartos yra labiau įgudusios naudoti informacines technologijas nei vyresnės kartos, tad jiems svarbu, kad pateikiama informacija būtų koncentruota ir pateikiama naudojant informacines sistemas, taip pat minima, kad jaunesnės kartos geba greitai įsisavinti naujas technologijas ir programas. Y kartos atstovai yra minimi kaip šiek tiek drąsesniais naudojant informacines technologines sistemas. Tuo tarpu vyresnės kartos yra linksniuojamos kaip mažiau pažengusi naudojant IT sistemas, ir jiems tenka ilgiau mokytis, kad įsisavinti sistemas ar programas.

Pagal skirtingas kartas, skiriasi ir naudojamos ryšių priemonės. Šakytės-Statnickė ir kt. (2023) nustatė, kad informantai pateikia, jog vyresnės kartos atstovai naudoja „Facebook“, tuo tarpu Z kartos atstovai naudojami daugiau „Instagram“ nei „Facebook“. Taip pat minima, kad yra vyresnės kartos atstovų, kurie rečiau naudojami įvairiomis ryšių priemonėmis, o labiau linkę bendrauti akis į akį ar telefonu, pvz. kūdikių bumo ar X kartos atstovai. Jaunesnės kartos Y ir Z taip pat labiau mėgsta bendrauti elektroniniu būdu.

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, autorės pateikia komunikacijos priemones, kurios veiksmingiausiai gali pasiekti skirtingų kartų darbuotojus (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Komunikacijos priemonės skirtingų kartų darbuotojams (sudaryta remiantis Šakyte-Statnicke ir kt. 2023)

Komunikacijos priemonės	Karta			
	Kūdikių bumo	X	Y	Z
Akis į akį/asmeniškias	↑	↑	→	→
Oficialus kreipimasis/laiškas/tekstas/naujienlaiškis	→	→	↘	...
Telefonas	↑	↑	→	↘
SMS	↘	→	→	→
El. paštas	↘	↑	↑	→
Interneto svetainė	↘	↑	↑	→
Socialinės medijos: Facebook, Instagram, Viber ir kt.	↘	→	↑	↑
Vaizdo ir garso konferencija	→	→	↑	↑
Intranetas	↘	→	→	↘
Skelbimų lentos	→	↘
Naujienlaiškiai	→	→
Susitikimai	↑	↑	→	→
Renginiai	↘	→	→	↘
Ataskaitos	↘	→
Pastabos	↘	→
<p>  - labai veiksminga ir rekomenduojama  - Iš dalies veiksmingas  - rekomenduojama ieškoti veiksmingesnių  - nerekomenduojama </p>				

6 lentelėje matoma, jog, bene visoms kartoms ganėtinai veiksmingas yra bendravimas akis į akį, asmeniniai susitikimai. Vaizdo ir garso konferencijos pastebima, kad jaunesnėms kartoms tai labiau efektyvu, nei vyresnėms kartoms. Susitikimas taip pat traktuojamas kaip veiksmingas komunikavimo būdas. Iš pateiktos 6 lentelės matoma, jog su jaunesnėmis kartomis yra nerekomenduojama oficialūs laiškai (Z kartai), skelbimų lentos, naujienlaiškiai, įvairios ataskaitos bei pastabos.

Veiksmingam abipusiam bendravimui būtina, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai aktyviai klausytųsi vieni kitų tiek formaliose, tiek neformaliose aplinkose, pasinaudodami integruotais vidaus komunikacijos kanalais (Mishra A., Boynton ir Mishra K., 2014).

Raslie (2021) atliktame tyrime yra pateikiamos išvados, jog Y, ir Z kartos respondentai vertina teigiamą įvertinimą, jie vertina pagyrimą ir šioms kartoms patinka, kuomet jų nuomonė yra išklausiama, taip pat jie siekia aplinkinių palaikymo. Raslie (2021) atliktame tyrime paaikškėjo, jog Y ir Z kartoms patinka bendrauti akis į akį.

Veiksmingas bendravimas yra neatsiejamas nuo grįžtamojo ryšio. Grįžtamasis ryšys yra svarbi priemonė skirtingų kartų darbuotojų valdyme (Anderson, Buchko, A. A., Buchko, K. J., 2016), todėl vadovai turėtų jį teikti darbuotojams, kad galėtų įvertinti komunikacijos veiksmingumą. Vadovams rekomenduojama pasinaudoti galimybe pasiteirauti, ar jų pranešimas buvo teisingai suprastas (Oladiran, Burghate, 2016).

Anderson'as, Buchko, A. A., Buchko, K. J., (2016) pabrėžia, kad pavyzdžiui Y kartos atstovai pirmenybę teikia nuolatiniam ir nuosekliam grįžtamajam ryšiui iš vadovų pusės, kuris yra susijęs su paaukštinimu ar atlyginimo padidiniu. Y kartos atstovai siekia teigiamo grįžtamojo ryšio apie savo veiklą ir baiminasi neigiamo grįžtamojo ryšio, suvokdami jį kaip iššūkį. Tokie grįžtamojo ryšio lūkesčiai yra potencialus iššūkis vadovams. Autoriai išskiria sritis kaip veiksmingai būtų galima teikti grįžtamąjį ryšį Y kartos darbuotojams:

1. vengti klausimų „kodėl“ (dėl kurių Y kartos atstovai yra linkę baimintis);
2. neskambėti „pamokslaujančiai“;
3. laiku ir nuolat teikti grįžtamąjį ryšį;
4. nelaukti, kol problema taps rimta ir reikės imtis veiksmų;
5. aiškiai išsakyti savo lūkesčius.

Pasak Raubienės (2013) veiksmingiausia komunikacija vyksta asmeniškai, „akis į akį“, tai pirmiausia yra dėl to, jog vyksta verbalinė ir neverbalinė komunikacija, tokiu būdu yra keičiamasi informacija bei galimas iš karto grįžtamasis ryšys. Autorė (2013) taip pat teigia, kad komunikacija yra veiksminga tuomet, kai yra perduodama siuntėjo aiški žinutė, šią žinutę gaunantis asmuo aktyviai klausosi, o tarp siuntėjo ir gavėjo yra grįžtamasis ryšys.

Veiksmingas bendravimas apima laukiamų tikslų ir rezultatų pasiekimą tam tikroje situacijoje ar kontekste (Woodward, More ir Van Der Heyden, 2016). Woodward'as ir Vongswasdi (2017) teigia, kad nėra vieningai nustatyta komunikacijos veiksmingumo kriterijų, tačiau teigia, kad tai priklauso nuo konteksto. Woodward'as ir Vongswasdi (2017) atliko kiekybinį tyrimą, anketinę apklausą, kurios metu buvo apklausiami kūdikių bumo, X ir Y kartos vyresnieji ir jaunesnieji pasaulinių organizacijų vadovai, siekiant atsakyti į tris tyrimo klausimus, susijusius su:

1. 32 komunikacijos priemonių naudojimo dažnumą, kuriomis naudojasi vadovai. Atlikto tyrimo metu Woodward'as ir Vongswasdi (2017) nustatė, kad dažniausiai yra naudojamos elektroniniu paštu, neformaliu bendravimu, internetine žiniasklaida (naujienos, seminarai, tinklalaidės ir t.t.), mobiliaisiais telefonais, formaliais susitikimais, diskusijomis, pokalbiais;
2. 6 dažniausiai naudojamų komunikacijos priemonių palyginimu pagal veiklas, kurioms skiria tam tikrą laiko dalį kiekvieną dieną. Veiklas apima skaitymas, rašymas, kalbėjimas, mąstymas, pasyvus ar aktyvus klausysimasis ar stebėjimas. Tyrimo metu nustatyta, kad daugiausia laiko kūdikių bumo, X ir Y kartos vadovai skiria skaitymui, tuomet kalbėjimui, rašymui, aktyviam klausymuisi ar stebėjimui, pasyviai klausymuisi ar stebėjimui, o mažiausiai laiko skiriama reflektyviam mąstymui;
3. komunikacijos priemonių veiksmingumo suvokimą tam tikrose vadovo ir darbuotojo komunikavimo srityse. Šioje dalyje respondentai buvo paprašyti išskirti keturias dažniausiai pasikartojančias komunikavimo priemones (akis į akį, elektroninis paštas, telefonas ar vaizdo konferencija), kurios jų manymu būtų veiksmingiausios tam tikrose komunikavimo su darbuotojais situacijose.

Trečiasis klausimas susijęs su komunikacijos priemonių veiksmingumu pagal skirtingas kartas, tam tikrose darbinėse situacijose yra aktualiausias šiame darbe, tačiau atliktame Woodward'o ir Vongswasdi (2017) tyrime žvelgiama iš skirtingų kartų vadovų perspektyvos, o ne darbuotojų. Vis dėlto atliktame tyrime yra išskirtos aštuonios darbinės situacijos:

1. grįžtamojo ryšio teikimas ar gavimas, karjeros patarimai, asmeninių tikslų nustatymas;
2. informacijos keitimasis apie pažangą;
3. atsakymų teikimas į sudėtingas užklausas;
4. paprastos informacijos gavimas iš darbuotojo;
5. komunikavimas emocinių problemų klausimais;
6. komandų susirinkimai paprasta, nesudėtinga tema;
7. komandų susirinkimai sudėtinga tema;
8. trumpas susirinkimas (pvz. pirmasis projekto komandos susitikimas)

Woodward'as ir Vongswasdi (2017) tyrimo rezultato duomenimis, X ir Y kartos mano, jog teikti grįžtamąjį ryšį veiksmingiausia akis į akį, kūdikių bumo respondentai 97,9% taip pat mano, jog tai veiksmingiausia daryti akis į akį, o likusieji 2,1% mano, jog tai veiksmingiausia daryti elektroniniu paštu. Kuomet norima apsiukeisti informacija apie pažangą, kūdikių bumo, X ir Y atstovai vieningai mano, jog veiksmingiausia tai daryti telefonu. Trečioji situacija, kuomet reikia pateikti atsakymus į sudėtingas užklausas, kūdikių bumo ir X kartos atstovai sutaria, kad akis į akį susitikimas yra veiksmingesnis nei elektroninis paštas, o Y kartos atstovai bene vienabalsiai atsakė, jog akis į akį ir elektroninis paštas gali būti veiksmingi. Gaunant paprastą informaciją iš darbuotojo, kūdikių bumo kartos atstovai, jog veiksmingiausia tai yra telefonu, o tuo tarpu jaunesnės kartos X ir Y veiksmingiausia tai daryti laiko elektroninį pašta. Kalbant apie emocinius klausimus, visos kartos sutaria, kad tai veiksmingiausia daryti akis į akį. Komandų susirinkimai paprastais klausimais, kūdikių bumo ir X kartos atstovams yra veiksmingiausi, kuomet vyksta vaizdo konferencija arba kiek mažiau procentų kūdikių bumo ir X kartos atstovai nurodo akis į akį, tuo tarpu Y kartos atstovai nurodo kaip veiksmingiausią priemonę akis į akį, o šiek tiek mažiau procentų Y kartos atstovai nurodo, kad taip pat veiksmingas yra vaizdo konferencijos. Visos kartos sutinka, kad akis į akį yra veiksminga priemonė, kuomet vyksta komandų susirinkimai sudėtinga tema. Trumpas susirinkimo organizavimas taip pat visoms kartoms atrodo veiksmingiausias, kuomet tai daroma akis į akį, tuomet antra veiksminga priemone yra laikoma elektroninis paštas.

Pasak Woodward'o ir Vongswasdi (2017) šį tyrimą būtų galima praplėsti atliekant kokybinį tyrimą, interviu metu būtų galima tirti konkrečias situacijas ar sritis, kurios gali turėti įtakos kokias komunikavimo formas pasirinkti.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant to, jog autoriai pateikia komunikacijos sąvokos apibrėžimą, jos schemą, nurodo kada ji yra efektyvi, tačiau kaip tai pamatuoti ar kokie būtent struktūrizuoti veiksniai lemtų veiksmingą komunikaciją tarp vadovo ir skirtingų kartų darbuotojų yra sudėtinga ir yra stokojama tyrimų. Skirtingi autoriai nurodo įvairius komunikacijos veiksmingumo elementus, tokius kaip grįžtamojo ryšio teikimas, aktyvus klausysimasis, aiškių lūkesčių išsakymas. Objektivių požiūriu, komunikacija, tai procesas, kurio metu asmenims perduodama tam tikra informacija žodine, rašytine ar kūno kalba. Įvairių autorių teigimu komunikacijos priemonės organizacijose gali apimti bendravimą akis į akį, telefoną, trumpąsias žinutes, socialines medijas ir t.t. Šios priemonės yra naudojamos tam, kad vadovas perduotų skirtingoms kartoms aktualią informaciją ar pavestų užduotį. Vadovui suvokiant savo skirtingų kartų darbuotojų charakteristikas,

galima rinktis tinkamus komunikacijos būdus, kanalus ir priemones, kad informacija pasiektų skirtingų kartų darbuotojus.

2.4. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais teorinis modelis

Kiekvienai organizacijai ar komandai siekiant tikslų yra labai svarbus komunikavimo procesas, kad šis būtų kuo sklandesnis. Išanalizavus skirtingų kartų sampratą, jų skirtumus, taip pat išanalizavus komunikacijos sampratą, jos būdus, kanalus, priemones ir analizuojant kada komunikacija yra veiksminga galima teigti, kad vadovui komunikuojant su skirtingų kartų darbuotojais reikia atsižvelgti į skirtingus komunikacijos būdus, kanalus ir priemones, siekiant veiksmingai komunikuoti su skirtingų kartų darbuotojais, kadangi kiekvienos kartos atstovai turi savitus komunikavimo ypatumus.

Autoriai Woodward'as ir Vongswasdi (2017) atliko kiekybinį tyrimą, siekdami nustatyti dažniausiai naudojamas komunikavimo priemones, kurias naudoja vadovai, šias šešias dažniausiai naudojamas priemones palyginti pagal veiklas ir palyginti komunikavimo priemonių veiksmingumą tam tikrose situacijose tarp vadovo ir darbuotojo. Pasak autorių, šį jų atliktą kiekybinį tyrimą būtų galima praplėsti atliekant kokybinį tyrimą, pavyzdžiui interviu metu būtų galima tirti konkrečias situacijas ar sritis, kurios gali turėti įtakos kokias komunikavimo formas pasirinkti. Šakytė-Statnickė ir kt. (2023) taip pat atliko tyrimą, kurio metu buvo nustatyti veiksmingos bendrinės informacijos komunikavimo priemonės su skirtingų kartų darbuotojais, tačiau ši komunikavimo sritis tarp vadovo ir darbuotojo nebus tiriama, nors galima pabrėžti, kad šis tyrimas turi teorinę naudą tolimesniam tyrimui. Remiantis Šakyte - Statnicke ir kt. (2023), Fielding (2006) ir Luecke ir McIntosh (2009) moksliniais straipsniais ir išanalizavus dėl kokių priežasčių yra komunikuojama organizacijoje, šiame darbe toliau skiriamas dėmesys yra skiriamas šioms vadovo ir darbuotojo komunikavimo sritims:

1. vadovo informacijos pateikimas apie paskiriamą užduotį darbuotojui;
2. vadovo komunikacija paskirtos užduoties darbuotojui metu/eigoje;
3. vadovo informacijos pateikimas apie paskirtos užduoties darbuotojui įvertinimą.

Vadovai priklausomai nuo aukščiau išvardintų komunikavimo sričių su darbuotojais turi pasirinkti tam tikrai kartai tinkamus komunikavimo būdus, kanalus ir priemones, kad vadovo komunikacija kuo veiksmingiau pasiektų skirtingų kartų darbuotojus ir informacija būtų suprasta, kadangi nagrinėjant mokslinę literatūrą matoma, jog kiekviena karta teikia skirtingus komunikavimo prioritetus.

Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015), Adamonienė (2015) ir Hargie (2016) nurodo, kad komunikacijos procesas negali vykti be siuntėjo ir gavėjo, pranešimo ir visi autoriai pabrėžia komunikacijos kanalų ir priemonių svarbą. Komunikacija organizacijos viduje taip pat vyksta rašytinu arba žodiniu būdu ir skirtingi autoriai nurodo, kad tam tikros kartos labiau linkusios į rašytinę ar žodinę informaciją.

Veiksnių grupę, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais sudaro komunikacijos būdai, kanalai ir priemonės. 7 lentelėje pateikiami komunikacijos būdai ir kanalai sudaryti remiantis Adamonienės (2015) klasifikacija, o komunikacijos priemonės sudarytos remiantis Šakyte-Statnickė ir kt. (2023).

7 lentelė. Komunikacijos veiksniai (sudaryta remiantis Adamoniene, 2015; Šakyte-Statnickė ir kt., 2023)

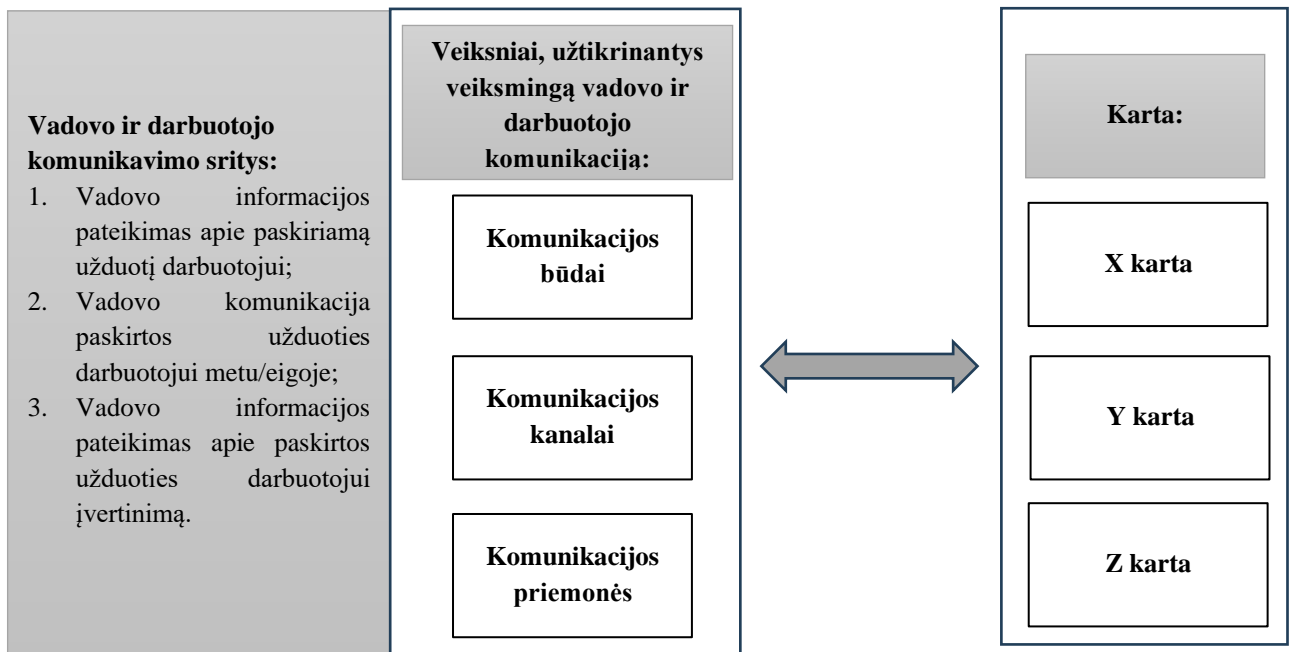
Komunikacijos veiksniai		
Komunikacijos būdai	Komunikacijos kanalai	Komunikacijos priemonės
Žodžiu; Raštu.	Formalus; Neformalus.	Akis į akį – asmeninė; Telefonai – skambučiai, SMS; Žinutės – „MS Teams“; Elektroniniai laiškai; Socialinės medijos; Vaizdo ir garso konferencija; Susitikimai; Pastabos; Ataskaitos.

Toliau darbe bus naudojama skirtingų kartų darbuotojų laikotarpių skirstymas pagal Lim (2014), kadangi autorius pateikė visus darbu reikalingus kartų laikotarpius. Analizuojama bus X kartos darbuotojai, kurie priklauso 1965-1979 m. laikotarpiui, Y, kurie priklauso 1980-1999 m. laikotarpiui ir Z kartos darbuotojai, kurie gimę nuo 2000 m. (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Kartų skirstymas tyrime (sudaryta remiantis Lim, 2014)

Autoriai	Kartų skirstymas (pavadinimai ir laikotarpiai)		
Lim (2014)	X karta 1965-1979	Y karta 1980-1999	Z karta Gimę nuo 2000 m.

4 paveiksle pateikiamas veiksnų, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją trijose komunikavimo srityse su skirtingų kartų darbuotojais teorinis modelis.



4 pav. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais teorinis modelis

3. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais tyrimo metodika

3.1. Tyrimo problema, objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo problema - kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais?

Tyrimo objektas – veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais.

Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją pateikiant užduotį darbuotojui;
2. ištirti veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją užduoties atlikimo eigoje;
3. ištirti veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją įvertinant darbuotojo atliktą užduotį.

3.2. Tyrimo metodas

Išanalizavus mokslinę literatūrą, matoma, jog viena iš vadovo funkcijų yra užduočių skyrimas pavaldiems darbuotojams, todėl koncentruojamasi į vadovo komunikacijos veiksnius pateikiant užduotį, užduoties metu ir pateikiant skirtingų kartų darbuotojams įvertinimą apie atliktą užduotį. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad kokybinio tyrimo metu yra siekiama parodyti tiriamojo reiškinio visybę įprastame kontekste, todėl siekiant atskleisti šių vadovo ir darbuotojų komunikavimo sričių ypatybes, daroma prielaida, kad šis tyrimas turi būti kokybinis, o instrumentas - pusiau struktūruotas interviu.

Atliekant interviu, tyrimo metu yra pateikiami atviri klausimai, į kuriuos tikimasi, kad informantas atsakys kuo išsamiau, atviriau, kad bus pateikiamas asmeninis požiūris ir perspektyva (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) interviu suteikia galimybę gilintis į informantų nuomones, patirtis, todėl šiuo tyrimu taip pat siekiama įsigilinti į iš pavaldžių darbuotojų perspektyvos, kokie veiksniai lemia veiksmingą vadovo komunikaciją, kuomet jiems pateikiama užduotis, jos eigoje ir baigus užduotį.

Pusiau struktūruoto interviu metu yra apsvaustomi pagrindiniai klausimai, tačiau toks interviu pobūdis yra lankstus ir remiantis interviu eiga galima keisti klausimų eiliškumą, tvarką ar užduoti papildomų klausimų (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Siekiant išsiaiškinti veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais buvo sudarytas interviu klausimynas, kuris pateikiamas 1 priede ir apima šias dalis:

1. **bendrosios dalies klausimai.** Šiais klausimais siekiama identifikuoti kuriai kartai priklauso informantas ir išsiaiškinti jo užimamą poziciją organizacijoje;
2. **komunikavimas su darbuotojais užduoties paskyrimo atveju.** Šioje dalyje bus prašoma informantų pateikti pozityvius ir negatyvius atvejus, kuomet vadovas paskyrė jiems užduotį, siekiant išsiaiškinti veiksmingos ir neveiksmingos vadovo komunikacijos veiksnius. Informantui nuklydus nuo temos būtų klausiami giluminiai klausimai;

- 3. komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties metu/eigoje.** Šioje dalyje bus prašoma informantų pateikti pozityvius ir negatyvius atvejus, kuomet vadovas komunikavo su darbuotojais atliekamos užduoties metu, siekiant išsiaiškinti veiksmingos ir neveiksmingos vadovo komunikacijos veiksnius. Informantui nuklydus nuo temos būtų klausiami giluminiai klausimai;
- 4. komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties įvertinimo atveju.** Šioje dalyje bus prašoma informantų pateikti pozityvius ir negatyvius atvejus, kuomet vadovas pateikė informaciją apie jau atliktą užduotį, siekiant išsiaiškinti veiksmingos ir neveiksmingos vadovo komunikacijos veiksnius. Informantui nuklydus nuo temos būtų klausiami giluminiai klausimai.

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tiriamoji grupė – darbuotojai, priklausantys pagal Lim (2014) klasifikaciją X, Y, Z kartoms.

Tyrimo atrankos metodas – kriterinė. Darbuotojai priklausantys pagal Lim (2014) skirstymą X, Y, Z kartoms, turintys bent pusę metų darbinę patirtį organizacijoje, turintys kompiuterines darbo vietas ir užimantys administracines ar aptarnaujančias pareigas energetikos sektoriaus organizacijose.

Tyrimo laikotarpis – tyrimas buvo atliekamas 2024 m. kovo – balandžio mėnesiais, susitikus gyvai arba nuotoliniu būdu, naudojant platformą „MS Teams“, pusiau struktūruoti interviu įvyko su X, Y ir Z kartos atstovais. Interviu su informantais truko nuo 17 min. iki 1 val. 8 min.

Imtis - tyrime dalyvavo 4 - X kartos darbuotojai, 5 – Y kartos darbuotojai ir 5 – Z kartos darbuotojai. Tyrime dalyvauti sutiko trijų energetikos sektoriaus organizacijų atstovai. Informantų profiliai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Informantų profiliai

Informanto kodas	Lytis	Gimimo metai	Priklausymas kartai	Pareigos
X-1	Vyras	1970	X	Projektų vadovas
X-2	Moteris	1978	X	Projektų vadovė
X-3	Moteris	1965	X	Personalo specialistė
X-4	Moteris	1967	X	Administratorė
Y-5	Moteris	1992	Y	Personalo specialistė
Y-6	Vyras	1997	Y	Projektų vadovas
Y-7	Moteris	1990	Y	Personalo vadybininkė
Y-8	Moteris	1986	Y	Projektų vadovė
Y-9	Moteris	1997	Y	Inžinierė
Z-10	Moteris	2000	Z	Projektuotoja
Z-11	Vyras	2000	Z	Inžinierius
Z-12	Moteris	2000	Z	Personalo vadybininkė
Z-13	Moteris	2000	Z	Personalo vadybininkė
Z-14	Moteris	2000	Z	Administratorė

Analizės metodas – interviu buvo įrašomi telefono diktofonu ir vėliau rankiniu būdu transkribuojami „Word“ formatu. Gauti tyrimo duomenys buvo analizuojami „MAXQDA“ programa.

Siekiant ištirti veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais buvo naudojama „MAXQDA“ programa. Šia programa buvo išanalizuoti 14 informantų transkribuoti interviu ir sugrupuoti į pagrindines kategorijas ir subkategorijas (žr. 5 pav.). Pagrindinės kategorijos buvo komunikavimas paskiriant užduotį, komunikavimas užduoties metu/eigoje ir komunikavimas įvertinant užduotį. Šios pagrindinės kategorijos buvo skaidomos į subkategorijas ir jų dedamąsias..

Subkategorijų dedamosios buvo sudaromos atsižvelgiant į informantų teikiamą informaciją. Transkribuoti informantų interviu sakiniai ir frazės atitinkamai buvo priskiriamos subkategorijoms ir jų dedamosioms. 5 paveiksle matoma kvadrato formos žymėjimas prie kategorijų ir subkategorijų, tai reiškia, jog kuo didesnė forma, tuo daugiau yra sukoduota informantų išsireiškimų.

Code System	X karta	Y karta	Z karta
▼ Komunikavimas paskiriant užduotį			
> ● Veiksminga komunikacija paskiriant užduotį	■	■	■
> ● Neveiksminga komunikacija paskiriant užduotį	■	■	■
▼ Komunikavimas užduoties metu/eigoje			
> ● Veiksminga komunikacija užduoties metu	■	■	■
> ● Neveiksminga komunikacija užduoties metu	■	■	■
▼ Komunikavimas įvertinant užduotį			
> ● Veiksminga komunikacija įvertinant užduotį	■	■	■
> ● Neveiksminga komunikacija įvertinant užduotį	■	■	■

5 pav. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais kodų sistema

3.4. Tyrimo etika

Vykdam tyrimą svarbu laikytis etikos principų. Anot Rupšienės (2007) tyrimų etikos mokyti būtina, nes tuomet pradedantieji tyrėjai atlikdami tyrimą geriau suvokia savo atsakomybę, tai skatina juos elgtis etiškai.

Rupšienė (2007) savo darbe išskiria etikos principus, kurių privaloma laikytis ir šiame tyrime:

1. respondentas tyrime dalyvauti privalo tik savo noru;
2. tyrėjas respondentui privalo pateikti tyrimo esmę bei informuoti apie galimas rizikas. Be abejo gauti iš respondento raštišką ar įrašytą garso/vaizdo sutikimą dalyvauti tyrime;
3. tyrėjas turi apsaugoti respondentą nuo galimos žalos;
4. tyrėjas privalo užtikrinti respondento suteiktos informacijos konfidencialumą;
5. tyrėjas privalo užtikrinti respondento anonimiškumą.

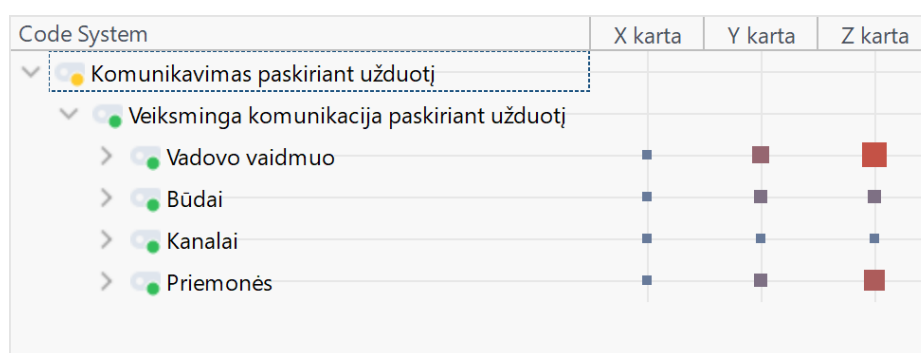
Remiantis šiais Rupšienės (2007) etikos principais, informantai, kurie sutiko dalyvauti pusiau struktūruotame interviu buvo informuojami, jog tyrimas vykdomas moksliniu pagrindu, taip pat informuojami, jog gauti duomenys bus naudojami magistro baigiamajam darbui, kurio tema „Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais“. Informantai, kurie sutiko, kad interviu bus įrašomas, buvo informuojami, jog tai bus įrašoma telefono diktofonu, įrašyta medžiaga bus transkribuojama ir vėliau garso įrašai bus sunaikinami. Informantai taip pat informuojami, jog pokalbis yra konfidencialus ir užtikrinamas jų anonimiškumas.

4. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais tyrimo rezultatų analizė ir diskusija

4.1. Komunikavimas su darbuotojais užduoties paskyrimo atveju

Analizuojant skirtingų kartų darbuotojų interviu atsakymus, susijusius su vadovo komunikavimu užduoties paskyrimo atveju, buvo siekiama iširti pozityvius ir negatyvius darbuotojų atvejus.

Veiksminga vadovo komunikacija paskiriant užduotį. Analizuojant pozityvius atvejus, buvo galima išskirti 4 pagrindines veiksnių grupes, kurios matosi 6 paveiksle, veiksminga komunikacija užduoties paskyrimo atveju susideda iš vadovo vaidmens, būdų, kanalų ir priemonių.



6 pav. Veiksmingi komunikavimo veiksniai paskiriant užduotį

Vadovo vaidmuo. Tyrimo metu pastebėta, kad informantai pateikia ne tik vadovo komunikavimo būdus, kanalus ir priemones, tačiau stipriai išreiškia ir vadovo vaidmens svarbą, kuomet jiems yra paskiriama užduotis. 7 paveiksle pateikiami informantų labiausiai išreikšti veiksmingi vadovo vaidmens požymiai.

Informantai tikisi, kad vadovas skirdamas jiems užduotį tiksliai suformuos užduotį, pateiks užduoties tikslą, uždavinius, nurodys terminą ir kitą reikalingą informaciją. X-1 informantas teigia: „*Visų pirma vadovas tada aiškiai išsakė kokia yra užduotis, jos tikslą ir uždavinius. Antra, vadovas kalbėjo aiškiai, pateikė konkrečią užduotį, kalbėjo taip, kad nebūtų jokių neaiškumų, labai tiksliai.*“. X-2: „<...> gavau visą reikiamą informaciją. Mano nuomone, kuo tiksliau vadovas suformuluoja užduotį, pasidalina visa informacija, tuo kokybiškiau darbuotojas gali atlikti užduotį.“. X-4: „<...> užduoties paskyrimas veiksmingas, kai vadovas yra tikslus ir konkretus, nurodo tikslą, terminą, aiškiai suformuluoja užduotį.“. Y kartos darbuotojai taip pat pritaria. Y-8: „<...> turi būti aiškiai suformuluotos užduotys ir nurodytas terminas.“. Y-9: „Vadovas <...> paaiškino kokią užduotį skirs, kodėl šią užduotį reikia atlikti, koks tikslas ir aiškiai parodė, kur reikalinga informacija užduočiai atlikti.“. Z kartos darbuotojai taip pat išreiškė tikslaus formulavimo svarbą. Z-12 informantas teigia: „Vadovas dažniausiai pasako tiksliai ko jam reikia, per kiek laiko atlikti užduotį. <...> vadovas viską aiškiai nurodo, o esant netikslumams visuomet galima pasitikslinti.“; Z-13: „<...> aptariant ką reikia padaryti, kodėl tą reikia padaryti ir kodėl man ta užduotis yra paskiriama.“; Z-14: „<...> vadovas aiškiai pateikė užduotį, detalai, skyrė tam savo laiko <...>“.

Z kartos darbuotojams pasirodė svarbu, jog pirmiausia vadovas pats turi suprasti užduotį ir gebėti ją paaiškinti kitiems. Z-10 informantas teigia: „<...> Manau, kad labai svarbu, kad vadovas pats suprastų ko prašo atlikti ir gebėtų tai paaiškinti darbuotojui.“; Z-11: „Gyvai vadovas gali suprasti ar darbuotojai supranta paskiriamą darbą, mato, kad galbūt kažkas kažko nesupranta, tada jis papildyti

informaciją.“; Z-13: „Labai smagu, kai vadovas skiria užduotį ir pats supranta kokio sudėtingumo ji yra, kiek reiks laiko ir darbo į tai įdėti.“; Z-14: „Aišku, būtų gerai, kad vadovas pats suprastų tiksliai ko prašo atlikti, aiškiai išsakyti lūkesčius užduoties.“.

X ir Y kartos darbuotojai nurodė, kad jiems svarbu, jog vadovas pasiteirautų apie užduoties įgyvendinimo galimybes. X-3 teigia: „Vadovė pirma korektiškai pasiteiravo apie užduoties teikimo sąlygas, galimybę ją įvykdyti <...>“. Y-6: „<...> prieš pradėdant konkurso dalyvavimo darbus, vadovas skyrė laiko išsiaiškinti tiek galimybes įvykdyti projektą, tiek įsiklausė į mūsų norą dalyvauti projekto vykdyme <...>“; Y-7: „<...> buvo skirtas didelis dėmesys užduoties ir poreikių išsiaiškinimui <...>“.

Y ir Z kartos darbuotojai nurodė, kad vadovas turėtų aiškiai išsakyti lūkesčius, ko jis tikisi iš užduoties rezultato. Y-5 informantas teigia: „<...> išsiginčinti ko manęs prašo, tai man padeda geriau suprasti ko iš manęs nori ir tikisi vadovas“; Y-7: „Planuojant įgyvendinimą su savo vadove turėjau susitikimus kur buvo įvardijami lūkesčiai ko tikimasi iš šios programos koks turi būti funkcionalumas <...>“. Z-14 taip pat pritaria: „Aišku, būtų gerai, kad vadovas pats suprastų tiksliai ko prašo atlikti, aiškiai išsakyti lūkesčius užduoties.“.

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ● Komunikavimas paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ● Veiksminga komunikacija paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ● Vadovo vaidmuo <ul style="list-style-type: none"> ● Tiksliai suformuluoja užduotį ● Supranta užduotį ir geba ją paaiškinti ● Pasiteirauja apie užduoties galimybes ● Aiškiai išsako lūkesčius 			
	■	■	■
			■
	■	■	
		■	■

7 pav. Veiksmingas vadovo vaidmuo paskiriant užduotį

Komunikavimo būdai. Iš pateikto 8 paveikslo duomenų matoma, jog X kartos darbuotojai daugiau išreiškė pavyzdžių, jog jiems veiksmingesnis būdas yra, kai vadovas paskiria užduotį raštu, tačiau vieningo sutarimo nėra. X-4 teigia: „Geriausia, kai pateikia raštu užduotį elektroniniu paštu, lengviau atsekti visą informaciją vėliau.“; X-3: „Susirašinėjant su vadove Teams'e, ji užsiminė, kad reikės atnaujinti tam tikrą įsakymą, įtraukiant jame mano atliekamą funkciją, jei aš nieko prieš.“. X-1 X kartos darbuotojas išreiškė, jog jam veiksmingiau buvo, kuomet užduotis buvo pateikiama žodžiu: „<...> su mumis jis surengė gyvą susitikimą biure, vadovas pasirengė skaidrės ir pristatė laukiamą projektą.“. Komunikacijos būdas žodžiu ir raštu pasirodė veiksmingas taip pat vienam X kartos darbuotojui: „Raštu, elektroniniu paštu dažniausiai, tam, kad nepasimirštų informacija, o vėliau aptariant žodžiu, siekiant išsiaiškinti, ar teisingai supratau.“. Vienas X kartos darbuotojas (X-2) teigė, kad veiksmingiausia, kuomet vadovas pateikia ir žodžiu ir raštu užduotį: „Raštu, elektroniniu paštu dažniausiai, tam, kad nepasimirštų informacija, o vėliau aptariant žodžiu, siekiant išsiaiškinti, ar teisingai supratau.“.

Y kartos darbuotojai daugiausia pareiškė, jog jiems veiksmingiausia, kuomet vadovas užduotį pateikia raštu. Y-5 teigia: „<...> labiausiai patinka, kai užduotį pateikia raštu, pavyzdžiui elektroniniu paštu parašo, nes jeigu pateikia žodžiu, tai pusę informacijos gali užsimiršti, aš tada ten skubu, per telefoną užsirašinėju, nes vėliau po pokalbio galvoju, kad kažką pamiršau ką sakė, gal ten svarbi

informacija buvo, o aš pamiršau.“; Y-7: „Man pačiai, komunikacija yra veiksmingesnė raštu, nes tiek vadovas tiek darbuotojas turi tą pačią žinučių istoriją ir pačią informaciją dėl ko mažėja nesusikalbėjimo rizika.“; Y-8: „Man svarbiausi punktai yra, kad būtų aišku, nurodyta terminai iki kada reikia padaryti ir kad parašytų raštu elektroniniu paštu.“. Du informantai nurodė, kad jiems veiksmingiau, kuomet užduotį pateikia žodžiu. Y-6: „<...> mano manymu sėkminga, kad pirminį susitikimą, vadovas darė gyvai <...>“. Y-9: „vadovas užduotį perteikė gyvai, turėjom susitikimą kabinete“.

Z kartos darbuotojai labiausiai išreiškė, kad jiems veiksmingiausia, kuomet užduotį vadovas pateikia žodžiu ir raštu. Z-10: „Visų pirma bendrai pristatomas pats projektas ir užduotis, ką turime atlikti kaip komanda ir individualiai. Tada vadovas aptartą informaciją pakartoja laiške, papildydamas laišką detalesne informacija ko galbūt nepaminėjo žodžiu“. Z-12: „<...> užduotis yra pateikiama žodžiu <...>. Taip pat, kad viskas būtų veiksmingiau, vadovas gali tai pateikti raštu.“. Z-14: „<...> komunikacija vyko tiek žodžiu, tiek raštu, vadovas aiškiai pateikė užduotį, detaliai, skyrė tam savo laiko.“. Z-11 ir Z-13 teigė, kad jiems veiksmingiau, kuomet vadovas pateikia užduotį žodžiu. Z-11: „<...> vadovas užduotį iškomunikavo detaliai susitikęs su komanda <...>“; Z-13: „Manau veiksmingiausia komunikacija ir yra žodžiu aptariant užduotį ir su galimybe iškart klausti, kokie neaiškumai kyla.“.

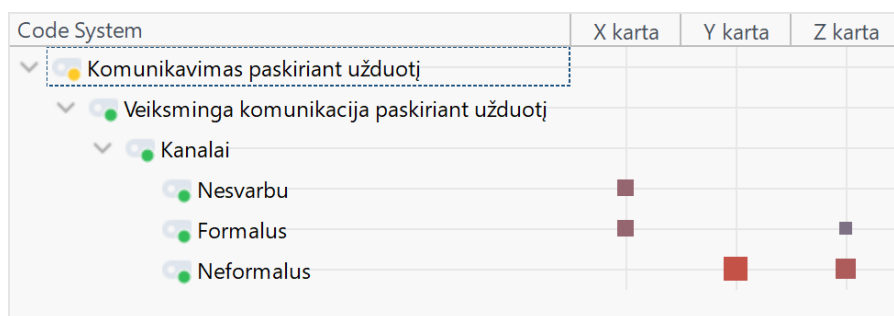
Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="checkbox"/> Komunikavimas paskiriant užduotį ▼ <input checked="" type="checkbox"/> Veiksminga komunikacija paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="checkbox"/> Būdai <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Žodžiu ir raštu <input checked="" type="checkbox"/> Žodžiu <input checked="" type="checkbox"/> Raštu 			
	■		■
	■	■	■
	■	■	

8 pav. Veiksmingi komunikavimo būdai paskiriant užduotį

Komunikavimo kanalai. X kartos darbuotojai tolygiai išreiškė, kad jiems veiksminga, kuomet vadovas pateikia užduotį formaliai arba jiems nėra svarbu ar vadovas pateiks formaliai ar neformaliai (žr. 9 pav.). Du informantai paklausti ar jiems veiksmingiau, kai užduotis pateikiama formaliai ar neformaliai, atsakė, jog jiems yra nesvarbu komunikacijos kanalai ir teigia, kad svarbiausia, jog užduotis būtų pateikta korektiškai ir taip, kad nesukeltų įtampos. X-2 teigia: „Labiau sakyčiau efektyviai, kad reikiama informacija neabejotinai būtų teikiama, tačiau taip, kad nesukeltų įtampos.“. X-3: „<...> svarbu, kad būtų korektiškai pateikta užduotis.“. Kiti du informantai pateikė pavyzdžius, kuomet yra formalumas, X-1 teigia: „<...> tai buvo formalus susitikimas“; X-4: „Man yra veiksminga, kai vadovas yra labiau formalus, nereikia sulieti asmeninių santykių ir darbo, reikia atskirti šiuos du dalykus.“.

Y kartos darbuotojai labiau išreiškė, jog jiems yra veiksmingiausias neformalus komunikavimas su vadovu, kuomet jiems yra paskiriama užduotis. Y-8: „Nebūtina formalumas, nebūtina formaliai kreiptis, galima parašyti laišką ir nesilaikant formalumų.“; Y-6: „<...> su vadovu dažnai bendraujam neformaliai, nereikia kažkaip fiksuoti mūsų pokalbių protokolais ar panašiai.“; Y-9: „Labiau neformalus, nes su vadovu turime neblogus santykius.“

Z kartos darbuotojai taip pat labiau išreiškė, kad jiems yra veiksmingiau, kuomet vadovas pateikia neformaliai užduotį. Z-13: „*Pas mus nėra taip, kad visada reiktų laikytis formalumų, esame komanda, galima ir paprastai bendrauti, užduotį pavesti.*“; Z-14: „*Nebūtina formalumas, gali ir paprastai parašyti.*“ Z-12: „*Su vadovu turime paprastą santykį, tai kreipiamės viena į kitą tu, tai nepavadinčiau formalumu.*“. Vienas Z kartos informantas pateikė veiksmingos komunikacijos pavyzdį, kuomet susitikimas vyko formaliai.

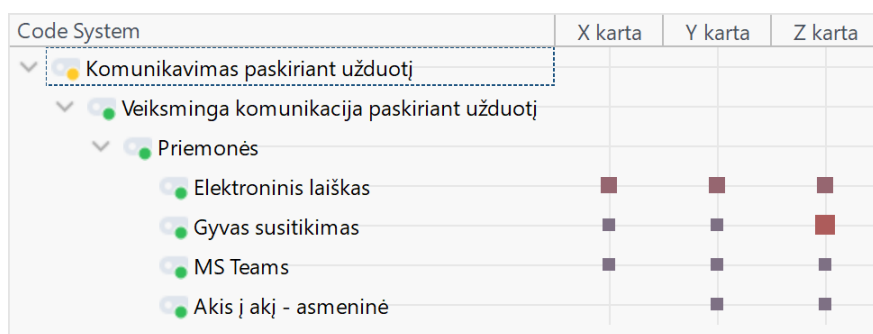


9 pav. Veiksmingi komunikavimo kanalai paskiriant užduotį

Komunikavimo priemonės. Tyrimo metu identifikuota 4 pagrindinės priemonės, kurios yra veiksmingos pateikiant užduotį skirtingų kartų darbuotojams, kurios matomos 10 paveiksle. Iš informantų pasisakymų, matoma, kad X kartai veiksmingiausia yra užduotį pateikti elektroniniu laišku. X-2: „*Ruošiant medžiagą valdybai, man buvo pateikta informacija paštu ir žodžiu <...>.*“; X-4: „*Geriausia, kai pateikia raštu užduotį elektroniniu paštu, lengviau atsekti visą informaciją vėliau.*“. Kiti X kartos darbuotojai pateikia pavyzdžių, kad jiems yra veiksminga gyvas susitikimas ar „MS Teams“ platforma gauti vadovo užduotį.

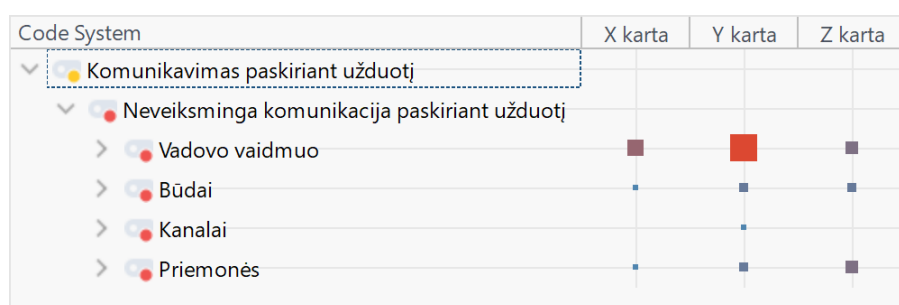
Y kartos darbuotojai pateikė, jog jiems veiksminga, kai vadovas pateikia užduotį elektroniniu paštu, Y-8 teigia: „*Aišku geriausia, kad pateiktų elektroniniu paštu, vienu laišku, o ne šešiais atskirais <...>.*“. Y-5 teigia: „*<...> labiausiai patinka, kai užduotį pateikia raštu, pavyzdžiui el. paštu parašo<...>. Taip, naudojame ir kitas priemones, pavyzdžiui Teams. Nėra labai didelio skirtumo ar man vadovas parašys elektroniniu paštu ar per kokius Teams ‘us <...>.*“. Y kartos darbuotojai kiek mažiau, tačiau jiems veiksmingas priemonės nurodo gyvą susitikimą, „MS Teams“ platformą ir akis į akį – asmeninį susitikimą su vadovu.

Z kartos darbuotojai labiausiai išreiškia gyvo susitikimo veiksmingumą ir tada elektroninius laiškus. Z kartos informantai teigia, kad gyvo susitikimo metu informacija pateikiama greičiau, vadovas turi galimybę atsakyti į kilusius klausimus iš kart. Z-10 teigia: „*Užduoties apkalbėjimas per Teams ‘us ar gyvai sudaro bendrą vaizdą, ką reikia padaryti, tai lyg įvadas <...>.*“; Z-11: „*<...> darbuotojai galėjo užduoti klausimus čia ir dabar, o vadovas juos iš karto atsakyti <...>. Gyvai vadovas gali suprasti ar darbuotojai supranta paskiriamą darbą, mato, kad galbūt kažkas kažko nesupranta, tada jis papildyti informaciją.*“. Taip pat kai kurie Z kartos darbuotojai mano, jog elektroniniai laišakai taip pat yra veiksminga priemonė jiems pateikti užduotį, Z-14 nuomone: „*Žodžiu iškomunikuoti yra paprasčiau, nes galima eiti link diskusijos, užduoti klausimų kas galbūt neaišku, pasitikslinti, o raštu gali matyti visą pateiktą informaciją, todėl lengviau įsisavinti ir pasižiūrėti, todėl geriausia, kai pasako žodžiu ir dar parašo elektroniniu paštu.*“.



10 pav. Veiksmingos komunikavimo priemonės paskiriant užduotį

Neveiksminga vadovo komunikacija paskiriant užduotį. Siekiant geriau suprasti kokie veiksniai lemia veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais, interviu metu buvo prašoma informantų pateikti ir negatyvius atvejus, kuomet jiems vadovo informacijos pateikimas apie paskirtą užduotį pasirodė neveiksmingas ir kodėl daryta kokia išvada. 11 paveiksle pateikiamos išryškėjusios neveiksmingos vadovo komunikacijos veiksmių grupės ir jų požymiai su darbuotojais, kuomet yra paskiriama užduotis. Iš pateikto paveikslo matoma, jog tarp visų kartų stipriausiai yra išreikštas vadovo vaidmuo, ypatingai Y kartos informantų. Komunikacijos kanalas yra pareikštas tik tarp Y kartos Y-7 informanto.



11 pav. Neveiksmingi komunikavimo veiksniai paskiriant užduotį

Vadovo vaidmuo. Tyrimo metu, kuomet buvo paprašyta informantų pateikti negatyvius atvejus, susijusius su vadovo informacijos pateikimu apie užduotį, pavyko identifikuoti dar vieną labai svarbų komunikacijos veiksnį „vadovo vaidmuo“ (žr. 12 pav.). Visų kartų darbuotojai daugiausia turėjo pavyzdžių ir pasisakymų, susijusių su vadovo vaidmeniu skiriant jiems užduotį. X kartos informantai daugiausia pateikė pavyzdžių, kuomet vadovas netiksliai perduoda informaciją, ko pasekoje gali nukentėti darbų atlikimo kokybė. X-1 informantas teigia: „Vadovas pasirodo netiksliai ir ne vienodai pateikė mums užduotį, vieniems vienaip pasakė, o kitiems visiškai kitokią informaciją perdavė. Surašė jis mums tokią informaciją, pateikė po sakinį, kad nieko nesuprasi ko ten iš manęs reikalauja, tai reikėjo po kelis kartus skambinti ir klausinėti, tikslintis tiek vadovo, tiek užsakovo.“; X-2: „Planuojant atlygių peržiūrą, nebuvo informuota, kad naikinama svarbi atlygio dalis <...> informaciją sužinojau tik iš kito padalinio vadovo, apskritai nebuvo komunikacijos iš vadovo pusės nei žodžiu nei raštu. <...> Manau tai buvo esminė informacija ir jos negavusi, klaidingai atlikau skaičiavimus.“. X-3: „Vadovė nepatiksino pasikeitusios informacijos, o pateikdama pirminę irgi nepaminėjo kad ji gali keistis.“. X-4 informantas taip pat pateikė situaciją, jog yra susidūręs, kuomet vadovas skiria paskutinę minutę užduotį ir net po darbo valandų.

Y kartos darbuotojai taip pat pateikia daugiausiai negatyvių situacijų, kuomet vadovas netiksliai perduoda informaciją paskiriant užduotį. Y-5 teigia: „Gal toks būna, kad prabėgdamas po šalį kažką pasako, ne iki galo, nutraukia ir tada turi po kiek laiko jau eiti to vadovo ieškoti, tikslintis ko norėjo, nepatinka, kai ne iki galo, neaiškiai pasako, ar praeidamas tiesiog pro šalį.“. Y-6: „<...> nesuteikė visos aiškios informacijos, jos teko ieškoti pačiam, suformuluota neaiškiai, vykdant kitus darbus, nepasiaiškinus galimybių juos atlikti ar į ką kreiptis turint klausimų.“; Y-8: „Buvo dar tokia situacija, kai parašė paštu vadovas visoms trims tą pačią užduotį ir visos suprantam skirtingai, ten nėra terminų, neaišku kaip, reikia kažkokios užuomazgos už ko būtų galima užsikabinti.“. Y kartos darbuotojai taip pat pastebi, kad jų vadovai skiria kitų darbus, pavyzdžiui kitų skyrių, Y-6 teigimu: „Yra buvus situacija, kai vykdant darbus kituose objektuose, vadovas liepė atlikti papildomus darbus, kuriuos aiškiai turėjo atlikti kitas skyrius.“. Taip pat pastebima, kad Y kartos darbuotojai pateikia neveiksmingus vadovo vaidmens aspektus, išreikšdami, kad vadovas užduotį skiria paskutinę minutę, vadovas priekaištauja, yra nekantrus ar elgiasi neetiškai.

Z kartos darbuotojai labiausiai išreiškė, kad jiems yra neveiksminga, kuomet vadovas netiksliai perduoda informaciją paskiriant užduotį, informacija yra abstrakti, trūksta daug detalių. Z-11 teigia: „<...> vadovas bandė iškomunikuoti, tai pavyzdžiui naudojantis el. paštu, telefonu ir informaciją pateikė abstrakčiai, kas man atrodo nebuvo informatyvu ir aišku, trūko daug detalių“; Z-12: „<...> <...> kuomet vadovas pateikia užduotį, bet ją pateikė labai abstrakčiai, be kažkokių tikslų ir konkrečių uždavinių.“; Z-13: „Dažnai mano vadovas užduoda užduotį, kuomet atrodo, kad pats nežino ką aš tiksliai turėčiau atlikti, kaip tas rezultatas turėtų atrodyti, negali duoti rekomendacijų nuo ko pradėti atlikti užduotį.“. Z-12 informantas taip pat pateikė pavyzdį, jog vadovas jam skyrė atlikti ne jo funkcijoms priklausančią darbą: „<...> pavyzdžiui sutikrinti darbuotojų išmokamus avansus, atlyginimo dalis. Tai nėra mano atsakomybės, tai yra buhalterijos procesas, todėl aš šios užduoties negaliu atlikti.“.

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Komunikavimas paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Neveiksminga komunikacija paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Vadovo vaidmuo <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Netiksliai perduoda informaciją <input checked="" type="checkbox"/> Skiria kitų darbus <input checked="" type="checkbox"/> Skiria užduotį paskutinę minutę <input checked="" type="checkbox"/> Priekaištauja <input checked="" type="checkbox"/> Nekantrus <input checked="" type="checkbox"/> Elgiasi neetiškai 			

12 pav. Neveiksmingas vadovo vaidmuo paskiriant užduotį

Komunikavimo būdai. X kartos darbuotojas X-1 nurodė negatyvų pavyzdį neveiksmingos komunikacijos su vadovu, kuomet darbuotojui buvo apskirta užduotis užduotį ir šis užduoties pavedimas buvo raštu, tačiau labiau susijusi su neveiksmingu vadovo vaidmeniu, nei su pačiu komunikacijos būdu. X-1 teigia: „Surašė jis mums tokią informaciją, pateikė po sakinį, kad nieko nesuprasi ko ten iš manęs reikalauja, tai reikėjo po kelis kartus skambinti ir klausinėti, tikslintis tiek vadovo, tiek užsakovo.“ (žr. 13 pav.).

Y-5, Y-6 ir Y-7 Y kartos atstovai pateikė panašų atsakymą, jiems neveiksminga yra tuomet, kai vadovas paveda užduotį žodžiu, tuomet informacija gali pasimiršti, sukelia daugiau neaiškumų. Y-5: „Labai nepatinka, kai paskambina, nes po skambučio aš tada turiu galvoti ką jis man pasakė ir ko iš manęs tikisi, tada prisimenu tiesiog raktinius žodžius ir bandau suprasti ką jis maždaug minėjo pokalbio metu.“; Y-6: „Užduotis buvo duota skambučiu, nesuteikė visos aiškios informacijos, jos teko ieškoti pačiam., suformuluota neaiškiai, vykdant kitus darbus, nepasiaiškinus galimybių juos atlikti ar į ką kreiptis turint klausimų.“; Y-7: „Toks užduoties delegavimas yra neveiksmingas, kadangi tai yra daroma neformalioje aplinkoje, prie kavos puodelio, žodžiu ir viskas gali pasimiršti.“

Z kartos informantas Z-10 teigia, kad pats neveiksmingiausias būdas pateikti informaciją yra tik žodžiu arba tik raštu: „Neveiksmingiausias komunikacijos būdas užduoties paskyrimo metu yra arba tik žodinis, arba tik raštinis. Kai užduotis pateikiama tik aptariant žodžiu, tada nėra 100% užduoties supratimo, kai kuri informacija ir tikslai būna užmiršti ar interpretuoti kitaip.“

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="radio"/> Komunikavimas paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="radio"/> Neveiksminga komunikacija paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="radio"/> Būdai <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Žodžiu <input type="radio"/> Raštu <input type="radio"/> Tik žodžiu arba tik raštu 		■	■
	■		■
			■

13 pav. Neveiksmingi komunikavimo būdai paskiriant užduotį

Komunikavimo kanalai. Nei vienas informantas nepaminėjo komunikacijos kanalų, išskyrus vieną Y kartos informantą Y-7, kuris pateikė, kad neveiksminga, kuomet yra užduotis pateikiama neformalioje aplinkoje, pavyzdžiui prie kavos puodelio, kadangi informacija gali pasimiršti. Y-7: „<...> kadangi tai yra daroma neformalioje aplinkoje, prie kavos puodelio, žodžiu ir viskas gali pasimiršti.“

Komunikavimo priemonės. Pagal pateiktus informantų pasakojimus, X kartos darbuotojui X-4 yra neveiksminga, kuomet vadovas skirtingomis priemonėmis pateikia užduotį, o X-1 informantui buvo pateikta užduotis elektroniniu paštu, tačiau labai neaiškiai, nepateikiant tikslios informacijos. Y kartos darbuotojai Y-5 ir Y-6 paminėjo, jog jiems užduotis buvo pavesta telefono skambučiu, kas sukėlė nemažai neaiškumų ir klausimų. Z kartos darbuotojai pateikia pavyzdžių, kuriuose mini telefono skambutį, elektroninį laišką ar skirtingų priemonių naudojimą (žr. 14 pav.)

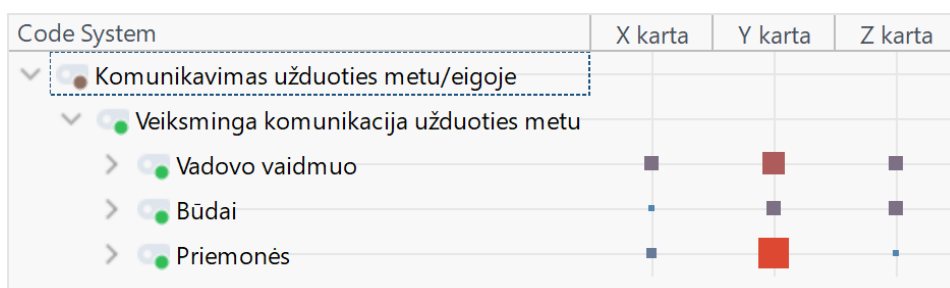
Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="radio"/> Komunikavimas paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="radio"/> Neveiksminga komunikacija paskiriant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ▼ <input checked="" type="radio"/> Priemonės <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Telefonas <input type="radio"/> Skirtingomis priemonėmis <input type="radio"/> Elektroninis laiškas 		■	■
	■	■	■
			■

14 pav. Neveiksmingos komunikavimo priemonės paskiriant užduotį

Apibendrinant galima teigti, kad informantai daugiausia pasakojimų ir pavyzdžių turėjo susijusių su vadovo vaidmeniu tiek pozityviais, tiek negatyviais atvejais, taigi svarbiausias veiksnys, užtikrinantis veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais paskiriant užduotį yra vadovo vaidmuo. Visoms kartoms labai svarbu, kad vadovas pateikdamas užduotį tiksliai ją suformuluotų. X ir Y kartai skirdamas užduotį vadovas turėtų pasiteirauti apie užduoties atlikimo galimybes. Y ir Z kartai dar turi aiškiai išsakyti lūkesčius. Z kartos darbuotojams svarbu, kad vadovas pats suprastų užduotį ir gebėtų ją paaiškinti darbuotojams. X kartos darbuotojams komunikavimo būdai yra gana veiksmingi tiek žodžiu, tiek raštu, o komunikacijos kanalai minimi tik pozityviuose atvejuose, X karta mini, jog jiems yra veiksmingiau, kuomet yra formali su vadovu komunikacija arba tokia, kad nekeltų įtampos ir būtų korektiška. X kartos darbuotojai nurodo, kad jiems patogiau, kuomet užduotį gauna laišku arba gyvo susitikimo metu. Kalbant apie Y kartos informantus, jiems veiksmingiausia, kuomet užduotis yra pateikiama raštu, elektroniniu laišku, pateikiant neformaliai. Z kartos informantai išsiskyrė tuo, jog pažymi, jog jiems svarbu, jog užduotis būtų pateikiama tiek žodžiu, tiek raštu, ir tai vadovas padaryti gali tiek gyvu susitikimu tiek elektroniniu laišku, taip pat informantai pateikia, kad vadovas tai gali padaryti ir neformaliai.

4.2. Komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties metu

Veiksminga vadovo komunikacija paskiriant užduotį Siekiant ištirti veiksnius, užtikrinančius veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais paskirtos užduoties metu, išanalizavus informantų atsakymus, veiksmių grupę galima skirstyti į tris grupes: vadovo vaidmuo, būdai ir priemonės, kurie pateikiami 15 paveiksle. Užduoties metu nei vienam informantui nepasirodė aktualu komunikacijos kanalai ir jie nebuvo paminėti. Iš informantų atsakymų matoma, kad Y kartos darbuotojai labiausiai išskiria komunikacijos priemonės ir vadovo vaidmenį užduoties atlikimo metu.



15 pav. Veiksmingi komunikavimo veiksniai užduoties metu

Vadovo vaidmuo. 16 paveiksle pateikiami X, Y ir Z kartos informantų pasisakymų dažniai. X kartos darbuotojai kaip veiksmingos komunikacijos požymį užduoties metu nurodo, kad jiems svarbu, jog vadovas būtų įsitraukęs, dalyvautų ir rengtų periodines peržiūras užduoties metu. X-2 informantas teigia: „<...> labai naudingos buvo periodinės peržiūros, kurių metu sužinojau ko trūksta.“; X-3: „Vadovė atnaujinant įsakymą dalyvavo aptarime, teiravosi mano nuomonės.“. X kartos informantai taip pat nurodo, kad jiems svarbu, jog vadovas esant poreikiui patikslintų informaciją, X-2 teigia: „<...> vadovas laiku ir kartas nuo karto pateikia naujausią informaciją, patikslina, jeigu reikia.“; X-4: „Jeigu yra patikslinimų vadovas turi juos pateikti laiku, kol dar daroma užduotis. Jeigu informacija pasikeitė, tai turi pateikti čia ir dabar <...>“. X-3 informantas nurodo, kad taip pat svarbu yra ir vadovo dėmesingumas darbuotojui: „<...> svarbus vadovo darbuotojo išklausymas ir pasiteiravimas, korektiškumas“.

Y kartos darbuotojams svarbu, kad užduoties metu vadovas būtų įsitraukęs, pasak informantų, jiems svarbu, kad vadovas domėtųsi procesu, padėtų spręsti problemas, jeigu tokių kiltų. Y-8 informantas teigia: „Vadovė dalyvavo procese ir padėjo kai kilo neaiškumų. Darai darai ir vėl klausi vadovės ar gerai viską darai, ji pataria.“; Y-6: „Vadovas daro reguliarius susitikimus su projektus vykdančiais darbuotojais, kad išsiaiškintų darbų eigą, terminus, problemas, padeda jas išspręsti, jeigu kyla klausimų ir problemų“. Šios kartos darbuotojai taip pat nurodo, kad jiems svarbu, kuomet vadovas yra dėmesingas darbuotojams, pasiteirauja kaip sekasi ar nereikia pagalbos, palaiko ir yra kantrūs. Pasak Y-5: „Man dar visai patinka, kai vadovas parašo ar gyvai paklausia užduoties metu kaip man sekasi ar nereikia jokios pagalbos, tada pasijauti, kad gali gauti pagalbos iš vadovo jeigu tik reikia.“; Y-7: „Mano nuomone, jei užduotis yra ilgesnį laiko tarpą užtrunkanti, nuolatinė komunikacija su vadovu yra reikalinga. Yra reikalingas jo dėmesys ir rūpestis dėl viso proceso.“. Vienas Y kartos informantas nurodo, kad jam taip pat svarbu, jog vadovas būtų pasiekiamas ir greitai atsakytų.

Z kartos darbuotojai visus vadovo vaidmens požymius nurodo tolygiai, informantai nurodo, kad jų suvokimu yra veiksminga, kuomet vadovas yra įsitraukęs į procesą, yra dėmesingas darbuotojui, pasiteirauja ar nereikia pagalbos, patikslina informaciją laiku, jeigu yra toks poreikis bei greitai atsako.

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ● Komunikavimas užduoties metu/eigoje <ul style="list-style-type: none"> ● Veiksminga komunikacija užduoties <ul style="list-style-type: none"> ● Vadovo vaidmuo <ul style="list-style-type: none"> ● Įsitraukęs ● Dėmesingas darbuotojui ● Patikslina informaciją laiku ● Greitai atsako 			
	■	■	■
	■	■	■
	■		■
		■	■

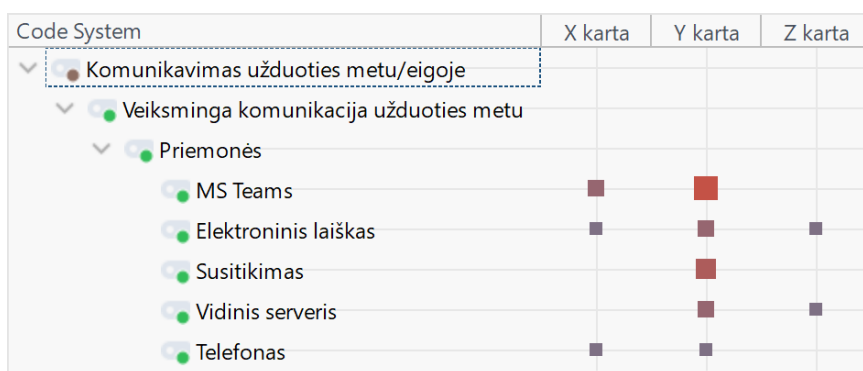
16 pav. Veiksmingas vadovo vaidmuo užduoties metu

Komunikavimo būdai. 17 paveiksle pateikiami informantų nurodomi veiksmingi vadovo komunikavimo būdai užduoties metu. X kartos darbuotojai nurodo, kad jiems užduoties metu, kuomet vadovas su jais komunikuoja yra tinkama tai daryti žodžiu. Y ir Z kartos informantai panašiai pateikia informaciją, jiems užduoties metu pasirodė veiksminga, kuomet vadovas su jais komunikuoja raštu ir žodžiu arba tik žodžiu, kiek mažiau nurodo, kad jiems veiksminga ir raštu.

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ● Komunikavimas užduoties metu/eigoje <ul style="list-style-type: none"> ● Veiksminga komunikacija užduoties metu <ul style="list-style-type: none"> ● Būdai <ul style="list-style-type: none"> ● Raštu ir žodžiu ● Raštu ● Žodžiu 			
	■	■	■
		■	■
	■	■	■

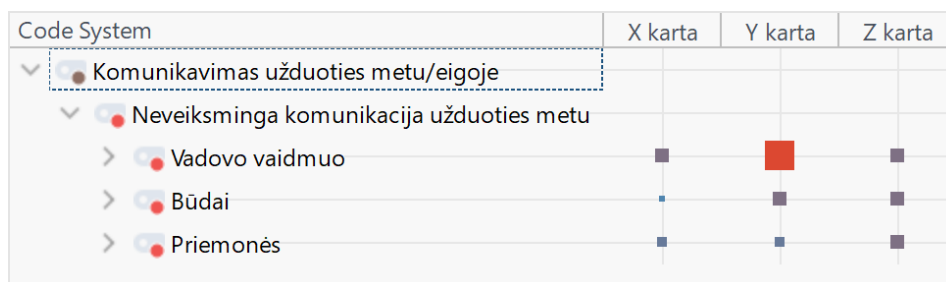
17 pav. Veiksmingi komunikavimo būdai užduoties metu

Komunikavimo priemonės. 18 paveiksle pateikiamos naudojamos komunikavimo priemonės užduoties metu. X kartos informantai teigia, kad patikslinti užduoties eigą vadovas gali „MS Teams“ platformoje, elektroniniu laišku ar telefonu. Y kartos informantai labiausiai išreiškia platformos „MS Teams“ naudojimą, tuomet susitikimą vidinio serverio naudojimą, elektroninius laiškus bei telefoną. Kalbant apie vidinį serverį, informantas Y-8 nurodo: „Šiaip dar viską dažniausiai dedu į Sharepoint‘ą, ten patogiausia pateikti norimą užduotį ar tiesiog kaupti informaciją, dokumentus, kad aš ir mano kolegos, vadovė matytų.“; Y-7 taip pat teigia: „su vadove, bendravome tiek žodžiu susitikimuose, telefonu, tiek raštu naudojant Outlook‘ą, Teams‘us bei tą patį patalpintą failiuką serveryje, kurį papildydavome komentarais.“. Z kartos informantams veiksminga pasirodė elektroniniai laišakai ir vidiniai serveriai, kuriuose kaupiamą informaciją arba darbų atlikimą galėjo matyti vadovas ir kiti kolegos.



18 pav. Veiksmingos komunikavimo priemonės užduoties metu

Neveiksminga vadovo komunikacija užduoties metu. Analizuojant informantų atsakymus susijusius su neveiksminga vadovo komunikacija su darbuotojais užduoties metu, buvo išskirti trys pagrindiniai veiksniai, kurie turėjo įtakos kodėl komunikacija nebuvo veiksminga, tai vadovo vaidmuo, komunikavimo būdai ir priemonės (žr. 19 pav.). Y kartos darbuotojai daugiausia pavyzdžių pateikė apie neveiksmingą vadovo vaidmens elgseną.



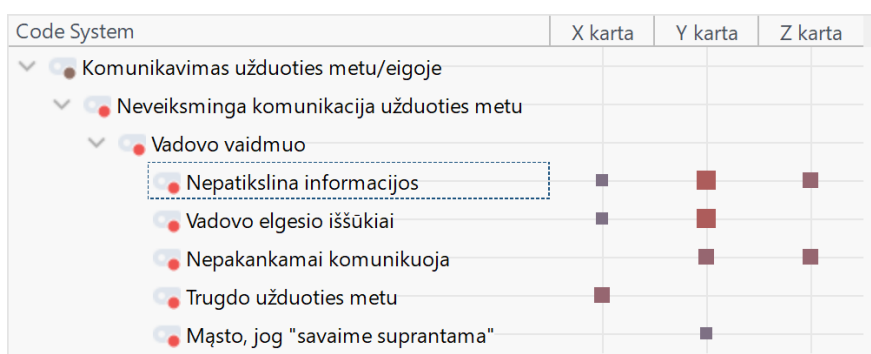
19 pav. Neveiksmingi komunikavimo veiksniai užduoties metu

Vadovo vaidmuo. Skirtingų kartų informantai kaip vieną pagrindinių neveiksmingo vadovo vaidmens požymių nurodo, jog vadovas nepatikslina informacijos (žr. 20 pav.), o tai trukdo darbo kokybei, užima tuomet daugiau laiko klaidas ištaisyti. Pavyzdžiui Z-12 teigia: „Vykdant užduotį ir pasakius vadovui, jog atsirado žmogus, kuris nori užimti mūsų siūlomą poziciją, buvo išreikšta, jog žmogaus į šią poziciją nebereikia.“. Y-9: „Kai jau man kilo klausimų ir kreipiausi į vadovą <...> dar, kai pasitikslinau, gaudavau atsakymą, kad taigi turi būti aišku, tiek laiko dirbant.“ X kartos

informantas teigia, kad neveiksminga yra tuomet, kai vadovas nepatikslina, nepateikia tiksliai ko tikimasi.

X ir Y kartos informantai susiduria su tam tikrais vadovo elgesio iššūkiiais, kandžiais komentarais ir papildomo streso kėlimu. X-3 teigia: „<...> kai vadovai save dievais laikė. <...> vadovė ne tik kad nedalyvavo, bet trukdė su kitais pavedimais, paskui su pretenzijomis ir ironiškais komentarais. Tai buvo visiškai ne taktiškas, ne etiškas vadovės elgesys ir nepagarba kitiems ir jų darbui.“. Y-9: „<...> dar daugiau neaiškumų sukėlė, o dar, kai pasitikslinau, gaudavau atsakymą, kad taigi turi būti aišku, tiek laiko dirbant.“. Y-6: „Departamento direktorius kasdien atakuoja su klausimais: kada baigsit objektą, kodėl nebaigėt ir taip toliau. Dar užsakovui teikia darbų atlikimo terminus, nepasitaręs su projektą vykdančiais žmonėmis, kad ir manimi, taip kelia papildomą stresą ir neigiamą įtampą darbe <...>.“

Y ir Z kartos mano, kad vadovai užduoties atlikimo metu nepakankamai dažnai komunikuoja su darbuotojais, neatsako jiems rūpimus klausimus ar nukreipia kreiptis kitur. X kartos keli darbuotojai nurodė, kad jiems komunikuoti užduoties metu yra apskritai neveiksminga, nes tada vadovas jiems trukdo, jiems svarbiausia, kad užduotis būtų pateikta nuo pat pradžių aiškiai ir tuomet komunikavimas užduoties metu nereikalingas. Dar vienas neveiksmingas vadovo požymis, kurį pateikė Y kartos darbuotojas yra tas, jog vadovas mąsto, jog informacija, kurią jis pateikia turi būti ir taip savaime suprantama, Z-9 nurodo: „Komunikacija buvo nesėkminga dėl minties, kad viskas turi būti „savaime suprantama“ ir nurodant, kad esant poreikiui galima kreiptis, atėjus tam momentui kreiptis nebebuvo galima.“.



20 pav. Neveiksmingas vadovo vaidmuo užduoties metu

Komunikavimo būdai. 21 paveiksle pateikiami neveiksmingi vadovo komunikavimo būdai su skirtingomis kartomis. X kartos darbuotojai nenurodė jokių būdų, du iš keturių informantų paminėjo, jog jiems nereikalinga komunikacija su vadovu užduoties metu, nes tai trukdo jų darbui, o kiti du išreiškė neveiksmingus vadovo elgesio požymius. Y ir Z kartos informantai labiau išreiškė, jog jiems neveiksminga, kuomet su jais yra komunikuojama žodžiu užduoties metu. Y-7 teigia: „Kadangi užduotis buvo priskirta žodžiu, neturėjome galimybės pasižiūrėti kaip užduotis buvo suformuluota, dėl kokių priežasčių ji buvo atlikta ne visiškai taip kaip tikėtasi.“; Y-5: „Pavyzdžiui kokioje virtuvėlėje geriamame kavą ir vadovas pasako ką reiktų pakoreguoti toje užduotyje, tai dažniausiai grįžęs jau gali būti užmiršęs. Arba atsimeni tik kokią savo klaidą, o ten parašo, tai iš karto pasižymi ir žinai.“. Z-10: „<...> užduoties atlikimo metu nėra pakankamai dažnai komunikuojama arba bendraujama tik žodžiu, neužtvirtinant pateiktos informacijos.“. Kiti Y ir Z kartos informantai teigia, kad jiems raštu yra neveiksminga, nes dažniausiai tai užtrunka ilgesnį laiką, lėčiau juda informacija

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ● Komunikavimas užduoties metu/eigoje <ul style="list-style-type: none"> ● Neveiksminga komunikacija užduoties metu <ul style="list-style-type: none"> ● Būdai <ul style="list-style-type: none"> ● Žodžiu ● Raštu 			
		■	■
		■	■

21 pav. Neveiksmingi komunikavimo būdai užduoties metu

Komunikavimo priemonės. Informantai didelio dėmesio neskyrė komunikavimo priemonių išskyrimui, taip pat kaip ir komunikacijos būdų, labiau išskyrė neveiksmingus vadovo vaidmens požymius, tačiau kai kurie informantai paminėjo kurios priemonės jiems yra neveiksmingos, jos pateikiamos 22 paveiksle. X kartos darbuotojai mano, jog jiems neveiksminga, kuomet vadovas užduoties metu su darbuotojais komunikuoja įvairiomis priemonėmis, X-4 teigimu: „*Vėlgi pasikartosiu, kai vadovas visomis priemonėmis siunčia informaciją arba net skambina, tai jau yra neveiksminga ir nepagarbu.*“; Y-8 antrina ir teigia: „*<...> tikslina skirtingai užduotis, ten tarkim užduotį pateikė raštu, tada atėjo gyvai patikslinti ar net pietų metu, o dar kitą kartą parašė per Teams‘us patikslinimą, tai toks blaškymasis ir mėtymasis labai išmuša iš vėžių.*“. Y kartos informantas papildomai nurodo, kad neveiksminga yra gyvai tikslintis užduotį, nes dažiausiai nukrypstama nuo darbinės temos, o Z kartos darbuotojai nurodo, kad jiems nepatinka, kuomet užduoties metu komunikuojama elektroniniu laiškų, nes užima per daug laiko arba kuomet užduoties metu kalbama telefonu, nes trūksta tuomet aiškumo ir galima nesusikalbėjimo rizika.

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ● Komunikavimas užduoties metu/eigoje <ul style="list-style-type: none"> ● Neveiksminga komunikacija užduoties metu <ul style="list-style-type: none"> ● Priemonės <ul style="list-style-type: none"> ● Skirtingomis priemonėmis ● Elektroninis laiškas ● Gyvas susitikimas ● Telefonas 			
	■	■	
			■
		■	
			■

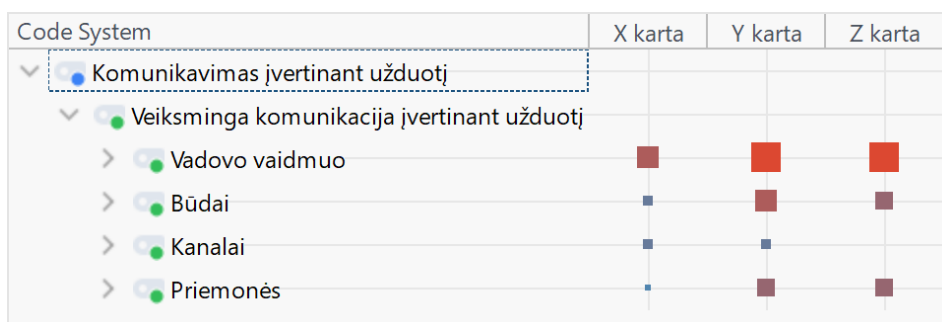
22 pav. Neveiksmingos komunikavimo priemonės užduoties metu

Apibendrinant galima teigti, kad paskirtos užduoties metu buvo identifikuoti trys veiksniai: vadovo vaidmuo, būdai ir priemonės. Informantai nepaminėjo kanalų svarbos. X kartos informantai paminėjo, kad jiems svarbu, kuomet vadovas yra įsitraukęs į procesą ir esant poreikiui patikslina informaciją laiku. Y kartos darbuotojai pateikia, jog jiems veiksmingumas suprantamas, kuomet vadovas taip pat įsitraukęs į procesą ir yra dėmesingas darbuotojui, siūlydamas savo pagalbą. Z kartos darbuotojui neturėjo vieningos nuomonės, jie nurodė, kad visos vadovo dedamosios jiems yra veiksmingos. Paprašius pateikti neveiksmingos komunikacijos su vadovu pavyzdžius, X kartos informantai nurodė, kad yra susiduriama, kuomet vadovas užduoties metu trukdo. Y kartos darbuotojai susiduria su vadovo elgesio iššūkiais, vadovas užduoties esant poreikiui nepatikslina informacijos ar nepakankamai komunikuoja. Z kartos darbuotojai pateikia kiek mažiau pavyzdžių, bet šie susiję su informacijos nepatikslinimu ar nepakankamu komunikavimu. Kalbant apie

komunikavimo būdus, X kartos darbuotojai pateikia, kad veiksmingiausia užduoties eigoje komunikuoti žodžiu, Y kartos darbuotojai nurodo, jog jiems tiek veiksminga, tiek neveiksminga komunikuoti yra žodžiu ir raštu, todėl negalima teisingai vertinti. Z kartos darbuotojams labiausiai išryškėjo, jog jiems veiksminga, kuomet vadovas užduoties metu komunikuojama tiek raštu, tiek žodžiu, o neveiksminga, kai tik žodžiu. X karta užduoties eigoje su vadovu linkusi komunikuoti „MS Teams“ platformoje, telefonu ar elektroniniu laišku, o kuomet tai daroma skirtingomis priemonėmis, tiek gyvo susitikimo metu, tiek susirašinėjant ar skambinant, tai pasirodė neveiksminga. Y kartai pasirodė veiksmingiausia priemonė „MS Teams“ platforma, susitikimas, elektroninis laiškas, vidinis serveris, neveiksmingų priemonių informantai pateikė labai abstrakčiai ir jų nuomonės nesutapo. Z kartos informantai taip pat labai abstrakčiai ir ne vienodai pateikia priemonių veiksmingumą ir neveiksmingumą, todėl sunku įvertinti.

4.3. Komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties įvertinimo atveju

Veiksminga vadovo komunikacija įvertinant užduotį. Analizuojant pozityvius informantų atsakymus, kuomet jiems yra pateikiamas užduoties įvertinimas, buvo identifikuotos 4 pagrindinės veiksmingų grupės, kurios pateikiamos 23 paveiksle. Iš pateikto paveikslo matoma, jog skirtingos kartos labiausiai išreiškė vadovo vaidmenį, pateikė daugiausia pozityvių atsakymų, susijusių su vadovo elgsena.



23 pav. Veiksmingos komunikacijos veiksniai įvertinant užduotį

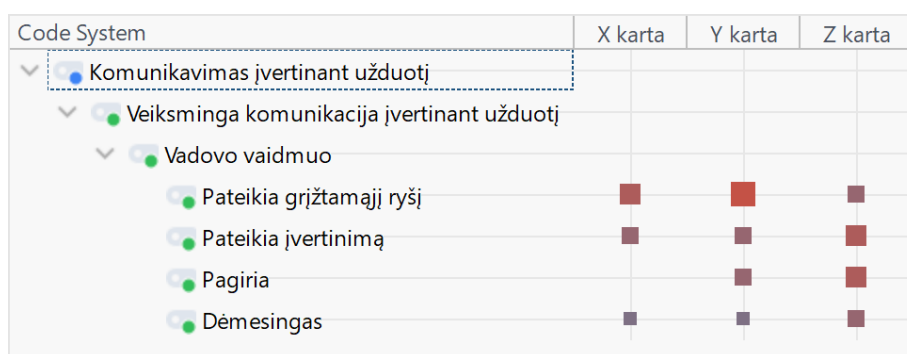
Vadovo vaidmuo. Informantai paprašyti pateikti veiksmingos komunikacijos pavyzdį, kuomet vadovas pateikia įvertinimą apie atliktą užduotį, pradėjo kalbėti apie vadovo elgseną, jog veiksminga, kuomet vadovas apskritai pateikia užduoties įvertinimą, grįžtamąjį ryšį, pagiria, būna dėmesingu darbuotojui, teikia pastabas asmeniškai. 24 paveiksle pateikiami veiksmingi vadovo vaidmens požymiai.

X kartos informantai nurodo, kad jiems svarbu, kad vadovas pateiktų įvertinimą, kad būtų aiškus rezultatas. X-1 teigimu: „Man svarbiausia, kad vadovas pasakytų ar rezultatas geras ar blogas. Man asmeniškai nereikalingas pagyrimas ar grįžtamasis ryšys, svarbu tik žinoti ar rezultatas pasiektas ar ne.“ X-4 papildo: „Kai žinoma kad būsi įvertintas, galbūt bonusas už atliktą darbą, taip pat pačiam motyvacija, kad galbūt atlikai savo kompetencijų nevisai atitinkančią užduotį, bet ateityje įgauni pasitikėjimo savimi.“. Grįžtamasis ryšys vis dėl to X kartos informantas yra reikalingas, X-2 teigimu: „Atlikus atlygio režimų peržiūrą, gavau informaciją, kad medžiaga buvo paruošta tinkamai, pasakyti esminiai dalykai, kuriuos reikia išlaikyti ir ateityje. Tai skatina ir toliau siekti kuo kokybiškesnio užduoties atlikimo. Apskritai, pats grįžtamasis ryšys jau yra labai gerai.“ X-3: „Dažnai būna, kad vadovei parašius elektroniniu paštu ar Teams’e, jog reikalinga tam tikra informacija, palyginimas, ataskaitos duomenys ar kt., nusiuntus jai reikiamą informaciją, gaunamas grįžtamas ryšys su „labai

ačiū“, „puikiai“. Tai labai gerai nuteikia. <...> Buvo viena super vadovė, kuri kiekvieną mėnesį po bendro pranešimo apie kelių šimtų darbuotojų tabelio užpildymą, parašydavo labai mielas žinutes su padėkojimais ir įvertinimais. Tai nepamirštama.“. Vadovo dėmesingumas X-3 darbuotojo išreiškiamas: „Vadovo neabejingumas, operatyvumo ar pateiktos idėjos įvertinimas ar kad tik „ačiū“ parašymas atgal teikia vidinį moralinį pasitenkinimą.“.

Y kartos informantai daugiausia išreiškia grįžtamojo ryšio svarbą. Pasak informantų jo metu vadovas pateikia darbuotojams kaip jiems sekėsi, pateikia pastabas, suteikia naudingų patarimų ir grįžtamojo ryšio metu gali kilti naudingos diskusijos tarp vadovo ir darbuotojo. Y-5: „Visada smagu, kai vadovas, kuomet jau esu atlikusi užduotį duoda grįžtamąjį ryšį kaip man sekėsi.“; Y-9: „Vėl vadovas Nr. 1 atlikus užduotį ir ją pristačius atsakingiems asmenims, po susitikimo pasikvietė ir žodžiu rodant į užduotį išsakė tam tikras pastabas dėl jos atlikimo. Tada gimė diskusija su klausimais ir atsakymais po kurios pakoregavau užduotį ir ji buvo pilnai atlikta. Vėl komunikacija one-on-one, neskubant, manau tai buvo raktas į sėkmingą užduoties pabaigimą.“. Y kartai vadovo užduoties įvertinimas yra siejamas su konstruktyviu užduoties įvertinimu, taip pat pateikiant pastabas, kad ateityje būtų galima išvengti panašių klaidų. Y kartos darbuotojai taip pat paminėjo, jog visada smagu, kuomet vadovas ne tik įvertina užduotį, bet ir pagiria, yra dėmesingas, tai yra skiria savo laiko darbuotojui ir pateikia pastabas asmeniškai.

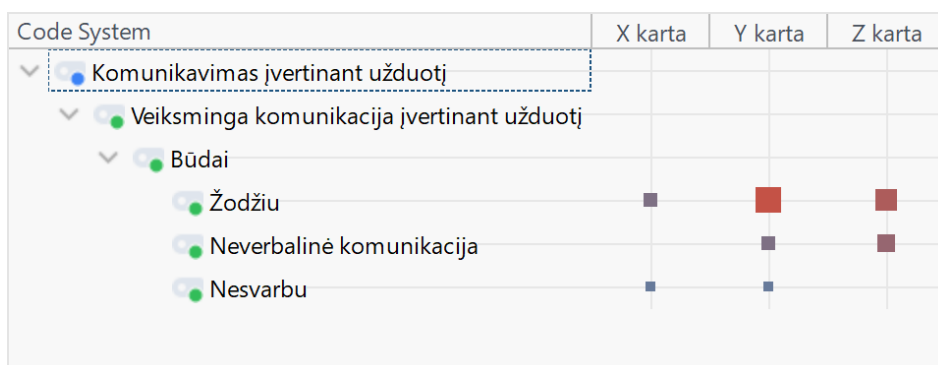
Z kartos darbuotojams taip pat veiksmingas užduoties įvertinimas yra tuomet, kai vadovas pateikia teigiamą įvertinimą: „Vadovas įvertino teigiamai atliekamą darbą susitikęs su manimi ir kolegomis gyvai, manau tokie susitikimai yra efektyviausi, nes buvo galima matyti ar tai nuoširdu ar ne, gauti vadovo emociją, įvertinimą.“, taip pat, kai Z kartos darbuotojas yra pagiriamas: „Manau vadovas įvertina atliktą darbą, kuomet pasako pagyrimą“, Z-13. Taip pat išreiškiama grįžtamojo ryšio svarba ir dėmesingumas darbuotojui, kuris pasireiškia domėjimusi kaip sekasi darbuotojui ir pasiteiraujant ar nereikia daugiau pagalbos.



24 pav. Veiksmingas vadovo vaidmuo įvertinant užduotį

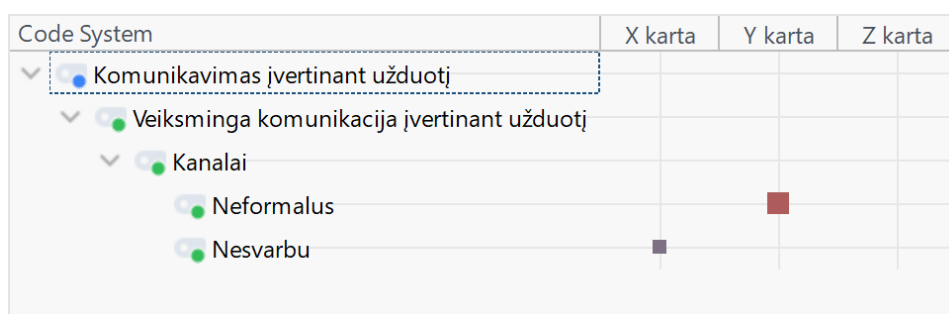
Komunikavimo būdai. Iš pateikto 25 paveikslo matyti, jog skirtingų kartų darbuotojai nurodo, jog jiems veiksmingiausia, kuomet vadovas įvertindamas užduotį su darbuotojais komunikuoja žodžiu. X ir Y kartai taip pat svarbi tampa ir neverbalinė komunikacija, kadangi pasak informantų tada gali matyti tikrąsias vadovo emocijas ir suprasti ar užduotį iš tikrųjų pavyko atlikti. Pasak Y-8: „<...> kai matai žmogų gali ne tik jo kalbą įvertinti, bet ir matyti jo neverbalinę kalbą, kuri taip pat daug išduoda informacijos.“; Y-5: „Kai vadovas įvertina užduotį jau gali ir gyvai pasakyti, pagirti, jei galima, pasišypsoti, tada jau ir emocijas tas labiau matai <...>“. Z kartos darbuotojai taip pat pateikia neverbalinės komunikacijos svarbą, Z-10: „<...> taip pat vadovas komunikuoja kūno kalba, kalbėjimo intonacija, kas padeda suprasti geriau užduoties sėkmę ir pasitenkinimą ar kaip tik nepasitenkinimą“.

darbuotojai <...>“; Z-11: „<...> buvo galima matyti ar tai nuoširdu ar ne, gauti vadovo emociją, įvertinimą.“.



25 pav. Veiksmingi komunikavimo būdai įvertinant užduotį

Komunikavimo kanalai. X kartos darbuotojai teigia, kad jiems nėra svarbu ar vadovas pateiks formaliai ar neformaliai grįžtamąjį ryšį, X-1 teigia: „Nelabai svarbu ar formaliai ar neformaliai, gali ir prie kavos puodelio ryte pasakyti.“. Y kartos darbuotojai pateikia, kad jiems labiau patinka, kai užduoties įvertinimas pateikiamas neformaliai. Z kartai pasirodė neaktualu, todėl pavyzdžių susijusių su kanalais nepateikė (žr. 26 pav.)



26 pav. Veiksmingi komunikavimo kanalai įvertinant užduotį

Komunikavimo priemonės. 27 paveiksle nurodomos skirtingų kartų pateiktos komunikavimo priemonės, kurios jų manymu jiems yra veiksmingos. X kartos informantai nurodė, kad jiems gyvas susitikimas yra veiksmingiausias, X-2 teigia: „Gyvas susitikimas su vadovu labiau įsimena, kai suteikia grįžtamąjį ryšį apie užduotį.“ Y kartos informantai nurodė, kad akis į akį jiems yra veiksmingiausia, tuomet gyvas susitikimas, o jeigu neišėina šiomis priemonėmis, tuomet galima ir „MS Teams“ platformoje parašyti apie užduoties įvertinimą. Z kartos informantai pamini, jog jiems gyvas susitikimas yra veiksmingesnis, nes jo metu galima detaliau aptarti užduotį, išvelgti vadovo emociją, Z-11 teigia: „Vadovas įvertino teigiamai atliekamą darbą susitikęs su manimi ir kolegomis gyvai, manau tokie susitikimai yra efektyviausi, nes buvo galima matyti ar tai nuoširdu ar ne, gauti vadovo emociją, įvertinimą.“

Code System	X karta	Y karta	Z karta
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Komunikavimas įvertinant užduotį			
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Veiksminga komunikacija įvertinant užduotį			
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Priemonės			
<input checked="" type="checkbox"/> Gyvas susitikimas	■	■	■
<input checked="" type="checkbox"/> Akis į akį - asmeninė		■	■
<input checked="" type="checkbox"/> MS Teams		■	■

27 pav. Veiksmingos komunikavimo priemonės įvertinant užduotį

Neveiksminga vadovo komunikacija įvertinant užduotį. Informantų buvo paprašyta pateikti negatyvius pavyzdžius, susijusius su užduoties įvertinimu, kuomet jiems vadovo užduoties įvertinimas pasirodė neveiksmingiausias. Informantai taip pat daugiausia pavyzdžių pateikė susijusių su vadovo vaidmeniu, elgesiu (žr. 28 pav.).

Code System	X karta	Y karta	Z karta
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Komunikavimas įvertinant užduotį			
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Neveiksminga komunikacija įvertinant užduotį			
> <input checked="" type="checkbox"/> Vadovo vaidmuo	■	■	■
> <input checked="" type="checkbox"/> Būdai	■		■
> <input checked="" type="checkbox"/> Kanalai	■	■	
> <input checked="" type="checkbox"/> Priemonės	■	■	■

28 pav. Neveiksmingos komunikacijos veiksniai įvertinant užduotį

Vadovo vaidmuo. Informantai pateikė neveiksmingos komunikacijos pavyzdžius, kuomet vadovas įvertino užduotį, buvo galima identifikuoti kelias vadovo elgsenos požymius, kurie pateikiami 29 paveiksle. X kartos darbuotojai pateikė pavyzdžių, kuomet atlikus užduotį vadovas nesuteikė jokio grįžtamojo ryšio, taip pat nurodė, kad vadovas neįvertino jų pastangų. Pasak X-4: „*Neveiksminga, kai žinoma kad vis tiek nebūsi nei įvertintas, nei motyvuotas, o kitas kolega neįdėjęs pastangų būna įvertintas kaip užduotį atlikęs vienas be kitų kolegų komandinio darbo, pavyzdžiui kažkada atlikau tikrai svarbų darbą, o vadovas tiesiog parašė ačiū, nors užduotis buvo susijusi su DVS diegimu visoje įmonėje, tai buvo svarbu ne tik man, bet ir įmonei.*“.

Y kartos darbuotojai taip pat yra susidūrę su situacijomis, kuomet vadovas nesuteikė grįžtamojo ryšio ir nėra aišku ar užduotis buvo atliekama taip, kaip reikėjo, pasak informanto Y-7: „*Esu susidūrusi su situacija, kad po užduoties atlikimo iš vadovo nėra suteikiamas joks grįžtamasis ryšys, todėl nėra aišku ar viskas buvo atlikta gerai ar blogai. Tokiais atvejais tai nėra veiksminga, nes nėra aišku ar užduotis buvo atlikta taip kaip tikėtasi.*“. Daugiausia pavyzdžių Y kartų darbuotojai pateikia, kuomet vadovas įvertindamas užduotį elgiasi nemaloniai, nepatogiai su darbuotojais, prie kitų teikia informaciją apie užduoties atlikimą, teikia pastabas ar net kelia balsą prieš darbuotoją. Y-9 pateikia pavyzdį: „*Buvo situacija, kai vadovas Nr. 2 per susitikimą su kitais darbuotojais išsakė savo nuomonę apie mano „nekompetenciją“ atlikti užduotį, nors iš to pačio vadovo gavau atsakymą, kad užduotis įvykdyta tinkamai dar prieš susitikimą. Susitikimo metu, prie visų aš tada paprašiau, kad patikslintų*

kas negerai buvo nurodyta, o jis atsakė, kad prie visų negaiš laiko ir neaiškina, o po susitikimo, man asmeniškai pateikė kur buvo klaida, nors tai buvo minimali klaida. Vadovo tada paklausiau kodėl šios informacijos negavau iki susitikimo ir kodėl nusprendė šią problemą pasakyti prie visų, tai gavau atsakymą, kad visi turėtų pavyzdį ateityje kaip nereikia daryti. Na gerai, tada pasitikslinau kodėl konkrečiai klaida nebuvo įvardinta pokalbio metu susitikime, vadovas tada supyko ir pasakė, kad čia jis sprendžia kam ir ką sakyti. “. Y-8 pateikia kelis pavyzdžius: „Labai nepatiko, kai buvome susitikime su vadovu ir ji suka sau plaukus. Nu labai neprofesionaliai atrodė <...>“; „Arba man per susirinkimą kažkada ji pradėjo sukti plaukus, tai čia yra labai didelė nepagarba tiek man, tiek kolegoms šalia, kodėl man turi glostyti plaukus susirinkimo metu, kitų žmonių akivaizdoje? Nepatinka, kai sudaro tokią nepatogumo jausmą, o man plaukus glosto <...>“; „Yra tekę girdėti, kai vadovas susirinkimo metu apšaukė savo darbuotoją, kad blogai padarė užduotį, tada buvome prisijungę visi per Teams ‘us. Tas vadovas visų akivaizdoje teikė savo darbuotojui grįžtamąjį ryšį apie atliktą užduotį kaip blogai viską padarė, viešai jį žemino ir net šaukė ant jo, buvo košmaras “. Taip pat keli Y kartos darbuotojai pateikia tokią mintį, jog jų vadovui trūksta komunikavimo kompetencijų/įgūdžių, Y-9 nuomone: „Vadovas gal kaip specialistas yra geras, tačiau kaip vadovui trūksta kompetencijų tokių kaip ir šiuo atveju komunikacijos.“.

Z kartos darbuotojai pateikia pavyzdžius susijusios su grįžtamojo ryšio nesuteikimu, pasak informantų jie yra susidūrę su situacija, kai vadovas nesuteikia grįžtamojo ryšio ir nėra aišku ar užduotis atlikta gerai, grįžtamasis ryšys taip pat reikalingas tobulėjimui kaip specialistui. Pasak Z-12: „Vadovė iš tiesų savo nepasitenkinimą išreiškė emocijomis ir nepasitenkinimu, labai gerai pavyko suprasti, bet neištarė nė žodžio, nepateikė jokios komunikacijos, todėl likau nesupratusi jos pozicijos - ar ji pyksta, ar ji tiesiog nepasitenkinusi, buvo labai sunku suprasti. Todėl, tokioje situacijoje manau turėtų būti komunikacija ir grįžtamasis ryšys, nes tuomet darbuotojui yra labai neaišku viskas.“; „Labai norėtusi įmonėje turėti tokią dalyką, kaip grįžtamasis ryšys, aišku būna retų atveju, kai pagiria, pasako pastabas, bet norėtusi turėti ir kažkokių one-on-one pokalbių. Manau tai padėtų apskritai tobulėti kaip specialistui.“. Z-10: „Neveiksmingiausiai įvertinama užduotis kai nėra visai komunikacijos su darbuotojais, neaptariami rezultatai. Taip darbuotojas yra neįvertintas ir nežino savo padarytų klaidų. Dar manau, kad neefektyvu komunikuoti rezultatus tik raštu, taip man sunku suprasti vadovo tikrąsias emocijas ir detalai nepavyksta aptarti klaidas ar pasiekimus.“. Komunikacijos įgūdžių stoką išvelgia Z-13 informantas, teigdamas: „Tai reiškia, kad darbuotojui užduotis buvo neaiškiai iškomunikuota, neapibrėžtos tiksliai užduotys kas turi būti išsiaiškinta ar padaryta. Tai čia manau labiau priklauso nuo pačio vadovo įgūdžių kaip tą užduotį iškomunikavo pačioje pradžioje.“.

Code System	X karta	Y karta	Z karta
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Komunikavimas įvertinant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ☑ Neveiksminga komunikacija įvertinant užduotį <ul style="list-style-type: none"> ☑ Vadovo vaidmuo <ul style="list-style-type: none"> ☑ Nesuteikia grįžtamojo ryšio ☑ Elgiasi nemaloniai ☑ Trūksta komunikavimo įgūdžių ☑ Neįvertina pastangų 			
	■	■	■
		■	■
		■	■
	■		

29 pav. Neveiksmingas vadovo vaidmuo įvertinant užduotį

Komunikavimo būdai. X kartos du informantai nurodė pavyzdžius, kad jiems buvo neveiksminga, kuomet vadovas parašė raštu, nes taip buvo nepakankamai įvertintos jų pastangos atliekant užduotį.

Z kartos darbuotojai nurodo pavyzdžius, kad jiems užduoties įvertinimas buvo pateiktas raštu, jų nuomone, tai nėra veiksminga, kadangi vadovas, kuomet pateikia užduoties įvertinimą raštu nerodo savo tikrųjų emocijų, darbuotojai negali jų atpažinti. Z-14 teigimu: „*Kai atlikau užduotį, vadovas parašė tiesiog elektroniniu paštu, kad tiesiog užduotį priima, bet nesuteikė jokio grįžtamojo ryšio, nežinojau ar gerai ar blogai, tai nebuvo taip veiksminga kaip kad būtų buvęs gyvas pokalbis, nes nėra nuoširdu, nematai vadovo emocijų ir reakcijos ir negali vertinti kaip čia tą užduotį atlikai ir ar atitiko vadovo lūkesčius.*“. Y kartos darbuotojai nenurodė pavyzdžių.

Komunikavimo kanalai. X ir Y kartos informantai pateikia, kad jiems formalumas įvertinant užduotį nėra reikalingas. X-3: „*Labiau neformaliai manau, formalumai labiau nebent su generaliniu direktoriumi ar svečiais kokiais.*“. Y-5: „*<...> kelia stresą, gąsdina, kelia per daug įtampos tas oficialumas, formalumas, pavyzdžiui tos ataskaitos irgi, kai dabar įvertinam tavo veiklą <...>*“.

Komunikavimo priemonės. Kaip ir komunikavimo kanalai, priemonės nėra labai akcentuojamos informantų pasakojimuose, tačiau pagal jų teikiamus pasakojimus galima išskirti priemones, tokias kaip elektroninis paštas, „MS Teams“, ataskaita ir elektroninis laiškas.

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausias veiksnys užduoties įvertinimo metu yra vadovo vaidmuo. Visoms kartoms yra svarbu, kad vadovas suteiktų grįžtamąjį ryšį atlikus užduotį ir, kad žinotų užduoties įvertinimą, jos rezultatus. Y ir Z kartai taip pat svarbu, kad atlikus užduotį vadovas juos pagirtų ir būtų dėmesingas, pasiteirautų ar nereikia papildomos pagalbos. Visos kartos nurodė, kad jiems neveiksminga, kuomet vadovas nesuteikia jokio grįžtamojo ryšio, nes tai sukelia abejones ir neaiškumo jausmą kaip užduotis yra atlikta. Y ir Z kartos darbuotojai pateikė atvejų, kuomet susidūrė su nemaloniu vadovo elgesiu ir įvardino, jog jų vadovui trūksta komunikavimo įgūdžių. Kalbant apie komunikavimo būdus, pastebima, jog visoms kartoms yra veiksminga, kuomet vadovas daro tai žodžiu, o įdomu tai, kad Y ir Z kartai papildomai svarbu matyti vadovo neverbalią komunikaciją, matyti jo kūno kalbą, veido išraiškas ir emociją, kadangi tai leidžia geriau suprasti ar vadovas patenkintas atlikta užduotimi ar ne. Y karta pasižymi tuo, jog jai teikiant informaciją apie atliekamą užduotį tai geriau daryti neformaliai, kadangi informantams kelia papildomą įtampą formalumai. Visoms kartoms yra veiksminga gyvas susitikimas su vadovu, o Y ir Z kartoms papildomai akis į akį – asmeninė, o „MS Teams“ platforma pateikta kaip pavyzdys tik po vieną kartą.

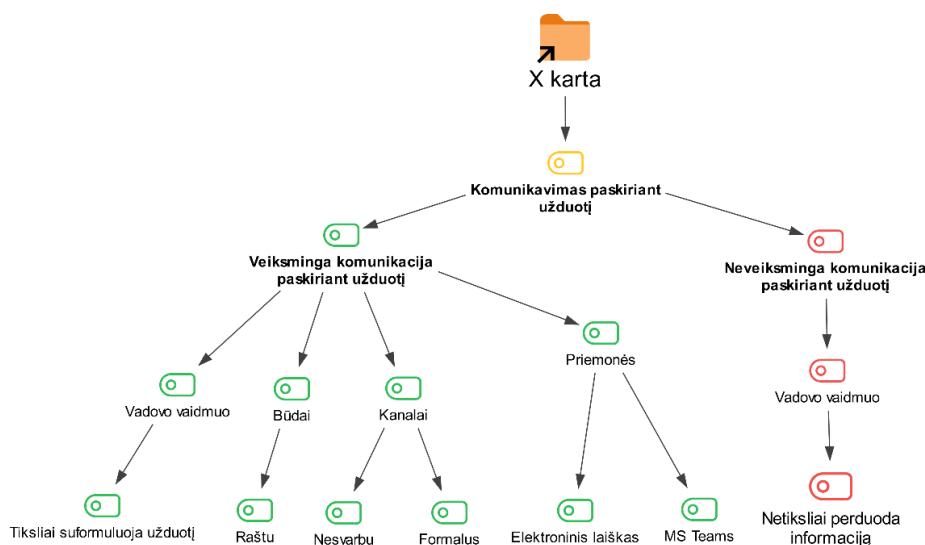
4.4. Veiksnių, užtikrinančių veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais rezultatų apibendrinimas

Atliekamam tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kokie yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais ir įsigilinti į skirtingų kartų darbuotojų patirtis, susijusias su veiksmingos ir neveiksmingos komunikacijos pavyzdžiais, kuomet vadovas jiems skiria užduotį, užduoties eigoje ir kuomet vadovas pateikia informaciją apie atliktą užduotį ir kokie veiksniai jų manymu tai lėmė. Veiksniai, kurie buvo išskirti teoriniame modelyje pasireiškė skirtingai pagal kartas ir pagal vadovo ir darbuotojo minėtas komunikavimo sritis. Taip pat buvo veiksnių, kurie ir nepasireiškė tam tikrose srityse. Toliau darbe bus pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatų analize grįsti tyrimo modeliai pagal skirtingas kartas ir komunikavimo sritis.

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją paskiriant užduotį. Apibendrinus visą atliktą tyrimą, 30 paveiksle pateikiami išryškėję veiksniai ir jų požymiai su X kartos darbuotojais, kuomet yra skiriama jiems užduotis. X kartos darbuotojams svarbu, kad jiems vadovas užduotį pateiktų tiksliai suformuluodamas, nurodydamas tikslą, terminą, pateikti visą darbuotojui reikalingą

informaciją, X kartos darbuotojai išreiškė, kad tai patogiau yra raštu, kadangi taip lengviau yra atsekti informaciją. Pateikiant raštu nurodė „MS Teams“ platformą ir elektroninį laišką. Ši karta pateikia pavyzdžius, kad jiems formalus komunikavimas su vadovu yra veiksminga, tačiau taip pat pateikia, kad ar komunikacija vyks formaliu ar neformaliu pagrindu nėra svarbu, svarbiausia, kad tai vyktų nekeliant įtampos. Šios kartos darbuotojai labiausiai išreiškia neigiamą aspektą, kuomet vadovas netiksliai perduoda informaciją, nenurodo tikslo, termino, užduoties lūkesčio, ko pasėkoje gali nukentėti užduoties atlikimo kokybė.

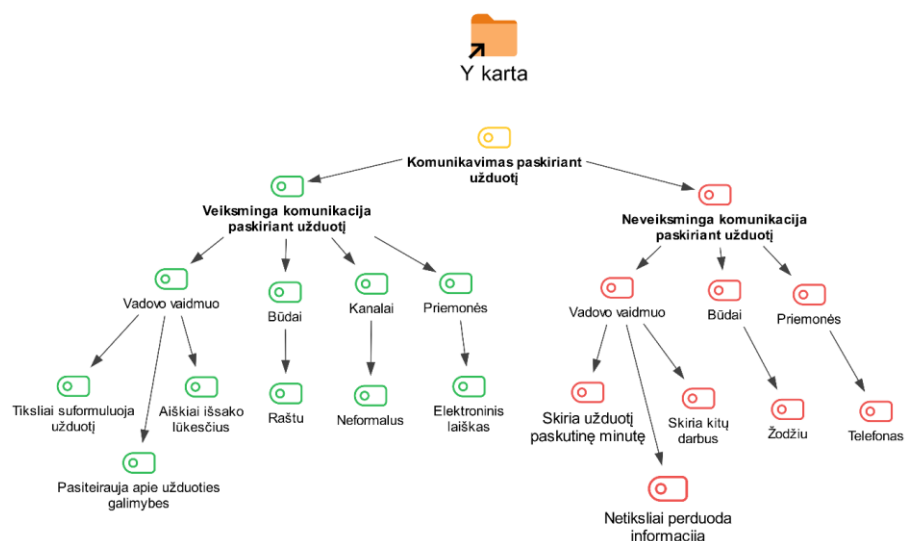
Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais paskiriant užduotį



30 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais paskiriant užduotį

Y kartos darbuotojai pateikė pavyzdžių, kuriuos buvo galima išskirti į veiksmingų grupes, kurios matosi 31 paveiksle. Y kartos darbuotojai pabrėžia vadovo svarbą, kuomet jiems yra pateikiama užduotis, šiai kartai svarbu, jog vadovas tiksliai suformuluotų užduotį, koks jos tikslas, aiškiai išsakytų užduoties lūkesčius, bei pasiteirautų apie galimybes užduotį atlikti, ar turimi tam resursai, koks darbo laiko užimtumas. Ši karta mėgsta neformalius kanalus, veiksmingiausia, kuomet užduotys yra pateikiamos raštu – elektroniniu laišką, kadangi tuomet informacija nepasimeta, ją lengviau surasti. Taip pat identifikuoti ir neigiami veiksniai. Šiai kartai nepatinka, kuomet vadovas užduotį skiria paskutę minutę ar kitų skyrių darbus, taip pat kuomet yra netiksliai perduodama informacija nepateikiant užduoties tikslo, termino, tuomet darbuotojui tenka pačiam ieškoti informacijos. Šiai kartai neveiksminga, kuomet užduotis yra pateikiama žodžiu, kadangi dalis informacijos gali būti pamiršta, o skambinant telefonu taip pat gali pamiršti dalį informacijos (žr. 31 pav.).

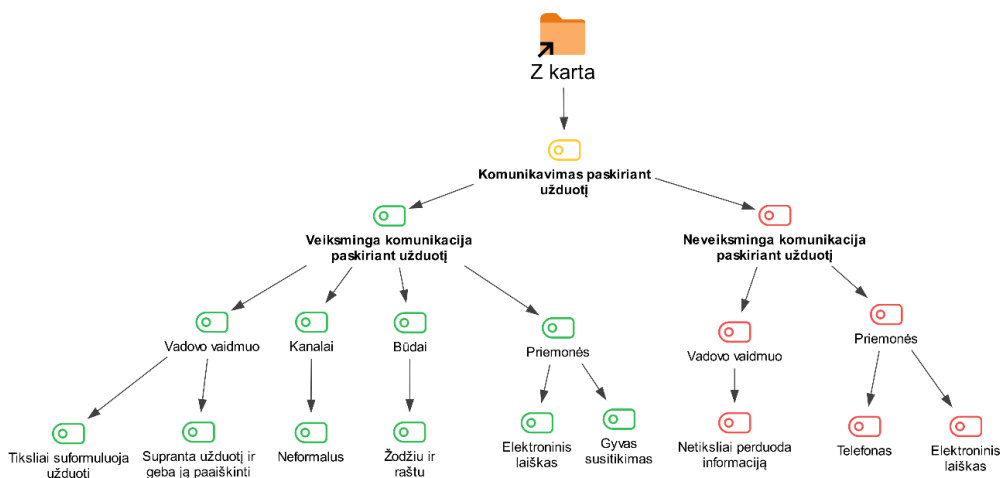
Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais paskiriant užduotį



31 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais paskiriant užduotį

Z kartos darbuotojai išreiškia, jog jiems svarbus vadovo vaidmuo, kad šis tiksliai suformuluotų užduotį, pateikiant terminą, tikslą ir, kad vadovas pats pirmiausia suprastų užduotį, gebėtų ją paaiškinti ir tada skirtų darbuotojams. Šiai kartai būdingas neformalus bendravimas. Įdomu, jog šios kartos darbuotojai išreiškė, kad jiems veiksminga, kuomet vadovas pateikia užduotį žodžiu ją pristatydamas, o vėliau pateikdamas tą pačią užduotį ir raštu, nes tai pasak informantų lyg užduoties vykdymo įgalinimas, tai padaryti galima naudojantis elektroniniu paštu ar susitinkant gyvai. Neveiksmingi aspektai yra suvokiami kaip netikslios informacijos perdavimas, telefono skambutis ar netgi elektroninis paštas, nors prieš tai kelių informantų buvo pateikiamas kaip veiksminga priemonė (žr. 32 pav.).

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais paskiriant užduotį



32 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais paskiriant užduotį

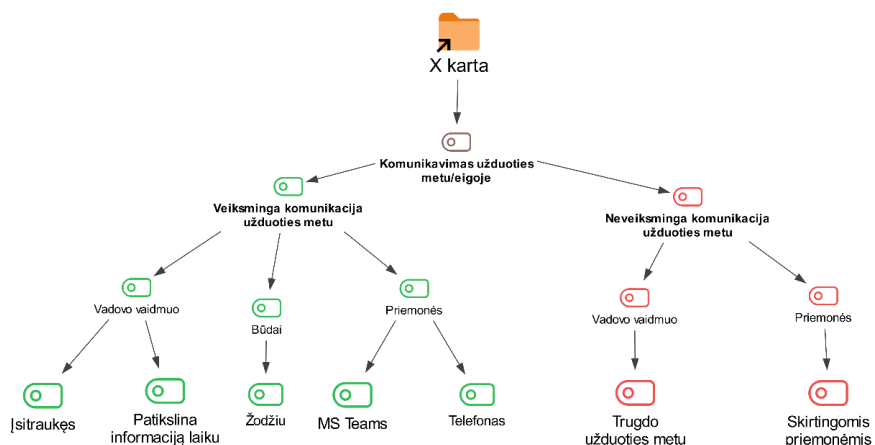
10 lentelėje pateikiami apibendrinti empirinio tyrimo veiksmų požymiai, susiję su veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties paskyrimo atveju. Žalia spalva pažymėti pasikartojantys požymiai tarp kartų, o blyškia auksine spalva – identifikuoti tarp kartų nepasikartojantys požymiai.

10 lentelė. Veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties paskyrimo atveju

Veiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties paskyrimo atveju			
Veiksniai	X karta	Y karta	Z karta
Vadovo vaidmuo	Tiksliai suformuluoja užduotį	Tiksliai suformuluoja užduotį	Tiksliai suformuluoja užduotį
	Pasiteirauja apie užduoties galimybes	Pasiteirauja apie užduoties galimybes Aiškiai išsako lūkesčius	Supranta užduotį ir geba ją paaiškinti
Būdai	Raštu	Raštu	Žodžiu ir raštu
Kanalai	Nesvarbu	Neformalus	Neformalus
	Formalus		
Priemonės	Elektroninis laiškas	Elektroninis laiškas	Elektroninis laiškas
			Gyvas susitikimas
Neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties paskyrimo atveju			
Vadovo vaidmuo	Netiksliai perduoda informaciją	Netiksliai perduoda informaciją	Netiksliai perduoda informaciją
		Skiria užduotį paskutinę minutę	
		Skiria kitų darbus	
Būdai	-	Žodžiu	-
Kanalai	-	-	-
Priemonės	-	Telefonas	Telefonas
			Elektroninis laiškas

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją užduoties metu. X kartos darbuotojams vienas svarbiausių veiksmų yra vadovo vaidmuo, informantai pateikia, kad jiems yra svarbu, kuomet vadovas užduoties metu yra įsitraukęs, pasiteirauja jų nuomonės, rengia periodinius susitikimus, informantas taip pat svarbu, kad vadovas esant poreikiui patikslintų kuo skubiau pasikeitusią informaciją ir užduoties eigoje dar spėtų pasikoreguoti reikiamus aspektus ir nebūtų gaišamas laikas. Šios kartos informantai nurodo, kad užduoties metu, vadovas gali ir žodžiu pateikti informaciją, naudojantis „MS Teams“ platforma arba pasiskambinus telefonu. Ši karta pateikia ir neigiamus pavyzdžius, susijusius su vadovo vaidmeniu, pavyzdžiui informantai nepaisant to, kad kai kurie informantai pateikia, jog jiems svarbu, kad vadovas būtų įsitraukęs, tačiau kai kurie informantai pateikia, kad labiausiai jiems nepatinka, kuomet vadovas jiems trukdo užduoties metu, pavyzdžiui, kuomet atliekamas svarbus metinis darbas, o vadovas prašo atlikti kitus, mažiau svarbius darbus. Taip pat informantai nurodo, kad jiems neveiksminga, kuomet vadovas skirtingomis priemonėmis komunikuoja su darbuotojais, kai tiek rašoma, tiek skambinama. (žr. 33 pav.)

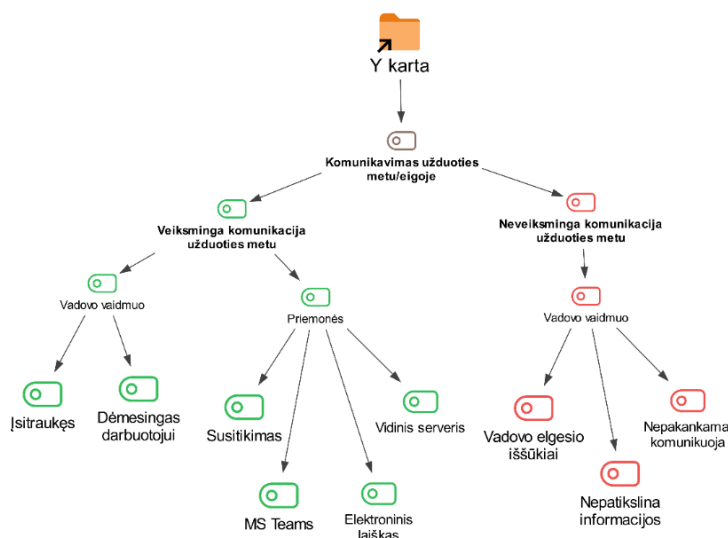
Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais užduoties metu



33 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais užduoties metu

Y kartos darbuotojams svarbu, kad užduoties metu jų vadovas būtų įsitraukęs, kad būtų įsitraukęs į procesą, darytų reguliarius susitikimus užduočiai aptarti ir dėmesingas darbuotojui, tai pasireiškia vadovo pasiteiravimu kaip darbuotojui sekasi, ar nereikalinga pagalba, o jeigu tokia reikalinga, tuomet ją suteikti. Veiksmingiausias priemones užduoties metu nurodo tokias kaip susitikimas su vadovu, „MS Teams“ platforma, elektroninis laiškas, ar vidinis serveris. Y kartos darbuotojai susiduria su vadovo elgesio iššūkiais, kurie jų manymu yra neveiksmingi. Y kartos darbuotojai susiduria, kuomet vadovas juos „atakuoja“ klausimais, taip keldamas įtampą ir nerimą, perdėtai dažnai skambina ar rašinėja klausdamas kokia užduoties būsena, arba pats vadovas blaškosi. Y karta susiduria su situacijomis, kuomet vadovas nepakankamai komunikuoja, neatrašo, neatsako į laiškus arba tai daro įvairiais terminais, taip pat, vadovas nepasitaręs teikia įvairius duomenis apie atliekamą užduotį nepasitaręs su ja vykdančiu darbuotoju. Taip pat yra susiduriama su situacijomis, kuomet yra nepatikslinama aktuali darbuotojui informacija dėl ko nukenčia darbo atlikimo kokybė ir gaištamasi laikas (žr. 34 pav.).

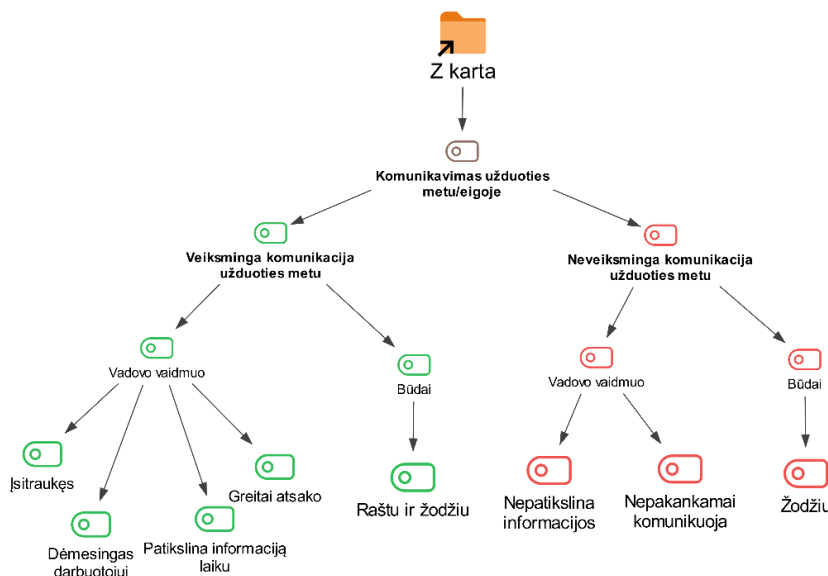
Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais užduoties metu



34 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais užduoties metu

Z kartos darbuotojai pateikia, jog jiems svarbu, tam tikri vadovo aspektai, tokie kaip įsitraukimas, dėmesingumas darbuotojui, kad informacija būtų patikslinta laiku ir jog atsakymo sulauktų kuo skubiau. Su Z kartos darbuotojais veiksminga raštu ir žodžiu aptarti užduoties eigą. Informacijos nepatikslinimas, nepakankamas komunikavimas, bei komunikavimas žodžiu, Z kartos darbuotojams yra nepakankamai veiksmingi. Informacija žodžiu dažnai gali pasimiršti (žr. 35 pav.).

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais užduoties metu



35 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais užduoties metu

11 lentelėje pateikiami apibendrinti empirinio tyrimo veiksmių požymiai, susiję su veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais paskirtos užduoties metu. Žalia spalva pažymėti pasikartojantys požymiai tarp kartų, o blyškia auksine spalva – identifikuoti tarp kartų nepasikartojantys požymiai.

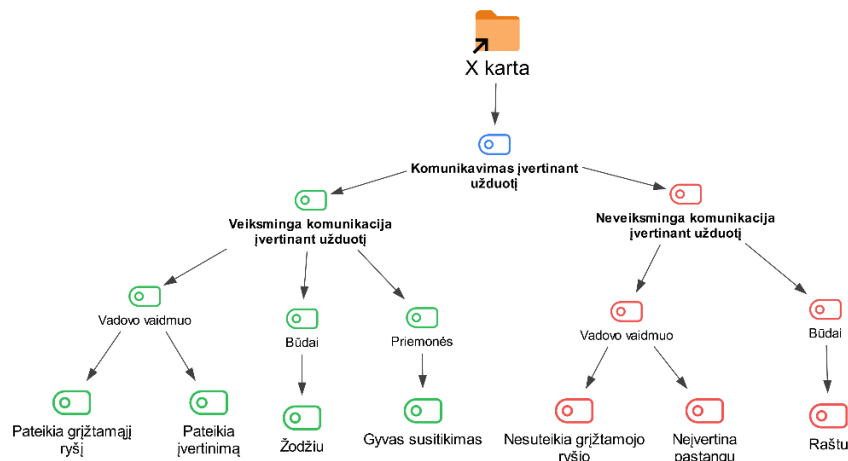
11 lentelė. Veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais paskirtos užduoties metu

Veiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais paskirtos užduoties metu			
Veiksniai	X karta	Y karta	Z karta
Vadovo vaidmuo	Įsitraukęs	Įsitraukęs	Įsitraukęs
	Patikslina informaciją laiku		Patikslina informaciją laiku
		Dėmesingas	Dėmesingas
			Greitai atsako
Būdai	Žodžiu	-	Žodžiu ir raštu
Kanalai	-	-	-
Priemonės	Ms Teams	MS Teams	-
	Telefonas	Susitikimas	
		Elektroninis laiškas	
		Vidinis serveris	

Neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais paskirtos užduoties metu			
Vadovo vaidmuo	Trukdo užduoties metu	Nepatikslinka informacijos	Nepatikslinka informacijos
		Nepakankamai komunikuoja	Nepakankamai komunikuoja
		Vadovo elgesio iššūkiai	
Būdai	-	-	Žodžiu
Kanalai	-	-	-
Priemonės	Skirtingomis priemonėmis	-	-

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą komunikaciją užduoties įvertinimo metu. X kartos informantai pateikdami pozityvius pavyzdžius nurodė, kad jiems svarbu, jog vadovas teiktų grįžtamąjį ryšį, kadangi teigiamas grįžtamasis ryšys skatina stengtis labiau ir ateityje, tobulėti, taip pat suteikia pasitenkinimo darbu jausmą. Šiai kartai taip pat svarbu pateikti užduoties įvertinimą, kaip užduotis buvo atlikta, koks užduoties rezultatas, taip pat įvertinus užduotį darbuotojai sutiktų ir būti motyvuojami piniginiu atlygiu. Šios kartos darbuotojams aktualu užduotį įvertinti žodžiu ir gyvo susitikimo metu, kadangi pasak informantų, tai labiau įsimena. Informantai prie negatyvių pavyzdžių pateikia vadovo vaidmenį, jog užduoties metu yra nesuteikiamas grįžtamasis ryšys, todėl darbuotojams nėra aišku kaip užduotį reiktų atlikti ateityje. X kartos darbuotojai taip pat tikisi, kad vadovai įvertins jų pastangas, todėl tikisi, kad vadovas suteiks motyvacijos darbuotojui už sunkų darbą ar bent jau atsidėkos. Neveiksmingiausias būdas įvertinti atliktą užduotį yra raštu (žr. 36 pav.).

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais įvertinant užduotį

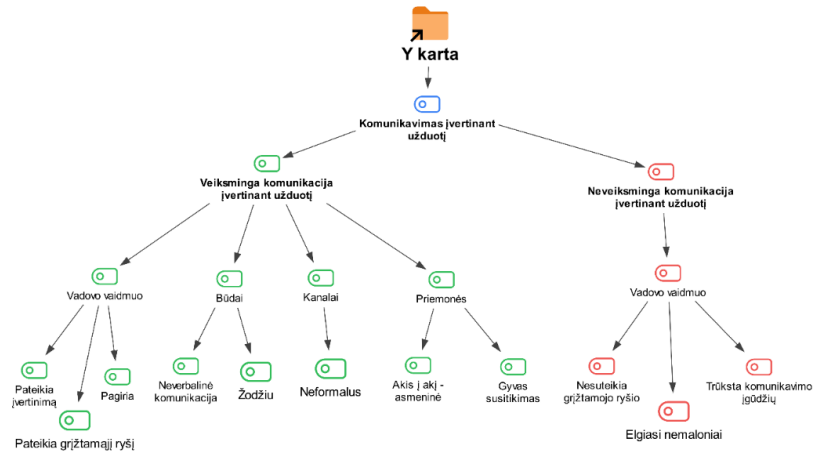


36 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su X kartos darbuotojais įvertinant užduotį

Y kartos darbuotojams svarbu, kad vadovas suteiktų jiems užduoties įvertinimą, tam, kad žinotų rezultatus, pasitaisytų klaidas. Grįžtamasis taip pat yra svarbus aspektas Y kartos darbuotojams, jiems svarbu, kad vadovas pateiktų kaip jiems sekėsi užduoties metu, taip pat svarbu, kad ne tik suteiktų grįžtamąjį ryšį, ar įvertinimą, tačiau, kad ir pagirtų. Šiai kartai atsiranda neverbalinės komunikacijos svarba – vadovo kūno kalba, emocijos, kurios taip pat daug perduoda informacijos darbuotojam. Įvertinimą pateikti šios kartos darbuotojams veiksmingiausia yra žodžiu, gyvo susitikimo metu ar akis į akį – asmeniškai, kadangi kaip jau buvo minėta atsiranda ir neverbalinės komunikacijos aspektas. Šiai kartai taip pat nėra reikalingas formalus bendravimas. Kaip neigiamus aspektus, Y

kartos darbuotojai pateikia vadovo nemalonų elgesį, kuris pasireiškia pakeltu balso tonu, neetiška neverbaline komunikacija, priekaištais darbuotojui kitų akivaizdoje. Taip pat pateikiama grįžtamojo ryšio nesuteikimas ir komunikavimo įgūdžių trūkumas (žr. 37 pav.).

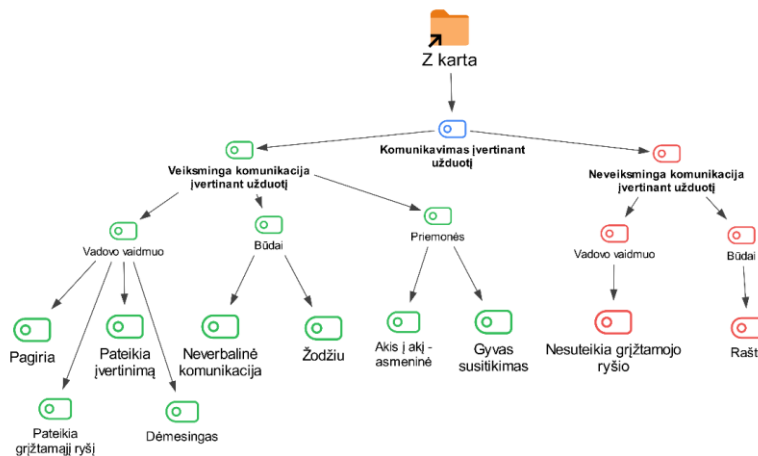
Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais įvertinant užduotį



37 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Y kartos darbuotojais įvertinant užduotį

Z kartos darbuotojams svarbus veiksnys yra vadovo vaidmuo, jiems svarbu, jog jiems pateiktų užduoties įvertinimą, jos rezultata, vadovas taip pat pateiktų grįžtamąjį ryšį, kuris leistų jiems tobulėti kaip specialistams. Svarbus ir vadovo dėmesingumas darbuotojui, kad pasiteirautų, domėtusi kaip jam sekėsi, padėtų, kuomet kiltų poreikis. Šiai kartai taip pat identifikuojamas vadovo neverbalinės komunikacijos reikšmė, jiems svarbu matyti vadovo emociją, kūno kalbą, taip jie lengviau suvokia ar vadovas yra patenkintas užduotimi ar ne, taip pat pateikiant įvertinimą apie atliktą veiksmingas būdas tai padaryti yra žodžiu susitinkant akis į akį – asmeniškai arba gyvo susitikimo metu. Neveiksmingai yra suvokiamas grįžtamojo ryšio nebuvimas iš vadovo pusės ir tai pateikiant raštu (žr. 38 pav.).

Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais įvertinant užduotį



38 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiksmingą vadovo komunikaciją su Z kartos darbuotojais įvertinant užduotį

12 lentelėje pateikiami apibendrinti empirinio tyrimo veiksnių požymiai, susiję su veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties įvertinimo atveju. Žalia spalva pažymėti pasikartojantys požymiai tarp kartų, o blyškia auksine spalva – identifikuoti tarp kartų nepasikartojantys požymiai.

12 lentelė. Veiksminga ir neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties įvertinimo atveju

Veiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties įvertinimo atveju				
Veiksniai	X karta	Y karta	Z karta	
Vadovo vaidmuo	Pateikia grįžtamąjį ryšį	Pateikia grįžtamąjį ryšį	Pateikia grįžtamąjį ryšį	
	Pateikia įvertinimą	Pateikia įvertinimą	Pateikia įvertinimą	
		Pagiria	Pagiria	Pagiria
			Dėmesingas	Dėmesingas
Būdai	Žodžiu	Žodžiu	Žodžiu	
		Neverbalinė komunikacija	Neverbalinė komunikacija	
Kanalai	-	Neformalus	-	
Priemonės	Gyvas susitikimas	Gyvas susitikimas	Gyvas susitikimas	
	-	Akis į akį	Akis į akį	
Neveiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais užduoties įvertinimo atveju				
Vadovo vaidmuo	Nesuteikia grįžtamojo ryšio	Nesuteikia grįžtamojo ryšio	Nesuteikia grįžtamojo ryšio	
	Neįvertina pastangų	Elgiasi nemaloniai		
		Trūksta komunikavimo įgūdžių		
Būdai	Raštu	-	Raštu	
Kanalai	-	-	-	
Priemonės	-	-	-	

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojai pagal komunikavimo sritis su vadovu, skirtingai suvokia veiksmingos vadovo komunikacijos veiksnius. Tačiau vadovo vaidmuo nepriklausomai nuo komunikavimo srities yra vienas svarbiausių veiksnių tiek veiksmingos, tiek neveiksmingos komunikacijos teikiamais pavyzdžiais. Remiantis informantų pateiktais interviu atsakymais, matoma, jog viskas prasideda nuo vadovo ir jo vaidmens, tada seka sekantys veiksniai. Vadovo komunikacijos būdai pasireiškė visuose pozityviuose kartų pavyzdžiuose ir srityse, išskyrus Y kartos užduoties eigoje. Y ir Z kartos išsiskyrė tuo, kad paminėjo ir neverbalinės komunikacijos svarbą, kad ši papildo verbalinę komunikaciją užduoties įvertinime, kadangi tuomet gali matyti tikrąsias vadovo emocijas, veido išraiškas, kūno kalbą. Komunikacijos kanalai (formalus, neformalus) pasižymėjo tik užduoties skyrime ir užduoties įvertinime. Y ir Z kartos labiau linkusios bendrauti neformaliai, tuo tarpu X kartos darbuotojai, kuomet užduotis jiems yra skiriama pateikia pavyzdžius susijusius su formaliu užduoties skyrimu arba teigia, kad komunikacijos kanalas nėra svarbus, svarbiausia, jog užduoties pateikimas formaliai ar neformaliai nekeltų papildomos įtampos. Komunikavimo priemonės veiksnys pasireiškė visuose kartų pozityviuose pavyzdžiuose ir visose komunikavimo srityse, išskyrus Z kartos užduoties vykdymo metu.

4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Tyrimo rezultatai ir interpretacija. Siekiant identifikuoti veiksnys, užtikrinančius veiksmingos vadovo komunikacijos su skirtingų kartų darbuotojais buvo pasirenkamas kokybinis empirinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu. Tokiu metodu buvo siekiama išsiaiškinti informantų pozityvias ir negatyvias patirtis ir kas jų nuomone yra veiksmingos vadovo komunikacijos veiksniai, kuomet vadovai paskiria užduotį, užduoties eigoje ir įvertinant užduotį. Veiksniai, kurie buvo išskirti teoriniame modelyje pasireiškė skirtingai pagal kartas ir pagal vadovo ir darbuotojo minėtas komunikavimo sritis. Analizuojant tyrimo medžiagą buvo veiksnų, kurie nepasireiškė tam tikrose srityse, tačiau tyrimo metu identifikuotas labai svarbus veiksnys – vadovo vaidmuo, kuris pasireiškė visuose pozityviuose ir negatyviuose atvejuose, kuriuos pateikė skirtingų kartų informantai. Vadovo vaidmuo pagal skirtingas sritis turi skirtingus požymius, kurie pateikiami tyrime. Analizuojant informantų medžiagą, pastebima, kad viskas prasideda nuo vadovo ir jo vaidmens, toliau seka sekantys veiksniai. Veiksny – komunikacijos būdai, pasireiškė visose komunikavimo srityse. Komunikacijos veiksnys – būdai, buvo skaidomi į žodžiu ir raštu, tačiau Y ir Z kartos informantai pabrėžė ir vadovo neverbalinės komunikacijos svarbą užduoties įvertinime, teigdami, kad ši papildo verbalinę komunikaciją. Informantų teigimu, vadovas pateikdamas informaciją apie atliktą užduotį komunikuoja ne tik žodžiu ar raštu, tačiau ir savo kūno kalba, veido išraiškomis, skleidžiamomis emocijomis, taip Y ir Z kartos informantams lengviau suprasti ar vadovas patenkintas užduoties atlikimu ar ne. Vadovo komunikacijos veiksnys – kanalas, pasižymėjo tik užduoties skyrime ir užduoties įvertinime. Tyrimo metu pastebėta, kad Y ir Z kartos informantai yra labiau linkę bendrauti neformaliai ir patys tikisi, kad vadovas taip pat komunikuos su jais neformaliai tiek užduoties skyrime, tiek įvertinime. Tuo tarpu X kartos informantai pateikia pavyzdžius, susijusius su formaliu užduoties skyrimu arba teigia, kad komunikacijos kanalas nėra svarbus, tai reiškia, kad nėra svarbu ar vadovas formaliai ar neformaliai pateiks užduotį, svarbiausia, kad tai padarytų nekeldamas papildomos įtampos. Komunikavimo priemonės veiksnys buvo pastebėtas visose srityse ir pateiktas visų kartų informantų, išskyrus Z kartos užduoties vykdymo metu.

Tyrimo metu nustatyta:

1. X kartos darbuotojams, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie paskiriamą užduotį svarbus yra vadovo vaidmuo, kad šis užduotį suformuluotų tiksliai, raštu, naudojant „MS Teams“ arba elektroninį laišką. Nustatyta, kad šiai kartai galima užduotį pavesti formaliai arba kiti informantai nurodo, kad komunikacijos kanalas nėra svarbus.
2. X kartos darbuotojams, užduoties vykdymo metu svarbu, kad vadovas būtų įsitraukęs, patikslintų informaciją laiku, vykdant užduotį komunikuoti galima ir žodžiu naudojant „MS Teams“ platformą arba telefono skambučiu. Tačiau pažymėtina, kad kiti informantai nurodo, jog vadovas neturėtų trukdyti užduoties metu kitais nesvarbiais pavedimais.
3. X kartos darbuotojai, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie jau atliktą užduotį nurodo, kad jiems svarbu gauti įvertinimą, grįžtamąjį ryšį iš vadovo, tai gali padaryti žodžiu, gyvo susitikimo metu.
4. Y kartos darbuotojams, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie paskiriamą užduotį, svarbus yra vadovo vaidmuo, jiems svarbu, kad vadovas tiksliai suformuluotų užduotį, aiškiai išsakytų užduoties lūkesčius ir pasiteirautų apie įgyvendinimo galimybes. Tai gali padaryti neformaliai, raštu, elektroniniu paštu.
5. Y kartos darbuotojams, užduoties vykdymo metu svarbu, kad vadovas būtų įsitraukęs į procesą, būtų dėmesingas darbuotojui, pasiteirautų ar nereikia pagalbos. Užduoties metu komunikuoti su

- vadovu Y kartos darbuotojai gali susitikimo metu, „MS Teams“ platformoje, elektroniniais laiškais ar vidiniame serveryje esančiais patalpintais failais. Būdai ir kanalai nėra nurodyti.
6. Y kartos darbuotojai, kuomet vadovas pateikia informaciją apie jau atliktą užduotį, pabrėžia vadovo vaidmens svarbą, kad jiems labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį, užduoties įvertinimą, taip pat, kad jie būtų pagirti. Tai gali padaryti ir žodžiu, neformaliai, akis į akį arba gyvo susitikimo metu. Taip pat yra identifikuojama neverbalinės komunikacijos svarba, kadangi šios kartos darbuotojai vertina ir vadovo kūno kalbą, emocijas, veido išraiškas, tai jiems leidžia geriau suprasti ar vadovas patenkintas atlikta užduotimi.
 7. Z kartos darbuotojams, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie paskiriamą užduotį svarbu, kad vadovas tiksliai suformuluotų užduotį, pats ją suprastų ir gebėtų paaiškinti kitiems, tai gali padaryti neformaliai, žodžiu ir raštu gyvo susitikimo metu ir elektroniniu laišku.
 8. Z kartos darbuotojai, užduoties vykdymo metu svarbus vadovo vaidmuo, tačiau jų nuomonės išsiskyrė ir nebuvo vieningos, skirtingi informantai teigė, kad jiems svarbu, jog vadovas būtų įsitraukęs, dėmesingas, patikslintų informaciją laiku ir greitai atsakytų. Nuomonės labiau sutapo dėl komunikacijos būdo užduoties metu - raštu ir žodžiu.
 9. Z kartos darbuotojams, kuomet vadovas pateikia informaciją apie jau atliktą užduotį, svarbu, jog vadovas juos pagirtų, pateiktų įvertinimą ir grįžtamąjį ryšį, taip pat, kad būtų dėmesingas darbuotojui, pasiteirautų ar nereikalinga papildoma pagalba. Šiai kartai užduoties įvertinimą galima pateikti žodžiu, akis į akį arba gyvo susitikimo metu. Taip pat šiai kartai yra svarbi ir neverbalinė komunikacija, kadangi iš vadovo emocijų, kūno kalbos, išraiškų gali suprasti ar užduotis atlikta tinkamai.

Tyrimo duomenų palyginimas su ankstesniais tyrimais. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimą, galima teigti, kad atsiskleidė, jog X kartos darbuotojams svarbus grįžtamasis ryšys, jo teiraujasi ir patys (Gao, 2023; Widman ir Strilko, 2021). Elektroninis paštas, telefonas, susitikimai šiai kartai yra veiksmingos bendravimo priemonės (Gao, 2023; Šakytė-Statnickė ir kt., 2023). Y ir Z kartoms taip pat labai svarbus nuolatinis grįžtamasis ryšys (Gao, 2023; Widman ir Strilko, 2021; Anderson, Buchko, A. A., Buchko, K. J., 2016). Galima patvirtinti, jog Y ir Z kartoms patinka ir yra veiksmingas komunikavimas akis į akį, šioms kartoms svarbus pozityvus įvertinimas ir mėgsta, kuomet yra pagiriamos (Raslie, 2021; Schroth, 2019). Visoms kartoms veiksmingos priemonės yra komunikavimas akis į akį, asmeniniai susitikimai. Susitikimas taip pat traktuojamas kaip ganėtinai veiksmingas bendravimo būdas (Šakytė-Statnickė ir kt., 2023).

Tyrimo ribotumai. Tyrimas buvo atliekamas keliose įmonėse, kurios priklausė energetikos sektoriui, apklausiant administracines ar aptarnaujančias pozicijas užimančius asmenis, turinčius kompiuterines darbo vietas, į šią tiriamųjų grupę pateko informantai, užimantys inžinerines, projektuotojų, administratorių, personalų specialistų pareigas. Tikslinga būtų inžinerines pareigas atskirti, nepaisant to, kad įmonėse jos laikomos administracinėmis. Užimantys šias pareigas asmenys turi galimybę dirbti kituose objektuose, todėl jų veiksmingos vadovo komunikacijos suvokimas gali skirtis nei personalų specialistų, administratorių ar projektuotojų. Taip pat tyrime dalyvavo 14 informantų ir tik 3 iš jų buvo vyrai, todėl ateityje siekiant išlaikyti balansą, reiktų atsižvelgti į lyties aspektą. Ribotas informantų skaičius ir kokybinis tyrimas - interviu taip pat gali turėti įtakos duomenų patikimumui.

Tolimesnės tyrimo kryptys. Ateityje tyrimą būtų siūloma atlikti kiekybinį, kadangi tai leistų pasiekti daugiau respondentų ir rezultatai būtų tikslesni bei patikimesni, taip pat atskirti inžinerines pareigas užimančius asmenis ir juos tirti atskirai.

Praktinis rezultatų pritaikymas. Atliktas tyrimas prisidėjo prie tyrimų plėtros, susijusių su skirtingų kartų komunikavimo ypatumais ir skirtumais bei kokie veiksniai lemtų veiksmingą vadovo komunikaciją su skirtingų kartų darbuotojais. Tyrimo rezultatai gali padėti vadovams, kurie valdo skirtingas kartas geriau suprasti kartų skirtumus ir kaip veiksmingiau su jais komunikuoti, kuomet norima paskirti jiems užduotį, komunikuoti užduoties metu ar pateikti užduoties įvertinimą.

Išvados

1. Kiekvienai organizacijai yra labai svarbus komunikavimo procesas ir kad šis būtų kuo sklandesnis. Valdant skirtingas darbuotojų kartas vadovams neretai kyla iššūkių kaip veiksmingai su jais komunikuoti. Analizuojamos X, Y ir Z kartos darbuotojai yra gimę skirtingais laikotarpiais ir patiria skirtingus istorinius, kultūrinius ir technologinius įvykius, kurie formuoja kartų savybes, vertybes ir komunikavimo ypatumus, su kuriais vadovams tenka susidurti. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebima, kad nėra vieningo nutarimo kas yra veiksminga vadovo komunikacija su skirtingų kartų darbuotojais. Autoriai nurodo, kad komunikacijos procesas negali vykti be siuntėjo ir gavėjo, pranešimo ir autoriai pabrėžia komunikacijos kanalų ir priemonių svarbą. Komunikacija organizacijos viduje taip pat vyksta rašytinu arba žodiniu būdu ir skirtingi autoriai nurodo, kad tam tikros kartos labiau linkusios į rašytinę ar žodinę informaciją. Vadovui komunikuojant su skirtingų kartų darbuotojais reikia atsižvelgti į skirtingus komunikacijos būdus, kanalus ir priemones, siekiant veiksmingai komunikuoti su skirtingų kartų darbuotojais, kadangi kiekvienos kartos atstovai turi savitus komunikavimo ypatumus. Vadovui suvokiant savo skirtingų kartų darbuotojų charakteristikas, galima rinktis tinkamus komunikacijos būdus, kanalus ir priemones, kad informacija pasiektų skirtingų kartų darbuotojus.
2. Siekiant patikrinti sudarytą teorinį modelį buvo atliekamas kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu, kuriuo buvo galima giliau ištirti ir identifikuoti iš darbuotojų perspektyvos veiksmingos vadovo komunikacijos veiksnius trijose srityse: kuomet vadovas paskiria užduotį, užduoties metu ir kuomet vadovas pateikia informaciją apie jau atliktą užduotį.
3. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta:
 - X kartos darbuotojams, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie paskiriamą užduotį svarbus yra vadovo vaidmuo, kad šis užduotį suformuluotų tiksliai, raštu, naudojant „MS Teams“ arba elektroninį laišką. Nustatyta, kad šiai kartai galima užduotį pavesti formaliai arba kiti informantai nurodo, kad komunikacijos kanalas nėra svarbus.
 - X kartos darbuotojams, užduoties vykdymo metu svarbu, kad vadovas būtų įsitraukęs, patikslintų informaciją laiku, vykdant užduotį komunikuoti galima ir žodžiu naudojant „MS Teams“ platformą arba telefono skambučiu. Tačiau pažymėtina, kad kiti informantai nurodo, jog vadovas neturėtų trukdyti užduoties metu kitais nesvarbiais pavedimais.
 - X kartos darbuotojai, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie jau atliktą užduotį nurodo, kad jiems svarbu gauti įvertinimą, grįžtamąjį ryšį iš vadovo, tai gali padaryti žodžiu gyvo susitikimo metu.
 - Y kartos darbuotojams, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie paskiriamą užduotį, svarbus yra vadovo vaidmuo, jiems svarbu, kad vadovas tiksliai suformuluotų užduotį, aiškiai išsakytų užduoties lūkesčius ir pasiteirautų apie įgyvendinimo galimybes. Tai gali padaryti neformaliai, raštu, elektroniniu paštu.
 - Y kartos darbuotojams, užduoties vykdymo metu svarbu, kad vadovas būtų įsitraukęs į procesą, būtų dėmesingas darbuotojui, pasiteirautų ar nereikia pagalbos. Užduoties metu komunikuoti su vadovu Y kartos darbuotojai gali susitikimo metu, „MS Teams“ platformoje, elektroniniais laiškais ar vidiniame serveryje esančiais patalpintais failais. Būdai ir kanalai nėra nurodyti.
 - Y kartos darbuotojai, kuomet vadovas pateikia informaciją apie jau atliktą užduotį, pabrėžia vadovo vaidmens svarbą, kad jiems labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį, užduoties įvertinimą, taip pat, kad jie būtų pagirti. Tai gali padaryti ir žodžiu, neformaliai, akis į akį arba gyvo

susitikimo metu. Taip pat yra identifikuojama neverbalinės komunikacijos svarba, kadangi šios kartos darbuotojai vertina ir vadovo kūno kalbą, emocijas, veido išraiškas, tai jiems leidžia geriau suprasti ar vadovas patenkintas atlikta užduotimi.

- Z kartos darbuotojams, kuomet jiems vadovas pateikia informaciją apie paskiriamą užduotį svarbu, kad vadovas tiksliai suformuluotų užduotį, pats ją suprastų ir gebėtų paaiškinti kitiems, tai gali padaryti neformaliai, žodžiu ir raštu gyvo susitikimo metu ir elektroniniu laišku.
- Z kartos darbuotojai, užduoties vykdymo metu svarbus vadovo vaidmuo, tačiau jų nuomonės išsiskyrė ir nebuvo vieningos, skirtingi informantai teigė, kad jiems svarbu, jog vadovas būtų įsitraukęs, dėmesingas, patikslintų informaciją laiku ir greitai atsakytų. Nuomonės labiau sutapo dėl komunikacijos būdo užduoties metu, raštu ir žodžiu.
- Z kartos darbuotojams, kuomet vadovas pateikia informaciją apie jau atliktą užduotį, svarbu, jog vadovas juos pagirtų, pateiktų įvertinimą ir grįžtamąjį ryšį, taip pat, kad būtų dėmesingas darbuotojui, pasiteirautų ar nereikalinga papildoma pagalba. Šiai kartai užduoties įvertinimą galima pateikti žodžiu, akis į akį arba gyvo susitikimo metu. Taip pat šiai kartai yra svarbi ir neverbalinė komunikacija, kadangi iš vadovo emocijų, kūno kalbos, išraiškų gali suprasti ar užduotis atlikta tinkamai.

Rekomendacijos. Atsižvelgiant į mokslinę literatūrą ir atliktą tyrimą, matoma, kad valdant skirtingas darbuotojų kartas nėra vienos strategijos, kuri atlieptų skirtingų kartų komunikavimo ypatumus, kadangi veiksmingos komunikacijos požymiai skiriasi ne tik pagal skirtingas kartas, bet ir pagal komunikavimo sritis. Vadovams rekomenduojama individualizuoti komunikaciją ir įsigilinti į komunikavimo kontekstą. Taip pat rekomenduojama atsižvelgti, kuomet skiria užduotį, užduoties metu ir kuomet įvertina atliktą užduotį į skirtingų kartų darbuotojams veiksmingus būdus, kanalus, priemones, bei nepamiršti vadovo vaidmens svarbos ir visų veiksnių dedamųjų dalių, vadovams rekomenduojama įvertinti grįžtamojo ryšio teikimą, neverbalinės komunikacijos svarbą. Taip pat rekomenduojama dalyvauti mokymuose, kurie padėtų geriau suprasti kartų skirtumus bei jų komunikavimo ypatumus.

Literatūros sąrašas

1. Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Registrų Centras. [žiūrėta 2024-01-31]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/bitstream/007/16733/1/9789955301943.pdf?sequence=1>
2. Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(2). [žiūrėta 2024-02-15]. Prieiga per internetą: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58658380/Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce-libre.pdf?1553042703=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStrategies for Leadership Styles for Mul.pdf&Expires=1715508202&Signature=cB8h8tBC0rahOrw0zq6j1Bbb9xR-wIpJemN5tLWpls6A~-u0kASKAiM~sgwERL7bWWdEoUucywQ-SILGFz9asZDdBvHJLpjPZEGCh7MT3~ezmYdNp1G7evgTtEmDpgDVvP0g4wPapVIVXQsoGxrXwCTk1ZuAt1m4BWsfRvy-mBvKwD8QOcAy1X~Zf9WpsxROxqrr5sdRCr71xs6prfKxx64hoi~-eEEyLWaaDrGIkjoNq~aik9szsO3xjmYejrVx1UTZsaoicVO8fzPu5bL2lr0GJcR~Tlfm4cS3Zw-1GzH-TR1o9uQ9chYjKwr~vDkJZ1YPW0RWXXs9sXMDiIoQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58658380/Strategies%20for%20Leadership%20Styles%20for%20Multi-Generational%20Workforce-libre.pdf?1553042703=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStrategies%20for%20Leadership%20Styles%20for%20Mul.pdf&Expires=1715508202&Signature=cB8h8tBC0rahOrw0zq6j1Bbb9xR-wIpJemN5tLWpls6A~-u0kASKAiM~sgwERL7bWWdEoUucywQ-SILGFz9asZDdBvHJLpjPZEGCh7MT3~ezmYdNp1G7evgTtEmDpgDVvP0g4wPapVIVXQsoGxrXwCTk1ZuAt1m4BWsfRvy-mBvKwD8QOcAy1X~Zf9WpsxROxqrr5sdRCr71xs6prfKxx64hoi~-eEEyLWaaDrGIkjoNq~aik9szsO3xjmYejrVx1UTZsaoicVO8fzPu5bL2lr0GJcR~Tlfm4cS3Zw-1GzH-TR1o9uQ9chYjKwr~vDkJZ1YPW0RWXXs9sXMDiIoQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
3. Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticize the “most praised” generation. *Management Research Review*, 39(6), 692-705. doi: 10.1108/MRR-05-2015-0118
4. Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15. doi: 10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311
5. Bakatubia, S., & Wang, W. C. (2021) How manager toolkit traits changed work environment. [žiūrėta 2024-01-26]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/SebastianBakatubia/publication/356784922_Licensed_under_Creative_Common/links/61abec6aca2d401f27c6b6ef/Licensed-under-Creative-Common.pdf
6. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3). doi: 10.7441/joc.2016.03.06
7. Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324-331. doi:10.1017/iop.2015.43
8. Duck, S., & McMahan, D. T. (2009). *The basics of communication – A relational perspective*. Los Angeles, CA: Sage. [žiūrėta 2025-01-26]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=uDL9YhKhjLgC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
9. Fielding, M. (2006). *Effective communication in organisations*. Juta and Company Ltd. [žiūrėta 2024-01-31]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=2Z_vIcp9gaEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=effective+communication&ots=7c9kT9rzb&sig=mExPIPftecG4r78YynCrkvD-Sok&redir_esc=y#v=onepage&q=effective%20communication&f=false
10. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras [žiūrėta 2024-03-21]. Prieiga per internetą:

<https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>

11. Gao, M. H. (2023). From the Traditionalists to GenZ: conceptualizing intergenerational communication and media preferences in the USA. *Online Media and Global Communication*, 2(3), 422-445. <https://doi.org/10.1515/omgc-2023-0011>
12. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., & Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. [žiūrėta 2024-02-02]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/421b21c1-b7f7-4ee7-a73b-2d45599cbff3/content>
13. Gudonienė, V. (2013). Tarpkultūrinė komunikacija: Mokomoji priemonė. *Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija. Search in*. [žiūrėta 2024-01-31]. Prieiga per internetą: https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/16_2013_Tarpkulturine_komunikacija.pdf
14. Guptill, M., Reibling, E., Phan, T., Khoo, B., Lin, S., Donham, C., ... & Walters, E. L. (2023). Working in fours: generational communication in the emergency department. *International Journal of Emergency Medicine*, 16(1), 58. 023) 16:58 <https://doi.org/10.1186/s>
15. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108. doi: 10.1108/14630011111136812
16. Han, P. (2022). Intergenerational communication in the workplace: A Critical Review [žiūrėta 2024-01-02]. Prieiga per internetą: <https://openrepository.aut.ac.nz/items/40818b9b-53ad-4664-b3fd-4944b5f99ff2/full>
17. Hargie, O. (2016). The importance of communication for organisational effectiveness. *Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 15-32. doi: 10.17990/Axi/2016_9789726972556_015
18. Heng, C. Y., & Yazdanifard, R. (2013). Generation Gap; Is There any Solid Solution? From Human Relation Point of View. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(10), 837-840 [žiūrėta 2024-03-26]. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4b3ca59ac28e7efa1b39825fb6e8e371913b6e6d>
19. Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage [žiūrėta 2024-01-26]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=To_Eu9HCNqIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=+Howe,+N.,+%26+Strauss,+W.+\(2000\).+Millennials+rising:+The+next+great+generation.+New++York:+Vintage+Books.&ots=keKlSoLPAW&sig=c3zWnrBP3bGK-Zr6BGZi3UvCew0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=To_Eu9HCNqIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=+Howe,+N.,+%26+Strauss,+W.+(2000).+Millennials+rising:+The+next+great+generation.+New++York:+Vintage+Books.&ots=keKlSoLPAW&sig=c3zWnrBP3bGK-Zr6BGZi3UvCew0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
20. Kicheva, T. (2017). Management of employees from different generations-Challenge for Bulgarian managers and HR professionals. *Economic Alternatives*, 1(1), 103-121. [žiūrėta 2024-01-31]. Prieiga per internetą: https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Kicheva_ea_en_br_1_2017.pdf
21. Knight, Y. (2009). Talkin' 'bout my generation: a brief introduction to generational theory. *Planet*, 21(1), 13-15. <https://doi.org/10.11120/plan.2009.00210013>
22. Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990, February). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* (Vol. 145, p. 199). [žiūrėta 2024-03-28]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/profile/Robert-Kraut->

- [2/publication/238738336_Informal_Communication_in_Organizations_Form_Function_and_Technology/links/56f001ba08ae3c6534366223/Informal-Communication-in-Organizations-Form-Function-and-Technology.pdf](https://publication/238738336_Informal_Communication_in_Organizations_Form_Function_and_Technology/links/56f001ba08ae3c6534366223/Informal-Communication-in-Organizations-Form-Function-and-Technology.pdf)
23. Kumar, R. (2020). *Principles of management* (Vol. 2). Jyothis Publishers [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=VUbpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=%E2%80%9CA+manager+is+someone+who+coordinates+and+oversees+the+work+of+other+people+so+that+organizational+goals+can+be+accomplished.%E2%80%9D&ots=hsxkGX6A3w&sig=PdqPOSuR4XKaQQwIaKH2O_gxlsI&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%9CA%20manager%20is%20someone%20who%20coordinates%20and%20oversees%20the%20work%20of%20other%20people%20so%20that%20organizational%20goals%20can%20be%20accomplished.%E2%80%9D&f=false
 24. Kurniadi, W., & Mahaputra, M. R. (2021). Determination of Communication in the Organization: Non Verbal, Oral and Written (Literature Review). *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(4), 164-172. doi: <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i4.80>
 25. Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. *Filosofija, Sociologija*, 2008(2), 64-75. [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <https://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2008/2/64-74.pdf>
 26. Lee, S. A., & Lee, J. (2023). Differences in occupational values, communication types, job satisfaction, and organisational commitment among clinical nurses across generations. *Frontiers in Psychology*, 14. doi:10.3389/fpsyg.2023.1174197
 27. Lim, H. L. (2014). The emergent Gen Y workforce: Implications for labour nationalization policies in the UAE and Saudi Arabia. *Journal of Business Theory and Practice*, 2, 267-285 [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Hwee-Lim-3/publication/310736234_The_Emergent_Gen_Y_Workforce_Implications_for_Labour_Nationalization_Policies_in_the_UAE_and_Saudi_Arabia/links/59f8120baca272607e2d9e58/The-Emergent-Gen-Y-Workforce-Implications-for-Labour-Nationalization-Policies-in-the-UAE-and-Saudi-Arabia.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail&_rtd=e30%3D
 28. Lim, H. L. (2014). The emergent Gen Y workforce: Implications for labour nationalization policies in the UAE and Saudi Arabia. *Journal of Business Theory and Practice*, 2, 267-285. doi:10.22158/jbtp.v2n2p267
 29. Luecke, R. A., & McIntosh, P. (2009). *The Busy Manager's Guide to Delegation*. HarperChristian+ ORM. [žiūrēta 2024-03-08]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=svL_fps2g4gC&oi=fnd&pg=PR5&dq=the+busy+managers+guide+to+delegation&ots=coctaXkful&sig=I8TYO3MJdHOa8Pzrlk5LnwIPKqE&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20busy%20managers%20guide%20to%20delegation&f=false
 30. Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge* by Karl Mannheim, ed. P. Kecskemeti. New York: Routledge & Kegan Paul. [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
 31. Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). *Managing the generation mix: From collision to collaboration*. Human Resource Development. [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą:

- <https://books.google.lt/books?id=i-T-sMCAOfIC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>
32. Mathebula, B., & Barnard, B. (2020). The factors of delegation success: accountability, compliance and work quality. *Expert Journal of Business and Management*, 8(1). [žiūrėta 2024-03-08]. Prieiga per internetą: <https://business.expertjournals.com/23446781-805/>
 33. Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3). 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
 34. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. doi: 10.1177/2329488414525399
 35. Muhamedi, M., & Ariffin, M. Y. M. (2017). Importance of communication channels between managers and employees in management communication. *The social sciences*. doi: 10.36478/sscience.2017.1541.1552
 36. Muster, R. (2020). Generationally Diversified Labor Groups in Contemporary Labor Market. A Chance or a Threat for Organizations? *Polish Political Science Yearbook*, 49(2), 170-188. doi 10.15804/ppsy2020210
 37. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2020). Are generational categories meaningful distinctions for workforce management? *National Academies Press*. [žiūrėta 2024-01-25]. Prieiga per internetą: <https://nap.nationalacademies.org/read/25796/chapter/5#42>
 38. Navakauskytė, J., & Kazlauskienė, D. (2015). Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo vertinimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (15), 108-118 [žiūrėta 2024-03-05]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2015~1517230543127/J.04~2015~1517230543127.pdf>
 39. Nowacka, M. E. (2017). Managing age diversity in the workplace-a challenge for contemporary organizations and managers. *The Central European Review of Economics and Management (CEREM)*, 1(2), 113-132. doi:10.29015/cerem.331
 40. Nwinyokpugi, P. N. (2018). Managing Informal Communication for Enterprise Productivity. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(2), 38-35. doi: 10.9790/0837-2302012835
 41. Oladiran, T., & Burghate, S. (2016). Strategies to improve managerial communication. *International Journal of Commerce and Management Studies (IJCAMS)*, 6 (1), 2456-3684. [žiūrėta 2024-02-02]. Prieiga per internetą: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66177833/STRATEGIES_TO_IMPROVE_MANAGERIAL_COMMUNICATION-libre.pdf?1617562799=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStrategies to Improve Managerial Communi.pdf&Expires=1715509254&Signature=MGOx7XsRhbiJ2NWE0vDHtoowt50f4XwmP09A8kCfT26Z-TTsCvvmPHK6GqGVQnDaIwkXx5DMYrdK5Uya8JvWfKZLYI3UDk2YF752-0YKWwGitGUdsdhIJ0Za8gIQ~gdvym3DgpcjmcJkRbCKqTLVg6vgVY2vJipotQlfCbKcIhRwC~9o65CJBydV92tve6U HoueKuDR~2V6jiFdlge~cb7aWzMYIZt8e-sSRsndWYYjre7QNq3rVq6ESCJFxl5M1TdNfgSU0GsTdfI3AVUF6k6xUjZ1~1XRDj72zLyeOfnKrHAqtuKpKPQY-r8HXVqLHXqvAeboYT86SX0FNIUcxA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66177833/STRATEGIES_TO_IMPROVE_MANAGERIAL_COMMUNICATION-libre.pdf?1617562799=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStrategies%20to%20Improve%20Managerial%20Communi.pdf&Expires=1715509254&Signature=MGOx7XsRhbiJ2NWE0vDHtoowt50f4XwmP09A8kCfT26Z-TTsCvvmPHK6GqGVQnDaIwkXx5DMYrdK5Uya8JvWfKZLYI3UDk2YF752-0YKWwGitGUdsdhIJ0Za8gIQ~gdvym3DgpcjmcJkRbCKqTLVg6vgVY2vJipotQlfCbKcIhRwC~9o65CJBydV92tve6U HoueKuDR~2V6jiFdlge~cb7aWzMYIZt8e-sSRsndWYYjre7QNq3rVq6ESCJFxl5M1TdNfgSU0GsTdfI3AVUF6k6xUjZ1~1XRDj72zLyeOfnKrHAqtuKpKPQY-r8HXVqLHXqvAeboYT86SX0FNIUcxA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

42. Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 481-495. [žiūrėta 2024-01-25]. Prieiga per internetą: <https://mronline.org/wp-content/uploads/2018/02/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf>
43. Popescu, A. (2019). The brief history of generation—defining the concept of generation. An analysis of literature review. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 10(02), 15-30 [žiūrėta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <http://compaso.eu/wpd/wp-content/uploads/2020/05/Compaso2019-102-Popescu.pdf>
44. Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. In Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A.(2018). *The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia*. [žiūrėta 2024-03-21]. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3578378
45. Raslie, H. (2021). Gen Y and gen Z communication style. *Studies of Applied Economics*, 39(1). doi: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i1.4268>
46. Raubienė, A. (2013). Vidinės komunikacijos barjerai ir jų poveikis organizacijoje. *Mokslinės minties šventė 2013: mokslinės konferencijos pranešimai. ISSN 1822-993X*. [žiūrėta 2024-02-10]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/236253a2-aef3-4154-8eec-70bd6b13a903/content>
47. Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences. *Handbook of research on educational communications and technology*, 295-303. <https://doi.org/10.1053/jhsu.2002.32329>
48. Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU. [žiūrėta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=-C7iBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Organisational+behaviour.&ots=aKdmXcKVev&sig=_Ggn3EvJiEk7cLnhJhAsGDew5yI&redir_esc=y#v=onepage&q=Organisational%20behaviour.&f=false
49. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universitetas [žiūrėta 2024-01-28]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybinio_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
50. Salahuddin, M. M. (2013). *The impact of generational differences on organizational relationships: A communication perspective*. University of the Incarnate Word. [žiūrėta 2024-01-28]. Prieiga per internetą: https://athenaeum.uiw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1050&context=uiw_etds
51. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. doi: 10.1177/0008125619841006
52. Strauss, W. ir Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584-2069*. New York, NY: William Morrow. [žiūrėta 2024-01-26]. Prieiga per internetą: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe>
53. Šakytė-Statnickė, G. (2020). *Darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui*. Kauno technologijos universitetas.
54. Šakytė-Statnickė, G., Budrytė-Ausiejienė, L., Luka, I., & Drozdova, V. (2023). Internal and External Communication between Employees of Different Generations: Emerging Problems in

- Lithuanian, Latvian, and Swedish Tourism Organizations. *Journal of Tourism and Services*, 14(26), 1–24 <https://doi.org/10.29036/jots.v14i26.427>
55. Tarnowski, Quinn, K., Alvero, A., & Sadri, G. (2019). Delegation of tasks: Importance, obstacles, implementation. *Industrial Management*, 61(1), 22–25. [žiūrėta 2024-03-08]. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e666c239-33a0-4068-8746-a9c82d85f12e%40redis>
56. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21 [žiūrėta 2024-01-26]. Prieiga per internetą: https://dwashingtollc.com/pdf/generational_differences_workplace.pdf
57. Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862-877. doi: 10.1108/02683940810904367
58. Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 497-507. <https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022>
59. Wahab, N. A. (2019). *Assessing Effective Communication in the Organizations for Success, Performance and Motivation: Perspectives of Middle Managers in Malaysia* (Doctoral dissertation, La Trobe). [žiūrėta 2024-01-31]. Prieiga per internetą: https://web.archive.org/web/20230120024432id_/https://ltu-figshare-repo.s3.aarnet.edu.au/ltu-figshare-repo/38789529/43341_SOURCE02_2_A.pdf?AWSAccessKeyId=RADjuIEnIStOwNiA&Expires=1674182681&Signature=ZDfAA0aHotEvPtzC9C2ojQhjgEM%3D
60. Wahab, N. A., Wakil, N. A. A., & Rahim, S. A. (2021). Intergenerational Communication: Conflicts and Strategies to Defuse Them. *International Journal of Social Policy and Society (IJSPS)*, 17 [žiūrėta 2024-01-28]. Prieiga per internetą: <https://ijsps.ism.gov.my/IJSPS/article/view/199>
61. Warner, J., & Sandberg, A. (2010). Generational leadership. *Ready to manage*, 1-12 [žiūrėta 2024-01-28]. Prieiga per internetą: <https://executivesuccesscoaching.com/wp-content/uploads/2011/07/Generational-Leadership.pdf>
62. Widman, F., & Strilko, V. (2021). Communicating Across Generations. *University of California Santa Cruz*. [žiūrėta 2024-01-20]. Prieiga per internetą: <https://advising.ucsc.edu/advisers/forum/docs/2014/WB-Comm%20Across%20Generations%20Diversity%20Inclusion.pdf>
63. Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of behavioral studies in business*, 3(1), 37-53. [žiūrėta 2024-01-28]. https://www.researchgate.net/profile/Robert-Page-7/publication/242760064_Marketing_to_the_Generations/links/540f129d0cf2f2b29a3dd071/Marketing-to-the-Generations.pdf
64. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890. doi: 10.1108/02683940810904376

65. Woodward, I. C., & Vongswasdi, P. (2017). More that unites than divides: Intergenerational communication preferences in the workplace. *Communication Research and Practice*, 3(4), 358-385. <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1275259>
66. Woodward, I., More, E., & Van der Heyden, L. (2016). 'Involve': The Foundation for Fair Process Leadership Communication. doi: 10.2139/ssrn.2747990
67. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom. [žiūrēta 2024-01-28]. Prieiga per internetu:
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=zR2YAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=zemke+generations&ots=KgsnmASB9w&sig=SAyQGJmKPsYGjzx9Ba1n-dU12DI&redir_esc=y#v=onepage&q=zemke%20generations&f=false

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Cambridge Dictionary. [žiūrėta 2024-01-25]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/generation-gap>
2. Forbes. [žiūrėta 2024-01-25]. Prieiga per internetą: [The Business Leader's Guide To Communication Across Generations \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/advice/business/the-business-leaders-guide-to-communication-across-generations)
3. University of Colorado Boulder. [žiūrėta 2024-01-25]. Prieiga per internetą: <https://www.colorado.edu/cisc/pride-office/lgbtq-resources/lgbtq-definitions>
4. Oxford Learner's Dictionaries. [žiūrėta 2024-01-31]. Prieiga per internetą. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/communication
5. OPENAI. ChatGPT 3.5. *Effective Cross-Generational Managerial Communication*. [žiūrėta 2024-01-31]. Prieiga per internetą: <https://chat.openai.com/share/4cec886d-a778-4174-a5ad-cf3fe100abeb>

Priedai

1 priedas. Interviu planas

Bendrieji klausimai:			
1. Koks Jūsų amžius? Kelintais metais gimėte? 2. Kokias pareigas užimate? 3. Papasakokite ką šiuo metu dirbate, kokios Jūsų funkcijos?			
Tema	Pagrindiniai klausimai	Giluminiai klausimai	Pastaba
Komunikavimas su darbuotojais užduoties paskyrimo atveju	Papasakokite, kuomet užduoties paskyrimo metu vadovo komunikacija buvo veiksminga. Kodėl darote išvadą, kad ji buvo veiksminga?	1. Papasakokite situaciją, kurioje vadovas turėjo iškomunikuoti Jums užduotį. Kokia tai buvo užduotis? 2. Kokius būdus, kanalus, priemones naudojo iškomunikuoti? 3. Kodėl Jūsų manymu ši komunikacija buvo veiksminga? 4. Kokie veiksniai lėmė, kad ji būtų veiksminga?	Pozityvūs atvejai
	Papasakokite, kuomet užduoties paskyrimo metu vadovo komunikacija nebuvo veiksminga. Kodėl darote išvadą, kad ji buvo neveiksminga?	1. Papasakokite situaciją, kurioje vadovas turėjo iškomunikuoti Jums užduotį. Kokia tai buvo užduotis? 2. Kokius būdus, kanalus ir priemones, naudojo iškomunikuoti? 3. Kodėl Jūsų manymu ši komunikacija nebuvo veiksminga? 4. Kokie veiksniai lėmė, kad ji buvo neveiksminga?	Negatyvūs atvejai
Komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties metu/eigoje	Papasakokite, kuomet paskirtos užduoties atlikimo metu/eigoje komunikacija buvo veiksminga.	1. Papasakokite situaciją, kurioje vadovas komunikavo su Jumis atliekamos užduoties metu. 2. Kokius būdus, kanalus ir priemones, naudojo komunikuoti? 3. Kodėl Jūsų manymu ši komunikacija buvo veiksminga? 4. Kokie veiksniai lėmė, kad ji buvo veiksminga?	Pozityvūs atvejai
	Papasakokite, kuomet paskirtos užduoties atlikimo metu/eigoje komunikacija nebuvo veiksminga.	1. Papasakokite situaciją, kurioje vadovas komunikavo su Jumis atliekamos užduoties metu. 2. Kokius būdus, kanalus ir priemones, naudojo komunikuoti? 3. Kodėl Jūsų manymu ši komunikacija buvo neveiksminga? 4. Kokie veiksniai lėmė, kad ji buvo neveiksminga?	Negatyvūs atvejai
Komunikavimas su darbuotojais paskirtos užduoties įvertinimo atveju	Papasakokite, kuomet užduoties įvertinimo metu komunikacija buvo veiksminga. Kodėl darote išvadą, kad ji buvo veiksminga?	1. Papasakokite situaciją, kurioje vadovas įvertino Jūsų atliktą užduotį. 2. Kokius būdus, kanalus, priemones naudojo įvertinimui pateikti? 3. Kodėl Jūsų manymu ši komunikacija buvo veiksminga? 4. Kokie veiksniai lėmė, kad ji būtų veiksminga?	Pozityvūs atvejai
	Papasakokite, kuomet užduoties įvertinimo metu komunikacija nebuvo veiksminga. Kodėl darote išvadą, kad ji buvo neveiksminga?	1. Papasakokite situaciją, kurioje vadovas įvertino Jūsų atliktą užduotį. 2. Kokius būdus, kanalus, priemones naudojo įvertinimui pateikti? 3. Kodėl Jūsų manymu ši komunikacija nebuvo veiksminga? 4. Kokie veiksniai lėmė, kad ji buvo neveiksminga?	Negatyvūs atvejai