



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

Mantas Navikauskas

ORGANIZACIJOS VERTĖS PASIŪLYMO FORMAVIMAS Y
IR Z KARTŲ DARBUOTOJAMS. UAB „BITE LIETUVA“
ATVEJIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. dr. VAITKIENĖ Rimgailė

Kaunas, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORGANIZACIJOS VERTĖS PASIŪLYMO FORMAVIMAS Y
IR Z KARTŲ DARBUOTOJAMS. UAB „BITE LIETUVA“
ATVEJIS

TARPTAUTINIS VERSLAS (621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....parašas.....

Mantas Navikaukas, VMTV-5 gr.

2017 m. birželio 01 d.

Vadovėparašas.....

Prof. dr. VAITKIENĖ Rimgailė

2017 m. birželio 01 d.

Recenzentasparašas.....

Prof. Dr. Monika Petraitė

2017 m. birželio 01 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mantas Navikauskas

TARPTAUTINIS VERSLAS, 621N12004

ORGANIZACIJOS VERTĖS PASIŪLYMO FORMAVIMAS Y IR Z KARTŲ
DARBUOTOJAMS. UAB „BITE LIETUVA“ ATVEJIS
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. birželio 01 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Manto Navikausko** baigiamasis magistro darbas tema „ORGANIZACIJOS VERTĖS PASIŪLYMO FORMAVIMAS Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJAMS. UAB „BITE LIETUVA“ ATVEJIS“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Mantas Navikauskas (2017). Formation of Organization's Value Proposition for Y and Z Generations Staff: The Case of UAB "Bite Lithuania" Master's Final Thesis in International business. Study Program (621N12004). Supervisor doc. prof. R. Vaitkienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social science: International business.

Key words: employee value proposition, employee brand, Y, Z generations.

Kaunas, 2017. 86 p.

SUMMARY

These days in a dynamic and competitive market, organizations need to search for solutions to increase competitive advantage in order successfully develop and support the activities, to be able timely respond and keep up with the market changes. The major future challenges which will be faced by business organizations, some of facing it already, is increasing competition, dynamic market and finding solutions how to attract and keep best talented employees. The main topic of the research is the future generations Y and Z employees and organization value proposition.

Demographic changes in the world, that means future business leaders are growing with different ambitions and have different values compared to previous generations X and baby boom generations. To attract and retain talents, companies are required to improve existing recruitment and retention strategies to be able to improve employee value proposition, to achieve an advantage in competitive market. Attracting best talent to the organization is becoming one of the main resources and challenges for the successful development of the organization's existence. The generation changes, which determine employees needs and values will reshape how organizations understand what creates value and motivates these people. To attract talented employees, company must take into account that different generations perceives different values and to create the right value proposition, they must study these generations.

The object of research - Y and Z generations employee features and value differences, when they choose an employer.

The aim - to analyze Y and Z generations employees value differences and provide the value proposition recommendations to the organization.

Tasks:

1. To define the world of demographic changes in the problem of attracting and retaining talented employees in the organization.
2. Identify Y and Z generations employee characteristics, features and the organization value proposition forming process.
3. Identify, compare and measure Y and Z generations employees dominant values, their most important values which provides organization and Bite Lithuania current value proposition.

The main study results:

Having identified and compared Y and Z generations employee basic characteristics from literature analysis and the results of the study, it is possible to understand and identify what is most important to these generations choosing to work in the organization. The analysis of the value proposition concept, gives opportunity to identify and understand the processes and the factors which creates the value for the employee. What are the links with other value-added factors, which helps engage and more involve employee in the activity with the organization. The study results can be excellent example to organizations which wants to create or improve value proposition to future generations. To retain and attract best possible talents in the market, keeping competitive advantage and increasing company performance.

Turinys

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1 TALENTINGŲ DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO IR PRITRAUKIMO PROBLEMOS ANALIZĖ	10
1.1 X, Y, Z KARTŲ DARBUOTOJŲ SKIRTUMAI	10
1.2 ATEITIES IŠŠŪKIAI PRITRAUKTI IR IŠLAIKYTI SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJUS	11
1.3 TALENTŲ PRITRAUKIMO SVARBA.....	14
2 Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJŲ BEI ORGANIZACIJOS VERTĖS PASIŪLYMO TEORINĖ ANALIZĖ	16
2.1 Y KARTOS DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKOS IR BRUOŽAI	16
2.2 Z KARTOS DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKOS IR BRUOŽAI	17
2.3 DARBUOTOJO VERTĖS SUVOKIMO ASPEKTAI	21
2.4 DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMO KONCEPTAS	26
2.4.1 <i>Darbdavio vertės pasiūlymas darbdavio įvaizdžio formavime</i>	<i>27</i>
2.4.2 <i>Darbdavio vertės pasiūlymo procesas</i>	<i>30</i>
2.5 DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMO FORMAVIMAS	32
3 UAB „BITĖ LIETUVA“ ATVEJO ANALIZĖ	37
3.1 UAB „BITĖ LIETUVA VEIKLOS ANALIZĖ	38
3.2 ORGANIZACIJOS VERTĖS PASIŪLYMO Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJAMS TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
3.3 ORGANIZACIJOS VERTĖS PASIŪLYMO Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJAMS TYRIMO ANALIZĖ	47
3.3.1 <i>UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojų vertybių lyginamoji analizė.....</i>	<i>47</i>
3.3.2 <i>Organizacijos UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymo apklausos rezultatų analizė.....</i>	<i>57</i>
3.3.3 <i>UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojų įsipareigojimą lemiančių veiksnių apklausos rezultatų analizė</i>	<i>60</i>
3.4 APIBENDRINIMAS.....	65
HIPOTEZIŲ TIKRINIMAS IR DISKUSIJA.....	68
IŠVADOS	71
PRIEDAI.....	83

Paveikslų sąrašas

1 PAV. TEORINIS TARP SAVĖS SUSIJUSIŲ MOTYVACINIŲ VERTYBIŲ MODELIS, (S.H. SCHWARTZ, 1992, 2006).....	25
2 PAV. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO PROCESO SCHEMA, (MILES, S. J. IR MANGOLD, G., 2005).	28
3 PAV. DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO STRUKTŪRA, (K. BACKHAUS IR S. TIKOO, 2004).	29
4 PAV. DVP PROCESAS, (ŠALTINIS 49).....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5 PAV. DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMĄ ĮTAKOJANTYS ELEMENTAI, (ANITHA, 2014).....	33
6 PAV. DVP – RAKTAS Į TALENTŲ PRITRAUKIMĄ IR ĮSIPAREIGOJIMĄ, (ŠALTINIS 50).	35
7 PAV. Y KARTOS DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ ĮVERTINIMAS	49
8 PAV. Y KARTOS VERTYBIŲ SVARBA PAGAL GEOGRAFINĘ PADĖTĮ	50
9 PAV. Y KARTOS VERTYBIŲ SVARBA PAGAL LYTĮ.....	51
10 PAV. Y KARTOS VERTYBIŲ SVARBA PAGAL IŠSILAVINIMĄ	52
11 PAV. Z KARTOS, VERTYBIŲ ĮVERTINIMO REZULTATAI.....	54
12 PAV. Z KARTOS VERTYBIŲ SVARBA PAGAL GEOGRAFINĘ PADĖTĮ.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
13 PAV. Z KARTOS VERTYBIŲ SVARBA PAGAL LYTĮ.....	55

Lentelių sąrašas

1 LENTELĖ. NAUJOJI VERSLO APLINKA (P. CAPPELLI, 1999).....	11
2 LENTELĖ. DARBUOTOJŲ KARTOS (E. MICHAELS IR KT., 2001).....	12
3 LENTELĖ. KARTŲ PALYGINIMAS (V. TARGAMADŽĖ, 2015).....	17
4 LENTELĖ. PALYGINIMAS Y IR Z KARTOS (J. HOPE, 2016).	19
5 LENTELĖ. ETAPO TYRIMO APKLAUSOS INSTRUMENTO DIAGNOSTINIAI BLOKAI.....	41
6 LENTELĖ. LIKERTO SKALĖS PAVYZDYS.....	42
7 LENTELĖ. 3 ETAPO DIAGNOSTINIAI BLOKAI.....	45
8 LENTELĖ. DEMOGRAFINIAI KINTAMIEJI	48
9 LENTELĖ. Y IR Z KARTŲ VERTYBIŲ SKIRTUMAI	57
10 LENTELĖ. DARBUOTOJAMS VERTĘ KURIANTYS VEIKSNIAI ORGANIZACIJOJE UAB „BITĖ LIETUVA“.....	60
11 LENTELĖ. UAB „BITĖ LIETUVA“ Y IR Z KARTŲ DARBUOTOJŲ APKLAUSOS TYRIMO REZULTATAI	63
12 LENTELĖ. 5 SVARBIAUSI DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMO KATEGORIJŲ ATRIBUTAI Y IR Z KARTOS DARBUOTOJAMS ..	65

Ivadas

Temos aktualumas – sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje daugeliui organizacijų tenka susidurti su nesibaigiančia užduotimi – nuolat reaguoti į verslo aplinkos pokyčius ir kurti prisitaikymo bei augimo planus. Kiekvienais metais įmonių tikslai tampa vis didesni : kuriami nauji produktai, paslaugos, auginami esamų klientų vartojimo krepšeliai, ieškoma būdų sukurti pridėtinę vertę: (naujų rinkų bei partnerių paieška, kuriamos naujos technologijos, kurios kelia kvalifikaciją ir tobulina inovatyvumą). Iš to galime spręsti, kad kiekviena organizacija, kaip ir kiekvienas žmogus, siekia augti ir klestėti, todėl ieškoma bent mažiausių tobulėjimo galimybių. Tokioje dinamiškoje ir konkurencingoje rinkoje vadovai, norėdami sėkmingai vystyti ir palaikyti organizacijos veiklą, privalo gebėti laiku reaguoti į kintančią situaciją ir ieškoti sprendimų, kaip didinti konkurencinį pranašumą. 5 – ojo metinio Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrimo rezultatai įvardija didžiausius ateities iššūkius, su kuriais susidurs verslo organizacijos. Išaugusi konkurencija, atsigauanti dinamiška rinka ir talentingų darbuotojų pritraukimas bei išlaikymas - tai vieni pagrindinių komponentų, siekiant konkurencinio pranašumo (N. Nedzinskas, 2016). Dėl šios priežasties, nuolat kintančios rinkos situacijos, pagrindinė darbo tema pasirinkta, ateities Y ir Z kartų darbuotojai. Šią tendenciją nulemia demografiniai pokyčiai pasaulyje, kas reiškia, kad ateities verslo lyderiai auga su kitokiomis ambicijomis ir turi kitokias vertybes lyginant su ankstesnėmis X arba kūdikių bumo kartomis. Šiuos signalus pirmosios pradeda jausti stambiosios įmonės, susiduriančios su didele konkurencija, todėl tokia tendencija bus labai aktuali jau artimoje ateityje. Net 81 % įmonių vadovų apklausoje nurodė susirūpinimą dėl reikiamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo. Taip pat 72 % pasaulio vadovų pabrėžė, kad kvalifikuota, išsilavinusi ir gebanti prisitaikyti darbo jėga turėtų būti prioritetas ne tik verslui, bet ir vyriausybei. Šie įmonių vadovų pasisakymai neabejotinai meta iššūkį naujų kartų darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui, kas padidins įmonės konkurencingumą. Toliau konferencijoje Verslas 2017 Rokas Grajauskas skaitė pranešimą, jog Lietuvoje našumo augimas vis labiau atsilieka nuo atlyginimo augimo. Iš to galima daryti išvadą, kad ateinančioms kartoms materialinis atlygis, kai kalbama apie darbuotojų našumo didinimą ir tai tiesiogiai susiję su demografiniais pokyčiais ir talentų išlaikymu, mažiau svarbus. Norėdamos pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, įmonės privalo tobulinti esamas pritraukimo ir išlaikymo strategijas. Iki 2020 m. Y ir Z kartos sudarys apie 50 % darbo jėgos. Kaip teigia Nerijus Nedzinskas, „šie jauni žmonės turi kitokias ambicijas, nori gyventi patogiai ir tuo pačiu iš savo darbo tikisi daugiau ne materialinių dalykų, o tokių kaip prasmės ieškojimas ir galimybių išnaudojimas“. Tai karta, kuri yra vedama emocijų, kuriai labai svarbi aplinka, sveikata bei gerovė. Jei organizacija suranda ir išlaiko kvalifikuotus darbuotojus arba talentus geriau nei konkurentai, jie gali pasiekti pranašumą.

Problema – pagrindinę problemą galima identifikuoti panagrinėjus temos aktualumą ir stebint vykstančius nuolatinius demografinius pokyčius ne tik verslo aplinkoje, bet ir pasaulyje.

Organizacijos, norėdamos didinti konkurencinį pranašumą, privalo pritraukti talentus į organizaciją, kas tampa vienu pagrindiniu resursu, reikalingu sėkmingam organizacijos gyvavimui bei tobulėjimui. Esant kartų pokyčiams, kurie nulemia darbuotojų poreikius bei vertybes, dažnai organizacijos į tai neatsižvelgia ir susiduria su talentų trūkumu. Dėl šios priežasties, įmonės norėdamos, pritraukti talentingus darbuotojus, turi atsižvelgti į jų suvokiamas vertybes ir pagal tai formuoti darbdavio vertės pasiūlymą.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Y ir Z kartų darbuotojų vertybių skirtumus, renkantis darbdavį, pateikti vertės pasiūlymo rekomendacijas organizacijai.

Tyrimo objektas – UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojų charakteristikos, bruožų ir vertybių skirtumai, renkantis darbdavį.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti pasaulyje vykstančių demografinių pokyčių problematiką, pritraukiant ir išlaikant talentingus darbuotojus organizacijoje.
2. Pateikti Y ir Z kartų darbuotojų charakteristikas, bruožus bei apžvelgti organizacijos vertės pasiūlymo formavimo ypatumus.
3. Nustatyti, palyginti ir išmatuoti Y ir Z kartų darbuotojų dominuojančias vertybes, svarbiausias jiems organizacijos teikiamas vertes bei UAB „Bitė Lietuva“ esamą vertės pasiūlymą.

1 Talentingų darbuotojų išlaikymo ir pritraukimo problemos analizė

1.1 X, Y, Z kartų darbuotojų skirtumai

Kartų skirtumai tarp žmonių požiūrių ir vertybių yra ekonominės, politinės ir socialinės aplinkos įvykių rezultatas, tai aplinka, kurioje formavosi kartų patirtis (J. Benson ir M. Brown, 2011). Todėl galima daryti išvadą, kad šie kartų pasikeitimai susiformavo bėgant laikui, perduodant tam tikrus įpročius, išlikimo instinktus bei kultūrą. Todėl analizuojant ateities kartas, reikia gerai suprasti dabartinius kartų poreikius, kadangi jie tarpusavyje susiję giminytės ryšiais (L.-M. Laure´n, 2012). Artėja metas, kada Y ir Z karta, visiškai formuos darbo jėgos pasaulį. Šios kartos skiriasi ne tik charakteristikomis nuo ankstesnių kartų, bet taip pat jų mastas yra didesnis negu į pensiją išeinančios kūdikių bumo kartos. Iki 2020 metų šios kartos užims 50 proc. pasaulio darbo jėgos. Tačiau šių kartų narių skaičius, kuris pranoks savo pirmtakus - X kartą, nėra didelis pasaulio šalyse, kur gimstamumas kur kas mažesnis, pvz.: Italija, Portugalija arba Šveicarija. Čia gimstamumo rodiklis vos siekia 8 arba 9 kūdikius vienam tūkstančiui gyventojų, didelis gimstamumas yra 15 kūdikių vienam tūkstančiui gyventojų (*šaltinis 2*). Taip pat šios kartos daug vertingesnės nei kitos, kadangi didėjant gyvenimo trukmei, labai svarbus jų palaikymas senosios X kartos. Suprantama, kad Y ir Z kartos skiriasi nuo praeitų kartų ne tik amžiumi ar aplinka, kurioje jie gyvena, bet taip pat ir elgesiu. Atsakomybės jausmas, prioritetai, įpročiai, vertybės bėgant metams keičiasi, taip pat keičiasi ir ekonominė gyvenamoji aplinka, o technologijos nuolat žengia į priekį. Todėl būtų didelė klaida neįvertinti šių veiksnių, stengiantis suprasti šias ateities kartas. Išsiskiria iš kitų kartų dėl intensyvaus technologijų naudojimo. Bendras panašumas, kuris vienija šias kartas tai jų giminytė su skaitmeniniu pasauliu. Y ir Z kartos augo kartu su mobiliuoju ryšiu, išmaniaisiais telefonais, nešiojamais kompiuteriais bei socialine žiniasklaida skirtingai nei X karta, kuri nuo gamybos ekonomikos perėjo prie paslaugų ekonomikos, kuriems teko išmukti ir prisitaikyti prie naujų technologijų (*šaltinis 4*). Akivaizdu, kad šiomis dienomis, jiems yra normalu turėti tiesioginę prieigą prie informacijos. Svarbu suprasti, kad tai kartos, kurios pradėję darbą jau turi geresnį pradinį supratimą apie verslo įrankių naudojimą, nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Ne tik technologijų naudojimas Y ir Z kartą išskiria iš kitų kartų, bet taip pat jų elgesys ir charakteristikos. Tam turėjo įtakos ekonominė krizė, todėl šios kartos atstovai didesnę dėmesį skiria savo poreikiams patenkinti nei organizacijos. Darbdaviams tai įspėjimas, o surengtos apklausos rezultatai (*šaltinis 2*) pabrėžia, kad beveik trims ketvirtadaliams Y kartos respondentų, renkantis darbdavį tenka priimti kompromisą ir susitaikyti su aplinkybėmis bei standartais organizacijose, kurie yra žemesni, nei jie tikisi. Y ir Z kartos linkę jaustis nepatogiai organizacijose su nelanksčia struktūra ir informacija, kuri, laikui bėgant, nejuda ir tampa neberekalinga. Jie tikisi labai greito progreso, įdomios ir įvairios karjeros, bei pastovaus grįžtamojo ryšio. Kitaip tariant, šios kartos reikalauja vadovavimo stiliaus, kuris apima unikalią verslo kultūrą, atitinkančią jų lūkesčius. Konkrečios Y ir Z kartų charakteristikos – pavyzdžiui, noras ir ambicijos

turėti gerą gyvenimo kokybę, nuolat mokytis ir greitai judėti organizacijoje. Kada tokie šio tipo darbuotojų lūkesčiai nepatenkinami, jie tikisi aiškaus ir tikslaus atsakymo iš organizacijos, kad galėtų judėti toliau. Jie reikalauja lankstaus požiūrio į darbą, bei reguliaraus grįžtamojo ryšio ir padėsinimo. Vienai kartai svarbiau jausti, kad jie yra neatsiejama organizacijos dalis, kitai, kad jų pastangos būtų pastebėtos bei įvertintos. Todėl darbdaviams tenka kurti strategijas ne tik kaip pritraukti klientus, bet ir kaip išlaikyti geriausius darbuotojus rinkoje. Kai kurios kompanijos, kaip „Google“ arba „Apple“ geba sėkmingai pritraukti naujų kartų talentus. Tai novatoriški darbdaviai, kurie elgiasi visiškai kitaip ir nesilaiko modelio „kaip viskas būdavo daroma“. Tačiau tai nereiškia, kad šios įmonės yra būtent skirtos šioms kartoms, tiesiog šių organizacijų kultūra, vadovavimo stilius, požiūris į įdarbinimą ir išlaikymą natūraliai traukia šias kartas. Dėl šios priežasties, minėtos organizacijos pirmosios, kurios gauna geriausius rinkoje esančius talentus. Galima daryti išvadą, kad Y ir Z kartos, bus galinga ateities darbo jėga, talentingiausi šių kartų atstovai turės milžinišką paklausą organizacijose.

1.2 Ateities iššūkiai pritraukti ir išlaikyti skirtingų kartų darbuotojus

Vykstant kartų pokyčiams, tarp jų charakteristikų, bruožų bei vertybių lygiagrečiai vyksta pokyčiai tarp darbdavio ir darbuotojo santykių. Šiuolaikinės įmonės turi suprasti besikeičiančią ir dabartinę situaciją. Norint gerinti ir tobulinti konkurencinį pranašumą, išlaikant bei pritraukiant geriausius talentus ir darbuotojus, kaip pabrėžia P. Goswami, (2015), šie santykiai yra tokie pat svarbūs, kaip ir santykiai su klientais. Kiekviena įmonė turi klientų vertės pasiūlymą, siekiant organizacijoje ieškoti įtikinamų priežasčių, kodėl klientai turėtų grįžti būtent pas juos akcentuoja E. Michaels ir kt., (2001). Organizacijos nuolat formuoja strategijas pridėtinei vertei sukurti, pritraukti klientams, o taip pat tokia strategija reikalinga ir darbuotojams pritraukti bei išlaikyti.

1 lentelė. Naujoji verslo aplinka (P. Cappelli, 1999).

Senoji realybė	Naujoji realybė
Žmonėms reikia įmonių	Įmonėms reikia žmonių.
Mašinos, kapitalas ir geografija yra konkurencinis pranašumas.	Talentingi žmonės yra konkurencinis pranašumas.
Talentas neturi daug įtakos	Talentas turi daug įtakos
Darbo yra labai mažai.	Talentingų žmonių yra labai mažai.
Darbuotojai yra lojalūs ir darbo vietos yra saugios.	Žmonės yra mobilūs ir jų išipareigojimas yra trumpalaikis.
Žmonės priima standartinį paketą, kuris yra siūlomas (Mažas reiklumas)	Žmonės reikalauja daug daugiau.

Esant laikui, kada darbo jėga yra valdoma rinkos, P. Cappelli (1999) pabrėžia, jog kol organizacijos laikosi senosios realybės (žr. 1 lentelė) ir ilgalaikių įsipareigojimų, kuomet organizacijos nebegali pažadėti ilgalaikio saugumo, jos neišnaudoja galimybių, kurias siūlo nauji santykiai tarp organizacijos ir darbuotojo. Tas pats autorius pažymi, kad senaisiais santykiais vadinami tokie, kurie yra išreiškiami „work to rule“ (angl. darbas sprendžia visas problemas), kada darbuotojai daro tik tai, ką jų darbo sutartys nurodo (žr. 1 lentelė). Iš lentelės akivaizdžiai matyti, jog galia iš korporacijos arba bendradarbiavimo perėjo į individualumą, kada įmonėms reikia galvoti, kaip individualius talentus pritraukti ir išlaikyti, norint išlaikyti ir stiprinti konkurencinį pranašumą.

E Michaels ir kt., (2001) kaip ir P. Cappelli, (1999) taip pat išskiria šiuos kartų skirtumus (žr. 2 lentelė) „Darbuotojų kartos“.

2 lentelė. Darbuotojų kartos (E. Michaels ir kt., 2001).

Senieji lūkesčiai	Naujieji lūkesčiai
Dideli biudžetai ir didelis pagalbos personalas.	Nauji iššūkiai, kurie yra stimuliuojantys ir įdomūs.
Tradicinė piramidės hierarchija.	Plokščia, sklandi ir lanksti organizacija, kurioje geri žmonės gali šviesti.
30-metų vienoje įmonėje, geras atlyginimas, pensija.	5 metai vienoje įmonėje, su sveikata ir pridėtine verte susisieti ateitis.
Stabilus judėjimas karjeros laiptais.	Sudėtingi iššūkiai vienas po kito.

Apibendrinant 1 ir 2 lenteles matyti, kad autoriai akcentuoja ir pabrėžia pasikeitusią situaciją rinkoje ir pasikeitusius darbuotojus, kurių pokyčius lėmė tiek vienos arba kitos kartos tam tikros charakteristikos. Bet kuri kompanija, siekianti pritraukti ir išlaikyti talentingus šių dienų darbuotojus, turi atsižvelgti ir pasiūlyti patikimą ir išsamų darbdavio vertės pasiūlymą.

Daugelis organizacijų susiduria su darbo jėga, kuri atstovauja skirtingas kartas. Skirtingų kartų pažinimas ir integravimas į darbo aplinką nulemia kiekvienos organizacijos ne tik rezultatus, bet ir klimata, sutinkamą darbo vietoje apibrėžia B. Hobart, (2014). Būsimieji darbuotojai susiduria su klausimu, kaip pasirinkti tinkamą darbą tinkamojoje organizacijoje akcentuoja Rynes ir Cable, (2003). Darbdavys arba vadovas susiduria su darbuotojų demografinė įvairove ir tai tampa iššūkiu harmoningam valdymui, kuomet kiekvienas darbuotojas turi jo kartai būdingas unikalias vertybes bei lūkesčius. T. Erickson, (2008) apibrėžiamos kartos teigia, kad Y bei Z kartos, kilusios iš senesnės kartos X, ženkliai skiriasi nuo praeities kartų, todėl dažnai jų lūkesčiai ir puoselėjamos vertybės interpretuojamos pagal mus, įvairiais neteisingais būdais. Norint labiau pažinti šias unikalias kartas, reikia išryškinti jų bruožus, poreikius, vertybes bei charakteristikas, kuriomis jie vadovaujasi priimdami iššūkius ir sprendimus asmeniniame gyvenime bei darbo aplinkoje, išskirti, kas yra

būdinga, kokiais veiksniais pasireiškia ir į ką skirtingose situacijose reikia atkreipti dėmesį, norint teisingai interpretuoti ir suprasti šias dvi skirtingų kartų grupes, formuojant darbdavio vertės pasiūlymą organizacijoje.

Verslo organizacijų ateitis, priklauso nuo to, kaip jos sugebės pritraukti geriausius šių kartų darbuotojus. Susiduriama su tokiais iššūkiais, kaip suprasti jų karjeros siekius, požiūrį į darbą ir žinias apie naujas technologijas, tai yra 21-ojo amžiaus darbo kultūra (*šaltinis 3*). Tiek Baltijos šalių, tiek pasaulio įmonių vadovai mano, jog neužtikrintumas pasaulio ekonomikoje užsitęs (*šaltinis 1*). Rinka vis dar išlieka dinamiška, todėl organizacijos, norėdamos sėkmingai vystyti savo verslą, turi būti lanksčios ir gebėti laiku reaguoti į susiklosčiusią situaciją, be to ieškoti įvairiausių sprendimų kaip išlaikyti konkurencinį pranašumą. Konkurencinės aplinkos vertinimas taip pat keičiasi: daugumą pramonės šakų neigiamai veikia per didelis reguliavimas, išaugusi konkurencija ir vartotojų elgsenos pokyčiai. Todėl kasmet vis didesnė įmonių vadovų dalis ieško būdų, kaip didinti užimamos rinkos dalį (*šaltinis 1*), įeiti į naujas rinkas ir investuoti į naujas technologijas. Be šių grėsmių įmonės pasitinka dar viena grėsmė – talentingų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas. Daugeliui įmonių tai yra vienas iš pagrindinių komponentų siekiant konkurencinio pranašumo (*šaltinis 3*). Demografiniai pokyčiai pasaulyje identifikuoja darbe nagrinėjamą problema, ateities verslo lyderiai auga su kitokiomis ambicijomis, turi kitokias vertybes lyginant su ankstesnėmis kartomis. Todėl organizacijos turėtų atkreipti dėmesį, kas iš tiesų motyvuoja perspektyvius jaunuolius, kurie taps vertingiausiais darbuotojais ir kurie yra vienas iš pagrindinių komponentų siekiant konkurencinio pranašumo. Norint mąstyti inovatyviau, užmegzti sėkmingesnes partnerystes ir efektyviau išnaudoti technologijas, reikia turėti tinkamą talentingų darbuotojų įvairovę ir sugebėti ją keisti atsižvelgiant į verslo poreikius. Šis požiūris reikalauja tokių žmonių, kurie galėtų galvoti ir dirbti visiškai kitaip: tokių, kurie galėtų įsivaizduoti ir efektyviai realizuoti savo vizijas, tokių, kurie galėtų vadovauti skirtingiems sektoriams, skirtingoms funkcijoms ir skirtingoms kultūroms, kurie pagal aplinkybes galėtų pritaikyti kitokį mąstymą ir požiūrį į darbą. Jie gebės ne tik kurti kūrybinius ir unikalius vertės paketus darbuotojams, lyginant su šiandienos standartais, bet taip pat turės poveikį, kur ir kaip dirbs darbuotojai organizacijose ateityje. Jų parama ir supratimas, kas svarbu jiems patiems ir ateities kartoms, padės išspręsti vieną didžiausių iššūkių organizacijose, kaip išlaikyti ir pritraukti geriausius talentus. Norėdamos išlaikyti perspektyvius darbuotojus, organizacijos turi investuoti į reikiamų kompetencijų ugdymą. Atliktoje apklausoje (*šaltinis 1*) 78 % vadovų ketina siekti šio tikslo ir dėmesį sukcentruoti į tobulėjimą. Kaip prieš tai minėta, demografiniai pokyčiai pasaulyje reiškia, kad Y ir Z karta iki 2020 m. sudarys apie 50 % darbo jėgos. Šie jauni žmonės turi kitokių ambicijų ir vertybių (lyginant su ankstesnėmis kartomis). Jie nori gyventi patogiai, bet tuo pačiu iš savo darbo tikisi daugiau nematerialių dalykų, tokių kaip prasmės ieškojimas ir galimybių išnaudojimas bei tarptautinės patirties įgijimas. Tai karta, kuri yra vedama emocijų. Jie savo karjerą įsivaizduoja ne

kaip lipimą kopėčiomis vienoje įmonėje, bet kaip įvairių patirčių portfelį iš skirtingų įmonių. Jiems rūpi galimybė nuvažiuoti padirbėti pas partnerius kitoje šalyje, jiems rūpi darbo aplinka, sveikata ir gerovė, todėl organizacijos turi skirti pakankamai daug dėmesio šiems kintamiesiems. Šie kintamieji taip pat yra įtraukti į darbuotojų įsipareigojimą lemiančius veiksniai. Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, tai emociniai ir intelektualiniai ryšiai tarp organizacijos, arba kitaip, žmogaus ir darbo atitikimas (A. M. Saks, 2006). Tai parodo kaip žmogaus asmenybė ir asmeninės vertybės dera su dabartiniu darbu (Kristofs, 1996). Žmogus jaučia kaip jo asmenybė atitinka organizacijos „asmenybę“ arba įvaizdį. Todėl nenuostabu, kad asmens ir organizacijos atitikimas identifikuojamas kaip potencialiai svarbus veiksnys darbuotojų įsipareigojimui organizacijoje. Harris and Mossholder, (1996), teigia, kad šiandien organizacijos patiria didžiulį spaudimą, reaguodamos į demografinius kartų pokyčius, adaptuojant jų strategiją ir struktūrą, kuri turi įtakos organizacijos kultūrai, todėl labai yra svarbu suprasti, kaip šie pokyčiai veikia identifikuojant, kurie veiksniai skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Mokslininkai akcentuoja, kad pastaraisiais dešimtmečiais organizacijose lieka tik tie darbuotojai, kurie labiausiai atitinka organizacijos kultūrą ir tikslus (T. Sekiguchi ir kt., 2009). Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų laukia iššūkiai ne tik ieškoti priemonių ir būdų pritraukti talentingiausius darbuotojus rinkoje, bet taip pat pritaikyti ir pagerinti strateginius veiksmus, išnaudojant savo ir darbuotojų potencialą. Dar vienas tikslas - kurti ir ieškoti būdų kokiomis priemonėmis įpareigoti organizacijai jaunąją kartą.

1.3 Talentų pritraukimo svarba

Pasaulio vadovai pabrėžia, kad pritraukti ir išlaikyti jaunesnius darbuotojus yra vienas iš jų didžiausių iššūkių. Nepriklausomai nuo ilgalaikės strategijos ir organizacijos tikslų, gebėjimas pritraukti ir išlaikyti Y ir Z kartos atstovus bus gyvybiškai svarbus organizacijoms, siekiant išlikti vis labiau konkurencingoje aplinkoje. Lyderiaujančios organizacijos supranta, kad talentingi darbuotojai yra pagrindinis verslo augimo variklis. Reikalingų darbuotojų paieška ir talentų išlaikymas yra vienas svarbiausių vadovų rūpesčių. Remiantis rezultatais atliktoje apklausoje (*šaltinis 1*) akivaizdu, kad įmonės neketina taupyti žmogiškųjų išteklių sąskaita. Net 84 % vadovų ketina didinti darbuotojų darbo užmokestį. Kita vertus, darbuotojams neverta tikėtis itin reikšmingo atlyginimų augimo. Daugiau nei pusė įmonių ketina didinti darbuotojų atlyginimus 0 – 5 %. Tačiau šiais metais, daugiau nei pernai, įmonių vadovų ketina kelti darbuotojų skaičių 5 – 10 %.

Analizuojant atliktą apklausą taip pat galima pastebėti, kad (*šaltinis 1*), talentingų darbuotojų pritraukimą vadovai įvardijo kaip vieną iš trijų svarbiausių prioritetų, galinčių sukurti įmonės konkurencinį pranašumą. 81 % vadovų akcentuoja nepakankamą reikiamos kvalifikacijos darbuotojų pasiūlą ir tai tampa vis didesnę susirūpinimą kelianti tema, kuri pakeitė greitos technologijų kaitos ir vartotojų elgsenos pokyčių keltas grėsmes. Emigracija ir su ja susiję

demografiniai pokyčiai bei nepakankamas specializuotos darbo jėgos paruošimas sąlygoja reikalingos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą ir didelę konkurenciją darbo rinkoje. Remiantis apklausos rezultatais (*šaltinis 1*), šią problemą vis daugiau įmonių vadovų, lyginant su pernai metų tyrimu, ketina spręsti ugdydami reikalingus specialistus panaudodami vidinius išteklius ir ieškodami specialistų darbo rinkoje. Taip pat, kaip efektyvi alternatyva išlieka specialistų pritraukimas iš konkuruojančių įmonių. Be to, daugėja atvejų, kada organizacijos priverstos, samdyti darbuotojus iš trečiųjų šalių, bendradarbiaujant su švietimo įstaigomis, arba pritraukti talentus iš konkuruojančių įmonių. Galima teigti, kad organizacijos ieško įvairiausių būdų, kaip ieškoti, pritraukti bei išlaikyti geriausius rinkoje talentus. Augant įmonėms ir stiprėjant ekonomikai varžytuvės dėl talentingiausių darbuotojų tik stiprės. Norėdamos juos pritraukti ir išlaikyti, įmonės privalo tobulinti esamas talentingiausių darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo strategijas. Vadovai nesnaudžia ir jau atlieka konkrečius veiksmus šioje srityje. Svarbu ne tik pritraukti geriausius darbuotojus rinkoje, bet taip naujų darbuotojų indėlis ateities kartoms, kurie irgi skirsis poreikiais ir vertybėmis, nei ankstesnės kartos. Pagrindinis vadovų uždavinys bus kurti ir ieškoti būdų, kaip išlaikyti ir įpareigoti darbuotojus, norint juos išlaikyti vis labiau konkurencinga tampančioje aplinkoje. Didesnis darbuotojų įsipareigojimas lemia mažesnę kaitą ir mažiau praleistų darbo dienų, didesnę klientų pasitenkinimą, didesnę pelningumą, pajamas bei grąžą akcininkams. Pvz.: geriausių darbdavių organizacijose labiau įsitraukę darbuotojai padvigubina pajėgumus aptarnaujant klientus, palaikant ir didinant veiklos efektyvumą, bei teikiant inovacijas (*šaltinis 9*). Svarbu yra pateikti aiškiai suformuluotą darbdavio vertės pasiūlymą darbuotojams, tam tikrus unikalius ir vertingus „darbo sutarties“ aspektus, išskiriančius organizaciją iš kitų darbdavių bei vykdyti darbuotojams duotus pažadus. Apibendrinant galima teigti, kad pritraukti talentingus darbuotojus į organizaciją ne tik svarbu, norint palaikyti konkurencingumą rinkoje, bet taip pat ir siekiant išlaikyti įmonės finansinį stabilumą, prekių bei paslaugų kokybę. Darbdaviai ne tik ieško įvairių sprendimų ir būdų, kaip pritraukti geriausius darbuotojus į organizaciją, bet taip pat bendradarbiauja su įvairiomis mokslo institucijomis bei žvalgosi į užsienio rinkos, siūlomą darbo jėgą.

Apibendrinant analizuojamą problematiką, Y ir Z kartos yra ateities darbuotojai, užaugę kitokioje juos supančioje aplinkoje, kuri bėgant laikui suformavo unikalius bruožus bei vertybes. Todėl labai yra svarbu analizuoti ir suprasti kas šiems atstovams yra svarbu. Šie kartų pokyčiai keičia situaciją organizacijose ir jų požiūrį į darbuotojus, kurios siekia pritraukti ir išlaikyti talentingus šių dienų darbuotojus. Pritraukti ir išlaikyti šias kartas tampa gyvybiškai svarbu kiekvienai organizacijai, norint išlikti konkurencingu rinkoje ir gebėti teikti kokybiškas prekes bei paslaugas. Todėl darbdavio vertės pasiūlymas bus efektingas tik tada, kada bus atsižvelgiama į kartų skirtumus, tai yra jų bruožus, vertybes ir charakteristikas.

2 Y ir Z kartų darbuotojų bei organizacijos vertės pasiūlymo teorinė analizė

2.1 Y kartos darbuotojų charakteristikos ir bruožai

Y kartos nariai yra gimę tarp 1980 ir 1995 m. Tai yra kol kas naujausia darbo jėgos grupė, daugelis narių užima ir palaiko pradinio lygio pozicijas, kurias apibrėžia T. Erickson, (2008) ir B. Hobart, (2014). Ši karta gali būti apibrėžta kaip interneto karta, kuri yra sujungta grupėmis pasauliniu mastu. Tai karta, kuri yra technologiškai išmani, puikiai gali naudotis kompiuteriais ir visomis naujausiomis technologijomis, kas senesnėms kartoms kartais tampa kliūtimi atliekant paprasčiausius uždavinius išskiria B. Dawn ir kt., (2013). Pastarieji daug efektyviau bendrauja el. paštu, socialiniais tinklais arba teksto žinutėmis, negu tradiciniais, nusistovėjusiais komunikacijos būdais. V. Viswanathan ir V. Jain, (2013) pabrėžia, kad dažniausiai šie žmonės mokosi visą gyvenimą ir dažnai pateikia skirtingus tam tikrų situacijų sprendimus, taip įgydami vis daugiau patirties.

Y karta yra karta, kurią sudaro didžiausia įvairovė skirtingų kultūrų, požiūrių, charakterių žmonių, tai labai individualių žmonių grupė (*šaltinis 9*). Analizuojant literatūrą, susidaro nuomonė, kad įvairovė tapo labai reikalinga Y kartos grupėms jų darbo aplinkoje, jie yra atviri ir priima skirtingų požiūrių narius. S. Brown ir M. Collins, (2009) pabrėžia, kad šios kartos atstovai ne tik patys toleruoja ir stengiasi suprasti tautines mažumas bei įvairias kultūras, bet ir kitus verčia jaustis patogiai ir priimti tai kaip normalų ir įprastą reiškinį. Rašytojas ir įtakingas vadybos mokslų konsultantas P. Drucker yra pasakęs: „Demografija yra vienas svarbiausių veiksnių, į kuriuos nei vienas nekreipia dėmesio, bet, kai atkreipia dėmesį, jau būna per vėlu“. B. Andrea ir kt., (2016) akcentuoja, kad šiems reiškiniams turėjo įtakos tėvų palaikymas, kadangi tai karta, kuri turėjo didžiausią tėvų paramą ir palaikymą, kaip jokia kita karta, kas turėjo įtakos jų pačių ir kitų narių savigarbai. T. Erickson, (2008) taip pat pabrėžia, kad tai karta, užaugusi tėvų dėmesio centre, kas nulėmė pasirengimą priimti atsakomybę ir priimti iššūkius su dideliu pozityvumu bei pasitikėjimu savo jėgomis. V. Targamadžė, (2015) (žr. 3 lentelė) „Kartų palyginimas“, išskiria Y kartos pagrindinius požymius.

Bėgant metams Y karta, tapo labiausiai savarankiška ir nepriklausoma karta, nes augo tokiu netradiciniu metu, kai trys iš penkių mamų turėjo eiti į darbus ir prisidėti prie namų ūkio išlaikymo, apibendrina V. Viswanathan ir V. Jain, (2013). Tai lėmė, kad šie nariai turėjo daug laiko praleisti vieni namuose, atlikti paskirtus namų ruošos darbus ir kitas užduotis, susijusias su kasdienine rutina. R. Zemke ir kt., (2013) išskiria, kad Y kartos tėvai prisidėjo prie šios grupės narių savivertės jausmo sustiprinimo, kas turėjo įtakos jų elastingam, optimistiškam požiūriui ateities perspektyvoje. S. M. Collins, (2009) akcentuoja, kad šios kartos atstovai nebijo kelti klausimų, nes su patirtimi suprato, kad geriau paklausti ir greičiau sužinoti, negu eikvoti laiką ir pačiam ieškoti. Tokio tipo žmonės noriai mokosi ir pasiruošę sutikti bei atlikti iššūkius skirtingai nei kiti, ieškodami kitų būdų ir kelių, taip tapdami viena ambicingiausių kartų.

Požymiai\Karta	Y karta	Z karta
Gimimo data	Nuo 1980 m.	Nuo 1995 m.
Požiūris/ filosofijos kryptis	Optimizmas	Realizmas
Pagrindinis bruožas	Motyvacija	„Vėjavaikiškumas“
Įsitraukimas / dalyvavimas	Tarptautinė visuomenė	Globali visuomenė
Vaidmuo	Kolektyvizmas	Individualizmas
Aktyvumo lygis	Vidutinis	Aukštas
Žinių/informacijos kiekis	Vidutiniškas	Didelis ir stiprus
Kvalifikacija	Apmokėtas mokslas	Mokomasi tik dėl savęs
Orientyrai	Profesija susijusi su asmeniniais poreikiais / privatumu	Asmeniniai poreikiai / privatumas (atskirti nuo profesijos)

Didelę rolę vaidina ir įsivaizduojama gera gyvenimo kokybė, kurios jie siekia. Dėl šios priežasties Y kartos nariai yra labai motyvuoti priimdami iššūkius bei tikslus, kaip pabrėžia R. Scott, (2016). Kadangi ši karta turėjo matyti finansinius nuosmukius 2000 m. ir 2008 m., išskiria M. Feldkircher, (2014), tai dar labiau sustiprino optimizmą ir gero gyvenimo kokybės troškimą. Kvidahl ir Melissa, (2015) išskiria, kad Y karta yra viena labiausiai bendradarbiaujančių kartų, patogiausias, geriausias bei greičiausias būdas rasti optimalius problemų sprendimus, dirbant komandoje.

Apibendrinat, gimusi tarp 1980 ir 1995 m., yra technologiškai išsilavinusi, įvairi ir labai skirtinga karta. Ši grupė yra *ambicinga* bei *konkurencinga* ir pakankamai *savarankiška* veikti pavieniui, turi *aukštą savivarbos* laipsnį. Visa tai juos priverčia jaustis *nepriklausomais*, labai *motyvuotais* ir *optimistiškais* organizacijos nariais. Tai karta, kuri yra labai *talentinga*, mąsto ir galvoja labai skirtingai, turi unikalius poreikius bei mėgaujasi *komandiniu* darbu. Jie nebijo *iššūkių*, juos priima kaip galimybę pasiekti geresnę gyvenimo kokybę, kas yra vienas jų didžiausių prioritetų.

2.2 Z kartos darbuotojų charakteristikos ir bruožai

Tai karta gimusi po 1995 m. dar kitaip vadinama „tylioji karta“, kaip pabrėžia Ch. Scholz, (2016), kadangi didžiąją dalį laiko jie praleidžia interneto erdvėje. L. Evans, (2014) akcentuoja, kad Z karta yra gimusi tarp 1994 m. ir 2000 m., todėl galima teigti, kad tai bus vieni pirmųjų šios grupės atstovų. Y. Kapil ir A. Roy, (2014) išskiria, kad dauguma autorių sutinka, jog pati pradžia buvo 1991 m. Iš to kyla prielaida, kad tarp autorių nėra vieningos nuomonės, kada buvo Z kartos pradžia, tačiau dauguma literatūros šaltinių nurodo šios kartos pradžią - 1995 m. B. Andrea

ir kt., (2016) apibrėžia, kad kaip ir Y karta, tai pat ir Z karta jaučiasi labai patogiai, naudojant naujas technologijas, tačiau vienintelis jų skirtumas, kad tai „paprasti“ technologijų vartotojai, jie nebūtinai yra aukšto lygio programuotojai. Y. Kapil ir A. Roy, (2014) išskiria, kad technologijos jiems suprantamos kaip paprastas įrankis spręsti kasdieniniams rūpesčiams ir problemoms, pvz., kaip koordinuoti veiklą ar surasti reikalingą informaciją. Suprantama, jie turi visas tradicines žinias ir įrankius, tačiau pagrindinis prioritetas ne informacijos žinojimas, bet galimybė kaip greitai ją galima surasti (*šaltinis 28*). Kadangi Z karta užaugo kartu su technologijomis, dauguma nemėgsta tiesioginio bendravimo, pirmenybę teikia momentinėms žinutėms arba vaizdo pokalbiams (*šaltinis 29*).

Šios kartos nariai yra praktiškai optimistiški, jie į visas situacijas žiūri su mažesniu optimistišku požiūriu, galima juos vadinti realistais, apibrėžia D. Schawbel, (2014). B. Andrea ir kt., (2016) išskiria, jog šiai grupei svarbu ne titulai ar pasiekimai, kurie yra kaip nors įvardinti ar apibrėžti, nariams labai svarbu patiems būti ir jaustis sėkmingais. J. Hope, (2016) akcentuoja, kad Z karta apima įvairias kultūras, aiškiai be jokių užuolankų kalba apie socialines problemas, turi stipresnį individualų požiūrį nei Y karta savo idėjoms, kurių laikosi ir argumentuoja. Be to tas pats J. Hope, (2016) ir M. C Iorgulescu, (2016) išskiria, kad nors naujausiais duomenimis pagrindinis prioritetas šiai kartai yra atlygis, tačiau dažnai pasitaiko, jog ši grupė teikia pirmenybę praktikai, žinioms be atlygio, savęs realizacijai, socialiai dalyvaudami ir galėdami prisidėti prie problemų ar tam tikrų situacijų sprendimo. Skirtingai nei Y karta, jie turi didesnę tolerancijos laipsnį daugiafunkciam užduočių atlikimui. Šios kartos atstovams kyla sunkumų ilgam sutelkti dėmesį ties viena užduotimi, pereinama prie kitos dar nebaigus prieš tai pradėtos, akcentuoja M. McCrindle ir E. Wolfinger, (2010). Ši karta dažnai skiria didesnę dėmesį ir prioritetą greičiui, bet ne tikslumui. Taip pat V. Targamadze, (2014) išskiria tokius bruožus kaip:

- Intensyvumas;
- Orientacija į rezultatą;
- Įdomumas.

Apibendrinant *intensyvumą*, pasireiškiantį šios kartos charakteristikoje, galima teigti, kad jie sugeba atlikti daug veiklų vienu metu, turi greitą reakciją, *orientacija į rezultatą*, greit veikia, bet dažnai neužbaigia darbo. Čia pasireiškia dar vienas minėtas bruožas - *įdomumas*, kuris kaip faktorius skatina veikti ir imtis darbų tik tol, kol tai atrodo nauja ir įdomu. Ši karta teikia pirmenybę saviems tikslams, dažnai prieštarauja tam tikroms nusistovėjusioms taisyklėms. Z karta gyvena tokia amžiuje, kada nejaučia deficito, jiems neturi jokios vertės nauji daiktai (D. Schawbel, 2014). J. Hope, (2016) (žr. 4 lentelė), išskiria pagrindinius Z kartos požymius ir bruožus. Lentelėje matyti, kokiais skirtumais pasižymi dvi skirtingos kartos, lyginant tam tikrus kintamuosius.

4 lentelė. Palyginimas Y ir Z kartos (J. Hope, 2016).

Millennial Generation	Generation Z
Socially and financially liberal	Socially liberal to moderate, financially moderate to conservative
More optimistic	More realistic
Service-oriented	Social change-oriented
Confident (high sense of self-importance)	Confident (self-assured)
“Me” generation	“We” generation
Tech savvy	Tech integrated
Facebook to share	Instagram to share
Share	Follow
Pre-scheduled learning	On-demand/just-in-time learning
Want to learn something? Google it	Want to learn something? YouTube it

Z karta - tai ateinanti darbo jėgos karta, kuri dar tik žengia pirmuosius žingsnius savo karjeros link. Tai karta, kuri labai lengvai priima technologines naujoves, jų nevertina ir nebrangina taip, kaip ankstesnieji kartų atstovai, nes tai jiems yra įprasta, kaip Y kartos atstovui kavos aparatas arba rašalinis spausdintuvas. Šios grupės nariai yra labai *individualūs* ir *socialūs*, jiems *bendravimas* reikalingas kaip oras, tai, galima sakyti, yra vienas pagrindinių gyvenimo kokybės rodiklių. Šių žmonių dėmesį sunku išlaikyti ilgam. Atlikdami užduotis, jie *nesiekia didelės kokybės*, nes dažniausiai vienu metu atlieka ir koncentruojasi į daug veiklų. Yra *realiai optimistiški*, prieš vertindami vienas ar kitas situacijas, į tai žiūri įtartinai ir abejodami. Šios kartos atstovams labai svarbu patogiai pateikti raktažodžius priėjimui prie informacijos ar tam tikrų žinių, kurie juos sudomintų, skatintų skaityti, o ne ieškoti kitų būdų tikslui pasiekti, tam eikvojant savo laiko išteklius.

Šie kartų apibūdinimai yra kilę ir labiausiai akcentuoti vakarų sociologų. Apibrėžti, kas šioms kartoms būdinga lietuviškame kontekste, tiksliai nėra galimybės, nes Lietuvoje taip plačiai šios kartos dar netirtos, kaip pabrėžia V. Targamadžė, (2015).

Išanalizavus Y ir Z kartų ypatumus išskiriama, kas būdinga vienai ar kitai kartai ir kaip jos interpretuojamos. Tai labai artimos kartos, kurios yra ir panašios, ir tuo pačiu labai skirtingos. Y kartos pradžia yra 1980 m., Z kartos pradžia yra nuo 1995 m. Tiek viena, tiek kita karta gana gerai susipažinusios su technologijomis, kurias naudoja kasdieninėms užduotims atlikti, tačiau skirtumas yra tas, kad Y karta į technologijas žiūri kaip į naujoves ir priima jas su dideliu entuziazmu, o Z karta tai mato kaip paprastus ir būtiniausius įrankius. Y karta yra ambicinga ir labai konkurencinga, kadangi jos atstovams gyvenimo kokybė ir apsirūpinimas yra labai svarbus. Z kartos žmonės nėra jautę

deficito, todėl jie ne tokie ambicingi ir konkurencingi, kaip anksčiau minėtieji. Jiems didžiausias prioritetas - gyvenimo kokybės kūrimas, socialinių ryšių palaikymas ir bendravimas, ryšio užmezgimas su kitais žmonėmis. Tiek Y, tiek Z kartoms labai svarbi įvairovė darbo aplinkoje, norint dirbti komandoje. Y karta tai supranta kaip skirtingų patirčių apjungimą siekiant bendro tikslo, Z karta tuo pačiu gali socialiai save realizuoti, priimdami skirtingus požiūrius ir nuomones. Abi kartos yra individualios, bet Z karta turi didesnę tolerancijos laipsnį skirtingiems požiūriams ir nuomonėms, nei Y karta. Literatūros šaltiniuose kalbant apie užduočių priėmimą ir vykdymą minima kad, Y karta savo laiką skiria mokymuisi, žinių įgijimui, atliekant vieną užduotį, o Z kartai įgyti žinių užduočiai atlikti nėra taip svarbu, kaip jų greitas suradimas ir pritaikymas kiekvienai skirtingai situacijai, nes tuo pat metu jie atlieka dar kelias funkcijas, pvz., skiria dėmesį pabendravimui su pažįstamu arba savaitgalio renginio paieškai. Taip pat Y karta bet kokią užduotį priima kaip iššūkį ir nedvejodama ieško atsakymų, Z karta dar gerai pasvarsto, ar tai jiems yra įdomu ir aktualu. Nusistovėjusios taisyklės, kas visiems yra įprasta ir priimtina, kaip laiku atėjimas į darbą arba informavimas apie vizito pas daktarą pasikeitusį laiką, Y karta visada jų laikysis ir tai yra vienas prioritetinių veiksmų, atliekant kasdienes funkcijas, tačiau Z kartai tai nėra labai svarbu, jiems svarbiau, kaip tuo momentu jaučiasi jie, o ne tas žmogus, pas kurį jie buvo susitarę vizitui. Y karta turi didesnę tolerancijos laipsnį socialinėms problemoms, daugiau skiria laiko ne jų aptarimui ir svarstymui, bet savo gyvenimo kokybės gerinimui, išreiškiant save darbinėje aplinkoje. Atvirkščiai Z kartai - jiems bendravimas yra labai svarbus, todėl daugiau diskutuoja apie socialines problemas. Priimant iššūkius ir savęs realizacijai, Y kartai labai svarbus jų pasiekimų aplinkinių įvertinimas, pripažinimas visuomenėje pagal tam tikrus standartus, titulai, o ne nematerialinė motyvacija, kas šios kartos atstovus stumia į priekį padaryti daugiau. Z kartai titulai ir pasiekimai nėra svarbūs, jiems svarbiausia patiems būti ir jaustis sėkmingais, o ne pripažintais kitų, jog jie tokie yra.

Apibendrinat, Y kartą galima apibūdinti kaip:

- Jaučiasi gerai, kai yra įvertinti visuomenės tam tikrais titulai ir pasiekimais;
- Yra labai konkurencingi ir motyvuoti siekiant materialinio atlygio, kuris suteikia gerą gyvenimo kokybę;
- Pripažįsta visuomenės normas ir laiko tai standartu.

Apibendrinat, Z kartą galima apibūdinti kaip:

- Jaučiasi gerai, kai patys jaučiasi sėkmingi, o ne kitų įvertinti;
- Šiltas socialinis klimatas jiems vienas svarbiausių pamatų, norint jaustis motyvuotais ir reikalingais visuomenėje;
- Visuomenės standartai varžo ir neleidžia atsiskleisti jų potencialui.

2.3 Darbuotojo vertės suvokimo aspektai

Šiandien visuomenė tokia, kada kiekvienas asmuo darosi vis individualesnis ir reiklesnis. Buvo laikas, kada žmogui užtekdavo pasisotinti ir turėti pastogę, bet šiame amžiuje vertybės kinta, o žmogus, technologijos, aplinka stipriai evoliucionavo ir kasdieniniai poreikiai išaugo. Tą supranta ir organizacijos, todėl norėdamos išlikti konkurencingos ir optimaliai funkcionuojančios, jos privalo suprasti ir įvertinti pokyčius, norėdamos neatsilikti ir išgyventi. Tam reikia suprasti, kas skatina žmones judėti į priekį, siekiant savo tikslų ir identifikuoti, kokios yra pagrindinės žmonių vertybės. Jas išanalizavus suvokti, kaip darbuotojai supranta ir įžvelgia vertę, kuri atitinka arba neatitinka esamos organizacijos siūlomas vertybes.

Žmogaus vertybės vaidina didelį vaidmenį jo asmeniniame gyvenime bei darbo aplinkoje. Jos veikia kaip variklis: žmonės dirba, mokosi, siekia savo tikslų, norėdami patenkinti savo poreikius, būti pripažinti ir įvertinti. B. Kuzmickas, (2001) pabrėžia, kad vertybėmis yra laikoma visa, kas yra poreikių, interesų, norų, troškimų objektai, kas sukelia vertinimo jausmus ir sprendimus, kreipia siekius ir žadina pastangas. Taip pat vertybės yra nuo pačios asmenybės priklausomi objektai ir reiškiniai, kurie patenkina kokius nors žmogaus poreikius bei interesus, turėdami teigiamos įtakos, akcentuoja A. Giddens, (2001). Vertybės gali būti nuorodos arba matavimo įrankis, kuriais žmonės vadovaujasi sprenddami apie tai, kas yra priimtina arba nepriimtina jų asmeniniame gyvenime ar darbe, išskiria Schwartz, (1992, 2006). K. Ralys, (2011) pastebi, kad vertybė – tai abstraktus, bendras elgesio principas, standartas, pateisinantys konkrečius veiksmus ir tikslus. J. Kulin ir B. Meuleman, (2015) pabrėžia, kad kiekvienas žmogus yra individualus ir skirtingai teikia prioritetus tiek vienoms, tiek kitoms vertybėms. Todėl labai svarbu išanalizuoti ir identifikuoti, kokios yra svarbiausios ir ryškiausios vertybės. Apibendrinant, vertybės yra fiziškai neapčiuopiamos, jos formuojasi jau nuo ankstyvų amžių, kada koja kojoni žengiama su evoliucija. Tai viena iš žmonių gyvenimo varomųjų jėgų, kurios nurodo vieną ar kitą kryptį, siekiant save išreikšti, užpildyti ir įvertinti.

Žmonių vertybės yra stabilios, nes kriterijai, pagal kuriuos vertinama viena ar kita situacija, formuoja mūsų pačių įsitikinimus, tada priimame sprendimus, kurie lemia mūsų ateitį (Feather, 1995). Vertybės - tai suvokimas, kas yra gera ar bloga, teisinga ar neteisinga. Jos turi įtakos mūsų tikslų pasirinkimui ir priemonėms, pasiekti šiuos tikslus (Rokeach, 1973). Mes sudėliojame savo asmenines vertybes į tam tikrą hierarchiją, vadinamą vertybių sistema. Kiekvienas žmogus turi unikalią vertybių sistemą, kuri linkusi būti stabili ir ilgalaikė, kadangi tai rezultatas, kuris buvo kuriamas pradedant mūsų tėvais, draugais, socialine aplinka, asmenine patirtimi ir visuomene, kurioje mes gyvename (Morris, 1956). Kai galvojame apie mūsų vertybes, mes galvojame apie tai, kas mums svarbu gyvenime (Kluckhohn, 1951). Kiekvienas iš mūsų turi skirtingus prioritetus tam tikroms vertybėms (pvz.: pasiekimai, saugumas, geranoriškumas) (Allport, 1961). Viena vertė gali būti labai

svarbi vienam asmeniui, tačiau nesvarbi kitam. Schwartz, (1992, 2006) išskirdamas vertybių sampratą, nurodo šešias pagrindines vertybių savybes, kurios yra daugelio teoretikų raštuose:

- Vertybės yra įsitikinimai. Kai vertybės priimamos, jos sutapatina su jausmu. Žmonės, kuriems nepriklausomybė yra svarbi vertybė, gali pulti į neviltį, kada kils grėsmė jų nepriklausomybei ir jie jos negalės apsaugoti arba taps laimingi, kai ja galės mėgautis (Allport, 1961).
- Vertybės yra susiejamos su gyvenimo tikslais, kas motyvuoja veikti. Žmonės, kuriems socialinė tvarka, teisingumas ir paslaugumas yra svarbios vertybės, yra labai motyvuoti siekti šių tikslų (Morris, 1956).
- Išskiriamos vertybės, kurių laikomasi tam tikrose situacijoje arba aplinkoje. Paklusnumas ir sąžiningumas yra dažnai sutinkama darbo vietoje ar mokykloje, versle ar politikoje, su draugais arba svetimais žmonėmis. Tokie atvejai atskiria vertybes nuo normų ir priimtų nuostatų, konkrečiuose objektuose, veiksmuose ar situacijose (Rokeach, 1973).
- Vertybės priimamos kaip standartai ar kriterijai. Vertybės pasirenkamos ir vertinant veiksmus, politiką, žmones, ir įvykius. Asmuo nusprendžia, kas yra gera ar bloga, pagrįsta ar neteisėta, verta daryti arba išvengti, remiantis galimomis pasekmėmis už jų puoselėjamas vertybes. Šių vertybių poveikis, priimant kasdienes sprendimus, retai būna sąmoningas. Poveikis sąmoningas tampa tada, kai svarstoma, kokius veiksmus ar sprendimus priimti, kad puoselėjamos vertybės neprieštarautų kitoms (Kluckhohn, 1951).
- Vertybės yra priimamos pagal svarbą lyginant vieną su kita. Žmonių suformuota prioritetų sistema apibūdina juos kaip asmenis. Svarbesnės vertybės gali būti pasiekimai, teisingumas, tradicijos. Ši hierarchinė sistema taip pat išskiria vertybes iš normų ir požiūrių (Feather, 1995).
- Santykinės vertybės, kai požiūris ar elgesys turi įtakos daugiau negu vienai vertybei. Pavyzdžiui, bažnyčios lankymas gali išreikšti ir skatinti tradicijų vertybes, kurios veikia ir kaip pasitenkinimo siekimo vertybės, teigia Schwartz, (1992, 1996).

Šios vertybės gali būti universalios, nes jos yra pagrįstos vienu ar daugiau reikalavimų žmogaus egzistencijai (Schwartz, 1992, 2006). Toliau Schwartz, (1992, 2006) apibrėžia apklausoje naudojamą instrumentą, kurį sudaro 10 pagrindinių vertybių. Šios esminės nuostatos yra išreiškiamos daugiau negu viena vertybe (S. H. Schwartz ir K. Boehnke, 2004).

Savarankiškumas (self - direction). Tikslas: nepriklausomybė veikiant ir galvojant - pasirinkti, kurti, tyrinėti. Savarankiškumo poreikis kyla iš kontrolės ir meistriškumo poreikio, pabrėžia Bandura, (1977). Tai noras būti savarankišku ir nepriklausomu, išskiria autoriai Kluckhohn (1951) ir Kohn ir Schooler (1983). Šių vertybių turėtojams būdinga: kūrybiškumas, laisvė, tikslų pasirinkimas, smalsumas, nepriklausomybė, savigarba, intelektas, privatumas.

Savęs skatinimas (stimulation). Tikslas: jaudulys, naujumas ir iššūkiai gyvenime. Savęs skatinimo poreikis kyla siekiant palaikyti optimalų, teigiamą, bet nežemą aktyvumo lygį, pabrėžia Berlyne, (1960). Šis poreikis galima manyti yra susijęs su poreikiu savarankiškai atrasti asmenines vertybes, akcentuoja Deci, (1975). Šių vertybių turėtojams būdinga: įvairovė, įdomus gyvenimas, drąsa.

Hedonizmas. Tikslas: malonumas ar jausminis pasitenkinimas savimi. Hedonizmo poreikis kyla iš poreikio malonumui ir veiksmų, susijusių jam patenkinti, pabrėžia Freud, (1933) ir Williams, (1968). Šių vertybių turėtojams būdinga: malonumas mėgautis gyvenimu, atlaidumas sau.

Pasiekimai. Tikslas: asmeninė sėkmė, įgyjant kompetenciją, priimant ir laikantis socialinių standartų. Konkurencinė aplinka ir nuolatinė veikla būtina, kad šių vertybių žmonės, grupės ar institucijos galėtų išgyventi ir pasiekti savo tikslų. Ši vertybė yra pasiekimas, kuris pabrėžia demonstruojamą kompetenciją pagal vyraujančias kultūrines normas, taip gaunant socialinį pritarimą. Šių vertybių turėtojams būdinga: ambicingumas, sėkmė, įtaka, intelektualumas, noras jaustis svarbiu, savigarba, socialinis pripažinimas, akcentuoja McClelland's, (1961).

Galia. Tikslas: socialinis statusas ir prestižas, kontrolė ir dominavimas virš kitų žmonių bei išteklių. Ši vertybė būdinga socialinėms institucijoms, kurių veikimas pagrįstas statuso laipsnio įgijimu, išskiria Parsons, (1951). Lonner, (1980) taip pat pabrėžia, kad dominavimo, savęs pateikimo poreikis iškyla daugumoje tarpasmeninių santykių viduje ir kultūroje. Norėdami pateisinti šį socialinio gyvenimo faktą, motyvuoti grupės nariai turi įgyti galią kaip vertybę. Galios vertybė gali būti kaip atskiras poreikis dominuoti ir turėti kontrolę, akcentuoja Allport, (1961). Šių vertybių turėtojams būdinga: institucijų lankymas, turtas, socialinė galia, įvaizdis visuomenėje, socialinis pripažinimas.

Saugumas. Tikslas: saugumas, harmonija ir stabilumas visuomenėje, tarpusavio santykiai ir savarankiškumas. Saugumo poreikis kyla iš pagrindinių individualių ir grupinių būtinybių, apibrėžia Kluckhohn, (1951) ir Maslow, (1965). Kai kurios saugumo vertybės atstovauja individualius arba grupės saugumo interesus, pvz., nacionalinis saugumas. Saugumo laipsnis išreiškiamas savarankiškai arba tiems, su kuriais jį identifikuojame. Šių vertybių turėtojams būdinga: socialinės tvarka, šeimos saugumas, nacionalinis saugumas, sveikata, jausmas, kad kažkam priklausai, įsipareigojimas.

Prisitaikymas. Tikslas: santūrumas, susilaikymas nuo impulsyvių veiksmų, kurie gali sutrukdyti arba pakenkti kitiems, kurie pažeidžia socialinius lūkesčius ar normas. Prisitaikymo poreikis kyla iš poreikio slopinti polinkius arba veiksmus, kurie gali suardyti ir kenkia sklandžiam grupės veikimui (Schooler, 1983). Svarbu kasdieninėje veikloje susilaikyti nuo visų galimų veiksmų,

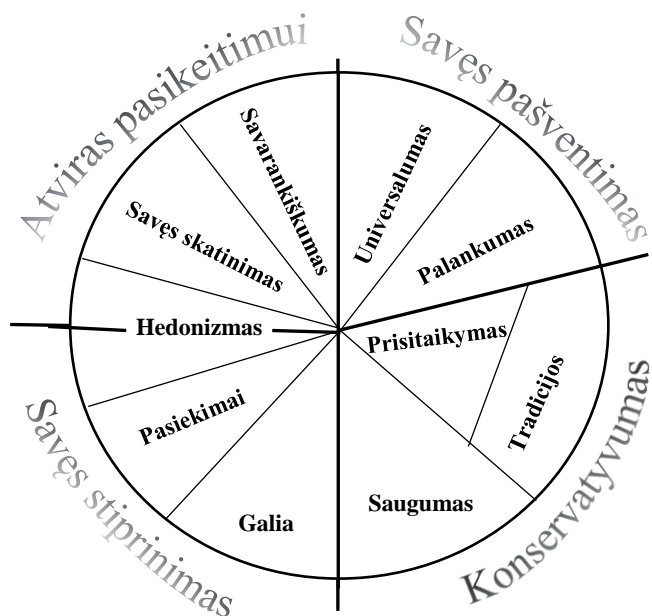
kurie turi įtakos kitiems. Šių vertybių turėtojams būdinga: paklusnumas, drausmingumas, mandagumas, pagarba tėvams ir vyresniems, lojalumas, susilaikymas.

Tradicijos. Tikslas: pagarba, atsidavimas ir idėjų priėmimas, kurias suteikia kultūros ar religijos. Visos grupės, kurios pritaria simboliams, idėjoms ir įsitikinimams, dalijasi patirtimi ir likimu. Tai standartas, kaip grupės nariai vertina ir pripažįsta tradicijas. Tradicijos simbolizuoja grupės solidarumą, išreiškiant savo unikalią vertę, prisidedant prie išlikimo, išskiria Durkheimą, (1954) ir Parsons, (1951). Šios vertybės dažnai apima religines formas kaip apeigas, tikėjimą ir elgesio normas. Šių vertybių turėtojams būdinga: pagarba tradicijoms, nuolankumas, pamaldumas, savęs įprasminimas gyvenime, dvasinis gyvenimas. Tradicijų ir atitikties vertybės yra viena didžiausių motyvacinių priemonių. Dažniausiai siekiamas tikslas yra patenkinti ir atitikti lūkesčius, kuriuos nustato socialinė aplinka. Atitiktis reiškia pavaldumą asmenims, su kuriais dažniausiai bendraujame: tėvais, mokytojais ar viršininkais. Tradicija - tai pavaldumas religiniams ir kultūriniais įpročiams bei idėjoms.

Palankumas, geranoriškumas. Tikslas: išlaikyti ir didinti gerovę tų, su kuriais dažniausiai kontaktuojame. Palankumas kyla iš pagrindinio poreikio sklandžiam grupės funkcionavimui, akcentuoja Kluckhohn, (1951) ir iš poreikio priimti kitus, pabrėžia Maslow, (1965). Artimiausi ir kritiniai santykiai yra šeimoje ir kitose prioritetinėse grupėse. Geranoriškumas arba palankumas - tai noras rūpintis kitų gerove. Šių vertybių turėtojams būdinga: naudingumas, sąžiningumas, atlaidumas, atsakingumas, lojalumas, brandi meilė, gyvenimo prasmė, dvasinis gyvenimas. Geranoriškumas ir atitikties vertybės skatina bendradarbiavimą ir palankius socialinius santykius, motyvuoja laikytis pavyzdingo elgesio. Atitikties vertybės skatinta bendradarbiavimą, siekiant išvengti neigiamų rezultatų, kurie kyla iš savavališkos veiklos.

Universalizmas. Tikslas: suprasti, būti dėkingu, toleruoti ir rūpintis visų žmonių ir gamtos gerove. Universalizmo vertybės poreikis kyla iš noro išlikti individualiems asmenims bei grupėms (Parsons, 1951). Žmonės nepripažįsta šio poreikio, kol patys netikėtai susiduria su šių vertybių grupės nariais ir kol jie nepajaučia gamtos išteklių trūkumo. Kai tai įvyksta žmonės supranta, kad dėl to, jog nepavyko priimti kitos grupės dėl jų skirtumų, kyla grėsmė jų santaikai ir gyvybingumui. Taip pat pripažinimas ateina tada, kada suprantame, jog gamtinė aplinka lemia išteklius, nuo kurių priklauso mūsų gyvenimai. Universalizmas jungiasi su nerimu dėl visuomenės, pasaulio bei gamtos gerovės. Šių vertybių turėtojams būdinga: plačios pažiūros, socialinis teisingumas, lygybė, pasaulinė taika, vienybė su gamta, išmintis, aplinkos apsauga, vidinė harmonija, dvasinis gyvenimas.

Visos šios vertybės turi tarpusavio ryšį (žr. 1 pav.). Atskirų vertybių aukštinimas ir priėmimas veda prie skirtingų tikslų, kurių siekiame kasdieniniame gyvenime ir darbe.



1 pav. Teorinis tarp savęs susijusių motyvacinių vertybių modelis (S.H. Schwartz, 1992, 2006).

Nors teorija nurodo dešimt vertybių, kai kurios jų yra tarpusavyje susijusios tai pačiai motyvacijai palaikyti. Tai sukuria vertybių ratą. Kada viena vertybė pratęsia kitą, tokia struktūra sudaro gretimų vertybių ratą:

- Galia ir pasiekimai - socialinis pranašumas ir savigarba;
- Pasiiekimai ir malonumų siekimas – egocentiškumas;
- Hedonizmas ir savęs skatinimas - pirmenybė efektyvumui ir malonumui;
- Savęs skatinimas ir savarankiškumas - vidinė savęs investicija į naujumą ir meistriškumą;
- Savarankiškumas ir universalumas - priklausomybė nuo savo sprendimų, komforto ir egzistencijos įvairovė;
- Universalizmas ir geranoriškumas - pagalba kitiems viršija savanaudiškus interesus;
- Palankumas ir tradicijos - atsidavimas grupei panašių arba vienodų vertybių žmonių;
- Geranoriškumas ir prisitaikymas – pastovi elgsena, kuri skatina glaudžius santykius;
- Prisitaikymas ir tradicijos - pavaldumas socialinei visuomenei, kuri nustatė tam tikrus lūkesčius;
- Tradicija ir saugumas – išsaugojimas esamos socialinės tvarkos, kuri suteikia gyvenimui pilnavertiškumą;
- Prisitaikymas ir saugumas - tvarkos ir harmonijos santykių saugojimas ir puoselėjimas;
- Saugumas ir galia - išvengti arba įveikti grėsmes, kontroliuojant santykius ir išteklius.

Apibendrinat galima daryti išvadą, kad šis vertybių matavimo įrankis yra validus ir tinka nustatyti ir identifikuoti pagrindines žmonių vertybes, kuriomis jie vadovaujasi ir motyvuoja priimdami sprendimus gyvenime. Trumpai tariant, kiekviena vertybė turi tęstinumą su kita vertybe: esančios greta viena kitos, turi panašų pagrindą panašiai motyvacijai palaikyti. Kuo vertybės viena nuo kitos tolimesnės, tuo labiau pagrindas motyvacijai skiriasi. Tokia vertybių struktūra leidžia rasti ryšį tarp panašių vertybių ir atvirkščiai, taip pat identifikuoti kintamuosius, kurie yra susiję tarpusavyje (elgesys, požiūris, amžiaus ir t.t.) pabrėžia S.H. Schwartz, (1992, 2006). Kaip ir prieš tai minėta darbe, siekiant darbuotojų didesnio įsipareigojimo, pritraukiant ir išlaikant juos organizacijoje reikia įvertinti kokios yra organizacijos ir darbuotojų vertybės.

2.4 Darbdavio vertės pasiūlymo konceptas

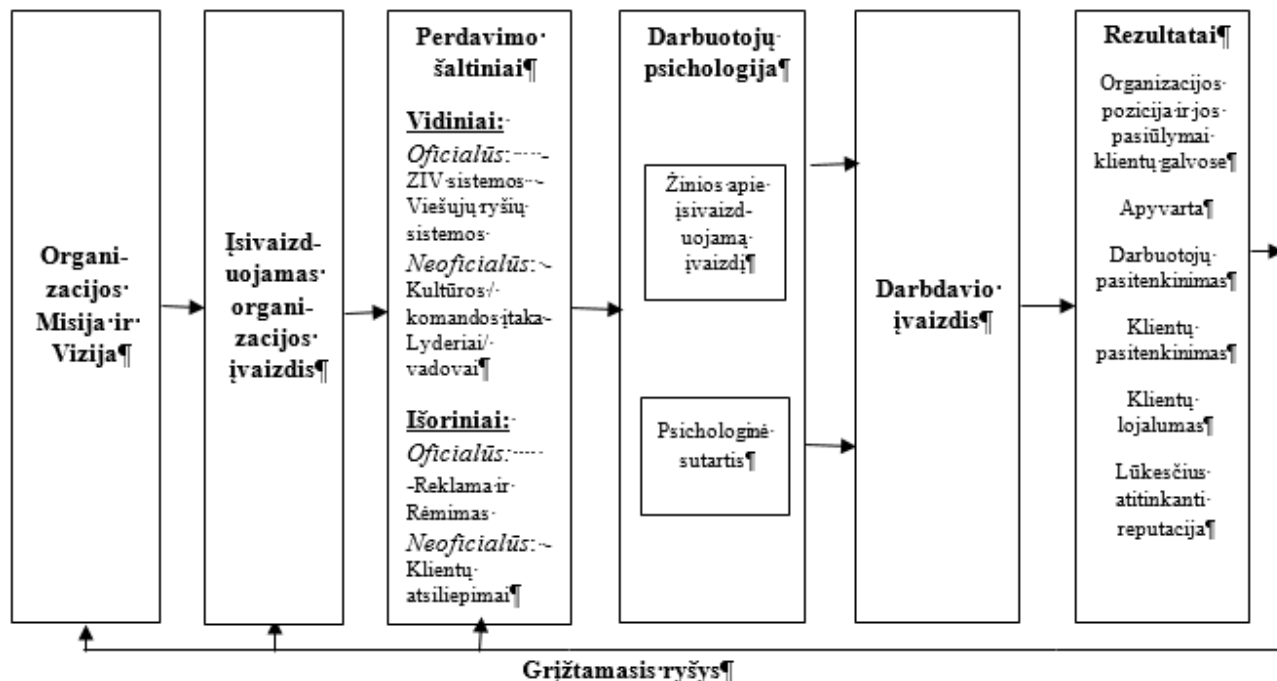
Susiduriant su daugybe siūlomų prekių ženklų, visuomenė taip pat susiduria su galybe organizacijų, kurios, kaip ir prekės, siūlo vienokią ar kitokią suprantamą vertę. S. Verma, (2011) išskiria, kad organizacijos vis bando įvertinti ir pagerinti savo patrauklumą potencialiems darbuotojams. Sėkmingas darbdavio prekės ženklas, kuris yra dažniausiai „perkamas“ arba kitaip pasirenkamas parodo, kaip organizacija sėkmingai sugeba formuoti vertės pasiūlymą darbuotojams, akcentuoja A. Collett, (2014). Iš to kyla idėja, jog darbdavio vertės pasiūlymas yra svarbus procesas, kada organizacija identifikuoja ir pabrėžia, kas ji tokia yra, ką darbuotojas davęs gaus mainais, kokios patirties gali tikėtis, pabrėžia C. Bergeron, (2004). DVP tai priežastys, dėl kurių talentingi darbuotojai turi prisijungti ir pasilikti organizacijoje bei nuvesti ją į sėkmės viršūnę, išskiria D. Ulrich ir W. Brockbank, (2005). Arba kitaip, DVP - kaip organizacijos vertės pasiūlymas viršija vertės pasiūlymą dirbti kitoje organizacijoje, pabrėžia J. Sullivan, (2002). E. Michaels ir kt., (2001) savo šaltiniuose išskiria, kad darbdavio vertės pasiūlymas - tai žinutė, kurią siunčiame dabartiniams ir būsimiems darbuotojams, kuri praneša ką reiškia dirbti atstovaujama organizacijai. Autorių nuomone, tai apima viską, kas yra susiję su kasdienine darbuotojų patirtimi. Kitaip tariant, darbdavio vertės pasiūlymas - tai nustatytas tam tikras atlygis arba nauda, kurį darbuotojas įgyja dirbdamas organizacijoje, akcentuoja J. Martin ir kt., (2015). DVP parodo, ką darbuotojai gaus iš įmonės, jeigu jie pateisins lūkesčius. Literatūros šaltiniuose pabrėžiama, kad įmonės pakankamai daug komunikuoja apie tai, ko darbuotojas gali tikėtis dirbdamas organizacijoje, tačiau reali darbuotojo patirtis institucijoje, kuria jis dalinasi su kitais žmonėmis, savo žodžiais yra daug efektyvesnė komunikacija pažymi M. Jacquet, (2012). DVP yra supratimas, ką organizacija gali pasiūlyti savo darbuotojams, kodėl ji yra patrauklesnė, nei kiti darbdaviai, pabrėžia Ambler ir Barrow, (1996). Taigi, akivaizdžiai kyla klausimas, kodėl darbuotojai turi pasirinkti ilgalaikius santykius su organizacija? Norint atsakyti į šį klausimą, reikia suprasti ir įvertinti, ką darbuotojai pripažįsta labiausiai ir surinkus informaciją bei atlikus analizę, pagerinti tai, kas labiausiai pritraukia ir išsaugo darbuotojus, pažymi G. Jeanne ir kt.,

(2011). Apibendrinant galima teigti, kad darbdavio vertės pasiūlymas, tai organizacijos gebėjimas išsiskirti iš kitų organizacijų. Jį sudaro procesas, kuriame dalyvauja ne tik organizacija, bet ir darbuotojai, proceso metu identifikuojami kintamieji, kurie kuria vertę darbuotojams. Identifikavus kintamuosius, organizacija pamatuoja jų efektyvumą ir tikrąją reikšmę darbuotojams, norėdama toliau tobulinti bei gerinti naudas, siūlomas darbuotojams už jų atsidavimą organizacijai.

2.4.1 Darbdavio vertės pasiūlymas darbdavio įvaizdžio formavime

Darbdavio vertės pasiūlymas yra dažnai painiojamas su organizacijos kaip *prekės ženklo pateikimu* darbuotojams, nes tai glaudžiai susijusios sąvokos, pabrėžia N. Leekha ir kt., (2014). Organizacija, kaip prekės ženklas, arba kitaip darbdavio įvaizdžio formavimas, yra procesas, kuris kuria, svarsto ir įgalina veikti tvarius darbdavio – darbuotojo santykius. Tokie santykiai yra apibrėžiami kaip ilgalaikiai santykiai tarp įmonės ir jos potencialių bei esamų darbuotojų, kuriuos inicijuoja korporatyvinio įvaizdžio procesai, apjungiantys įmonės socialinę atsakomybę ir tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą (H. Aggerholm, 2011). Darbdavio prekės ženklas yra santykinai naujas požiūris į įdarbinimą ir išlaikymą geriausių įmanomų talentų, per organizacijos aplinkos kuriamus elementus, akcentuoja K. Backhaus ir S. Tikoo, (2004). Darbdavio įvaizdis - tai paketas funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, kurias suteikia jas pripažįstantis darbdavys (T. Ambler ir S. Barrow, 1996). Šaltiniai bendrai teigia, kad darbdavio įvaizdis lemia talentingų darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą. Siekiant išlaikyti perspektyvius darbuotojus ir pritraukti naujus talentus, organizacijoms reikia nustatyti savo įvaizdį kaip „puikios vietos dirbti“ (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004). Heger, B.K., (2007) pabrėžia, kad pirmiausiai organizacija sudaro aiškų, nuoseklų ir sąžiningą „vertės pasiūlymą“ esamiems ir potencialiems darbuotojams. Remiantis J. Sullivan, (2002) ir E. Lawler, (2005) moksliniais tyrimais, kurie apima organizacinę kultūrą, valdymo stilių, dabartinių darbuotojų savybes, dabartinį darbo aplinkos bei dabartinių darbuotojų susidaromą vaizdą, išpūdžius apie produktų ir paslaugų kokybę, aiškiai nustatoma, kokia yra organizacija, ko ji tikisi iš darbuotojų ir ką turi jiems pasiūlyti.

Darbuotojo įvaizdžio kūrimo procesas (žr. 2 pav.) įgalina organizaciją nuosekliai ir vaizdžiai pristatyti savo norimą prekės ženklą, kuris nurodo aiškią poziciją, kuo klientai ir darbuotojai yra panašūs (S. J. Miles ir W. G. Mangold, 2005). Toks modelis parodo organizacijos misiją ir vertybes, kurie teigia arba nurodo priešastis, kaip apibrėžiamas norimas organizacijos įvaizdis. Žinutės tipas, kuris dabar perduodamas, ir darbuotojų būseną leidžia padaryti išvalgas ir jų būdus, ieškant priešasčių įvertinti esamą organizacijos padėtį.



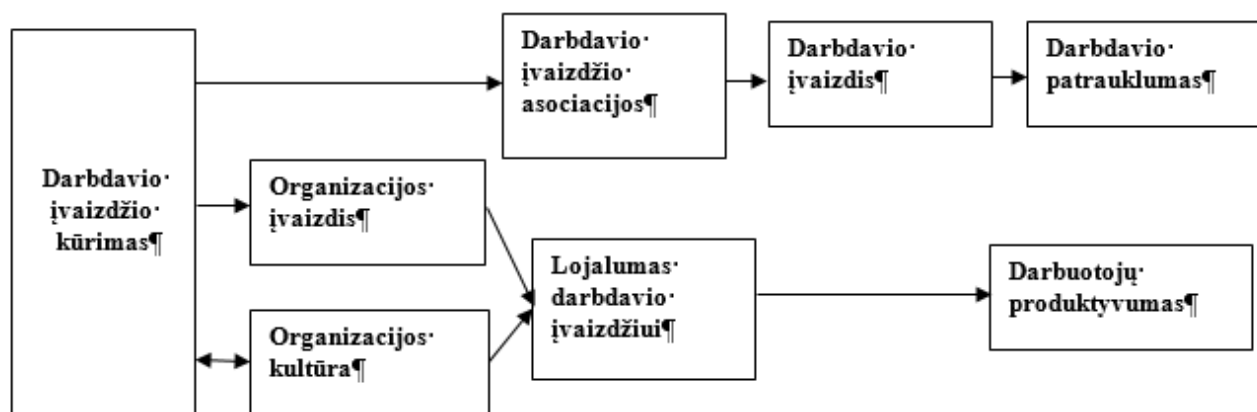
2 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo proceso schema (Miles, S. J. ir Mangold, G., 2005).

Literatūroje aprašančioje žmogiškuosius išteklius, (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004) darbdavio įvaizdžio kūrimas, apibūdinamas kaip trijų etapų procesas:

1. Organizacija sukuria vertės pasiūlymą, kuris įkūnija prekės ženklą. Tai visos naudos, kurios sudaro darbdavio vertės pasiūlymą, tai, ką organizacija turi pasiūlyti darbuotojams;
2. Sudarius darbdavio vertės pasiūlymą jis perduodamas potencialiems darbuotojams, įdarbinimo agentūroms ir konsultantams. Toks darbdavio įvaizdžio išorinis marketingas sukuriama ne tik pritraukti tikslinę auditoriją, bet taip pat sustiprinti prekės ženklo įvaizdį rinkoje;
3. Vidinis marketingas, kuris apima organizacijos kultūrą, siekia ištesėti duotą prekės ženklo pažadą būsimiems darbuotojams. Arba kitaip, kaip organizacija parduoda tai, ką turi pasiūlyti potencialiems ir esamiems darbuotojams.

Darbdavio įvaizdžio formavimas organizacijos viduje užtikrina darbdavio pažado žinutės perdavimą esamiems darbuotojams, formuojant jų požiūrį bei elgesį, pažymi K. Punjaisri ir kt., (2008). Darbdavio ženklo asociacijos formuoja darbdavio įvaizdį, kuris kuria esamos organizacijos patrauklumą potencialiems darbuotojams. Organizacijos kultūra ir vertybės papildo organizacijos prekės ženklą ir skatina darbuotojų lojalumą, kas padeda didinti darbuotojų darbo našumą (N. L. Chhabra ir kt., 2014).

Darbdavio įvaizdžio gerinimas padeda pritraukti ne tik klientus, bet ir darbuotojus, nes darbuotojai yra vidiniai įmonės klientai, organizacija jiems save siūlo kaip produktą (L. V. Rampl ir kt., 2014). Organizacijos įvaizdis - tai darbdavio patrauklumas, pagrįstas tam tikromis įmonės siūlomomis vertybėmis būsimiems darbuotojams, o kuo siūloma vertė yra artimesnė darbuotojui, tuo organizacija yra patrauklesnė (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004). Darbdavio įvaizdis ženkliai prisideda prie organizacijos patrauklumo gerinimo darbuotojams. Organizacijos misija ir vertybės yra pagrindinis pamatas, norint apibrėžti jos įvaizdžio kūrimą. K. Backhaus ir S. Tikoo, (2004) apibrėžia organizacijos įvaizdžio kūrimo procesą (žr. 3 pav.), apimančią potencialių darbuotojų įsivaizduojamą darbdavį, susijusį su prekės ženklo asociacijomis, kuris yra įmonės arba darbdavio veiklos rezultatas.



3 pav. Darbdavio įvaizdžio struktūra (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004).

Būsimieji darbuotojai susikuria darbdavio prekės ženklo asociacijas remdamiesi informacijos šaltiniais, kurių darbdavys nekontroliuoja. Efektyvus ir veiksmingas darbdavio įvaizdis yra jo iniciatyvus požiūris nustatant norimą įvaizdžio asociacijas ir jas plėtojant. Pavyzdžiui, Britų įmonė „Railtrack“, kuri teikia geležinkelio paslaugas Jungtinėje Karalystėje, surengė darbdavio įvaizdžio kampaniją, siekiant pagerinti ir pagyvinti asociacijas, kurias turėjo potencialūs darbuotojai. Pabrėžiant karjeros galimybes ir lankstumą tai padėjo padidinti kvalifikuotų darbuotojų skaičių, specialistų pozicijose 30 proc. (P. Hutton, 2001). Literatūros šaltiniuose apibrėžiamas darbdavio įvaizdis yra darbdavio patrauklumas potencialiems darbuotojams. Kalbant apie samdytojo įvaizdį, darbuotojams įtaką renkantis darbdavį gali daryti ir tokie faktoriai kaip įmonės inovatyvumas ar prestižas. Ir tik tuomet, kai potencialaus darbuotojo poreikiai, asmenybė ir vertybės atitinka organizacijos įvaizdį, organizacija tampa patraukliu darbdaviu (A. M. Sivertzen ir kt., 2013).

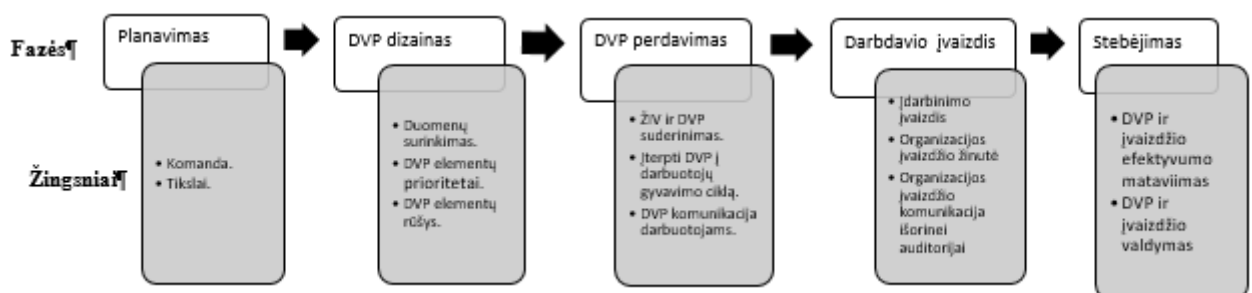
Atsižvelgiant į pateiktus paaiškinimus galima teigti, kad norint pažinti ir pagerinti darbdavio prekės ženklą reikia analizuoti organizacijos vertybes, kultūrą, kas kuria konkurencinį pranašumą, žmogiškųjų išteklių struktūrą, organizacijos stiprybes bei dabartinį prekės ženklą. N. L. Chhabra ir kt., 2014 pabrėžia, jog remiantis darbdavio įvaizdžio strategija galima identifikuoti esamą organizacijos vertės pasiūlymą. Taigi, unikalios organizacijos savybės bei atributai, kurie siūlomi potencialiems darbuotojams yra svarbiausia darbdavio įvaizdžio dalis, norint pritraukti geriausius

talentus (S. L. Rynes, 1991). Pvz.: atliktame S. Terjesen ir kt., (2007) tyrime, kuriame dalyvavo universiteto studentai, identifikuojami 5 svarbiausi organizacijos požymiai. Šie požymiai arba atributai labiausiai juos traukia ir motyvuoja dirbti organizacijose. Tai darbuotojų mokymai ir tobulėjimo galimybės, rūpestis darbuotojais, atsižvelgiant į jų individualumą, aiškios karjeros galimybės ilgalaikėje perspektyvoje, įvairovė kasdieniniame darbe bei dinamiškas ir perspektyvus požiūris į verslą. Darbdavio įvaizdis pritraukia ir išlaiko darbuotojus, kurie priima organizacijos siūlomas vertes, su ja susitapatina, priima organizacijos kultūrą bei vertybes. Organizacijos yra priklausomos nuo darbuotojų įsipareigojimo laipsnio organizacijos vertybėms, kitaip tariant, darbuotojas savo vertybes susieja su institucijos vertybėmis ir su jomis susitapatina (H. K. Aggerholm ir kt., 2011).

Galima daryti išvadą, kad organizacijos savybės arba atributai, kurie kuria būsimiems arba esamiems darbuotojams vertę, nulemia šių darbuotojų lojalumą organizacijos prekės ženklui, todėl šių atributų komunikacija rinkoje yra gyvybiškai svarbi. Didesnis darbuotojų lojalumas lemia didesnę darbuotojų įsipareigojimą organizacijos vertybėms. P. Berthon ir kt., (2005) pabrėžia, jog norint konkuruoti pasauliniu mastu pritraukiant geriausius talentus, įsitaigos privalo sutelkti dėmesį į organizacinius atributus, kurie būtų integruoti į darbdavio įvaizdžio komunikaciją.

2.4.2 Darbdavio vertės pasiūlymo procesas

DVP procesas yra sudarytas iš kelių elementų arba pakopų (žr. 4 pav.), kurias kiekvienas autorius apibrėžia skirtingai. J. Martin ir kt., (2015) akcentuoja tai kaip planavimą, projektavimą, pristatymą, įgyvendinimą bei stebėjimą. Tą patį procesą S. White, (2013) apibrėžia kitais žodžiais: išstudijuok, išskirk dalis, sukurk, pritaikyk ir priimk. A. Collett, (2014) išskiria keturis pagrindinius žingsnius darbdavio vertės pasiūlymui sukurti: išanalizuoti turimus duomenis, atrasti ir pasinerti giliau, sukurti DVP ir pristatyti žinutę esamiems bei potencialiems darbuotojams. Nėra tarp autorių vieningos nuomonės, nes tai yra pakankamai individualu kiekvienoje įmonėje ir kiekvienu atveju, o planavimo etapai priklauso nuo esančios situacijos ir siekiamo tikslo.



4 pav. DVP procesas (šaltinis 49).

Norint sėkmingai įgyvendinti DVP organizacijoje, labai svarbu surinkti organizaciją atitinkančią komandą ir nustatyti aiškius tikslus, pabrėžia T. Watson, (2012). Daugumos organizacijų patirtis rodo, kad sudarant DVP geriausius rezultatus ir rekomendacijas galima pateikti vadovybei

tada, kai organizacijoje vyrauja įvairus amžių spektras bei patirtis įvairiose tarptautinėse organizacijose, akcentuoja J. Gering ir J. Conner, (2002). P. Goswami, (2015) pabrėžia, kad kuriant strategiją labai svarbu aiškiai apsibrėžti, kodėl organizacija nori sukurti arba pritaikyti DVP. Aiškūs tikslai padės nustatyti aiškias užduotis darbuotojams įgyvendinant DVP. Kitaip tariant, labai svarbu suprasti ir nubrėžti, ką mes bandome išspręsti, kur yra problema, akcentuoja P. Frow ir A. Payne, (2011). Remiantis autorių nuomone, nesunku identifikuoti ir suprasti, ką labai svarbu padaryti, kad planavimas arba esamos situacijos išstudijavimas būtų sėkmingas, ką pabrėžia A. Dabirian ir kt., (2017):

- Pagrindinė priežastis, kodėl organizacijai reikalinga DVP, t.y. dabartinės problemos;
- Kas yra DVP tikslinė auditorija, tam tikra amžiaus grupė, vyrai moterys ir t.t. Ji gali pasakyti, ko darbuotojai ieško ir dėl kokių priežasčių jiems labiausiai patinka dirbti kiekvieną dieną organizacijoje arba prie jos prisijungti;
- Kodėl darbuotojai pasirenka palikti organizaciją, kas neatitiko jų lūkesčių. Taip pat gali būti apklausa, dėl kokių priežasčių jie palieka organizaciją.;
- Koks DVP yra pas konkurentus, kuo esama organizacija skiriasi nuo jų.

Atsakymai į šiuos klausimus padeda nustatyti tolimesnę kryptį DVP strategijai plėtoti. Užduoti teisingi klausimai organizacijai padeda identifikuoti įtaką turinčius veiksnius, kurie prisideda siūlant vertę darbuotojui, pabrėžia T. Watson, (2012). Kitais žodžiais tariant, galimybė identifikuoti, ką organizacija siūlo ir ką tikisi mainais gauti atgal iš darbuotojų. Remiantis literatūra galima teigti, kad nėra vieningo sutarimo, kokie yra tikslūs DVP pagrindiniai atributai ar savybės ir iš ko jie susidaro. Kadangi organizacijos vis labiau tampa individualiomis, skiriasi vizijomis ir strategijomis, todėl kiekviena neša skirtingą žinutę apie save, akcentuoja J. Welly ir kt., (2013). DVP tikrumas ir savo pažado laikymasis organizacijai yra labai svarbus, nes darbuotojai pirmieji pajaus, jeigu tai nėra tvaru, kas gali sukelti atvirkštinį poveikį, pabrėžia A. Sengupta ir kt., (2015). Taip pat labai svarbu identifikuoti DVP kritinius elementus arba komponentus, kurie padės suprasti, kurie veiksniai nulemia darbo vietos patrauklumą. Ji gali būti apibrėžiama kaip vieta, kurioje malonu dirbti ir kur darbuotojai didžiuojasi savo darbu, pasitiki savo kolegomis, išskiria Burchell ir Robin, (2011). Geidžiamiausi darbdaviai gali pasigirti įdomia ir smagia darbo aplinka, kuri išsiskiria iš kitų, įskaitant darbuotojų lavinimo programas, darbų įvairovę, darbo / gyvenimo balansą ir darbuotojų sveikatą, pabrėžia K. E. Joyce, (2003). Kritiniai komponentai arba atributai geidžiamose darbovietėse yra aiški misija, darbuotojų tobulinimo programos, įvairovė ir lyderystė, darbo / gyvenimo pusiausvyra, darbuotojų sveikata ir patinkantis darbas, taip pat akcentuoja K. E. Joyce, (2003). DeCotiis, (2004) aprašo sėkmingą atvejį, kada organizacija siekė sukurti puikią vietą dirbti komunikuojant, jog įmonės įkūrėjai įsitikinę, kad darbuotojai yra pagrindinis sėkmės elementas, siekiant vykdyti įmonės įsipareigojimus savo akcininkams, remiantis integruotomis mokymo programoms. Bendrovė

sėkmingai sukūrė įdomią, energingą ir atsidavusią kultūrą. Remiantis Australijos pavyzdžiu, Gill, (2010) akcentuoja, jog darbuotojo pasirinkimo kriterijai yra lyderystė, tarpusavio santykiai, saugumas, gerovė, darbuotojų tobulinimas, karjera, įtraukimas, bendruomenė, patirtis. R. Fayers, (2013) straipsnyje aprašo banko „Santander“ atvejį, kai komunikuojamas darbdavio vertės pasiūlymas išreiškiamas „Santander You“, kas reiškia, kad darbuotojai yra įtraukiami į kompanijos veiklą per bendradarbiavimo kampanijas, verslo iniciatyvas ir dalyvavimą labdarose.

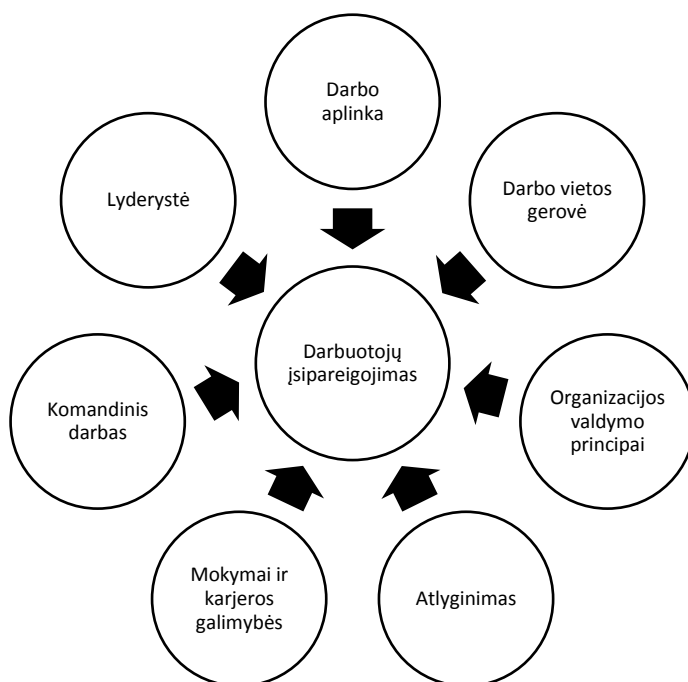
Apibendrinant analizuotą literatūrą galima apibrėžti, kad darbdavio vertės pasiūlymas - tai tam tikra organizacijos vertė, siūloma mainais už darbuotojo darbą. Nėra vieningos autorių nuomonės, kokie tikslūs elementai ar atributai apima darbdavio vertės pasiūlymą, kadangi visos organizacijos yra labai individualios, ir tai priklauso nuo atskirų atvejų ir situacijų. Norint identifikuoti, kas yra svarbu darbuotojui ir koks yra esamas vertės pasiūlymas organizacijoje, reikalinga užduoti klausimus, kurie padeda nustatyti tolimesnius veiksmus DVP strategijai vystyti.

2.5 Darbdavio vertės pasiūlymo formavimas

Anksčiau darbe analizuoti literatūros šaltiniai atspindi bendrą situaciją, kaip organizacijos siekia sukurti pageidautiną darbo vietą, dauguma organizacijų nustato pagrindinius komponentus, turinčius įtakos organizacijoms, kuriose gera dirbti. S. Sands, (2009) ir S. Nostaja David, (2014) apibrėžia, kad kritiniai DVP komponentai - tai organizacijos kultūra, strategija bei žmogiškųjų išteklių strategija, kurios išskaidomos į atlygio darbuotojams strategiją, kurią sudaro penki elementai: 1. Atlygis (bazinis atlyginimas, paskatinimas, premijos, atsiskaitymo procesas). 2. Nauda (sveikata, išėjimas į pensiją, privilegijos, pripažinimas). 3. Gyvenimas – darbas (organizacijos kultūra, aplinka, atsidavimas, pasitikėjimas). 4. Veikla ir pripažinimas (įvairovė, savarankiškumas, iššūkiai, grįžtamasis ryšys, prasmės įgavimas). 5. Karjeros galimybės (mokymai, paaukštinimas, asmeninis tobulėjimas, saugumas, užimtumas). J. Martin ir kt., (2015) akcentuoja, kad DVP kritiniai komponentai: 1. Atlygis (kompensacijos, sveikatos ir išdirbto laiko išmokos bei atostogos). 2. Darbas (darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra). 3. Organizacija (padėtis rinkoje, produkto arba paslaugos kokybė ir socialinė atsakomybė). 4. Galimybės (karjeros galimybės, plėtros galimybės ir organizacijos augimo tempas). 5. Žmonės (vadybininkų, bendradarbių kokybė, vadovų reputacija ir visi darbuotojų tarpusavio santykiai). Galima daryti išvadą, kad nėra vieningo sutarimo, kokie yra tikslūs DVP kritiniai elementai, jie paaiškėja kai pradedama gilintis į pačią organizaciją, kokie elementai gali pritraukti ir išlaikyti darbuotojus.

Anksčiau darbe buvo minėta, jog vienas iš DVP tikslų yra pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, kurie susitapatintų su įmone, perimdami ir priimdami jos vertybes, didintų savo lojalumą. Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai galima apibūdinti kaip asmens entuziastingą dalyvavimą ir pasitenkinimą darbu, akcentuoja V. Wickramasinghe ir S. Perera, (2014).

R. Azeved, (2015) pabrėžia, kad darbuotojas įsipareigoja dirbti įmonėje kuomet vertina, mėgaujasi ir tiki tuo, ką jis daro, žino ko iš jo tikimasi. Taip pat V. Wickramasinghe ir S. Perera, (2014) akcentuoja, kad įsipareigojęs darbuotojas formuoja stiprius ryšius su kolegomis ir vadovais, suvokia darbo prasmingumą ir yra produktyvesnis bei labiau patenkintas savo darbu, nei darbuotojai, kurie yra neįsipareigoję. B. Shuck ir kt., (2011) pabrėžia, jog įsitraukę į įmonės veiklą darbuotojai pasižymi didesniu atidumu bei psichologiniu susitapatinimu ir parodo gilų emocinį ryšį su savo darbo vieta. J. Anitha, (2014) nurodo elementus, kurie lemia darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje (žr. 5 pav.).



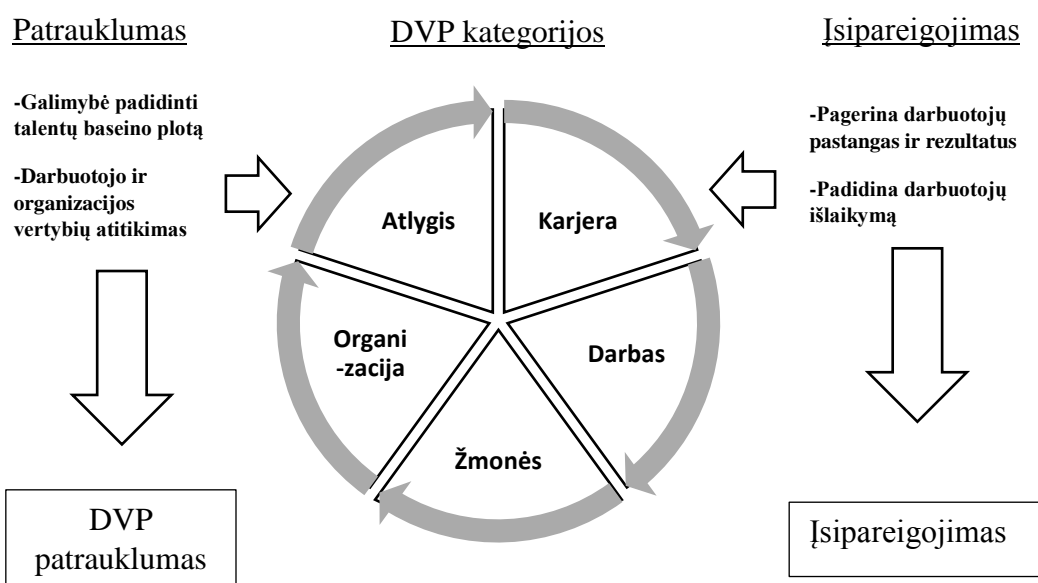
5 pav. Darbuotojų įsipareigojimą įtakojantys elementai (Anitha, 2014).

Kaip anksčiau jau minėti autoriai pateikia ir identifikuoja DVP elementus, juos galima sugretinti ir palyginti su darbuotojų įsipareigojimo organizacijai elementais, kadangi jie dažniausiai įvardijami ir interpretuojami lygiagrečiai. Organizacijos yra priklausomos nuo darbuotojų įsipareigojimo laipsnio. Šaltinis 50 išskiria elementus, turinčius didžiausią įtaką DVP vertės pasiūlymui:

1. Atlyginimas - tai materialus atlygis, kada darbuotojas turi naudos iš organizacijos, kaip kompensacijos, sveikatos priežiūra, taupymo fondai, automobilių pašalpos ir daugelis kitų. A. M. Saks, (2006) akcentuoja, kad pripažinimas, kuris susijęs su bet koku materialiu atlygiu yra itin reikšmingas didinant darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Jis pastebėjo, kai darbuotojui gavus atlygį ir pripažinimą organizacijoje, jis jaučiasi labiau įpareigotas atsidėkoti geresniu darbu organizacijai.
2. Karjera - tai darbo galimybės, siūlomos darbuotojui, galimybės augti, judėti ir lipti karjeros laiptais. Darbuotojai, turintys galimybę mokymams ir karjeros siekimui, įsipareigoja organizacijai, nes tai padeda sutelkti dėmesį ir tobulėti tam tikroje srityje. Mokymai gerina

- teikiamų paslaugų kokybę ir jų atlikimą pastebi U. A. Agarwal, (2014). M. Herve ir kt., (2011) pabrėžia, kad karjeros galimybė organizacijoje, galimybė augti darbuotojams prilygsta atlygiui už didesnę įsipareigojimą organizacijai.
3. Organizacija – Organizacijos charakteristikos, pramonės šaka. J. Arrowsmith ir J. Parker, (2013) pabrėžia, kad įdarbinimo politika organizacijoje turi tiesioginį poveikį būsimų darbuotojų įsipareigojimui. L. Richman, (2008) akcentuoja, kad organizacijos, turinčios lanksčią politiką tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, pastebimai teigiamai veikia darbuotojus, kurie įsipareigoja organizacijai. V. Rama Devi, (2009) išskiria tai, kad įmonių organizacijos politika ir procedūros turi palaikyti lanksčias darbo formas, kurios gali padėti išlaikyti balansą tarp darbo ir namų aplinkos. Organizacijos, kurios ieško būdų ir sprendimų tokiai politikai, labiau traukia darbuotojus įsipareigoti.
 4. Lyderystė (vadovavimas) - įvardijamas kaip antras pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų įsipareigojimą. F. Walumbwa ir kt., 2008 pabrėžia, kad efektyvi lyderystė apima savimone, subalansuotą informacijos apdorojimą, skaidrumą ir internacionalizuotus nusistovėjusius moralės principus. M. Carasco-Saul ir kt., (2015) akcentuoja, jog įsipareigojimas organizacijai atsiranda natūraliai, kai lyderiai yra įkvepiantys. Lyderis yra atsakingas už komunikaciją darbuotojui, kurių pastangos vaidina svarbų vaidmenį, lemiantį verslo sėkmę.
 5. Žmonės - Organizacijos kultūra: ar naujas darbuotojas pritaps prie organizacijos kultūros. Organizacijos komunikuojamos vertybės, kokios jos yra. Žmonės turi įtakos įmonės aplinkos formavimui. Kompanija yra vedama pirmiausia žmonių, o tik paskui rezultatų. W. A. Kahn, (1990) pabrėžia, kad parama ir pasitikėjimas organizacijoje kuria tarpasmeninius santykius, kurie palaiko komandinę dvysią, skatinta darbuotojų dalyvavimą. Be to, tas pats W. A. Kahn, (1990) akcentuoja, kad atvira ir palanki darbo aplinka yra būtina darbuotojams, norint jaustis saugiams savo darbo vietoje ir dirbti su pilna atsakomybe. Palanki aplinka, leidžianti organizacijos nariams eksperimentuoti ir išbandyti naujus dalykus nebijant pasekmių ar galimybių nusivilti. D. R. May ir kt., (2004) išskiria, kad santykiai darbo vietoje turi didelę įtaką kuriamai prasmei ir tai vienas iš didinančių įsipareigojimą organizacijai komponentų. L. Gamuchirai ir kt., (2014) pabrėžia, kad bendradarbiavimas turi sąsajas su giminingumo poreikio patenkinimu. Asmenys, kurie turi teigiamą tarpasmeninę sąveiką su bendradarbiais, taip pat turėtų patirti didesnę reikšmingumą atliekant savo darbo pareigas.
 6. Darbas – ar pabudus ryte, galima sakyti, kad aš laukiau šios dienos. Tikrasis darbo pobūdis, kurį atliekame kasdien, nulemia darbuotojo pasitenkinimą. Nustatyta, kad darbo aplinka yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų įsipareigojimą. E. L. Deci ir R. M. Ryan, (1987) pabrėžia, kad svarbu nustatyti, ar organizacijos valdymas skatinta palankią darbo aplinką, kada parodomas rūpestis darbuotojų poreikiams ir jausmams suprasti.

Atsiliepiamai ir veiksmai skatina darbuotojus išsakyti savo rūpesčius, įgyti tam tikras kompetencijas sprendžiant su darbu susijusias problemas. J.K. Harter, (2003) akcentuoja, kad gyvenimo gerovė yra apibrėžiama kaip ir visi dalykai, kurie yra svarbūs, kai mes galvojame apie patirtį mūsų gyvenime. Darbuotojų gerovė tampa svarbiausiu matu, norint įvertinti, kokią įtaką jiems turi organizacija. T. Perrin, (2003) pabrėžia, kad pagrindinis darbuotojų įsipareigojimo didinimo įrankis yra vyresniosios vadovybės interesas darbuotojų gerovei palaikyti. Išryškinus tai, šis kintamasis interesas įtraukiamas į organizacijos darbdavio vertės pasiūlymus. Šaltinis 50 išskiria DVP vertės pasiūlymui didžiausią įtaką turinčius ir jį kuriančius elementus bei pateikia DVP proceso schemą. DVP įvardijama kaip pagrindinis raktas įpareigojant ir pritraukiant talentingus darbuotojus į organizaciją (žr. 6 pav.).



6 pav. DVP – raktas į talentų pritraukimą ir įsipareigojimą (šaltinis 50).

Atsižvelgiant į elementus, kurie pritraukia ir įpareigoja, galime nustatyti, koks jausmas dirbti organizacijoje, kuo ji yra patraukli. Kokias galimybes ir atlygį darbuotojai gali gauti, kokios yra siūlomos naudos. Įvertinus šiuos veiksnius, galima nustatyti, ko darbuotojai tikisi iš darbdavio, investuodami save, bei atvirkščiai, ko tikisi organizacija mainais už siūlomą darbuotojui vertę (šaltinis 40). Tyrimas, dažniausiai, yra paremtas esamų ir būsimųjų darbuotojų nuomone, pabrėžia B. K. Heger, (2007). B. Shuck ir kt., (2011) pagrindiniu darbuotojo įsipareigojimą lemiančiu veiksniu nurodo darbo tinkamumą, t. y. kaip žmogus suvokia savo asmenybės ir vertybių atitikimą turimam darbui.

Išanalizavus literatūros šaltinius, matyti, kad kai kurie autoriai darbuotojų įsipareigojimo elementus tapatina su darbdavio vertės pasiūlymo kritiniais elementais arba atributais, todėl apibrėžia jiems vienodus aprašymus bei apibūdinimus. Kaip aukščiau minėtas A. M. Sivertzen ir kt., (2013) akcentavo, organizacija tik tada tampa patraukliu darbdaviu, kai yra aiškūs potencialaus

darbuotojo poreikiai: kodėl darbuotojas nori įsipareigoti organizacijai, asmenybė ir vertybės, kurios atitinka organizacijos įvaizdį.

Aukščiau darbe buvo analizuoti Y ir Z kartos darbuotojai, jų charakteristikos, bruožai bei vertybės. Kiekviena karta pasižymi tam tikromis savybėmis ir skiriasi viena nuo kitos, todėl galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojams, būdingi skirtingi DVP elementai, kurie kuria jiems reikalingą vertę. Atlikus darbdavio vertės pasiūlymo analizę galima iškelti hipotezes, kad tam tikri DVP elementai arba atributai yra labiau aktualūs vienai arba kitai kartai, kuri tarpusavyje yra susijusi vertybėmis, nuostatomis, poreikiais lemiančiais, jų įsipareigojimą.

H1: *Skirtingų kartų darbuotojai, skirtingai vertina DVP elementus.* Keliama prielaida, kad Y ir Z kartų darbuotojai skirtingai vertina DVP elementus, todėl skirtingų kartų darbuotojus pritraukia ir išlaiko skirtingi darbdavio vertės pasiūlymo elementai.

H2: *Y kartos darbuotojai labiau vertina DVP elementus: karjeros galimybes, atlygį ir organizacijos charakteristikas.* Keliama prielaida, kad didesnę prioritetą šios kartos darbuotojai teikia atlygiui, karjerai ir organizacijai, Jie jaučiasi gerai, kai yra įvertinti visuomenės tam tikrais titulais ir pasiekimais, yra labai konkurencingi ir motyvuoti siekiant materialinio atlygio, kuris suteikia gerą gyvenimo kokybę.

H3: *Z kartos darbuotojai labiau vertina DVP elementus: žmones ir organizacijos kultūrą, darbą, tikrąjį jo pobūdį ir atlygio sistemą.* Keliama prielaida, kad didesnę prioritetą šios kartos darbuotojais teikia socialiniam gyvenimui, darbo aplinkai bei atlygiui. Jie jaučiasi gerai tada, kai patys jaučiasi sėkmingi, o ne kitų įvertinti, šiltas socialinis klimatas, jiems vienas svarbiausių pamatų, norint jaustis motyvuotais ir reikalingais visuomenėje.

Šie bruožų ir charakteristikų skirtumai yra pabrėžiami analizuotoje literatūroje, todėl kokybinės analizės tyrimo metu bus mėginama patvirtinti šias prielaidas. Tyrimas aprašomas 3 skyriuje.

3 UAB „Bitė Lietuva“ atvejo analizė

Organizacijos vertės pasiūlymo formavimas taps efektingu tik tada, kai organizacija aiškiai identifikuos kaip ir kokiomis naudomis sugebės pritraukti bei išlaikyti geriausius talentus, siekiant padidinti ne tik konkurencinį pranašumą, bet ir organizacijos efektyvumą. Siekiant suprasti organizacijos UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymą kuriančius veiksnius, nuspręsta atlikti empirinį tyrimą ir identifikuoti, kas kuria vertę jos esamiems ir būsimiems darbuotojams.

Nuspręsta naudoti atvejo analizę. Atvejo analizės metodas patogus tuo, kad yra analizuojami realūs, konkrečios tikrovės atvejai, situacijos, kurios vėliau gali būti paverčiamos elgesio modeliais, sektiniais pavyzdžiais. Šis metodas naudingas tuo, kad leidžia dirbti su realiomis gyvenimo, profesinės veiklos problemomis, pažiūrėti į jas objektyviai, suvokti įvairias jų atsiradimo aplinkybes ir priežastis (R. Pocevičienė, 2015). B. Cova, (1991) pabrėžia, kad atvejo analizė – tai imituojamas susidūrimas su realia organizacijos veiklos problema, dažnai simuliuojamoje realioje aplinkoje, kur būsimieji ar jau esami vadybininkai ir vadovai privalo priimti ir įgyvendinti sprendimus sudėtingai nuspėjamų aplinkybių kontekste Įvertinę turimus resursus, organizacijos padėtį rinkoje ir organinio bei struktūrinio augimo galimybes, būsimieji ar jau esami vadybininkai ir vadovai privalo išugdyti bei pademonstruoti strateginio planavimo, organizacijų restruktūrizavimo, plėtros ir veiklos optimizavimo įgūdžius, pasinaudodami studijų metu įgytomis teorinėmis žiniomis ir atvejo analizėje pateikta informacija.

Pasirinkta analizuoti telekomunikacines paslaugas teikiančios įmonės, UAB „Bitė Lietuva“, atvejis, kadangi darbo autorius turi realią galimybę tirti ir stebėti šią telekomunikacijų bendrovę. Pati įmonė šiuo metu aktyviai plečiasi, todėl ieško potencialių darbuotojų, stiprinti pajėgumus aptarnauti klientus ir palaikyti teikiamų paslaugų kokybę. Darbo autorius pats dalyvauja organizacijos veikloje yra įsigilinęs į procesus, kurie apima darbą su organizacijos darbuotojais, jų mokymus bei įdarbinimą. Plečiantis organizacijai, auga darbuotojų poreikis, todėl įmonės žmogiškieji išteklių susiduria su tokiais iššūkiais kaip talentų pritraukimas į organizaciją. Ieškoma būdų, kaip ir koku būdu vystyti UAB „Bitė Lietuva“ įmonę, kaip patraukliausią darbdavį rinkoje. Taip pat aktyvėjanti konkurencinė aplinka, priverčia ieškoti priemonių, kaip išlaikyti esamus talentus organizacijoje ir juos labiau įpareigoti darbui, keliant jų efektyvumo laipsnį.

Atliekant tyrimą yra siekiama patikrinti teorines prielaidas, kuriomis remtasi analizuojant aukščiau minėtus šaltinius. Siekiant šio tikslo, buvo atliktas interviu su organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovu, kuris didžiąją savo darbo dalį praleidžia kurdamas procesus, kurie leidžia pateikti vertes esamiems ir būsimiems darbuotojams. Interviu metu identifikuotos kompetencijos yra labiausiai reikšmingos atskleidžiant organizacijos vertės pasiūlymą ir jos dedamąsias, kurios pritraukia ir išlaiko darbuotojus bei labiau įpareigoja dirbti organizacijoje.

3.1 UAB „Bitė Lietuva“ veiklos analizė

UAB „Bitė Lietuva“ yra lietuviško kapitalo įmonė, kurios savininkai yra JAV turto valdymo bendrovė „Providence Equity Partners“ investuotojai. Savo veiklą pradėjo 1995 m. Įmonės veiklos sritis yra telekomunikacijos ir ryšio priemonės. Įmonė specializuojasi į mobiliojo ryšio įrenginius ir jų priedus, mobilųjį ryšį bei mobilųjį internetą ne tik telefone, bet ir visuose įrenginiuose, palaikančiuose tokią funkciją. UAB „BITĖ Lietuva“ teikia mobiliąsias paslaugas daugiau nei 1,07 mln. verslo ir privačių klientų. Apima tokias sritis:

- 4G/4G+ tinklo plėtra;
- Pardavimai planų, kurie turi neribotus mobiliojo ryšio balso ir interneto paketus, su nemokamomis paslaugomis – ekrano draudimu, interneto apsauga ir m. parašu;
- Mobilųjų telefonų, planšečių bei jų priedų. Pardavimai išmaniųjų įrenginių, tokių kaip laikrodžiai, dronai, sonarai ir t.t.;
- Esamų klientų aptarnavimas visais klausimais, susijusiais su mobiliojo ryšio paslaugomis bei išmaniais įrenginiais.

UAB „Bitė Lietuva“ apyvarta iš mobiliojo interneto ir planų pardavimų paskutiniaisiais metais siekia du milijonus eurų, įmonėje šiuo metu dirba 600 darbuotojų. Didžiausią dalį darbuotojų sudaro, pardavimų vadybininkai, tiek verslo, tiek privačių klientų, aptarnavimo specialistai ir salonų darbuotojai.

Įmonės misija – rūpintis klientais geriau.

Įmonės vizija - nuolat tobulėti ten, kur klientų poreikiai auga greičiausiai – internete.

Organizacijos vystymo tikslai:

- Tapti sparčiausiai augančia telekomunikacijų bendrove;
- Tapti geriausiu darbdaviu.

Pagrindinis įmonės filialas įsikūręs Vilniuje, kurio funkcija - prižiūrėti visus kitus filialus: Kaune, Šiauliuose, Ukmergėje bei Klaipėdoje. Pagrindinė veikla šiuose filialuose kaip jau minėta anksčiau darbas su esamais klientais, paslaugų ir įrenginių pardavimai bei aptarnavimas tiek verslo, tiek privačių klientų sektoriuje. Tiesioginis darbas su privačiais klientais vyksta salonuose, kurie yra išsidėstę visoje Lietuvoje. Šiuo metu įmonės valdymo struktūra yra hierarchinė, tačiau dėl besikeičiančio požiūrio į darbuotojus, kaip jau anksčiau minėta darbe - plokštėjanti. Tai reiškia, kad bet kuris darbuotojas gali tiesiogiai kreiptis į aukštesnius vadovus su pastebėjimais, pageidavimais. Tokia struktūra leidžia darbuotojams jaustis patogiai ir vadovai gali būti arčiau jų, greičiau suprasti ir įvertinti esančią situaciją. Darbuotojų paieška vyksta pasitelkus esamų darbuotojų rekomendacijas,

už kurias dalinamos piniginės premijos, jeigu kandidatas išdirba bent tris mėnesius ir antra premija, jei darbuotojas išdirba pusę metų. Taip pat organizacija pasitelkia populiariausius darbo paieškos portalus, kur talpinami darbo skelbimai. Neseniai organizacija pelnė geriausio darbdavio titulą, tai atkreipia potencialių kandidatų dėmesį dirbti šioje įmonėje. Darbuotojų išlaikymas prasideda nuo įmonės siūlomos darbuotojams vertės, toliau perduodamas tiesioginiam vadovui, kuris kiekvieną dieną turi kontaktą su darbuotojais. Įmonė nuolat rengia įvairius kelionių konkursus, teikia nuolaidas savo paslaugoms, bei kiekvieną dieną stebina mažomis staigmenomis. Visi šie aspektai kuria šiltą klimatą ir santykius įmonės viduje. Atsisveikinant su darbuotois, jie gauna anketą arba yra paprašomi parašyti, kas labiausiai patiko ir nepatiko dirbant įmonėje, kol atsiliepimas neparašomas, tol su darbuotoju nėra iki galo atsiskaitoma. Tai padeda suprasti, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus ir kas galimai jiems nepatinka.

3.2 Organizacijos vertės pasiūlymo Y ir Z kartų darbuotojams tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas. Identifikuoti UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojams vertę kuriančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti Y ir Z kartų vertybes, jų panašumą ir skirtumus bei palyginti su literatūros šaltinių analizės rezultatais;
2. Nustatyti ir pateikti esamą UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymą darbuotojams;
3. Įvertinti svarbiausias Y ir Z kartų darbuotojų, dirbančių UAB „Bitė Lietuva“ organizacijoje, darbdavio vertės pasiūlymo dedamąsias.

Tyrimo metodologijos strategija:

Tyrimo metodologijai kokybinis tyrimas šiuo atveju yra tinkamiausias, nes tai sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį (ne kaip atskirų kintamųjų pasekmę, bet „išgyventą patirtį“) iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą (K. Kardelis, 2002). Tyrimas nukreiptas į konkrečią organizaciją, remiantis jos patirtimi ir santykiu su darbuotojais siekiama geriau suprasti tiriamos problemos esmę. Informaciją, kuri reikalinga tyrimui pateikia šios srities specialistas iš savo patirties. Renkant duomenis, kokybiniuose tyrimuose paprastai naudojami stebėjimo, pokalbio, dokumentų rinkimo ir analizės metodai, juos įprasminant ir interpretuojant. Kokybinis tyrimas pasirinktas analizuojamai organizacijai, nes:

- Visi reikalingi duomenys yra prieinami tyrėjui ir tai leidžia gauti informaciją;
- Leidžia matyti ir interpretuoti reiškinius realiomis sąlygomis;
- Iškelta problema gali būti tiriama platesniu aspektu.

Skirtinguose tyrimo etapuose, renkant ir analizuojant duomenis yra naudojami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai metodai, kadangi taip derinant tyrimų metodologijas, šiuo atveju, gaunama išsamesnė informacija, giliau ir plačiau teikiamos įžvalgos. Skirtingų metodų derinimas vadinamas trianguliacija, nurodomos skirtingos jos formos (V. Morkevičius ir kt., 2015):

- Kuomet informacija apie tą patį tiriamą dalyką/objektą renkama iš skirtingų šaltinių, pvz., iš bendruomenės narių, srities ekspertų ir žurnalistikos atstovų ar kt.;
- Kuomet informacija apie tą patį tiriamą dalyką/objektą renkama skirtingais duomenų rinkimo metodais. Pavyzdžiui, siekiant ištirti organizacijos kultūrą imami interviu iš organizacijos narių bei stebima kasdienė organizacijos narių veikla;
- Kuomet tų pačių duomenų analizei taikomi keli duomenų analizės metodai. Dažniausiai derinami kiekybinės ir kokybinės turinio analizės metodai.

Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, kadangi yra orientuotas į objekto/reiškinio išorinių požymių identifikavimą, kurie gali būti išmatuoti ir išreikšti skaičiais (K. Kardelis, 2002). Nors šiuo būdu gaunama informacija yra mažiau turtinga, negu gaunama informacija iš kokybinių tyrimų, ji yra daug patikimesnė bei objektyvesnė. Toks metodas yra tinkamas pamatuoti UAB „Bite Lietuva“ dirbančių pardavėjų požiūrį į siūlomą ir esamą organizacijos vertės pasiūlymą esamiems Y ir Z kartų darbuotojams. Nustatyti, kurie darbdavio vertės pasiūlymo darbuotojui veiksniai yra svarbiausi, kuriant vertės pasiūlymą Y ir Z kartų darbuotojams organizacijoje. Kadangi gauti duomenys yra skaitinės reikšmės, juos pakankamai lengva apdoroti, lyginti ir analizuoti. Kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodo duomenys ir matavimo priemonės yra dar prieš tyrimą.

Atliktas trijų etapų tyrimas:

1 etapas. UAB „Bite Lietuva“ darbuotojų apklausa pagal „Schwartz“ vertybių skalę. Tyrimo tikslas - sužinoti ir įvertinti Y ir Z kartų darbuotojų, kurie dirba UAB „Bite Lietuva“ organizacijoje dominuojančias vertybes. Siekiama išsiaiškinti, kokiomis vertybėmis vadovaujasi šios organizacijos Y ir Z kartų darbuotojai, kam jie teikia prioritetus. Atsižvelgdami į tai, kokios vertybės labiausiai šių kartų darbuotojus motyvuoja, galime suprasti ir įvertinti, kurie UAB „Bite Lietuva“ organizacijos vertės pasiūlymo komponentai turi didžiausią įtaką Y ir Z kartų darbuotojams, o kurie yra neaktualūs.

Tyrimo instrumentas - S.H Schwartz klausimynas (žr. 1, 2, 3 priedą). Anketa sudaryta pagal S.H Schwartz 10 vertybių teoriją, leidžia įvertinti žmonių vertybes ir prioritetus, kuriuos jie sudėlioja siekiant tikslų arba įprasminant save gyvenime. Šis instrumentas yra universalus ir validuotas, kadangi jį sudarant buvo atsižvelgiama į žmonių pagrindinius ir būtinausius poreikius,

kuriuos jie privalo patenkinti, kad jaustųsi gerai. Kai mes galvojame apie savo vertybes, mes galvojame apie tai kas yra mums svarbu gyvenime (Schwartz, 1992, 2006). Kadangi apklausa yra anglų kalba, respondentams kartu su anketa, pateikiami lietuviški vertybių paaiškinimai, kad tyrimas būtų kokybiškesnis ir gerai suprantamas (žr. 1 priedą).

Duomenų rinkimo metodas – apklausa. Pasirinkta anketinė apklausa internetu. Apklausa internetu pasirinkta atsižvelgiant į tai, jog respondentų skaičius yra pakankamai didelis, ir apklausą vykdant kitu būdu tai užtruktų nemažai laiko. Taip pat atsižvelgta į demografinius veiksnius, respondentus sunku surinkti į vieną vietą, jie išsidėstę dideliu atstumu vienas nuo kito. Respondentai gali pasirinkti atsakymo variantus lanksčiau, jiems pasirenkant vietą ir laiką.

Duomenų analizės metodas – kiekybinė analizė. Šis metodas pasirinktas, kadangi tai leidžia susisteminti gautus skaičiais išreikštus duomenis, pagal rezultatus juos išanalizuoti, apibendrinti ir pateikti išvadas. Duomenų analizei atlikti naudojama Microsoft Office Excel programa ir universalus „Schwartz“ vertybių tyrimo įrankis.

5 lentelė. Etapo tyrimo apklausos instrumento diagnostiniai blokai

Vertybės	Iškelti tyrimo uždaviniai	Testo klausimai	Klausimo tipas
1 vertybių sąrašas (ilgalaikės vertybės).	Nustatyti, kokios vertybės yra svarbiausios kaip pagrindiniai principai gyvenime ir kurios vertės yra mažiau svarbios	1 - 30	Likerto skalė
2 vertybių sąrašas (trumpalaikės vertybės).	Nustatyti, kokios vertybės kaip elgesio manieros yra svarbiausios kaip pagrindiniai principai gyvenime ir kurios vertybės yra mažiau svarbios	31 - 57	Likerto skalė

Viso: 57 klausimai

Visuose 57 klausimuose naudojamas vertinimo metodas – Likerto skalė. Likerto skalė naudojama tuomet, kai reikia sužinoti vartotojo sutikimą arba nesutikimą su pateiktu teiginiu. Respondento prašoma įvertinti vertybės svarbą pagal septynių balų ranginę skalę. Likerto skalės pavyzdys, 7 pakopų atsakymo formatas (žr. 6 lentelė).

Tikslinė visuma – respondentai sudaryti iš įmonės darbuotojų, kurie užima pardavimų vadybininko pareigas. Kadangi tarp šių darbuotojų vyksta didžiausia kaita organizacijoje ir jie yra jauniausia įmonės darbuotojų dalis, galima apčiuopti naujausias kartas.

6 lentelė. Likerto skalės pavyzdys.

Pasirinkimo kriterijaus svarba									Pasirinkimo kriterijus
Priešingybė mano vertybėms	Nesvarbu			Svarbu			Labai svarbu	Aukščiausia svarba	
-1	0	1	2	3	4	5	6	7	a) Lygybė
-1	0	1	2	3	4	5	6	7	b) Vidinė harmonija

Naudojant šį metodą pasirinktas vertinimo kriterijus, tai vertybių svarba Y ir Z kartų darbuotojams organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“. Respondentas nurodo, sutikimo arba nesutikimo su kiekviena vertybe laipsnį, augant respondento sutikimui, auga ir pats vertybės svarbumo įvertinimas, kuris nurodo polinkio didumą į vieną arba kitą vertybę. Vertinimas pagal Likerto skalę leidžia apskaičiuoti vidurkius, kuriuos galima palyginti.

2 etapas. Tyrimo tikslas – identifikuoti ir įvardinti UAB „Bitė Lietuva“ esamą vertės pasiūlymą darbuotojui. Vertės pasiūlymo dedamąsias ir ją kuriančius veiksnius, įmonės akcentuojamas charakteristikas bei bruožus arba kultūrą, kurių reikia norint ir siekiant tapti sėkmingu organizacijos darbuotoju.

Tyrimo instrumentas: interviu klausimai sudaryti darbo autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize: kas yra darbdavio vertės pasiūlymas, iš kokių elementų jis susideda ir kokius prioritetus jiems teikia organizacija bei kokius procesus apima (žr. 5, 6 pav. ir 3 priedą). Interviu klausimyną sudaro 14 klausimų, interviu buvo atliekamas telefonu, nes respondentui ir darbo autoriui tiko tas pats laikas, bet ne ta pati interviu vieta. Kadangi interviu buvo pusiau struktūrizuotas, tai leido užduoti klausimus, kurie nesiriboja visiškai apibrėžtomis formomis, leidžiant išsiaiškinti visus galimus atsakymus ir aspektus. Tyrėjas galėjo kontroliuoti interviu situaciją. Respondentui nesupratus ar klaidingai supratus klausimo formuluotę – tyrėjas galėjo ją paaiškinti. Tyrėjas gali

papildomai žodžiu motyvuoti respondentą ir taip užtikrinti, kad bus tokiu būdu surinkta visa tyrimui reikalinga informacija (V. Morkevičius ir kt., 2015).

Duomenų rinkimo metodai – remtasi kokybiniu duomenų rinkimo metodu, individualus interviu. Atliekant tyrimą, duomenys surinkti suorganizavus individualų interviu su organizacijos žmogiškųjų išteklių vadove. Respondente ji pasirinkta, nes organizacijoje dirba pakankamai seniai ir yra daug prisidėjusi prie idėjų generavimo ir įgyvendinimo kuriant organizacijos kultūrą, vertybes bei formuojant darbuotojams atlygio procesus. Jai dirbant organizacija pelnė apdovanojimą, tai geidžiamiausias 2016 metų darbdavys, kurį įteikė portalas „CV online“. Šios vadovės pareigos yra užtikrinti organizacijos vystymo ir pokyčių bei atlygio proceso efektyvų valdymą, remiantis UAB „Bitė Lietuva“ žmogaus kultūra ir bendrovės tikslas. Taip pat atlikta įmonės duomenų analizė ir įvertinta autorius, kuris turi darbo patirties esančioje įmonėje.

Interviu metodas pasirinktas, nes:

- Asmeninis kontaktas padidina atsakančiųjų ir sumažina nenorinčių atsakyti skaičių;
- Jeigu reikia, apklausos vykdytojas gali parodyti kryptį ir paaiškinti kilusius klausimus žodžiu, tokiu būdu išvengiama nesusipratimų;
- Galima išsiaiškinti neaiškiai suformuluotus atsakymus ir tuomet bus lengviau juos interpretuoti;
- Galima užtikrinti, kad respondentas atsakytų į klausimus jam patogiu metu, tai yra susipažinus su tyrimo medžiaga arba tema, taip padidinant tikslaus ir išsamaus atsakymo galimybes.

Dalinai struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms (V. Morkevičius ir kt., 2015):

- kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
- kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote.

Pasirinktas interviu telefonu –kadangi tyrėjas ir tiriamasis gali kalbėtis tiesiogiai laiko prasme, tačiau negali kalbėtis tiesiogiai vietos prasme.

Interviu suteikia galimybę surinkti informaciją ir ją vertinti lanksčiu požiūriu. Kokybinis tyrimas leidžia pasirinkti tinkamiausią asmenį, specialistą duomenims surinkti, kuris gali detaliau ir plačiau atsakyti į klausimus, remdamasis savo kompetencija bei patirtimi. Nors konkretaus interviu stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interviu – tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo (K. Kardelis, 2002). Taip pat respondentas gali papildyti interviu ir identifikuoti su kokiomis dar problemomis susiduria organizaciją, todėl tyrimas yra daug patikimesnis nei anketa ar koks kitas metodas.

Duomenų analizės metodas: interviu metu, gautiems duomenis apdoroti, pasirinkta kokybinė turinio analizė. Atviri klausimai, kurių pagalba išskirti veiksniai ir kriterijai, kurie organizacijoje formuoja ir kuria darbuotojams vertės pasiūlymą, bei skatina įsipareigojimą organizacijai. Šio tyrimo duomenys, leidžia atrasti tarpusavio ryšius bei veikimo principus. Kokybinės analizės rezultatas – ryšių nustatymas, kurie gali būti priežastiniai, t. y. ryšiai tarp reiškinių ir jų lemiančių veiksnių arba funkciniai, išreiškiantys ryšius tarp požymių, laikomų nepriklausomais ir keičiamų pagal tyrėjo norą, ir požymių, objektyviai susijusių su nepriklausomais požymiais, kintančių keičiant pastaruosius, ir struktūriniai, nurodantys vienos sistemos elementų ryšį (K. Kardelis, 2002).

Interviu procesas buvo pradėtas draugišku pokalbiu, bendrų interesų identifikavimu ir radimu, diskutuojant apie tyrėjo atliekamą darbą ir pasirinktos temos šių dienų aktualumu organizacijose. Norint tinkamai pradėti interviu buvo siekiama identifikuoti, ar respondentas pakankamai gerai susipažinęs su tyrinėjama tema ir ar savais žodžiais gali pasakyti, kas tai yra darbdavio vertės pasiūlymas. Pirmaisiais klausimais buvo siekiama suprasti, koks yra dabartinis organizacijos vertės pasiūlymas darbuotojams, kokių kompetencijų, vertybių ir sugebėjimų reikia, norint tapti sėkmingu darbuotoju organizacijoje. Tolimesni interviu klausimai buvo orientuoti į darbdavio vertės pasiūlymo dedamųjų ir veiksnių identifikavimą, atskirus paaiškinimus, kaip kiekvienas elementas yra svarbus organizacijai ir kokia forma jis yra perduodamas darbuotojui. Analizuojama kuriems elementams daugiausiai skiriamas dėmesys, kitaip tariant, kurie elementai arba veiksniai yra prioritetiniai. Galiausiai pateikti klausimai, kurie apėmė informaciją, apie organizacijos kultūrą, vertybes, kurios turi įtaką formuojant organizacijos vidaus socialinį klimatą. Kokį darbdavio vertės pasiūlymą pateikia tiesioginiai konkurentai, kuo esama organizacija skiriasi nuo jų. Paskutiniu klausimu respondentas turėjo galimybę pasisakyti apie jam pačiam dabar matomas problemas ir iššūkius su kuriais organizacija susiduria, kada kalbama apie darbdavio vertės pasiūlymą ir talentų pritraukimą bei išlaikymą.

3 etapas. UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojų apklausa internetu.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti organizacijos darbuotojų Y ir Z nuomonę, kurie jiems svarbiausi darbdavio vertės elementai ir siūlomos naudos, mainais už įsipareigojimą ir atsidavimą organizacijai. Taip pat siekiama išsiaiškinti, kurios darbdavio vertės yra svarbesnės, atskirų kartų atstovams.

Tyrimo instrumentas: Darbo autoriaus internetu sudaryta apklausa, remiantis interviu (žr. 4 priedą) ir literatūros šaltinių analize (žr. 5 pav., 6 pav.) darbdavio vertės pasiūlymo veiksniai, kurie pritraukia ir išlaiko geriausius talentus organizacijoje. Apklauso pradžioje pateikiamas trumpas darbo pristatymas, problematika ir apklauso tikslas (žr. 5, 6 priedą).

Duomenų rinkimo metodas: internetinė apklausa. Naudojamas klausimynas yra sudarytas iš uždarų klausimų. Tokia apklausa pasirinkta, nes kaip ir aukščiau minėta darbe, tikslas buvo apklausti pardavimų vadybininkus, kurie yra skirtinguose miestuose. Taip pat, taupant darbuotojų ir tyrėjo laiką, apklausa leidžia pasirinkti vietą ir laiką atsakyti į klausimus bei automatiškai sudeda reikšmes pagal panašumą ir leidžia matyti rezultatą.

7 lentelė. 3 etapo diagnostiniai blokai.

Diagnostinis konstruktas	Iškelti tyrimo uždaviniai	Testo klausimai	Klausimo tipas
Demografiniai kintamieji	Nustatyti laiką, kurį dirba organizacijoje.	1 klausimas	Uždaras
	Nustatyti respondentų demografinius skirtumus.	2 – 4 klausimai	Uždaras
Darbuotojų įsipareigojimą lemiantys kintamieji	Darbdavio siūlomų verčių darbuotojui svarba UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojams.	5 – 46 klausimai	Likerto skalė
Respondento nuomonė	Galimybė respondentui nurodyti, 5 jam svarbiausius kintamumus, kurie lemia darbuotojų įsipareigojimą.	47 klausimas	Uždaras

Viso: 47 klausimai

Duomenų analizės metodai: kiekybinė analizė - tai tokio tipo analizė, kuri leidžia susisteminti duomenis ir išanalizavus juos pateikti išvadas. Duomenų analizei naudojama internetinės

apklausos portalas „apklausa.lt“. Lyginimo metodas – šis metodas leidžia palyginti skirtingų kartų Y ir Z darbuotojų požiūrius į darbdavio siūlomą vertę, išvelgti skirtumus ir panašumus bei pateikti išvadas.

Taip pat buvo numatyti žingsniai norint, kad apklausos rezultatai būtų patikimi ir objektyvūs, visas tyrimas buvo aptartas su pardavimų vadybininkų komandų vadovais, jie turėjo asmeniškai paaiškinti ir užtikrinti, kad respondentai suprastų, temą ir tikslus. Siekiama jog jų atsakymai turi būti gerai apgalvoti ir pamatuoti, kadangi tai indėlis į jų pačių ateitį. Taip pat paliktas tyrėjo kontaktas, iškilus klausimams ar sunkumams respondentai gali skambinti ir pasiaiškinti.

Tyrimo imtis. Apklausiai internetu, buvo atrinkti iš įvairių miestų UAB „Bitė Lietuva“ pardavimų vadybininkai, kurie dirba su esamais įmonės klientais, privačiame segmente. Būtent šie respondentai parinkti, nes tai jauniausia grandis organizacijoje, galima surinkti didesnę skaičių respondentų, lyginant su kitomis pareigomis. Taip pat šie darbuotojai turi didžiausią kaitą įmonėje, pateikti rezultatai padės surasti priežastis ir pateikti pasiūlymas jai sumažinti.

Individualiam interviu atlikti, parinkta UAB „Bitė Lietuva“ įmonės žmonių ambasados vadovė, kuri yra sukaupusi didelę patirtį ne tik šioje organizacijoje, formuojant darbdavio pasiūlymą darbuotojui, įmonės vidaus kultūrą, vertybes ir įvaizdį.

Pasirinkti UAB „Bitė Lietuva“ 105 pardavimų vadybininkų, kurie dirba tiesiogiai su esamais klientais, visuose filialuose - Kaune, Vilniuje ir Šiauliuose. Šie vadybininkai atsakingi už mobiliųjų paslaugų pardavimą, privačių segmento esamiems klientams.

Tyrimo organizavimas. Apklausa internetu buvo atliekama atrinkus Y ir Z kartų atstovus organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“, pagal jų demografinius skirtumus iš įmonės vidinio puslapio. Tyrimo laikotarpis prasidėjo nuo 2017 m. balandžio mėn. 10 d. iki to paties mėn. 14 d., dalyvavo 78 respondentai. Tiek pirmo etapo, tiek trečio etapo nuorodos su klausimais buvo išsiųstos respondentams į darbinį el. paštą, darbo tyrėjas, susisiekė su visais komandų vadovais, pristatyti tyrimą ir dar kartą perkalbėti su pardavimų vadybininkais, paskatinant atlikti užduotis. Pateikta abiejų apklausų po 105 anketas, iš viso gauta 156 atsakymai. Pirmoji apklausa nebuvo anoniminė, kadangi atsakymus respondentai turėjo atsiųsti tiesiogiai tyrėjui į paštą, antroji anoniminė.

Individualus interviu su įmonės žmonių ambasados vadove buvo atliktas 2017 m. balandžio 5 d. ir tai truko apie 0,5 val. Interviu buvo atliekamas telefonu, pasiruošus šabloną su klausimais ir užrašant atsakymus.

Tyrimo rezultatai pateikiami lentelių ir paveikslų formatu. Kintamieji analizuojami, naudojant palyginimo metodą ir aritmetinius vidurkius.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliktas, pasitarus su įmonės UAB „Bite Lietuva“ viešųjų ryšių ir žmonių ambasados atstovais, gavus jų žodinį sutikimą, respondentai tyrime dalyvavo savanoriškai, paaiškinus tyrimo tikslą ir laukiamus rezultatus. Prieš tyrimą visi respondentai gavo informaciją, kokia tvarka bus atliekamas tyrimas ir ko reikės iš jų norint atlikti. Apklausos anketos yra beveik anoniminės, bet respondentai tam neprieštaravo, gavus pažadą, kad informacija bus naudojama tik magistro darbui. Taip pat pats tyrėjas yra įmonės atstovas, tai kelia respondentų pasitikėjimą.

Apribojimai. Apklausei internetu įtakos turėjo, respondentų užduoties įsisavinimas ir kokybiškas atsakymų pateikimas. Kadangi tyrėjas negalėjo fiziškai būti šalia vietos atžvilgiu, ne visi respondentai suprato, kaip atlikti pirmą apklausą, dėl to į respondentus reikėjo kreiptis papildomai, raginant dalyvauti tyrime ir paaiškinant tyrimo eigą. Taip pat tyrėjas negalėjo pamatuoti asmeninių respondentų nuostatų prieš tyrimą, kas galėjo turėti įtakos atsakymų kokybei. Pirmasis tyrimo instrumentas yra anglų kalba, todėl respondentai neskaitydami aprašo, o versdami patys, galėjo kitaip interpretuoti atsakymus.

Individualiam interviu telefonu, respondento atsakymams įtakos gali turėti žemas fizinis kontaktas, respondento atsakymams gali turėti įtakos emocijų nebuvimas ir rimtumo nepabrėžimas, kas silpnina atsakymų kokybę.

Objektyviai įvertinti respondentų vertybes yra pakankamai sudėtinga užduotis, kadangi atsakymų kokybę gali lemti emocinė, fizinė būklė. Taip pat respondentų noras įsigilinti į nagrinėjamą temą ir prisidėti prie darbo. Taip įvertinti, kurie organizacijoje veiksniai kuria vertę darbuotojams, pakankamai sudėtinga, nes nuo to priklauso esama darbo rinka, demografiniai pokyčiai ir žmonių poreikiai, todėl laiko atžvilgiu rezultatai gali kisti. Galima daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatai turės paklaidą.

3.3 Organizacijos vertės pasiūlymo Y ir Z kartų darbuotojams tyrimo analizė

3.3.1 UAB „Bite Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojų vertybių lyginamoji analizė

Pirmame etape buvo atliekama UAB „Bite Lietuva“ pardavimų vadybininkų apklausa internetu, kurie dirba su esamais klientais tiesiogiai telefonu, parduoda įmonės paslaugas ir produktus bei komunikuoja esamą organizacijos poziciją. Apklausoje dalyvavę įmonės darbuotojai suskirstyti į dvi grupes, viena grupė atstovauja Y kartą, tai karta nuo 1980 m. iki 1994 m., antra grupė Z karta nuo 1995 m. Iš rezultatų matyti, kad pardavimų vadybininko pareigose yra vienas trečdalis Z kartos darbuotojų, du trečdaliai Y kartos darbuotojų. Remiantis tyrimo duomenimis galime teigti, kad dar kol kas tik nedidelė dalis Z kartų darbuotojų atstovauja įmonę UAB „Bite Lietuva“. Visi dalyvavę

apklausoje respondentai, visiškai atitinka kriterijus kartoms, tai yra visų amžius yra toks, koks nustatytas, remiantis literatūros atlikta analize.

Tyrimė iš 105 respondentų, sudalyvavo 78, 58 iš jų yra Y kartos atstovai, 20 Z kartos atstovų. Visi respondentai užima pardavimo vadybininko pareigas. Visi apklaustieji buvo suskirstyti į tris grupes pagal įmonėje išdirbtą laiką, tai iki trijų mėnesių, kol nepraėjęs bandomasis laikotarpis, iki vienerių metų praėjus bandomajam laikotarpiui ir nuo vienerių iki trijų, turintys nedidelę patirtį. Iš jų 18 vyriškos lyties atstovų ir 60 moteriškos lyties atstovų. Dauguma, tai yra 39 respondentai, turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 27 respondentai turi įgiję vidurinį išsilavinimą, likę 5 yra įgiję profesinį, 6 turi magistro laipsnį ir 1 respondentas neturi išsilavinimo. Dauguma respondentų 39 yra iš Kauno ir 32 iš Šiaulių, ir tik keletas iš Vilniaus (6 respondentai) (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Demografiniai kintamieji

Demografiniai kintamieji	Atsakymo variantai	Kiekis
Laikas kurį dirbu organizacijoje	Mažiau nei 3 mėn.	20
	Nuo 3 mėn. iki 1 metų.	42
	Nuo 1 m. iki 2 m. ir daugiau.	16
Lytis	Moteris	60
	Vyras	18
Miestas	Kaunas	39
	Vilnius	7
	Šiauliai	32
Išsilavinimas	Vidurinis išsilavinimas	27
	Profesinis	5
	Profesinis aukštasis (Kolegija)	13
	Aukštasis universitetinis	26
	Magistras	6
	Nėra išsilavinimo	1

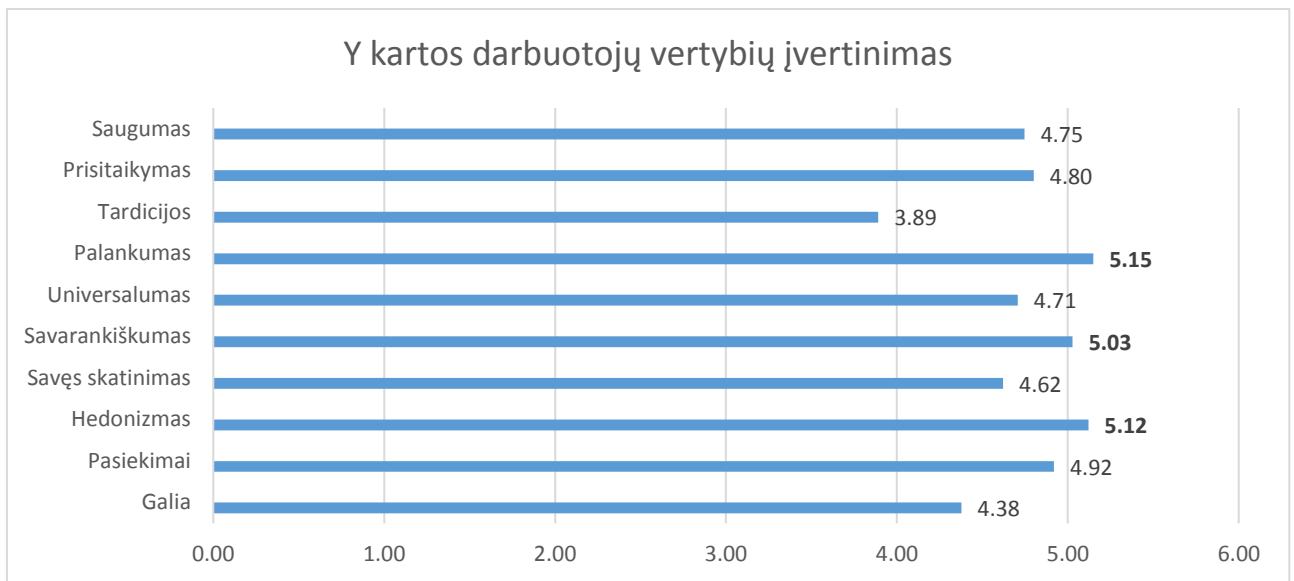
Apibendrinant demografinius rodiklius, galime teigti, kad dauguma respondentų įmonėje dirba neilgai, iš jų dauguma yra moteriškosios lyties atstovai. Apklaustieji turi vidurinį arba aukštąjį išsilavinimą ir gyvena Šiauliuose arba Kaune.

Tolimesniame tyrimė, kalbant apie Y kartos demografinius rodiklius, tyrimė dalyvavo:

- 9 respondentai dirba mažiau nei tris mėnesius, 31 dirba daugiau negu tris mėnesius iki 1 metų. 17 respondentai nuo 1 iki 2 metų ir daugiau;
- 12 vyriškos lyties atstovų ir 46 moteriškos lyties atstovų;

- 27 dirba Kaune, 28 Šiauliuose ir 3 Vilniuje;
- 7 respondentai turi vidurinį išsilavinimą, 5 turi profesinį išsilavinimą, 26 aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 13 profesinį aukštąjį (kolegija), 6 magistro laipsnį ir vienas neturi išsilavinimo.

Tyrimui atlikti buvo pasitelkta S.H Schwartz teorijos 10 vertybių, kurias sudaro 50 smulkesnių dominuojančių vertybių, kurias įvertinę Y kartos respondentai dirbantys organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“, gavo vidurkių įverčius, kurie parodo svarbiausias vertybes jų gyvenime (žr. 7 pav.). Analizuojant šio tyrimo rezultatus, toliau galima nustatyti dominuojančias vertybes, kurias turi šios kartos atstovai.

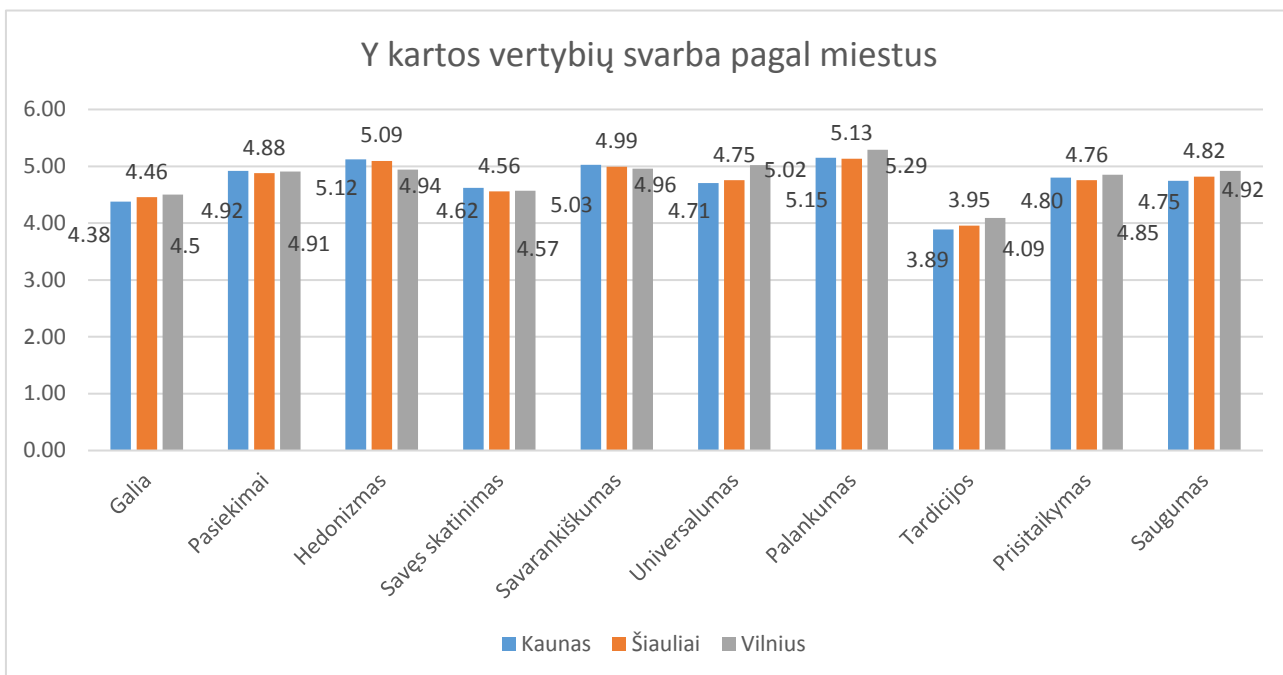


7 pav. Y kartos darbuotojų vertybių įvertinimas

Iš gautų duomenų matyti, kurios vertybės yra įvertintos aukščiausiais balais. Pirmiausia tai *palankumas* (vidurkis 5,15), *hedonizmas* (vidurkis 5,12) ir *savarankiškumas* (vidurkis 5,03). Mažiausius įvertinimą gavo *tradicijos* (vidurkis 3,89). Atsižvelgiant į šiuos įverčius, respondentai yra linkę vienas kitam padėti, būti lojalūs ir ištikimi. Besirūpinantys kitų gerove ir bendradarbiaujantys, norėdami išvengti neigiamų rezultatų, besimėgaujantys gyvenimu. Iš įvertinimų matyti, kad informantai *savarankiški*, todėl yra kūrybiški, meistriški, norintys patys kontroliuoti tikslus ir būti nepriklausomi, vertinantys savo privatumą. Mažiausiai respondentai vertina *tradicijas*, tai rodo, kad jiems mažiausią vertę sudaro dvasinis gyvenimas, savęs įprasminimas. Iš to galime spręsti, kad respondentams nėra labai svarbu, ar jie pritaps prie juos supančios socialinės aplinkos.

Toliau analizuojant ir atsižvelgiant į Y kartos vertybių svarbą pagal geografinę padėtį (žr. 8 paveikslas). Aiškiai matyti, kad *palankumo* svarba labiausiai akcentuojama Vilniuje (vidurkis 5,29), *hedonizmo* Kaune (vidurkis 5,12) ir *savarankiškumo* taip pat Kaune (vidurkis 5,03). *Tradicijos*, kurias respondentai įvertino mažiausiu įverčiu, didžiausią įtaką turi žemiausias įvertinimas Kaune

(vidurkis 3,89). *Palankumo* svarbos įvertinimui gali turėti įtakos, jog Vilniuje yra pagrindinė įmonės būstinė, kur dirba aukščiausio lygio vadovai.

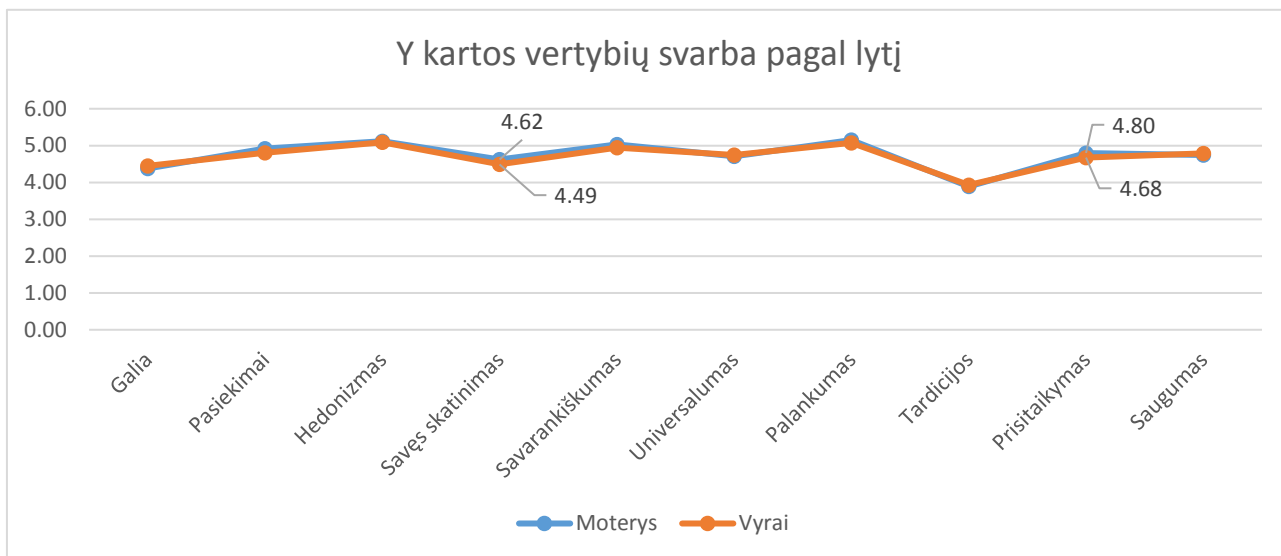


8 pav. Y kartos vertybių svarba pagal geografinę padėtį

Didžiausi skirtumai tarp vertybių įvertinimo balų, atsižvelgiant į geografinę respondentų padėtį, yra *galios* vertybė, kuri įvertinta Kaune (vidurkis 4,38), Šiauliuose ir Vilniuje (vidurkiai 4,46 ir 4,5). Tokie tyrimo duomenys parodo, kad tiek Vilniuje tiek Šiauliuose yra svarbiau įgyti tam tikrą statusą arba laipsnį bei dominuoti tarpasmeniniuose santykiuose. Y kartai šiuose miestuose svarbu turėti kontrolę, įgyti turtą. Tokių vertybių turėtojams svarbus įvaizdis visuomenėje ir socialinis pripažinimas. *Hedonizmo* vertybė buvo vertinama Vilniuje (vidurkis 4,94), Šiauliuose ir Kaune (vidurkiai 5,09 ir 5,12). Miestuose, kurie surinko didžiausius įverčius šiai vertybei, kaip ir prieš tai minėta darbe, labai svarbu yra mėgautis gyvenimu ir patirti malonumus. *Universalumas* Kaune ir Šiauliuose (vidurkiai 4,71 ir 4,75), Vilniuje (vidurkis 5,02) tai parodo, kad šiame mieste dirbantys vadybininkai skiria didesnę dėmesį supratimui, kad nuo esamų išteklių priklauso jų gyvenimo gerovė bei išlikimas. Čia gyvenantieji yra individualesni ir platesnių pažiūrų, lengviau priimantys skirtingus žmones, negu Šiaulių ir Kauno miestuose. *Palankumas*, Kaune ir Šiauliuose įvertintas (vidurkiai 5,15 ir 5,13), Vilniuje (vidurkis 5,29). Šiam miestui priskiriamas didesnis palankumo laipsnis, tai parodo, kad svarbiau yra komandinis darbas, didesnis rūpestis kitų gerove bei lojalumas tam tikrai grupei. Didesnis įvertinimo balas šiai vertybei lemia didesnę respondentų sąžiningumą, atsakingumą ir pavyzdinę elgesį. *Tradicijos* Kaune ir Šiauliuose įvertintos (vidurkiai 3,89 ir 3,95), Vilniuje (vidurkis 4,09). Lietuvos sostinėje respondantai skiria didesnę įvertį *tradicijoms*, tai parodo respondentų atsidavimą ir kitų idėjų priėmimą, kurias suteikia kultūra arba religiniai įsitikinimai. Siekiama atitikti lūkesčius, kuriuos diktuoja socialinė aplinka, tai yra

orientacija atitikti vadovus, jų tikslus, bei sekti jų rodomu pavyzdžiu. *Saugumas*, Kaune ir Šiauliuose įvertintas (vidurkiai 4,75 ir 4,82), Vilniuje (vidurkis 4,92). Didžiausias atotrūkis matomas Lietuvos sotinėje, respondentai labiau linkę į stabilius santykius, yra labiau savarankiški ir jiems yra labai svarbu jausti, kad jie kažkam priklauso. Šios vertybės vertintojas jaučiasi tik tada gerai, kai jam yra užtikrinama saugi socialinė aplinka, kurioje jis gyvena, dirba ir mokosi.

Norint toliau pamatyti, kas labiausiai lėmė vienų ar kitų vertybių svarbą, svarbu įvertinti ir lyčių skirtumus (žr. 9 pav.).

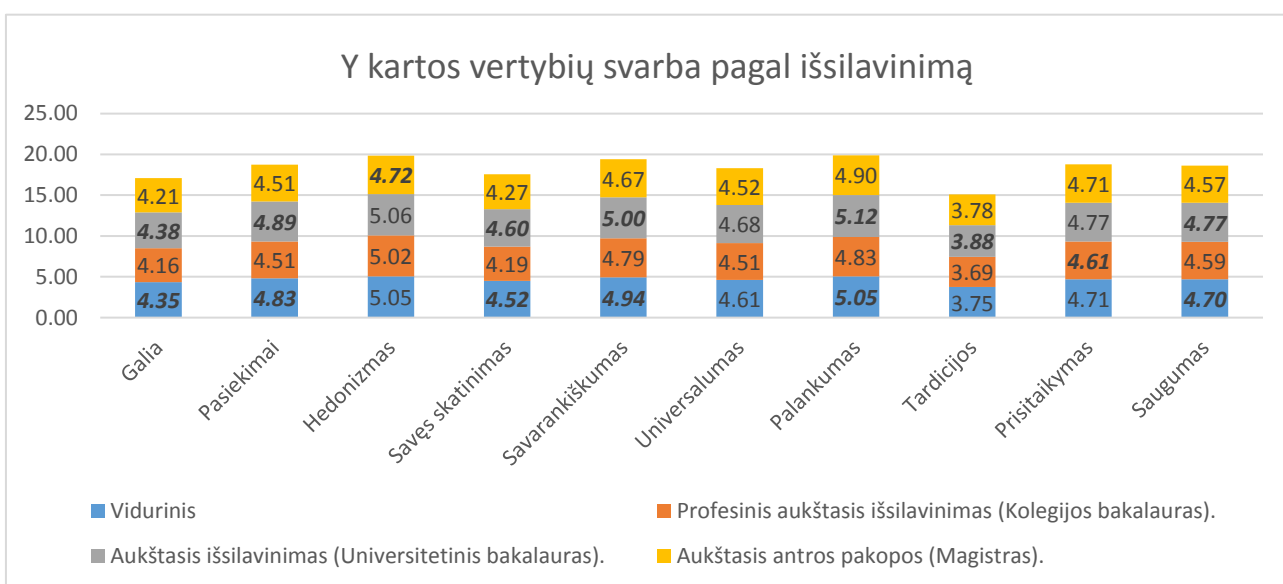


9 pav. Y kartos vertybių svarba pagal lytį

Atsižvelgiant į lyčių skirtumus matyti, kad visos vertybės koreliuoja labai panašiai, didžiausi skirtumai matomi tarp *savęs skatinimo*, moterys (vidurkis 4,62), vyrai (vidurkis 4,49). Tai parodo, jog šioje organizacijoje moteriškos lyties respondentai yra aktyvesni, labiau priimančios iššūkius ir drąsesni negu vyrai. Taip pat didžiausias skirtumas matyti respondentams vertinant *prisitaikymo* vertybę, vyrai (4,68), moterys (vidurkis 4,80). Tai parodo, jog šioje organizacijoje moterys yra santūresnės negu vyrai ir susilaiko nuo impulsyvių veiksmų, kurie gali pakenkti žmonių grupei ir jų darniam funkcionavimui.

Toliau tyrime įvertinama darbuotojų vertybių svarba, pagal jų turimą išsilavinimą (žr. 10 pav.). Analizuojant tyrimo duomenis pagal Y kartos respondentų išsilavinimą, galima išskirti tam tikrą koreliaciją, tarp vertybių įverčių. *Galios* vertybę aukštesniais įverčiais vertina respondentai turintys vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkiai 4,38 ir 4,35), negu respondentai turintys profesinį ir magistro laipsnio išsilavinimą (vidurkiai 4,16 ir 4,21). Kaip ir aukščiau minėta darbe, šiems žmonėms yra svarbu įgyti tam tikrą statusą arba laipsnį, turėti kontrolę bei įgyti turtą. Svarbus kuriamas įvaizdis visuomenėje ir socialinis pripažinimas. *Pasiekimo* vertybę taip pat vertina aukštesniais įverčiais respondentai, turintys vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkiai 4,83 ir 4,89), negu respondentai, turintys profesinį ir magistro laipsnio išsilavinimą (vidurkiai 4,51 ir

4,51). Tokie rezultatai parodo, kad vieni Y kartos atstovai yra veiklesni ir ambicingesni, siekdami tikslų. Šiems respondentams svarbu priimti ir laikytis socialinių standartų, įgyjant kompetenciją. Jiems ypač svarbu jaustis, kad jie yra svarbūs, galintys ir turintys įtaką savo tikslams. Vertinant *hedonizmą*, aukščiausius įverčius surinko respondentai turintys vidurinį, aukštąjį universitetinį ir profesinį išsilavinimą (vidurkiai 5,05; 5,06 ir 5,02). Šiems respondentams kaip jau anksčiau minėta darbe labai svarbu mėgautis gyvenimu ir patirti malonumus. Analizuojant *savęs skatinimo* vertybę matyti didžiausi atotrūkiu tarp respondentų, kurie turi įgiję vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkiai 4,52 ir 4,60) ir profesinį bei magistro laipsnio išsilavinimą (vidurkiai 4,19 ir 4,27). Y kartos atstovai, kurie turi didesnius įverčius yra aktyvesni, labiau priimantys iššūkius ir drąsesni.



10 pav. Y kartos vertybių svarba pagal išsilavinimą

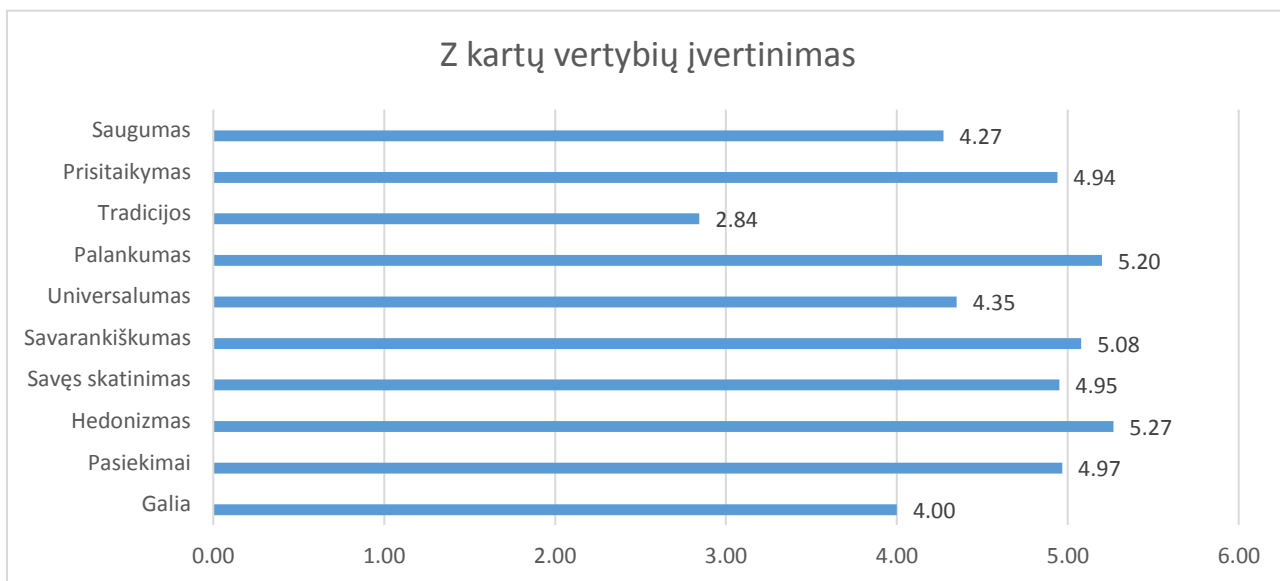
Savarankiškumo vertybę labiausiai vertina respondentai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkis 5). Šios kartos respondentai siekia būti nepriklausomi, vertina savo privatumą ir yra pakankamai kūrybiškos asmenybės. *Palankumo* vertybę labiau vertina respondentai, turintys vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkiai 5,05 ir 5,12). Kaip ir prieš tai minėta darbe, šiems respondentams yra svarbus komandinis darbas, rūpinimasis kitų gerove, pavyzdingumas ir lojalumas. *Tradicijų* vertybę labiausiai vertina respondentai, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkis 3,88). Kaip prieš tai paminėta darbe, šie respondentai siekia atitikti lūkesčius, kuriuos diktuoja socialinė aplinka, kurioje jie gyvena, seka vadovų pavyzdžiu ir atitinka jų tikslus. *Prisitaikymo* vertybę mažiausiai vertina respondentai turintys profesinį aukštąjį išsilavinimą (vidurkis 4,61). Šie respondentai linkę mažiau būti santūresni ir priima impulsyvius sprendimus. *Saugumą* labiausiai vertina turintys vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vidurkiai 4,7 ir 4,77). Kaip prieš tai minėta darbe, respondentai linkę į stabilius santykius, yra savarankiški ir jiems labai svarbu jausti, kad jie kažkam priklauso.

Apibendrinant Y kartos pardavimų vadybininkų vertybių tyrimą organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“, apklausoje didžiausia dauguma respondentų dirba nuo 3 mėn. iki 1 metų, dominuoja moteriškos lyties atstovai. Didžioji dauguma informantų dirba Kaune ir Šiauliuose turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Respondentai pasižymi trimis aukščiausiais balais įvertintomis vertybėmis, tai *palankumas*, *hedonizmas* ir *savarankiškumas*. *Galios* vertybė didžiausius įverčius gavo Vilniuje ir Šiauliuose, Y kartos atstovams šiuose miestuose labai svarbu socialinis pripažinimas, prestižo bei statuso įgijimas. *Hedonizmo* vertybė aukščiausius įverčius gavo Kauno iš Šiaulių mieste, šiuose miestuose respondentams labai svarbu mėgautis gyvenimu, jie linkę būti atlaidesni sau. Vilniuje esantys respondentai daugiausiai balų skyrė *universalumo*, *palankumo*, *tradicijų* ir *saugumo* vertybėms. Tai parodo, kad šie respondentai labiausiai vertina išteklius nuo kurių priklauso ne tik jų pačių, bet ir kitų gerovė, todėl stengiasi palaikyti kuo geresnį santykį. Šie respondentai siekia atitikti socialinės aplinkos keliamus lūkesčius, bei kam nors priklausyti. Išanalizavus skirtingų lyčių Y kartos vertybes, didžiausi atotrūčiai matyti tarp jų, kada yra vertinamos *savęs skatinimo* ir *prisitaikymo* vertybes. Abi vertybes labiau vertina moterys, kas parodo, jog jos labiau priima iššūkius ir susilaiko nuo impulsyvių sprendimų. Lyginant tyrimo duomenis, pagal respondentų išsilavinimą, matyti, kad vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys Y kartos atstovai, didžiausius įverčius skiria *galios*, *pasiekimų*, *savęs skatinimo*, *savarankiškumo* ir *saugumo* vertybėms. Šiems žmonėms svarbu kitų pripažinimas, turtų įgijimas bei kompetencijų pasiekimas, laikantis nustatytų socialinių standartų. Šie atstovai labiau priima iššūkius ir yra drąsesni. Siekia palaikyti harmoniją tarpasmeniniuose santykiuose, todėl jie geriausiai jaučiasi jiems saugioje aplinkoje. Pastarieji vertina galimybę patiems pasirinkti tikslus, mėgsta privatumą, yra meistriški ir kūrybingi. Magistro laipsnį turintys respondentai mažiausiai vertina gyvenimo teikiamus malonumus. Respondentai, kurie turi tik universitetinį išsilavinimą, mažiausią įvertį skiria *tradicijoms*, jie nemato priežasčių, kodėl turėtų siekti tikslų, kuriuos nustato aplink juos esanti socialinė aplinka. Profesinį aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai mažiausiais balais vertina *palankumo* vertybę, yra mažiau atlaidesni ir atsakingesni, ne visada noriai laikosi pavyzdingo elgesio ir labiau linkę į savavališką veiklą.

Toliau analizuojant tyrime gautus duomenis, kalbant apie Z kartos demografinius rodiklius, tyrime dalyvauja:

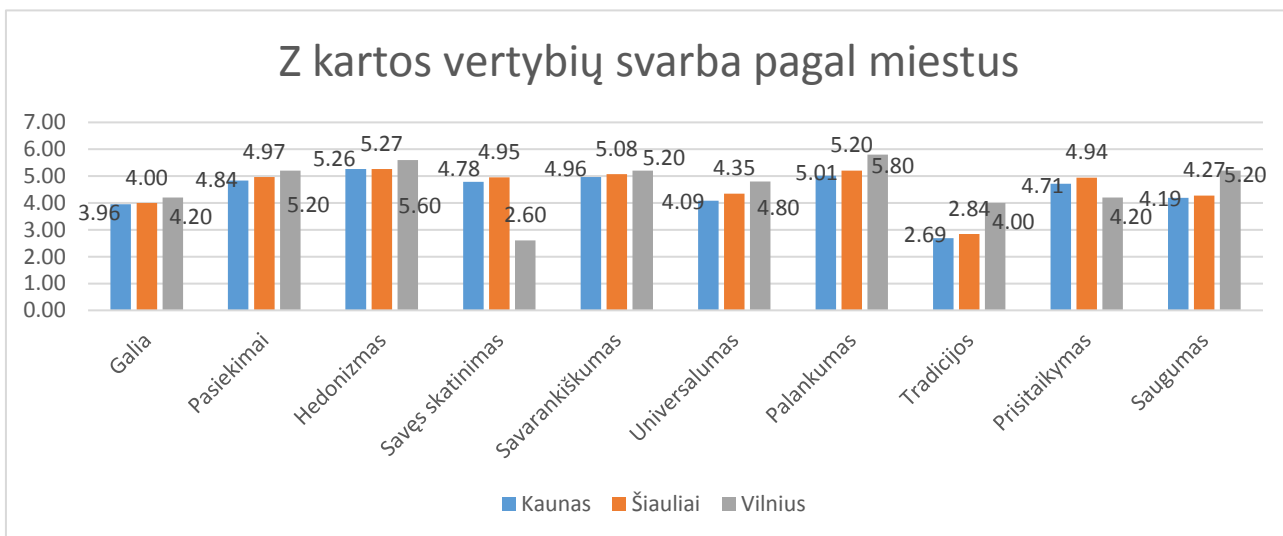
- 10 respondentų, kurie dirba mažiau nei tris mėnesius ir 10, kurie dirba daugiau negu trys mėnesiai iki 1 metų;
- 3 vyriškos lyties atstovų ir 17 moteriškos lyties atstovų;
- 16 dirba Kaune, 3 Šiauliuose ir 1 Vilniuje;
- Visi respondentai turi vidurinį išsilavinimą.

Tyrimui atlikti lygiai taip pat pasitelkta S.H Schwartz teorijos 10 vertybių, įvertinti Z kartos respondentų vertybes, kurie dirba organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“, (žr. 11 pav.).



11 pav. Z kartos, vertybių įvertinimo rezultatai

Iš rezultatų matyti, kad respondentai aukščiausiais balais įvertino tris vertybes: pirmoje vietoje - *hedonizmas* (vidurkis 5,27), antroje - *palankumas* (vidurkis 5,20) ir trečioje vietoje - *savarankiškumas* (vidurkis 5,08). Pirmoje vietoje šie respondentai išskiria mėgavimąsi gyvenimu, jiems tai yra svarbiausia vertybė. Antroji pozicija skirta *palankumui*, tai poreikis priimti kitus ir jų skirtumus, palankūs socialiniai santykiai. Trečioje vietoje, *savarankiškumas*, tai rodo, kad respondentai siekia būti nepriklausomais, vertina savo privatumą ir yra pakankamai kūrybiškos asmenybės. Ypač mažu balu (vidurkis 2,84) respondentai vertina *tradicijas*, tai reiškia labai žemą jų pavaldumą religiniams bei kultūriniais papročiams ir idėjoms. Respondentams sudėtinga pripažinti stereotipinius standartus ir nusistovėjusius įsitikinimus, kuriuos pripažįsta tam tikra grupė žmonių.

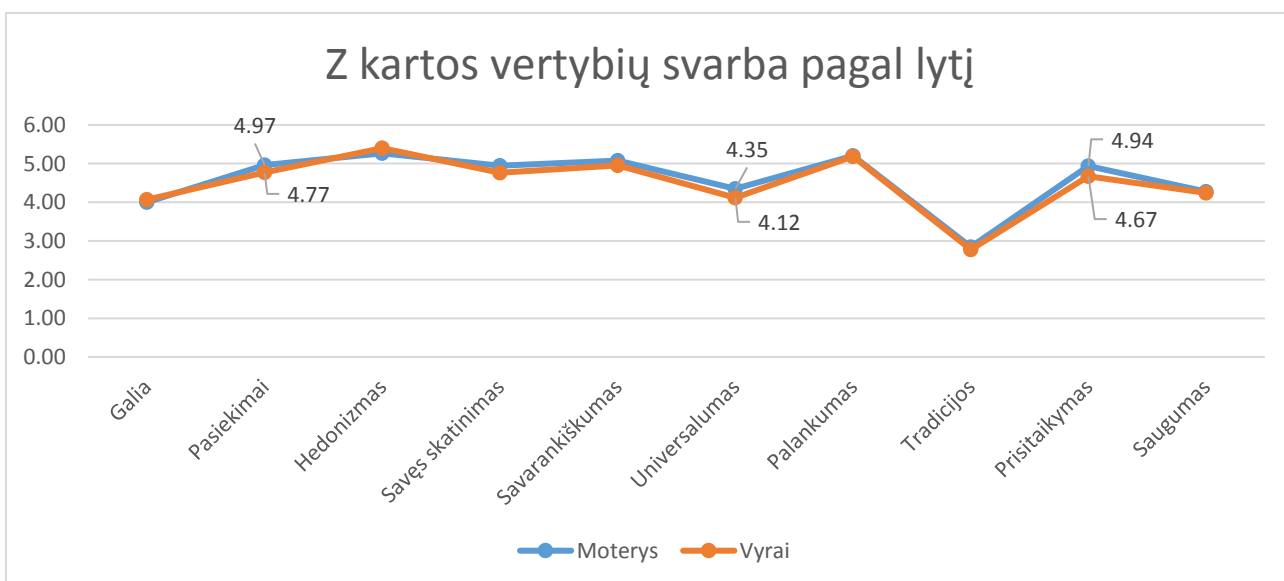


12 pav. Z kartos vertybių svarba pagal geografinę padėtį

Tolimesniame tyrime analizuojami duomenys atsižvelgiant į Z kartos vertybių svarbą pagal geografinę padėtį (žr. 12 pav.).

Gauti duomenys, aiškiai parodo, kurie miestai labiausiai lėmė tyrime akcentuojamas vertybes, kurios gavo didžiausius respondentų įverčius. Kadangi Vilniuje dalyvavo tik vienas respondentas, palyginimui pagal geografinę padėtį pasirinkti du miestai Kaunas ir Šiauliai. Didžiausi atotrūkių yra tarp *savęs skatinimo* Kaune (vidurkis 4,78), Šiauliuose (vidurkis 4,95) tai parodo, kad respondentai dirbantys Šiauliuose yra aktyvesni ir drąsesni, nei dirbantys Kaune, lengviau priimantys iššūkius. *Universalumas*, Kaune (vidurkis 4,09), Šiauliuose (4,35) tai reiškia, kad pardavimų vadybininkai dirbantys Šiaulių mieste labiau pripažįsta faktą, kad nuo esamų išteklių priklauso jų gyvenimo gerovė bei išlikimas. Šie yra labiau individualesni ir platesnių pažiūrų, priimantys skirtingus žmones, nei Kaune dirbantys pardavimų vadybininkai. *Palankumas*, Kaune (vidurkis 5,01), Šiauliuose (vidurkis 5,20), tokie tyrimo rezultatų skirtumai pabrėžia, kad Šiaulių mieste svarbiau yra komandinis darbas, rūpestis kitų gerove bei lojalumas. Taip pat galima sakyti, kad didesnis įvertinimas šioms vertybėms lemia didesnę respondentų sąžiningumą, atsakingumą ir pavyzdinę elgesį. *Prisitaikymas*, Kaune (vidurkis 4,71), Šiauliuose (vidurkis 4,94) parodo, jog Šiaulių mieste dirbantys respondentai labiau susilaiko nuo impulsyvių sprendimų, taip pat nuo skubotų sprendimų kasdieninėje veikloje, kurie gali turėti įtakos kitiems. Šiems respondentams būdingas didesnis paklusnumas, drausmė bei lojalumas.

Toliau analizuojant duomenis, tyrėjas įvertina lyčių skirtumus, kurie lemia vienos ar kitos vertybės svarbumą atskirai lyčiai. Norint pamatyti, kurios vertės svarbiausios atskiroms lytims, reikia įvertinti ir lyčių skirtumus (žr. 13 pav.).



13 pav. Z kartos vertybių svarba pagal lytį

Iš gautų tyrimo duomenų, matyti, kad didžiausi skirtumai, tarp respondentų įvertintų vertybių yra *pasiekimai*, moterys (vidurkis 4,97), vyrai (vidurkis 4,77). Gauti duomenys parodo, jog moterys yra veiklesnės ir ambicingesnės nei vyrai, siekdamos tikslų. Joms svarbiau priimti ir laikytis socialinių standartų, įgyjant kompetenciją. Šios vertybėms turėtojams ypač svarbu jaustis, kad jie yra svarbūs, galintys ir turintys įtakos savo tikslams. *Universalumą* moterys įvertino (vidurkis 4,35), vyrai (vidurkis 4,12). Šią vertybę aukštesniais balais įvertino moteriškos lyties atstovai, kaip ir prieš tai darbe minėta, respondentai labiau pripažįsta, jog nuo esamų išteklių priklauso jų gyvenimo gerovė bei išlikimas. Šios grupės respondentai yra labiau individualesni ir platesnių pažiūrų, priimant skirtingus žmones. *Prisitaikymą*, moterys įvertino (vidurkis 4,94), vyrai (vidurkis 4,67), šiai vertybei taip pat didesnius balus skiria moterys, kaip ir prieš tai minėta darbe, labiau susilaikoma nuo impulsyvių sprendimų ir nuo skubotų sprendimų kasdieninėje veikloje, kurie gali turėti įtakos kitiems. Šie respondentai paklusnesni, drausmingesni ir lojalesni.

Apibendrinant Z kartos pardavimų vadybininkų vertybių tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad pusė respondentų turi nedidelę patirtį organizacijoje, didesnioji dalis yra moteriškos lyties, dauguma respondentų gyvena Kauno mieste ir visi turi vidurinę išsilavinimą. Aukščiausius įverčius šie respondentai skiria *hedonizmo* vertybei, antroje vietoje *palankumas* ir trečioje vietoje *savarankiškumas*. Vertinant vertybių svarbą respondentams pagal Lietuvos miestus, matyti, kad Šiauliuose dirbantys vadybininkai turi aukštesnius įverčius *savęs skatinimo*, *universalumo*, *palankumo* ir *prisitaikymo* vertybėms, yra drąsesni ir labiau priima iššūkius, pripažįsta faktą, kad nuo jų išteklių priklauso jų gyvenimo gerovė, labiau toleruoja skirtingus požiūrius ir yra atsakingesni. Jie susilaiko nuo impulsyvių veiksmų, kurie gali pakenkti kitiems, vertina sklandų grupės veikimą. Atsižvelgiant į lyčių skirtumus, vertinant vertybių svarbą respondentams, didesnius įverčius skiria *pasiekimams*, *universalumui* ir *prisitaikymui* moteriškos lyties Z kartos atstovai. Jiems būtina nuolatinė konkurencinė aplinka ir nuolatinė veikla. Tai pat jie vertina išteklius, nuo kurių priklauso jų gyvenimo kokybė ir labiau susilaiko nuo impulsyvių veiksmų bei sprendimų.

Toliau analizuojant tyrimo duomenis, palyginami Y ir Z kartų pardavimų vadybininkų vertybių skirtumai (žr. 9 lentelė.). Identifikuojami didžiausi šių kartų įverčių vidurkių vertybių skirtumai. Didžiausi atotrūčiai lyginant Y kartą su Z karta pastebimi tarp *galios*, *universalumo*, *tradicijos* ir *saugumo* vertybių. Todėl galima teigti, kad Y kartai yra svarbiau socialinis statusas, tam tikro laipsnio įgijimas socialinėje aplinkoje. Jiems svarbiau materialinis turtas, įvaizdis visuomenėje ir socialinis pripažinimas. Taip pat šios kartos atstovai geriau jaučiasi, kai yra apsirūpinę visais reikiamais ištekliais, lemiančiais gyvenimo kokybę. Jiems nerimą kelia išteklių trūkumas, todėl yra labiau tolerantiški ir prisitaikantys prie tam tikros grupės žmonių, jaučia dėkingumą. Šios grupės atstovai labiau laikosi tradicijų, priima idėjas, pasiaukoja dėl siekiamo tikslo. Todėl siekia atitikti ir

patenkinti lūkesčius, kuriuos nustato socialinė aplinka. Pastangos atitikti reikalavimus, didina šios kartos pavaldumą asmenims, kurie turi įtaką jų gerovei. Taip pat šiai kartai svarbiau nei Z kartai, visuomenės stabilumas ir santykių harmonija tarpusavyje, jiems svarbu kam nors priklausyti.

9 lentelė. Y ir Z kartų vertybių skirtumai

Eil. Nr.	Vertybė	Y karta	Z karta	Skirtumas balais
1	Galia	4,38	4,00	0,38
2	Pasiekimai	4,92	4,97	-0,05
3	Hedonizmas	5,12	5,27	-0,15
4	Savęs skatinimas	4,62	4,95	-0,33
5	Savarankiškumas	5,03	5,08	-0,05
6	Universalumas	4,71	4,35	0,36
7	Palankumas	5,15	5,20	-0,05
8	Tardicijos	3,89	2,84	1,05
9	Prisitaikymas	4,80	4,94	-0,14
10	Saugumas	4,75	4,27	0,47

Toliau tyrime lyginant Z ir Y parduotuvų vadybininkų kartas, didžiausi skirtumai pastebimi tarp *hedonizmo*, *savęs skatinimo* ir *prisitaikymo vertybių*. Tai parodo jog Z kartai svarbiau mėgautis gyvenimu, patirti malonumus, jie yra ne tokie reiklūs sau, kaip Y kartos atstovai. Jie lengviau priima iššūkius, naujoves, jiems labai svarbu palaikyti aukštą aktyvumo lygį. Šios grupės nariams svarbi įvairovė kasdieninėje veikloje, todėl dažniausiai jiems gyvenime įdomu viskas, kas dar nepatirta ir nauja. Tyrimo duomenys rodo, kad šios kartos atstovai yra šiek tiek santūresni, nei Y kartos atstovai, todėl labiau susilaiko nuo impulsyvių veiksmų, kurie gali pakenkti kitiems.

3.3.2 Organizacijos UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymo apklausos rezultatų analizė

Organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“ atliktas individualus interviu telefonu su įmonės žmonių ambasados vadove, kurios darbas yra užtikrinti vystymo, pokyčių bei atlygio proceso valdymą, remiantis „Bitės“ žmogaus kultūra ir organizacijos tikslais.

Pirmojo interviu klausimo tikslas buvo suprasti, kaip respondentas supranta vieną iš pagrindinių apibrėžimų, naudojamų analizuojame darbe – kas yra darbdavio vertės pasiūlymas. Tiek literatūros šaltiniai, tiek respondentas šį apibrėžimą įvardija, kaip žmonių motyvaciją, įsitraukimą, ką darbuotojai kalba viduje ir išorėje apie organizaciją, darbdavio noras pateisinti darbuotojų lūkesčius už visišką atsidavimą organizacijai. Pakankamai tiksliai apibrėžus, kas yra darbdavio vertės pasiūlymas, tolimesnis klausimas padėjo identifikuoti esamą vertės pasiūlymą organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“ ir išskirti svarbiausius veiksnius, kaip yra kuriama vertė darbuotojams. Pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis organizacija mėgina kurti vertę darbuotojams - tai papildomos naudos,

kurios palengvina kasdienybę arba nustebina darbuotojus, kai jie visiškai to nesitiki. Šiai dienai darbuotojai neapsiriboja tokiais naudomis kaip telefonas, apmokama mobiliojo ryšio sąskaita arba sveikatos draudimas, tai tampa jiems įprasta ir kasdieniška. Interviu metu paminėta, kad organizacijoje labai svarbu duoti darbuotojui tai, ko daugelis organizacijų šiai dienai negali pasiūlyti pav., vaikų darželis įmonės viduje, sporto užsiėmimai pasirinktinai po darbo arba ryte. Tokie poreikių patenkinimai, kada įmonė suteikia alternatyvas sutaupyti daugiau laiko sau, kuria šiltus santykius su organizacija. Toliau interviu respondentas pabrėžia, kad tuo neapsiribojama, kaip ir klientams, taip ir darbuotojams organizacija siekia sukurti įspūdžio efektą. Kiekvieną kartą nustebinti darbuotojus, kai to jie visiškai nesitiki, bet kokiomis mažomis smulkmenomis, tai formuoja organizacijos ir darbuotojo tarpusavio pasitikėjimą, darbuotojai tarpusavyje kalbasi ir dalinasi įspūdžiais, tai kuria malonią aplinką dirbti.

Norint pritapti organizacijoje neužtenka tik suprasti kokias naudas darbuotojai gauna už įsipareigojimą ir atsidavimą. Reikalinga, kad darbuotojo ir darbdavio tikslai bei vertybės sutaptų. Todėl uždavus kitą klausimą, kokių kompetencijų reikia, norint tapti sėkmingu UAB „Bitė Lietuva“ organizacijoje, informantas pabrėžia, kad darbuotojas turi siekti ekspertškumo – siekti būti savo srities specialistu ir kiekvieną iššūkį priimti kaip galimybę siekiant tobulybės. Antra, tikėjimas ir pasitikėjimas organizacija, darbuotojas pasitiki organizacija, organizacija pasitiki juo, taip yra užtikrinamas abipusis pasitikėjimas. Trečia, komandinis darbas, bendradarbiavimas, dirbti kartu, švęsti kartu. Respondentas akcentuoja, kad darbuotojai turi siekti tobulėjimo ir visada nebijoti iškeltų naujų tikslų.

Tolimesnio interviu metu respondento paklausus apie kritinius sėkmės veiksnius, kurie labiausiai yra akcentuojami UAB „Bitė Lietuva“, informantas pritaria literatūros analizės metu atrinktiems faktams ir sutinka, kad dažniausiai šie veiksniai yra dalinami į pjūvius, pagal organizacijos veiklos pobūdį ir norimą perteikti žinutę esamiems ir būsimiems darbuotojams, ką organizacija gali mainais pasiūlyti už darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Todėl kitas klausimas respondentui buvo įvardyti pačius svarbiausius organizacijai kritinius veiksnius, akcentuojamus kuriant vertės pasiūlymą darbuotojui. Pirmiausiai paminima organizacija darbuotojus traukia tos įmonės, kurios siūlo išeitis derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, surišti darbo aplinką, kultūrą su darbuotojų poreikiais. Taip pat pramonės šaka, technologijos, kurios nėra mirštančios, inovatyvios. Informantas teigia, kad organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“ pirma vieta skiriama tiek organizacijai, tiek darbui, kadangi šios sritys persidengia viena su kita. Darbas, kuris darbuotojus aprūpina ir jie gali mėgauti gyvenimo gerove turi įgalinti darbuotojo norą, kiekvieną dieną atsikėlus ryte sakyti, „aš laukiau šios dienos“. Tai susideda iš organizacijos valdymo, tai santykis su darbuotojais, jų išklausa ir reagavimas į tai. Pasak jo, įmonė turi rūpintis savo darbuotojais, lygiai taip pat, kaip

ir rūpinasi savo klientais. Antroje vietoje informantas taip pat pateikia veiksnius: tai žmonės bei jiems kuriama jauki darbo aplinka. Per tokius aspektus kaip sportas, vaikų darželiai, kasdieninės staigmenos, raginimas padaryti daugiau komunikuojant ir skatinant, kad įvykdę tam tikrus tikslus, visi darbuotojai važiuoja į Nicą arba bet kurią kitą Europos miestą. Pasak informanto, taip darbuotojai nebijo imtis iššūkių ir daryti tai, ko jie anksčiau nedarė siekdami rezultato, nebijodami suklysti. Taip pat antroje vietoje respondentas įvardija vadovavimą, nes ši sritis taip pat persidengia su žmonėmis, organizacija stengiasi būti plokščia, nesvarbu kokia esama pozicija, visada yra galimybė tiesiogiai, su klausimais kreiptis į aukščiausio lygio vadovus, tokia informacija yra komunikuojama darbuotojams. Respondentas teigia, kad vadovai visada kuria komunikaciją ir giria darbuotojus, nes be jų tokie rezultatai nebūtų pasiekti. Vedami metiniai susirinkimai, kurių metu darbuotojams rodomi įmonės rezultatai ir identifikuojama, kokia dalimi jie prie jų prisidėjo. Aukščiausias vadovas kartą per metus aplanko visus padalinius ir klausia jų nuomonės apie tai, ką organizacija daro, ko reikia, kad būtų dar geriau, visi darbuotojai skatinami sakyti ir palaikyti atvirą dialogą.

Toliau interviu respondentas pabrėžia stipriausius veiksnius, kuriant UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojo vertę, tai organizacijos kultūra ir plokščia komunikacija, galimos silpnybės - tai įmonės socialinė veikla. Taip pat informantas pabrėžia, kad svarbu suprasti ir konkurentų kuriamą DVP, pavyzdžiui vieni konkurentai skelbia žinutę, „ateik pas mus ir uždirbsi daugiau“, tai įvairios premijos, piniginis atlygis. Interviu metu, tyrėjas paprašo patikslinti, kuo šiuo metu UAB „Bitė Lietuva“ DVP yra patrauklesnė už kitų konkurentų. Respondento nuomone, materialus atlygis yra laikinas ir greitai pamatuojamas, jis nekuria jokios pridėtinės vertės ir yra matuojamas tik vienu kintamuoju, o tai susiaurina sritis, kuriomis galime kurti darbuotojui kaip atlygį, mainais už jų atsidavimą organizacijai.

Galiausiai, tyrėjas turėjo paruošęs klausimą, kokiomis vertybėmis vadovaujasi ši organizacija, respondento buvo minėtinas ekspertiškumas, asmenybė ir komandinis darbas.

Šis interviu tyrėjui leido identifikuoti UAB „Bitė Lietuva“ teikiamą vertę darbuotojams, kurie veiksniai yra prioritetiniai ir yra patrauklūs esamai DVP, siekiant pritraukti ir išlaikyti geriausius esamus ir būsimus talentus organizacijoje.

10 lentelė. Darbuotojams vertę kuriantys veiksniai organizacijoje UAB „Bitė Lietuva“

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Darbdavio vertę kuriantys veiksniai</i>	<i>Aprašymas</i>
1.	Vertybės	Ekspertiškumas
		Asmenybė
		Komanda
2.	Organizacija	Darbas ir asmeninis gyvenimas, pramonės šaka, inovacijos, kultūra, darbo aplinka surišta su darbuotojų poreikiais.
	Darbas	Organizacijos valdymas, santykis su darbuotojais, atgalinis ryšys, darbo aplinka per aprūpinimą būtiniausiomis ir papildomomis reikmėmis,
3.	Žmonės	Darbo aplinka per užimtumą, įvairios kelionės, pasiekus tam tikrus tikslus, nedidelės kasdieninės staigmenos darbuotojams,
	Vadovavimas	Organizacijos komunikacija plokščia, komunikacija apie pasiektus rezultatus, komunikacija apie darbuotojų indėlį, aukščiausių vadovų dialogas su darbuotojais

Apibendrinant interviu galima pabrėžti, kad respondentas identifikuoja pagrindinius veiksnius per kuriuos yra kuriama darbuotojui vertė, tai organizacijos vertybės, organizacija ir darbas, žmonės ir vadovavimas. Kiekvienas iš jų yra perteikiamas per skirtingas veiklas, santykius su darbuotojais ir skirtingo lygio atlygius, bei persidengia vienas su kitu.

3.3.3 UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojų įsipareigojimą lemiančių veiksnių apklausos rezultatų analizė

Tolimesniame darbe tyrėjas siekia išsiaiškinti, kurie darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai organizacijoje yra svarbesni Y ir Z pardavėjų kartoms. Palyginti, kuriai kartai yra svarbiau įmonės teikiamos vertės arba naudos. Demografiniai respondentų rodikliai yra tokie patys, kaip ir pirmoje apklausoje (žr. 11 lentelė.).

Kaip ir prieš tai minėta darbe, tyrimo dalyviai atitinka keliamus reikalavimus, atstovauja tiek vieną, tiek kitą kartą. Visi dirba pardavimų vadybininko pozicijoje su įmonės esamais klientais, bendraudami tiesiogiai telefonu. Parduoda paslaugas ir produktus bei sprendžia problemas, kurios susiję su teikiamų paslaugų kokybe.

Analizuojant tyrimo rezultatus, kuriuos atliko Y ir Z kartų UAB „Bitė Lietuva“ pardavimų vadybininkai, galima pastebėti skirtumus, kurios kartos atstovai teikia didesnę prioritetą vertėms, organizacijoje kaip atlygį, už įsipareigojimą ir atsidavimą siekiant įmonės tikslų. Interneto anketinės apklausos rezultatai, kurie apibendrinti kiekybine turinio analize, pateikti 11 lentelėje. Darbdavio siūlomų verčių svarba, buvo vertinama nuo 1 iki 5 balų, tyrimo rezultatuose žemiausias įvertinimų vidurkis 3,43 didžiausias įverčių vidurkis 4,87.

UAB „Bitė Lietuva“ Y kartos respondentai svarbiausias darbdavio vertės pasiūlymo kategorijas įvertina kaip lyderystę ir vadovavimą bei karjerą. Darbuotojams ypač svarbu komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo, atgalinis ryšys (vidurkis 4,80, moda 5), esama vadovų kompetencija organizacijoje (vidurkis 4,68, moda 5) bei vadovo palaikymas ir bendradarbiavimas (vidurkis 4,63, moda 5). Taip pat Y kartos darbuotojams viena svarbiausių kategorijų yra karjera. Svarbu pripažinimas už jų pasiektus rezultatus, tai apdovanojimai (vidurkis 4,55, moda 5), pozicijos keitimas (vidurkis 4,48, moda 5), darbuotojų pripažinimas, pagiriant juos žodžiu (vidurkis 4,40, moda 5), organizacijos suteikiamos tobulėjimo bei mokymosi galimybės (vidurkis 4,35, moda 5). Tokie apklausos rezultatai parodo, kad darbuotojams yra svarbiausias ryšys su vadovu, jo pateikiama informacija, jos skaidrumas. Vadovas turi būti kompetentingas ir įkvepiantis, prisiimantis atsakomybę už komunikaciją. Darbo galimybės, augti sutelkiant dėmesį į tobulėjimą, judėti karjeros laiptais, keičiant poziciją. Karjera Y kartos darbuotojui suprantama kaip atlygis už didesnę įsipareigojimą organizacijai.

Kaip mažiausiai svarbias darbdavio vertės pasiūlymo kategorijas Y kartos respondentai įvertina materialinį atlygį ir darbą. Tokiam įvertinimui didžiausią įtaką turi darbuotojams suteikiamos organizacijos nuolaidos įsigyti jų pardavinėjamus produktus (vidurkis 3,63, moda 3), kas du metus organizacijos teikiamos papildomos materialinės naudos pvz.: darbinis telefonas (vidurkis 3,88, moda 4), materialinis atlygis už darbą (vidurkis 4, moda 4) ir (vidurkis 4,35, moda 4) organizacijos teikiamos nuolaidos papildomoms sveikatos paslaugoms (vidurkis 4,25, moda 4). Analizuojant tyrimo rezultatus toliau matyti, kad darbuotojams mažiausiai svarbu galimybė vesti vaikus bei augintinius į darbą (vidurkis 3,45, moda 4), galimybė organizacijoje mankštintis ir sportuoti (vidurkis 3,48, moda 4), neutrali darbo aplinka (vidurkis 4,03, moda 4), darbuotojų užimamos pareigos atitinka jų interesus (vidurkis 4,18, moda 4). Atsižvelgiant į tokius tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad Y kartos respondentai mažiausiai vertina materialinį atlygį, kurį jie gauna už įsipareigojimą ir atsidavimą organizacijai. Jiems nėra labai svarbi darbo aplinka, tikrasis darbo pobūdis, kurį jie dirba kasdien.

Toliau analizuojant tyrimo metu gautus duomenis matyti, kad Y kartos pardavėjai neįsivaizduoja darbo organizacijoje be organizacijos ir žmonių vertės pasiūlymo kategorijų. Kaip svarbiausius elementus nurodo organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybę (vidurkis 4,60, moda 5) bei pagarbos laipsnį, kurį organizacija rodo savo darbuotojams (vidurkis 4,60, moda 5). Taip pat Y kartos darbuotojams nemažiau svarbus jų dalyvavimas priimant sprendimus, kurie turi įtakos jų darbui ir karjerai (vidurkis 4,38, moda 5) ir organizacijos tolerancija darbuotojų skirtumams (vidurkis 4,30, moda 5). Ne ką mažiau svarbią vertės kategoriją respondentai nurodo žmones, tai pasitikėjimas tarp darbuotojų (vidurkis 4,63, moda 5), organizacijos vadovų kokybę (vidurkis 4,50, moda 5) ir skirtingų nuomonių išklauskymas bei tolerancija (vidurkis 4,48, moda 5). Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad Y kartos respondentų nuomone, jiems pagrindiniu poreikiu tampa noras išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, parama ir pasitikėjimas tarp organizacijos darbuotojų, komandinė dvasia bei palanki darbo aplinka, kuri leidžia išbandyti ir testuoti naujus dalykus, nebijant patirti nesėkmes.

Apibendrinant Y kartos pardavimų vadybininkų įsipareigojimą lemiančių veiksnių tyrimą, galima daryti išvadą, kad šios kartos atstovams ypač svarbus ryšys su vadovais, jų pateikiamos informacijos skaidrumas bei kompetencija. Taip pat labai svarbu tobulėjimo ir karjeros galimybės, augti ir dar labiau įsipareigoti organizacijai. Šiek tiek mažiau svarbūs kategorijų elementai, bet ne mažiau turintys įtakos Y kartos darbuotojų įsipareigojimui organizacijoje - asmeninio gyvenimo ir darbo balansas bei pasitikėjimas ir parama tarp organizacijos darbuotojų. Mažiausiai įsipareigojimą lemiantį veiksnių, Y kartos darbuotojai nurodo materialinį atlygį, darbo aplinką bei darbo pobūdį, kuri jie dirba.

UAB „Bitė Lietuva“ Z kartos respondentai, svarbiausias darbdavio vertės pasiūlymo kategorijas įvertina taip pat lyderystę ir vadovavimą bei karjerą (žr. 11 lentelę). Respondentams labai svarbu vadovų palaikymas ir bendradarbiavimas (vidurkis 4,87, moda 5), komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo, atgalinis ryšys (vidurkis 4,82, moda 5) ir vadovų kompetencija organizacijoje (vidurkis 4,68, moda 5). Taip pat Z kartos respondentai, kaip svarbiausias kategorijos elementus, įvertina skatinimą ir apdovanojimą už pasiektus rezultatus (vidurkis 4,74, moda 5), organizacijos suteikiamas mokymo ir tobulėjimo galimybes (vidurkis 4,68, moda 5), karjerą, pozicijos keitimą bei žodinį pagyrimą (vidurkis 4,58, moda 5). Tokie apklausos rezultatai parodo, kad Z kartos darbuotojams ypač svarbi vadovo komunikacija ir jo kompetencija bei tobulėjimo ir augimo galimybės.

11 lentelė. UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

	Y karta	Z karta
Atlygis	Vidurkis	Vidurkis
Kas du metus suteikiamas Organizacijos teikiamos papildomos naudos	3,88	4,00
Galimybė užsidirbti tiek pat kiekvieną mėnesį.	4,00	4,26
Galimybė pačiam turėti įtaką savo uždarbiui.	4,35	4,55
Papildomas sveikatos draudimo paslaugos.	4,25	4,42
Nuolaidos įsigijant organizacijos parduodamus produktus.	3,63	3,97
Vidurkis:	4,02	4,24
Karjera		
Organizacijos suteikiamos tobulėjimo bei mokymo galimybės.	4,35	4,68
Karjera, pozicijos keitimas.	4,48	4,58
Organizacijos augimo tempas (darbuotojų skaičius, pozicija rinkoje).	3,78	4,11
Darbuotojų pripažinimas, žodinis pagyrimas.	4,40	4,58
Darbuotojų skatinimas ir apdovanojimas už pasiekimus.	4,55	4,74
Vidurkis:	4,31	4,54
Organizacija		
Organizacijos tolerancija darbuotojų skirtumams.	4,30	4,45
Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, kurie turi įtakos darbui ir jų karjerai.	4,38	4,53
Organizacijos kultūra ir vertybės.	4,28	4,53
Išorėje esančių žmonių nuomonė apie organizaciją.	4,25	3,97
Organizacijos pramonės šaka (telekomunikacijos).	3,75	4,21
Organizacijos pozicija rinkoje.	4,28	4,39
Organizacijos prekės ženklo žinomumas.	4,28	4,37
Organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybė.	4,60	4,66
Pagarbos laipsnis, kurį organizacija rodo darbuotojams.	4,60	4,76
Organizacijos dydis (dirbančių žmonių kiekis).	3,43	3,29
Organizacijos socialinė atsakomybė.	4,15	4,50
Organizacijos investicijos į naujas technologijas.	4,15	4,39
Klientų atsiliepimai apie organizaciją.	4,45	4,47
Vidurkis:	4,22	4,35
Lyderystė vadovavimas		
Vadovo palaikymas ir bendradarbiavimas.	4,63	4,87
Vadovų kompetencija organizacijoje.	4,68	4,68
Komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo, atgalinis ryšys.	4,80	4,82
Vidurkis:	4,70	4,79
Žmonės		
Pasitikėjimas tarp darbuotojų.	4,63	4,74
Skirtingų nuomonių išklausa ir tolerancija.	4,48	4,63
Darbuotojai dirbantys organizacijoje, turi mėgstamą užsiėmimą, hobį.	3,75	3,61
Darbuotojų dalijimasis patirtimi.	4,13	4,42
Galimybė bendrauti su visais organizacijos darbuotojais.	4,05	4,21
Organizacijos darbuotojas kiekvieną dieną turi padaryti daugiau negu vakar.	3,88	4,21
Organizacijos vadovų kokybė.	4,50	4,76
Organizacijos darbuotojų reputacija.	4,10	4,24
Vidurkis:	4,19	4,35
Darbas		
Lankstus darbo grafikas.	4,30	4,53
Galimybė atsivesti vaikus, augintinius į darbą.	3,45	3,34
Galimybė organizacijoje mankštintis ir sportuoti.	3,48	3,68
Komandinis darbas, siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų.	4,40	4,45
Neutrali darbo aplinka (oficiali, ne oficiali galima rinktis).	4,03	4,05
Bendrų tikslų pasiekimas ir jų šventimas kartu.	4,28	4,34
Darbo vietos lokacija (atstumas iki darbo).	4,20	4,05
Užimamos pareigos atitinka darbuotojų interesus.	4,18	4,39
Vidurkis:	4,04	4,11

Kaip mažiausiai svarbias darbdavio vertės pasiūlymo kategorijas, Z kartos respondentai įvertina darbą ir materialinį atlygį. Šios kartos atstovams mažai svarbu organizacijos suteikiamos papildomos paslaugos, kaip mankšta ir vaikų darželis (vidurkiai 3,68 ir 3,34, moda 5 ir 4), neutrali darbo aplinka ir darbo vietos lokacija (vidurkis 4,05, moda 4). Taip pat mažai svarbus yra organizacijos materialinis atlygis, kaip suteikiamos nuolaidos organizacijos pardavinėjamiems produktams (vidurkis 3,97, moda 5), suteikiamos organizacijos papildomos naudos, kaip mobilusis telefonas (vidurkis 4,00, moda 5). Galima daryti išvadą, kad Z kartos atstovams mažiausiai yra svarbus materialinis atlygis, pats darbas bei tikrasis darbo pobūdis, kurį jie atlieka.

Toliau analizuojant tyrimo gautus duomenis matyti, kad antroje vietoje pagal svarbumą Z kartos atstovams yra organizacijos ir žmonių vertės pasiūlymo kategorijos. Respondentams svarbu pagarbos laipsnis, kurį organizacija rodo darbuotojams (vidurkis 4,76, moda 5), organizacijos teikiamų paslaugų ir produktų kokybė (vidurkis 4,66, moda 5), organizacijos kultūra ir vertybės (vidurkis 4,53, moda 5) bei organizacijos socialinė atsakomybė (vidurkis 4,5, moda 5). Taip pat respondentams yra svarbu organizacijos vadovų kokybė (vidurkis 4,76, moda 5), pasitikėjimas darbuotojais (vidurkis 4,74, moda 5) bei skirtingų nuomonių išklauskymas ir tolerancija (vidurkis 4,63, moda 5). Galima daryti išvadą, kad Z kartos darbuotojams ne mažiau svarbu yra balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, pačios organizacijos teikiamų paslaugų ir prekių kokybė, kurios tiesiogiai reprezentuoja įmonę. Taip pat svarbi parama ir pasitikėjimas tarp organizacijos darbuotojų, organizacijos kultūra bei vertybės.

Apibendrinant Z kartos pardavėjų tyrimo rezultatų duomenis matyti, kad šiai kartai yra svarbiausia karjera, tobulėjimo galimybės, organizacijoje esančių vadovų kokybė, komunikacija su jais ir jų kompetencija. Šiek tiek mažiau įvertina, bet taip pat yra pakankamai svarbu organizacijos kultūra, vertybės bei parama išklauskant darbuotojus. Pasitikėjimas ir skirtingų nuomonių tolerancija bei neturėjimas baimės suklysti, išbandant naujus dalykus. Paskutinėje vietoje šie respondentai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei materialinį atlygį, kurį gauna už įsipareigojimą organizacijai.

Toliau tyrime, Y ir Z kartos respondentai nurodė 5 jiems svarbiausius vertės pasiūlymo kategorijų atributus, kurie turi didžiausią įtaką jų įsipareigojimo laipsniui organizacijai (žr. 12 lentelę.).

Iš tyrimo gautų duomenų, matyti, kad tiek vienai, tiek kitai kartai yra svarbiausia turėti įtaką savo uždarbiui. Kadangi visi respondentai, kurie dalyvavo tyrime, užima pardavimų vadybininko pareigas, jiems tai pagrindinis prioritetas įpareigojantis organizacijai. Antroje vietoje Y karta akcentuoja karjerą ir pozicijos keitimą, Z karta antrą vietą pagal svarbumą skiria papildomoms sveikatos draudimo paslaugoms.

12 lentelė. 5 svarbiausi darbdavio vertės pasiūlymo kategorijų atributai Y ir Z kartos darbuotojams

Y karta	
Galimybė pačiam turėti įtaką savo uždarbiui.	10.9%
Karjera, pozicijos keitimas.	10.4%
Lankstus darbo grafikas.	8.0%
Papildomas sveikatos draudimo paslaugos.	7.0%
Darbuotojų skatinimas ir apdovanojimas už pasiekimus.	6.5%
Z karta	
Galimybė pačiam turėti įtaką savo uždarbiui.	13.9%
Papildomas sveikatos draudimo paslaugos.	9.4%
Karjera, pozicijos keitimas. Ir Lankstus darbo grafikas.	7.9%
Organizacijos suteikiamos tobulėjimo bei mokymo galimybės.	6.9%
Darbuotojų skatinimas ir apdovanojimas už pasiekimus.	5.0%

Tokie rezultatai parodo, kad Y kartai daug svarbiau pasiekimai ir įvertinimas, Z kartai labiau rūpi sveikata, kad jie patys gerai jaustųsi. Trečioje vietoje pagal svarbą, Y kartos atstovai vertina lankstų darbo grafiką, Z kartos respondentai trečioje vietoje vienodu balų skaičiumi įvertina karjerą, pozicijos keitimą bei lankstų darbo grafiką. Y kartai pakankamai svarbu derinti asmeninį ir darbo gyvenimą, kaip ir Z kartai. Tačiau Z karta tą patį prioritetą skiria karjerai ir pozicijos keitimui. Mažiau svarbu Y kartos atstovams yra papildomos sveikatos draudimo paslaugos, Z kartos respondentams tobulėjimo bei mokymosi galimybės. Kadangi Y kartai pakankamai svarbu karjera, jie sveikatą vertina mažesniais balais, o Z karta atvirksčiai, jiems svarbiau geriau jaustis patiems, o tik vėliau mokytis ir tobulėti. Paskutinėje vietoje abi kartos vertina darbuotojų skatinimą ir apdovanojimą už pasiekimus, tai tik dar kartą patvirtina, kad šioms kartoms materialinis atlygis nėra pirmo svarbumo vertė, kuri juos traukia įsipareigoti organizacijai.

3.4 Apibendrinimas

UAB „Bitė Lietuva“ gana ilgą laiką veikia telekomunikacijų srityje ir turi daug patirties, kuri jiems leidžia suvokti ir įvertinti veiksnius, kurie turi didžiausią įtaką įmonės sėkmei. Vienas svarbiausių veiksnių - palaikyti konkurencinį pranašumą, tai yra, pritraukti, išlaikyti būsimus bei esamus talentus. Norint tai padaryti, organizacija turi atsižvelgti į demografinius pokyčius ir sukurti bei pritaikyti vertės pasiūlymą, kuris skatina geriausius darbuotojus ateiti ir pasilikti esamoje organizacijoje.

Atlikus UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartos pardavimų vadybininkų tyrimą ir išanalizavus duomenis, galima daryti išvadą, kad šios kartos, kurios pasiruošę įsipareigoti organizacijai, labiausiai vertina organizacijos vadovų kokybę. Jiems tai yra numeris vienas darbdavio vertės pasiūlymo atributas, turintis įtaką jų įsipareigojimui ir atsidavimui organizacijai. Antroje vietoje yra karjera, ką reiškia, kad organizacija ne tik užtikrina karjeros galimybes, bet ir suteikia mokymosi bei tobulėjimo galimybes, darbuotojus skatina ir pagiria už jų pasiekimus. Ne mažiau svarbu šioms kartoms yra pati organizacija ir žmonės, kurie joje dirba. Tai pasitikėjimas vienas kitu, reputacija, skirtingų nuomonių

išklausymas ir tolerancija. Organizacijos kultūra ir vertybės, socialinė atsakomybė bei teikiamų prekių ir paslaugų kokybė. Mažiausiai svarbius darbdavio vertės pasiūlymo atributus, kurie įpareigoja organizacijai, šios kartos nurodo kaip darbą ir materialinį atlygį. Šie atributai turi mažiausią įtaką, kada UAB „Bitė Lietuva“ Y ir Z kartos darbuotojai galvoja apie pasilikimą ir įsipareigojimą organizacijai. Jiems mažiau svarbu materialinis atlygis, kaip papildomos materialinės naudos, draudimas, nuolaidos įsigyti tam tikras organizacijos prekes ar paslaugas bei pats darbo pobūdis, kurį jie atlieka kasdien.

Lyginant esamą UAB „Bitė Lietuva“ organizacijos vertės pasiūlymą su tyrimo gautais rezultatais galima daryti tokias išvadas:

1. Organizacija vadovaujasi vertybėmis, kurios yra pagrindas teikiant darbdavio vertės pasiūlymą. Iš tų vertybių išsiskiria trys pagrindinės: tai ekspertškumas, tobulėjimo siekimas ir galimybė priimti iššūkius. Kadangi šių kartų darbuotojams yra labai svarbūs vadovai, pirmiausia reikia užtikrinti, kad jie pasižymėtų šia vertybe, o patiems darbuotojams darbas ir karjera nėra pirmoje vietoje. Iš gautų tyrimo rezultatų galima matyti, kad asmenybė, tai pasitikėjimas vienas kitu, pagalba kitiems, yra vienas iš prioritetų respondentams. Respondentai kaip atskirą vertę komandinį darbą vertina ypač svarbiu atributu, kuris įpareigoja organizacijai, tačiau kaip patį darbo pobūdį, kurį jie atlieka kasdien, vertina labai mažais balais.
2. Organizacijoje darbdavio vertės pasiūlymo atributai persidengia vienas su kitu, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį, kuriems atributams Y ir Z kartos respondentai skiria didesnę prioritetą, nei kitiems. Įmonė kaip du pirmus prioritetus įvardija organizaciją ir darbą, todėl svarbu atkreipti dėmesį, kad tyrimo rezultatai parodė, jog respondentams svarbiausi darbdavio vertės pasiūlymo atributai yra vadovavimas ir karjera. Tai vadovų kokybė, jų kompetencija bei mokymosi, tobulėjimo galimybės, kurias suteikia organizacija. Respondentams svarbu ne tik kilti karjeros laiptais, bet ir būti pripažintais pagirtais už pasiekimus.
3. Anksčiau minėta darbe, antrą vietą organizacija skiria žmonėms ir vadovavimui, o tyrimo rezultatų matyti, kad respondentai taip pat kaip vieną jiems svarbiausių darbdavio vertės atributų nurodo žmones. Įmonė taip pat rūpinasi savo darbuotojais kaip ir klientais. Rūpinasi jais kasdien mėgindami nustebinti, iškelia bendrus tikslus, kurių siekdami jie susivienija. Tai skatina pasitikėjimą, komandinį darbą, darbuotojai dalinasi patirtimi ir įspūdžiais, kas sukuria malonią aplinką ir šiltus ryšius.
4. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad respondentams materialinis atlygis yra paskutinėje vietoje, jie tai vertina kaip mažiausią įtaką darantį atributą, kuris didina jų įsipareigojimą organizacijai. UAB „Bitė Lietuva“ taip pat paskutinę vietą skiria materialiniam atlygiui, kurdamą

organizacijos vertės pasiūlymą, nes laiko tai trumpalaikę strategiją, kuri neturi ilgalaikės perspektyvos, todėl į tai neinvestuoja.

Atsižvelgiant į Y ir Z kartų pardavimų vadybininkų vertybių skirtumus, formuojant organizacijos vertės pasiūlymą darbuotojams UAB „Bitė Lietuva“, galima daryti išvadas: kad pardavėjai prioritetus skiria karjeros ir vadovavimo vertės atributams. Organizacija prioritetą skiria organizacijai ir darbui, todėl galima paanalizuoti, kodėl kyla skirtingi vertinimai. Antroje vietoje respondentai įvardija organizacijos ir žmonių vertės atributus, organizacija nurodo žmones ir vadovavimą, todėl taip pa reikia atkreipti dėmesį kokių priežasčių įmonė skirtingai vertina nei respondentų atsakymai. Paskutinėse vietoje respondentai įvardija kaip atlygį ir darbą, apklausa atlikta su pardavimų vadybininkais, kuriems materialinis atlygis yra pakankamai svarbus, bet iš tyrimo rezultatų matyti, kad tai nėra svarbiausias vertės atributas, kuris motyvuoja dirbti ir pasilikti įmonėje.

Hipotezių tikrinimas ir diskusija

Palyginus literatūros analizę ir tyrimo rezultatus, pastebėta, kad tyrimo metu identifikuojamos Y ir Z kartų pardavimų vadybininkų charakteristikos bei vertybės atitinka literatūros šaltiniuose paminėtus Y ir Z kartų darbuotojų kartų aprašymus (V. Targamadžė, 2015) ir (J. Hope, 2016). Šie šaltiniai teigia, kad Y kartos atstovams svarbu įvairovė, jie toleruoja skirtingus požiūrius, gerbia save. Turi atsakomybės jausmą, priima iššūkius, pozityviai nusiteikę, pasitikintys savimi. Motyvuoti, remiasi komandiniu darbu, kad jaustis gerai jiems būtina įgyti mokslą, arba tam tikrą statusą kurį nustato socialinė aplinka. Mėgsta privatumą yra savarankiški dėl to nepriklausomi, bei ambicingi. Iš vertybių tyrimo rezultatų, Y kartai svarbus socialinis pripažinimas, statuso bei prestižo įgijimas, kurį nustato socialinė aplinka, svarbu mėgautis gyvenimo kokybe yra atleidęs sau, vertina išteklius, nuo kurių priklauso jų gerovė, priima iššūkius susilaiko nuo impulsyvių sprendimų. Jiems svarbu būti pripažintiems, priima iššūkius yra drąsūs, vertina privatumą, bei mėgsta nustatyti sau patiems tikslus. Atsižvelgiant į demografinius skirtumus, šį panašumą, labiausiai lėmė moterys, kurios turi vidurinį arba aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Z karta yra praktiškai optimistiški labiau realistai, šios kartos nariams labai svarbu jaustis patiems gerai, bet ne dėl to kad taip kiti įvertina. Individualūs, kalba apie socialines problemas, pagrindinis prioritetas atlygis, vienu metu atlieka daugiau negu vieną užduotį, daugiafunkčiai. Greiti, nustato savo pačių tikslus, nemėgsta nusistovėjusių taisyklių, mokosi ne prieš procesą, o proceso metu, nes pirmenybę teikia greičiui, bet ne tikslumui. Iš vertybių tyrimo rezultatų: skiria prioritetą mėgavimuisi gyvenimu, rūpinasi savo sveikata bei kitų socialine gerove, yra taip pat savarankiški, priima iššūkius, atsakingi ir toleruoja skirtingus požiūrius. Jiems būtina nuolatinė konkurencinė aplinka ir nuolatinė veikla, vertina išteklius, nuo kurių priklauso jų gyvenimo gerovė. Nesvarbu socialinis pripažinimas ar statuso įgijimas.

Atlikus mokslinę literatūros analizę, nustatyta, kad norint pritraukti ir išlaikyti geriausius talentus organizacijoje, būtina sukurti darbdavio vertės pasiūlymą, atitinkantį šių darbuotojų lūkesčius. Analizės metu apibrėžiamas darbdavio vertės pasiūlymas, iš kokių procesų ir elementų jis susidaro, ką reikia atlikti norint sukurti darbdavio vertės pasiūlymo strategiją (žr. 6 pav.). Tokie rezultatai taip pat identifikuoti tyrimo metu, nustačius tiriamos organizacijos esamą vertės pasiūlymą. Galima daryti išvadą, kad norint sukurti darbdavio vertės pasiūlymą, pirmiausia organizacija turi identifikuoti, kas jo tokia yra, kuo skiriasi nuo konkurentų ar esamas vertės pasiūlymas yra patrauklus darbuotojams. Identifikuoti ir nustatyti veiksnius arba vertes, kurie padeda darbuotojams įsipareigoti organizacijai ir labiau įsitraukti į jos veiklą.

Tokie tyrimo rezultatai atitinka J. Martin ir kt. (2015) ir M. Jacquet (2012) nuomones, jog darbdavio vertės pasiūlymas - tai tam tikra organizacijos vertė, siūloma mainais už darbuotojo

darbą. Perteikiama per vertės atributus arba elementus, kurie kuria ir palaiko santykius su darbuotojais.

Gauti tyrimo rezultatai, kada buvo įvertinta Y ir Z kartų pardavimų vadybininkų vertybių svarba bei charakteristikos atitinka B. Shuck ir kt. (2011) pagrindiniu darbuotojo įsipareigojimą lemiančiu veiksniu nurodo darbo tinkamumą, t.y. kaip žmogus suvokia savo asmenybės ir vertybių atitikimą turimam darbui. Taip pat svarbiausių šioms kartoms darbdavio siūlomų verčių kategorijos tyrimas, atitinka A. M. Sivertzen ir kt. (2013) jog organizacija tik tada tampa patraukliu darbdaviu, kada yra aiškūs potencialaus darbuotojo poreikiai - kodėl darbuotojas nori įsipareigoti organizacijai, asmenybė ir vertybės, kurios atitinka organizacijos įvaizdį.

Prieš tai darbe darbo autorius sudarė hipotezes, jog skirtingų kartų darbuotojams, būdingi skirtingi DVP elementai, kurie kuria jiems reikalingą vertę. Atlikus tyrimą gauti rezultatai:

Iškelta *H1* remiantis literatūros analize (psl., 36), *Skirtingų kartų darbuotojai, skirtingai vertina DVP elementus*. Ši darbo autoriaus hipotezė pasitvirtino, nes viena karta skiria didesnius įverčius DVP elementams nei kita pardavėjų karta. Visi respondentai kaip svarbiausią veiksnį nurodo galimybę pačiam užsidirbti, tai savaime suprantame, nes tyrime dalyvavę respondentai užima pardavimų vadybininko pareigas, jiems svarbu turėti įtaką savo uždarbiui. Toliau sekantys vertinimai, parodo šių darbuotojų kartų skirtumus, kurie patvirtina iškeltą hipotezę. Todėl galima daryti išvadą, kad sudarant darbdavio vertės pasiūlymą reikia atsižvelgti į kartų skirtumus, kadangi vertinimai skiriasi.

Iškelta *H2* remiantis literatūros analize (psl., 36), Y kartos darbuotojai labiau vertina DVP elementus: *karjeros galimybes, atlygį ir organizacijos charakteristikas*. Pardavimų vadybininkų apklausos tyrimo rezultatai parodė, kad šie atstovai didesnę pirmumą skiria lyderystei tai yra santykį su vadovais, antroje vietoje karjeros galimybes ir trečioje vietoje organizacijos charakteristikos. Hipotezė nepasitvirtino, kadangi respondentai, mažiausiai vertina materialinį atlygį ir pirmumą skiria ne karjeros galimybėms, bet lyderystei tai yra santykis su vadovais. Galima teigti, kad organizacijos kurdamos DVP šių kartų darbuotojams turi atsižvelgti į skirtingus vertinimus, kadangi karjera nėra svarbiausias elementas šiai kartai.

Iškelta *H3* remiantis literatūros analize (psl., 36), Z kartos darbuotojai labiau vertina DVP elementus: *žmones ir organizacijos kultūrą, darbą, tikrąjį jo pobūdį ir atlygio sistemą*. Pardavimų vadybininkų apklausos tyrimo rezultatai parodė, kad šie atstovai didesnę pirmumą skiria taip pat lyderystei tai yra santykį su vadovais, antroje vietoje kaip ir prieš tai minėta karta karjeros galimybes ir trečioje vietoje organizacijos charakteristikos. Hipotezė nepasitvirtino, kadangi visi darbdavio vertės elementai yra būdingi kaip ir Y kartos pardavimų vadybininkams, tačiau Z karta

šioms elementams skiria didesnius įverčius. Todėl galima daryti išvadą, kad Y ir Z kartos pardavimų vadybininkai DVP elementų prioritetus vertina taip pat ir yra vienodai svarbūs tiek vienai pardavėjų kartai, tiek kitai.

Išvados

Remiantis darbo problematikos analizės rezultatais nustatyta:

- Y ir Z kartų darbuotojai iki 2020 m. sudarys 50 % pasaulio darbo jėgos, jų kiekis yra daug mažesnis, nei jų pirmtakų X ir kūdikių bumo kartos. Šių kartų skirtumus lėmė, socialinė, ekonominė bei technologinė aplinkos. Kurios bėgant laikui keitėsi ir formavo Y ir Z kartų bruožus bei charakteristikas.
- Darbuotojų demografiniai skirtumai lemia organizacijų santykius su darbuotojais, kas turi įtakos įmonių konkurencingumui ir lemia jų rezultatus. Todėl organizacijos ieško įtikinamų priežasčių, kodėl darbuotojas turi rinktis dirbti joje. Įmonės kuria įvairias strategijas klientams pritraukti, taip pat tokios strategijos kuriamos ir darbuotojams pritraukti ir išlaikyti. Materialinis atlygis tampa vis mažiau reikšmingesnis rodiklis, norint pritraukti ir išlaikyti geriausius Y ir Z kartos darbuotojus.
- Talentingų darbuotojų pritraukimas yra vienas svarbiausių prioritetų, kuriant ir gerinant įmonės konkurencinį pranašumą. Naujieji vadovai yra tiesiogiai atsakingi už ateities darbuotojų pritraukimo strategijos kūrimą. Darbdavio vertės pasiūlymas Y ir Z kartoms, organizacijoms padės ne tik pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, bet taip padės išlaikyti įmonės finansinį stabilumą, prekių bei paslaugų kokybę.

Remiantis literatūros šaltinių analizės rezultatais nustatyta:

- Y karta yra gimę tarp 1980 ir 1995 m., technologiškai išprusus, įvairi ir labai skirtinga (žr. 3 ir 4 lentelė). Ši grupė yra *ambicinga* bei *konkurencinga* ir pakankamai *savarankiška* veikti pavieniui, turi *aukštą savigarbos* laipsnį. Visa tai juos priverčia jaustis *nepriklausomais*, labai *motyvuotais* ir *optimistiškais* organizacijos nariais. Yra labai *talentinga*, mąsto ir galvoja labai skirtingai, turi unikalius poreikius bei mėgaujasi *komandiniu* darbu. Jie nebijo *iššūkių*, juos priima kaip galimybę pasiekti geresnę gyvenimo kokybę, kas yra vienas jų didžiausių prioritetų. Jaučiasi gerai, kai yra įvertinti visuomenės tam tikrais *titulais ir pasiekimais*. Yra labai *konkurencingi* ir *motyvuoti* siekiant *materialinio atlygio*, kuris suteikia *gerą gyvenimo kokybę*, pripažįsta visuomenės normas ir laiko tai kaip standartą automatiškai.
- Z kartos atstovų pati pradžia yra laikoma 1995 m. (žr. 3 ir 4 lentelė). Jie yra labai *individualūs* ir *socialūs*, šių žmonių dėmesį sunku išlaikyti ilgam. Atlikdami užduotis, jie *nesiekia didelės kokybės*, nes dažniausiai vienu metu atlieka ir koncentruojasi į daug veiklų. Yra *realiai optimistiški*, prieš vertindami vienas ar kitas situacijas, į tai žiūri su daug klaustukų ir abejonių. Jaučiasi gerai tada, kai *patys jaučiasi sėkmingi*, o *ne kitų įvertinti*, šiltas socialinis klimatas, jiems vienas svarbiausių pamatų, norint jaustis motyvuotais ir reikalingais visuomenėje. Visuomenės standartai varžo ir neleidžia atsiskleisti jų pilnam potencialui.

- Organizacijos savybės arba atributai, kurie kuria būsimiems arba esamiems darbuotojams vertę, nulemia šių darbuotojų lojalumą, organizacijos prekės ženklui, todėl šių atributų komunikacija rinkoje yra gyvybiškai svarbi organizacijai (žr. 2 pav.). Darbdavio įvaizdis tiesiogiai atsakingas už darbdavio vertės pasiūlymo komunikaciją.
- Darbdavio vertės pasiūlymas - tai tam tikra organizacijos vertė, siūloma mainais už darbuotojo darbą. Darbdavio vertės pasiūlymas yra tam tikra strategija (žr. 4 pav.), kuri uždavus tam tikrus klausimus organizacijai, padeda identifikuoti, kas yra svarbu darbuotojui.
- Darbdavio vertės pasiūlymo elementai, kurie pritraukia ir įpareigoja (žr. 5 ir 6 pav.), padeda nustatyti, koks jausmas dirbti organizacijoje, kuo ji yra patraukli. Kokį atlygį darbuotojai gali gauti ir kokios yra siūlomos naudos mainais už darbuotojo didesnę įsipareigojimą organizacijai.

Remiantis tyrimo gautais rezultatais nustatyta:

- Pagrindiniai veiksniai kuriais organizacija UAB „Bitė Lietuva“ kuria darbuotojui vertę (žr. 10 lentelė) ir siekia ją labiau įpareigoti organizacijai, tai *organizacijos vertybės, organizacija ir darbas, žmonės ir vadovavimas*. Kiekvienas iš jų yra perteikiamas per skirtingas veiklas, santykius su darbuotojais ir skirtingo lygio atlygius, bei persidengia vienas su kitu.
- Y kartos pardavimų vadybininkams ypač svarbus *ryšys su vadovais* (vidurkis 4,70, moda 5), jų pateikiamos informacijos *skaidrumas bei kompetencija* (žr. 9 lentelė). Mažiausiai įsipareigojimą lemiantį veiksni (žr. 11 lentelė), Y kartos darbuotojai nurodo *materialinį atlygį* (vidurkis 4,02, moda 4), *darbo aplinką* (vidurkis 4,04, moda 4) bei *darbo pobūdį* (vidurkis 4,19, moda 4), kurį jie dirba.
- Z kartos pardavimų vadybininkams yra svarbiausia *karjera* (vidurkis 4,54, moda 5), *tobulėjimo galimybės*, organizacijoje esančių *vadovų kokybė* (vidurkis 4,79, moda 5), *komunikacija* su jais ir jų *kompetencija* (žr. 9 lentelė). Paskutinėje vietoje šie respondentai vertina *darbo ir asmeninio gyvenimo balansą* (vidurkis 4,11, moda 4) bei *materialinį atlygį* (vidurkis 4,24, moda 5) (žr. 11 lentelė), kurį gauna už atliktą darbą.
- Y kartos pardavimų vadybininkai pasižymi trimis aukščiausiais balais įvertintomis vertybėmis (žr. 7 pav.), tai *palankumas* (vidurkis 5,15), *hedonizmas* (vidurkis 5,12) ir *savarankiškumas* (vidurkis 5,03).
- Z kartos pardavimų vadybininkai aukščiausius įverčius (žr. 11 pav.) skiria *hedonizmo* (vidurkis 5,27) vertybei, antroje vietoje *palankumas* (vidurkis 5,20) ir trečioje vietoje *savarankiškumas* (vidurkis 5,03).

Organizacija siekdama sukurti vertės pasiūlymą, kuris pritraukia ir išlaiko geriausius talentus organizacijoje, privalo atsižvelgti į darbuotojų kartų skirtumus. Skirtingoms kartoms būdingi

skirtingi darbdavio vertės pasiūlymo atributų įvertinimai, todėl šios kartos skirtingai vertina vertes nei kitos kartos. Organizacijos šioms pardavimų vadybininkų kartoms labiausiai turi puoselėti lyderystės ir karjeros vertės atributus.

Organizacijos UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymo pavyzdys yra geras atskaitos taškas, kaip organizacija gali traukti geriausius pardavimų vadybininkų talentus į organizaciją, kai materialinis atlygis tampa nebesvarbus rodiklis Y ir Z kartoms.

Literatūra

1. Nerijus Nedzinskas, „PwC“ Partneris, Mokesčių ir teisės skyriaus vadovas (2016). Mano 2017-ųjų verslo strategija. 5-asis metinis Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrimas.
2. Eurostat, Statistics explained (2016). Regionų demografinė statistika. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/lt#Gimstamumas
3. Millennials at work, Reshaping the workplace, (2011). [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>
4. Life in science: Generation X-change. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a62c63b5-1ce4-410b-8e01-d6666c12eba6%40sessionmgr103>
5. Alan M. Saks, (2006) "Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of Managerial Psychology. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/02683940610690169>
6. Tama's Gaspara, Leena-Maija Laure'n (2012). Future generations: Widespread changes in our living-together. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0016328712002091/1-s2.0-S0016328712002091-main.pdf?_tid=d85d2f78-2cd0-11e7-b388-00000aacb360&acdnat=1493466295_60f6ddee8c61a22bee47674c91719c6d
7. Meyer, John P. ; Hecht, Tracy D. ; Gill, Harjinder ; Toplonytsky, Laryssa. Journal of Vocational Behavior, 2010. Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0001879110000023/1-s2.0-S0001879110000023-main.pdf?_tid=c927717c-2cd9-11e7-a62b-00000aab0f6c&acdnat=1493470135_8732ec396eeb3e04d8274999beee3c26
8. Sekiguchi, Tomoki ; Huber, Vandra L. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2011. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0749597811000501/1-s2.0-S0749597811000501-main.pdf?_tid=021bf818-2cda-11e7-a9ed-00000aacb361&acdnat=1493470230_8e5fc8e34f57d30ed397c0fb4a0e3de5
9. BEST EMPLOYERS STUDY, (2013). [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: http://ovc.lt/wp-content/uploads/2013/10/BES-2013_LT1.pdf
10. John Benson & Michelle Brown (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www.tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/09585192.2011.573966?needAccess=true>
11. Pallavi Srivastava, Jyotsna Bhatnagar, (2010). VISION - The Journal of Business Perspective. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097226291001400103>
12. Buddy Hobart, (2014). Understanding Generation Y, What You Need to Know About the Millennials. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>

13. Dawn B. Valentine Thomas L. Powers, (2013). „Generation Y values and lifestyle segments ", Journal of Consumer Marketing. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/JCM-07-2013-0650>
14. Vijay Viswanathan Varsha Jain, (2013)."A dual-system approach to understanding “generation Y“ decision making ", Journal of Consumer Marketing. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/JCM-07-2013-0649>
15. Tamara Erickson, (2008). Plugged in. The generation Y, Guide to thriving at work. Harvard Business Press
16. The Council of Economic Advisers, (2014). [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf
17. Autoriai Sky Brown ir Michael Collins, (2009). Generation Y in the Workplace. Texas A and M University. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/96998/2009GenerationYintheWorkplace.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. M. Feldkircher, (2014). The determinants of vulnerability to the global financial crisis 2008 to 2009: Credit growth and other sources of risk. Journal of International Money and Finance 43. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0261560613001770/1-s2.0-S0261560613001770-main.pdf?_tid=c84cff98-1540-11e7-9058-00000aacb35e&acdnat=1490875544_d285b543f9a40b8db2c0aaeca9887952
19. Bencsik Andrea, Horváth-Csikós Gabriella, Juhász Tímea, (2016). Y and Z Generations at Workplaces. Journal of Competitiveness [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=68cda67d-d915-47d7-b3e5-7aeaa419ab3e%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4107>
20. R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, (2013). GENERATIONS AT WORK. Managing the CLASH of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace.
21. KVIDAHL, MELISSA, (2015). Generations Y and Z. business next generation. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=08986913-5370-4b1a-a019-84fb0fd05287%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4107>
22. Chris Scholz, (2016). Pronunciation of “Generation Z”, [Žiūrėta: 2017 01 06] Prieiga internete: <http://the-generation-z.com/>
23. Evans L. (2014). What Companies Can Expect When They Hire Gen Z, [Žiūrėta: 2017 01 06] Prieiga internete: <http://www.entrepreneur.com/article/237765>
24. Kapil Y, Roy A. A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces, (2014) [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: http://ijournals.in/ijsrc/wpcontent/uploads/2014/01/IJOURNAL_CAMERA_READY.pdf
25. Dan Schawbel, (2014). Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
26. Joan Hope Ph. D., (2016). Get your campus ready for Generation Z. Student Affairs Today. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ktu.edu/doi/10.1002/say.30253/full>
27. Maria - Cristina IORGULESCU, (2016). GENERATION Z AND ITS PERCEPTION OF WORK. Cross-Cultural Management Journal. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą:

- <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4d1b45c8-8fab-4fa0-bec3-75f219ab2bb9%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4107>
28. The Center of Generational Kinetics. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <http://genhq.com/igen-gen-z-generation-z-centennials-info/>
 29. Knoll Workplace research, (2014). What Comes After Y?. Generation Z: Arriving to the Office Soon. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <https://www.knoll.com/document/1399972440568/What-Comes-After-Y.pdf>
 30. Ryan Scott, (2016). Forbes. Get Ready For Generation Z. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#61dfce781dfe>
 31. Mark McCrindle, Emily Wolfinger, (2010). THE GENERATION MAP. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_ABC-03_The-Generation-Map_Mark-McCrindle.pdf
 32. Vilija Targamadžė, (2014). TILTAI. Z KARTA: CHARAKTERISTIKA IR UGDYMO METODOLOGINĖS LINKMĖS IŽVALGA. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/952/pdf>
 33. Vilija Targamadžė, (2015). Z karta – tiesiog kitokie vaikai. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <http://lzinios.lt/lzinios/Mokslas-ir-svietimas/z-karta-tiesiog-kitokie-vaikai/211947>
 34. Daugiau skaitykite: <http://lzinios.lt/lzinios/Mokslas-ir-svietimas/z-karta-tiesiog-kitokie-vaikai/211947> © Lietuvos žinios
 35. Branislovas Kuzmickas, (2001). LAIMĖ, ASMENYBĖ, VERTYBĖS. Lietuvos teisės universitetas
 36. Anthony Giddens (2001). SOCIOLOGIJA. Polity Press in association with Blackwell Publishing
 37. K Ralys, (2011). PEDAGOGIKA. [Žiūrėta: 2017 01-10] Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2011/101/ral17-23.pdf>
 38. Joakim Kulin and Bart Meuleman, (2015). Human Values and Welfare State Support in Europe: An East–West Divide? Oxford University Press. [Žiūrėta: 2017 01-10] Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=72329157-4396-4b85-94fd-1cf20c4732f7%40sessionmgr101&vid=1&hid=118>
 39. Nerijus Nedzinskas, (2016). Mano 2017 – ujų verslo strategija. UAB „PricewaterhouseCoopers“
 40. Pranešimas konferencijoje „Našumo augimas vis labiau atsilieka nuo atlyginimų augimo“. Verslas 2017, Rokas Grajauskas, (2016), Nordea bankas
 41. Subir Verma, (2011). Towards the Next Orbit: Corporate Odyssey. [Žiūrėta: 2017 03 11] Prieiga internete: <https://books.google.lt/books?id=If2HAWAAQBAJ&pg=PA134&lpg=PA134&dq#v=onepage&q&f=false>
 42. Carol Bergeron, (2004). Handbook of business strategy. [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: http://first.emeraldinsight.com/samples/chasing_strategic_success.pdf
 43. Andrew Collett, (2014). Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.edelman.com/post/four-key-steps-great-employee-value-proposition/>
 44. Branding. International Journal of Scientific and Research Publications. [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.ijsrp.org/research-paper-1215/ijsrp-p4839.pdf>

45. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod, (2001). The War For Talent, Harvard Business Scholl. [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: <http://credu.bookzip.co.kr/Resource/Englishbook/PDF/AE30058.pdf>
46. Peter Cappeli, (1999). The New Deal at work. Managing The Market – Driven workforce. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts
47. Dave Ulrich, Wayne Brockbank (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business School
48. Dr John Sullivan, (2002). Measuring Your Employer Brand. [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/measuring-your-employer-brand/>
49. Jean Martin. Brian Kropp. Aaron McEwan. CEB Employment Value Proposition Survey; CEB analysis, (2015). [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.cebglobal.com/insights/employee-value-proposition.html>
50. Corporate Leadership Council, (2006). Attracting and Retaining Critical Talent Segments. Building a Competitive Employment Value Proposition. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <http://jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/921.pdf>
51. Employer Branding interview with Marie-Dominique Jacquet of L'Oréal, (2012). [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: https://www.youtube.com/watch?v=OcO3je8_-Tg&feature=youtu.be
52. Ambler and Barrow, (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&asetKey=AS%3A271490209808385%401441739718476>
53. Jeanne G. Harris , Elizabeth Craig and David A. Light, (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. Journal of Business Strategy. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/02756661111180087>
54. Brian K. Heger, (2007). Linking the Employment value proposition (EVP) to Employees Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from linkage Reaserch Pilot Study. Organization Development Journal. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=595b5b49-35fa-4c83-add5-e1237317b7fe%40sessionmgr120>
55. Sarah White, (2013) Employee Value Proposition in Corporate. Human Resources [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/imsosarah/employee-value-proposition-in-corporate-human-resources>
56. Towers Watson, (2012). Perspectives. Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/Perspectives/2012/Employee-Value-Proposition-Key-to-Getting-and-Keeping-the-Best>
57. Anastasia and John Welly, (2013). MANAGING HIGH PERFORMANCE IN AN ORGANIZATION BY MEANS OF EMPLOYEE VALUE PROPOSITION. THE INDONESIAN JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/IJBA/article/viewFile/577/447>
58. Burchell & Robin, (2011). The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters.

59. Kevin E. Joyce, (2003). Lessons for employers from Fortune's "100 best". Business Horizons. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0007681303000132/1-s2.0-S0007681303000132-main.pdf?_tid=cc4f98c8-10b1-11e7-b6c6-00000aab0f01&acdnat=1490374328_430c30be9508513211e716f9b90f60e9
60. DeCotiis, T., Sullivan, C., Hyatt, D., & Avery, P., (2004). How Outback Steakhouse created a great place to work, have fun, and make money. Journal of Organizational Excellence. . [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5be27c5e-6663-4c6f-9033-a9bd93b0843f%40sessionmgr103&vid=1&hid=118>
61. Gill, (2010). Employer of choice: Using computers to enhance employee engagement in Australia. Global Business and Organizational Excellence. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ktu.edu/doi/10.1002/joe.20318/epdf>
62. Rachel Fayers, (2013). Rachel Fayers, (2013), "What makes Santander a great place to work Bank delivers wide range of benefits for all", Human Resource Management International Digest. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/HRMID-04-2013-0021>
63. Helle Kryger Aggerholm, Sophie Esmann Andersen, Christa Thomsen, (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations", Corporate Communications: An International Journal. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13563281111141642>
64. JOHN GERING AND JOHN CONNER, (2002). A Strategic Approach to Employee Retention. Healthcare Financial Management. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d53d2a99-9dae-4a48-9db3-4eb5013634e6%40sessionmgr4007&vid=1&hid=4107>
65. Pennis Frow, Adrian Payne, (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. European Journal of Marketing. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/03090561111095676>
66. Amir Dabirian. Jan Kietzmann. Hoda Diba, (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. Business Horizons [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0007681316301276/1-s2.0-S0007681316301276-main.pdf?_tid=cda41774-0feb-11e7-bba1-00000aab0f6b&acdnat=1490289290_3cfffcd305c0cd34ebdcff07c843bb855
67. .Insync Surveys, (2014). How to create a compelling Employee Value Proposition. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf
68. .Scott Sands, (2009). Differentiating Employee Value Proposition for the Sales Force. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Hewitt_Sands_DifferentiatingEmployeeValue.pdf
69. Scott Nostaja, David Insler, Sibson Consulting. Strategic Human Resources Consulting. Employee Value Proposition. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.sibson.com/services/organization-talent/employee-value-proposition/>
70. Neeti Leekha Chhabra Sanjeev Sharma, (2014). "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22 Iss 1 pp.

- 48 – 60. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
71. Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754>
 72. Hutton, P., (2001). "Aligning the organization around the brand", paper presented at the Partnership Conference on Developing and Building a Successful Strategy for Brand Communication, [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754>
 73. Anne-Mette Sivertzen, Ety Ragnhild Nilsen, Anja H. Olafsen, (2013). "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", Journal of Product & Brand Management. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
 74. Sara L. Rynes, (1991). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.980.5057&rep=rep1&type=pdf>
 75. Siri Terjesen, Susan Vinnicombe, Cheryl Freeman, (2007). "Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences", Career Development International. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13620430710821994>
 76. Pierre Berthon, Michael Ewing & Li Lian Hah (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, International Journal of Advertising. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/02650487.2005.11072912?needAccess=true>
 77. T. Ambler ir S. Barrow, (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&asSetKey=AS%3A271490209808385%401441739718476>
 78. Heger, B.K., (2007). "Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study," Organisation Development Journal, 25.2, pp.121-132. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://journals.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1177/097226291001400103>
 79. Alan M. Saks, (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of Managerial Psychology. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/02683940610690169>
 80. Upasna A. Agarwal, (2014). "Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement", Personnel Review. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/PR-02-2012-0019>
 81. Mathe, Herve Pavie, Xavier O'Keeffe, Marwyn., 2011. VALUING PEOPLE TO CREATE VALUE. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ktu.edu/lib/ktu-ebooks/reader.action?docID=846095>
 82. J. Arrowsmith & J. Parker, (2013). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function, The International Journal of Human Resource Management. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/09585192.2013.763842?needAccess=true>

83. Amy L. Richman , Janet T. Civian , Laurie L. Shannon , E. Jeffrey Hill & Robert T. Brennan, (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention, *Community, Work & Family*. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/13668800802050350?needAccess=true>
84. V. Rama Devi, (2009). "Employee engagement is a two-way street", *Human Resource Management International Digest*. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/09670730910940186>
85. Walumbwa, Fred; Avolio, Bruce; Gardner, William; Wernsing, Tara; and Peterson, Suzanne. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure" (2008). Management Department Faculty Publications. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>
86. Marie Carasco-Saul, Woocheol Kim and Taesung Kim, (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1177/1534484314560406>
87. Edward L. Deci and Richard M. Ryan, (1978). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/e2be/748cfba7a3500283a8d92e86c15121970172.pdf>
88. WILLIAM A. KAHN, (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal* [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)
89. Douglas R. May, Richard L. Gilson and Lynn M. Harter, (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ktu.edu/doi/10.1348/096317904322915892/epdf>
90. Gamuchirai L. Chikoko, Johanna H. Buitendach & Herbert Kanengoni, (2014). The psychological conditions that predict work engagement among tertiary education employees, *Journal of Psychology in Africa*. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/14330237.2014.997026?needAccess=true>
91. Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Keyes, C.L., (2002). "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. a review of the Gallup studies". American Psychological Association, Washington. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Retain%20and%20improve/Harter%20et%20al%202002%20WellbeingReview.pdf>
92. John Sullivan, (2004). The 8 Elements Of A Successful Employment Brand. *Recruiting Intelligence*. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <https://www.ere-media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

93. Edward E. Lawler III, (2005). Creating high performance organizations. Asia Pacific Journal of Human Resources. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ktu.edu/doi/10.1177/1038411105050304/epdf>
94. Sandra Jeanquart Miles, W. Glynn Mangold, (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. Business Horizons. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0007681305000546/1-s2.0-S0007681305000546-main.pdf?_tid=0212db94-155f-11e7-b797-00000aab0f6b&acdnat=1490888525_8edb213fe7a7cebe91d8ff81a0566cca
95. Khanyapuss Punjaisri , Alan Wilson & Heiner Evanschitzky, (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer–Brand Relationships, Journal of Relationship Marketing. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/15332660802508430?needAccess=true>
96. Neeti Leekha Chhabra, Sanjeev Sharma, (2014). „Employer branding: strategy for improving employer attractiveness”, International Journal of Organizational Analysis. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
97. Linn Viktoria Rampl, Peter Kenning, (2014). „Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness”. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/EJM-02-2012-0113>
98. Helle Kryger Aggerholm, Sophie Esmann Andersen, Christa Thomsen, (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16 [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13563281111141642>
99. Schwartz, (1992, 2006). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. The Berkeley Electronic Press. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>
100. Shalom H. Schwartz, and Klaus Boehnke, (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0092656603000692/1-s2.0-S0092656603000692-main.pdf?_tid=ae6b5c1c-16d2-11e7-b77d-00000aacb35e&acdnat=1491048158_86cba1a3ae04d65d0518fc6783ba854f
101. Atri Sengupta . Umesh Bamel . Pankaj Singh, (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4195a4f7-a2b4-426c-bafc-99d0a889468a%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4107>
102. Vathsala Wickramasinghe & Shyama Perera, (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance, Total Quality Management & Business Excellence. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/14783363.2012.728855?needAccess=true>
103. Brad Shuck , Thomas G. Reio Jr & Tonette S. Rocco, (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables, Human Resource Development

- International. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/13678868.2011.601587?needAccess=true>
104. Anitha J., (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", International Journal of Productivity and Performance Management. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
105. Rasa Pocevičienė, (2015). Atvejo analizės metodas – kaip būdas susieti suaugusiojo turimą patirtį, mokymosi teoriją ir praktiką. Europos suaugusiųjų mokymosi elektroninė platforma. [Žiūrėta: 2017 04-03]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/epale/lt/content/atvejo-analizes-metodas-kaip-budas-susieti-suaugusiojo-turima-patirti-mokymosi-teorija-ir>
106. Doc. dr. Rima Česynienė. Dr. Mindaugas Laužikas. Aistė Miliūtė. Liudmila Lobanova, (2010). ATVEJO ANALIZĖS TAIKYMO STUDIJŲ PROCESĖ METODINIAI NURODYMAI. International business school at Vilnius university. [Žiūrėta: 2017 04-03]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2010_Atvejo_analizes_metodiniai_nurodymai.pdf
107. K. Kardelis, (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai. [Žiūrėta: 2017 04-03]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#download>
108. Dr. Vaidas MORKEVIČIUS, Dr. Audronė TELEŠIENĖ, Dr. Giedrius ŽVALIAUSKAS, (2015). KOMPIUTERIZUOTA KOKYBINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ SU NVIVO IR TEXT ANALYSIS SUITE. [Žiūrėta: 2017 04-03]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_I_I_2_9.html

Priedai

S.H Schwartz vertybių anketa

Sveiki,

Mantas Navikauskas KTU Vadybos ir Ekonomikos fakulteto studentas, kryptis tarptautinis verslas atlieka tyrimą, kurio tikslas įvertinti UAB „Bitė Lietuva“ dirbančių telemarketingo Y ir Z kartų vadybininkų vertybes, kuriomis vadovaudamiesi jie dirba, mokosi, siekia savo tikslų, norėdami patenkinti savo poreikius, būti pripažinti ir įvertinti.

Trumpai kodėl aktualus šis tyrimas - šiandien esame tokia taške, kada kiekvienas iš mūsų darosi vis individualesnis ir reiklesnis. Tą supranta ir organizacijos, todėl norėdamos išlikti konkurencingos ir optimaliai funkcionuojančios, jos privalo suprasti ir įvertinti pokyčius, norėdamos neatsilikti ir išgyventi. Tam reikia suprasti, kokiomis vertybėmis vadovaudamiesi judame į priekį, siekdami savo tikslų.

Jūsų užduotis yra įvertinti, kurios vertybės yra gidas priimant vienus ar kitus sprendimus Jūsų gyvenime ir kurios vertybės yra mažiau svarbios.

Vertinimo skalė:

- 0 - reiškia, kad vertybė yra visiškai nesvarbi Jums.
- 3 - reiškia, kad vertybė yra svarbi.
- 6 reiškia, kad vertybė yra labai svarbi.

Kuo didesnis skaičius (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), tuo vertybė yra svarbesnė, kaip pagrindinis gidas Jūsų gyvenime.

- -1 reiškia, kad vertybė yra priešingybė Jums, pvz.: man balta, kitam juoda ir t.t.
- 7 reiškia, kad vertybė yra itin svarbi Jūsų gyvenime, tai yra pagrindas be ko Jūs nebūtumėte Jūs. Tokių pažymėta negali būti daugiau negu 2 vertybės.

Atlikus testą, spaudžiam „score the exercise“ gausim PDF failą, jį išsaugom ir siunčiam man ☺. Prisegu pavyzdį kaip atrodys.

Ačiū!

Testas yra anglų kalba, todėl pridedu vertybių vertimus lietuvių kalba, kad tiksliai žinoti, ką reiškia turėti šią vertybę:

EQUALITY – Jums labai svarbu, kad visi būtų lygūs ir vienodai vertinami

INNER HARMONY - Vidinė harmonija yra minčių, kalbos ir kūno veiksmų suderinimas tarpusavyje.

SOCIAL POWER – dominavimas, noras kontroliuoti kitus.

PLEASURE – būtinumas patenkinti troškimus, norus.

FREEDOM – atlikti veiksmus ir galvoti taip kaip mes patys norime, nepriklausomam nuo kitų.

A SPIRITUAL LIFE – dvasinės vertybės yra svarbesnės nei materialios vertybės.

SENSE OF BELONGING – jausmas, kada aš kitiems rūpiu

SOCIAL ORDER – noras, kad žmonių grupė, kurie yra susieti tarpusavyje vadovautųsi vienodais požiūriais.

AN EXCITING LIFE – veikla yra paremta įgyjant kuo daugiau patirties ir priimant kuo daugiau iššūkių.

MEANING IN LIFE – prasmingas gyvenimas, savęs įprasminimas kitų gyvenime.

POLITENESS – mandagumas

WEALTH – materialus turtas, pinigai.

NATIONAL SECURITY – valstybės saugumas

SELF RESPECT – priimti save, toks koks aš esu.

RECIPROCATION OF FAVORS – priklausymas nuo kitų malonės, PVZ.: galimybė pasiskolinti pinigų.

CREATIVITY – kiekvieną dieną vis sugalvoti kažką naujo.

A WORLD AT PEACE – taikia.

RESPECT FOR TRADITION – tradicijos

MATURE LOVE – vietoj galvojimo aš, galvoti mes.

SELF-DISCIPLINE – atsispirti pagundai, būti santūriui.

PRIVACY – privatumas.

FAMILY SECURITY – šeimos saugumas

SOCIAL RECOGNITION – kitų pripažinimas, pagarba.

UNITY WITH NATURE – rūpestis gamtos ištekliais

A VARIED LIFE – gyvenimas kupinas iššūkių.

WISDOM – branda, išmintis.

AUTHORITY – teisė vadovauti, vesti kitus į priekį

TRUE FRIENDSHIP – draugai.

A WORLD OF BEAUTY – gamtos grožis, menas.

SOCIAL JUSTICE – teisingumas, silpnųjų apgynimas.

INDEPENDENT – savarankiškas

MODERATE – vengti ekstremalių situacijų.

LOYAL – lojalus, pastovus

AMBITIOUS – darbštus, troškimas pasiekti tikslą

BROADMINDED – skirtingų požiūrių nuomonių tolerancija

HUMBLE – Kuklus

DARING – rizika, drąsa

PROTECTING THE ENVIRONMENT – rūpestis gamtai, rūšiavimas aplinkos tvarka

INFLUENTIAL – turėti įtaką kitiems.

HONORING OF PARENTS AND ELDERS – pagarba vyresniems

CHOOSING OWN GOALS – savarankiškai nustatyti tikslus sau

HEALTHY – sveikata

CAPABLE – efektyvumas, galia.

ACCEPTING MY PORTION IN LIFE – pasitenkinimas tai ką turiu susitaikymas su aplinkybėmis

HONEST – sąžiningas

PRESERVING MY PUBLIC IMAGE – kitų nuomonė

OBEDIENT – pareigingumas, vykdyti tai kas pažadėta

INTELLIGENT – logiškai priimami sprendimai

HELPFUL – pagalba kitiems, darbas dėl kitų gerovės

ENJOYING LIFE – gyvenimo malonumai, poilsis, intymūs santykiai, maistas ir t.t.

DEVOUT – tikėjimas religija

RESPONSIBLE – atsakingas

CURIOUS – smalsus, atradimas naujų potyrių

FORGIVING – atlaidus

SUCCESSFUL – būti sėkmingamu

CLEAN – švara, tvarka

SELF-INDULGENT – užsiimti tik tuo, kas man pačiam įdomu ir kuo aš pats mėgaujuosi.

Nuoroda į testą: http://highered.mheducation.com/sites/0073381225/student_view0/chapter2/self-assessment_2_2.html

UAB „Bitė Lietuva“ darbdavio vertės pasiūlymo apklausos anketa.

1. Gal galėtumėte papasakoti savais žodžiais kaip Jūs suprantate apibrėžimą darbdavio vertės pasiūlymas?
2. Koks darbdavio vertės pasiūlymas yra šiuo metu UAB „Bitė Lietuva“, papasakokite plačiau apie jį?
3. Trumpai papasakokite, ko reikia arba ką reiškia būti sėkmingu darbuotoju šioje organizacijoje?
4. Patikslinkite ir papasakokite kokias materialines naudas gauna organizacijoje darbuotojas?
5. Patikslinkite ir papasakokite kokias karjeros galimybes ir mokymus siūlo ir teikia darbuotojams organizacija?
6. Papasakokite, kokia yra organizacijos politika, požiūris į darbą, koks yra organizacijos ir darbuotojo santykis, kaip jis pasireiškia?
7. Papasakokite kokiomis savybėmis turi pasižymėti vadovai organizacijoje, koks jo vaidmuo, kokias kompetencijas turi turėti?
8. Papasakokite apie organizacijos kultūrą, kas kuria pasitikėjimą tarp darbuotojų, kokiomis vertybėmis vadovaujama? Kokie aplinkos veiksniai padeda darbuotojams jaustis saugiais?
9. Papasakokite iš ko susidaro organizacijos darbo aplinka, kas jai būdinga? Kokiais būdais ir priemonėmis sužinote apie darbuotojų pasitenkinimą darbu?
10. Kaip galvojate, kokias stiprybes turi UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymas darbuotojui?
11. Kaip galvojate, kokias silpnybes turi UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymas darbuotojui?
12. Ar organizacija domisi ir analizuoja konkurentų vertės pasiūlymą darbuotojams?
13. Kaip galvojate, kuo UAB „Bitė Lietuva“ vertės pasiūlymas skiriasi nuo konkurentų vertės pasiūlymo?
14. Su kokiais šiuo metu iššūkiais problemomis susiduria organizacija pritraukiant ir išlaikant geriausias talentus organizacijoje?

**Y ir Z kartų darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai. UAB "Bitė Lietuva"
atvejis.**

	Atlygis	Visiškai nesvarbu	Nevisai svarbu	Neturiu nuomonės	Svarbu	Labai svarbu
1	Kas du metus suteikiamas naujas mobilus telefonas					
2	Apmokama telefono sąskaita					
3	Galimybė užsidirbti tiek pat kiekvieną mėnesį					
4	Galimybė pačiam turėti įtakos savo uždarbiui					
5	Papildomas sveikatos draudimo paslaugos					
	Karjera					
6	Organizacijos suteikia tobulėjimo, mokymo galimybes					
7	Kilti karjeros laiptais, keisti poziciją					
8	Organizacijos augimo tempas					
9	Darbuotojų pripažinimas, žodinis pagyrimas					
10	Darbuotojų skatinimas ir apdovanojimas už pasiekimus					
	Organizacija					
11	Organizacijos tolerancija darbuotojų skirtumams					
12	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, kurie turi įtakos darbui ir jų karjerai					
13	Organizacijos kultūra ir vertybės					
14	Išorėje esančių žmonių nuomonė apie organizaciją					
15	Organizacijos pramonės šaka (telekomunikacijos)					
16	Organizacijos pozicija rinkoje					
17	Organizacijos prekės ženklo žinomumas					
18	Organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybė					
19	Pagarbos laipsnis, kurį organizacija rodo darbuotojams					
20	Organizacijos dydis (dirbančių žmonių kiekis)					
21	Organizacijos socialinė atsakomybė					
22	Organizacijos investicijos į naujas technologijas					
23	Klientų atsiliepimai					
	Lyderystė vadovavimas					
24	Organizacijos vadovai turi būti įkvepiantys ir motyvuojantys					
25	Vadovas visada stumia ir tempia į priekį visus darbuotojus					
26	Vadovas visuomet suteikia reikalingą pagalbą arba randa darbuotojui geriausią sprendimą					
	Žmonės					
27	Pasitikėjimas vienas kitu organizacijoje					
28	Skirtingų nuomonių tolerancija					
29	Kiekvienas turi mėgstamą užsiėmimą, hobi					
30	Darbuotojų dalijimasis patirtimi					
31	Galimybė bendrauti su visais organizacijos darbuotojais					
32	Darbuotojas kiekvieną dieną padaro daugiau negu vakar					
33	Organizacijos vadovų kokybė					
34	Organizacijos darbuotojų reputacija					
	Darbas					
35	Lankstus darbo grafikas					
36	Galimybė atsivesti vaikus, augintinius į darbą					
37	Galimybė mankštintis ir sportuoti darbo metu					
38	Komandinis darbas					
39	Neutrali darbo aplinka (oficiali, ne oficiali galiu rinktis)					
40	Bendrų tikslų pasiekimas ir šventimas					
41	Darbo vietos lokacija					
42	Užimamos pareigos atitinka mano interesus					

Jrašykite Jums 5 svarbiausius atributus iš aukščiau įvardinto sąrašo nuo 1 iki 42.	
1	
2	
3	
4	
5	