

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Gintarė Gorelčenkaitė**

**ŽINIŲ SKLAIDA SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė doc. dr. Jurga Duobienė**

**KAUNAS, 2017**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ŽINIŲ SKLAIDA SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Gintarė Gorelčenkaitė, VMŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės mėn. 10 d.

**Vadovė**

doc. dr. Jurga Duobienė

2017 m. gegužės mėn. d.

**Recenzentas**

lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė

2017 m. gegužės mėn. d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Gintarė Gorelčenkaitė

---

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

---

Baigiamojo magistro darbo „Žinių sklaida skirtingose darbuotojų kartose“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gintarės Gorelčenkaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Žinių sklaida skirtingose darbuotojų kartose“ 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)

Gintarė Gorelčenkaitė. Knowledge Transfer in Different Generations of Employees. Master's Final Thesis in Title of Human Resource Management / assoc. prof. dr. Jurga Duobienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: Knowledge, Knowledge transfer, Employees, Generations.

Kaunas, 2017. 65 p.

## SUMMARY

Importance of thesis is based on two main topics: different generations of employees and knowledge transfer. According to the literature, there are economical and scientific benefit for society and firms from merge of those two topics. This topic is more and more important because of society ageing. Ageing is one of the biggest problem in the world. Countries and companies have interest to keep ageing employees at the workplace as much as possible worldwide. Using different technologies and other tools for knowledge transfer also reffers to lots of other issues like global warming, global terrorism. It has influence to social security, health care system, public finances, and economy growing.

Problem of research: how the knowledge are transfered between generations?

The aim is to create the model of knowledge transfer between different generations.

Goals of research are:

1. To analyze different generations and identify specifications.
2. To analyze knowledge transfer in knowledge management and prepare knowledge transfer model in different generations.
3. To conduct research in knowledge transfer between different employees generations and to specify knowledge transform model between different generations.

Results:

There are six general knowledge transfer methods according literature (“technologies”, “cooperation”, “learning in class”, information transfer from “face to face“, “support programs” and “substitute”). Methods fit all four generations: Baby Boomers (1946 – 1960), Interim (1961 – 1965), X (1966 – 1979), Y (1980 – 2000).

The best methods of knowledge transfer to Baby Boomers are: “learning in the class”, also “face to face”, “support programs”, “substitute” and less good “technologies”.

Interim generation was identified in methodology part. People born in 1961-1965 are in this generation. The best methods of knowledge transfer to Interim generation are: “learning in the class”, “face to face”, “substitute”, less good is to use “technologies” and “support program”. Interim

generation is more similar to Baby Boomers generation than to X generation. However, further research is needed due to small amount of respondents in this generation.

The best knowledge transfer methods for X generation are: “technologies”, “face to face“, “substitute”, less good are “cooperation” and “support programs”.

The best knowledge transfer methods for Y generation are: “technologies”, “cooperation”, “face to face” and “substitute”. Results shows that X and Y generation use similar methods for knowledge transfer.

# TURINYS

SUMMARY .....	3
TURINYS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE PROBLEMATIKOS ANALIZĖ.....	10
2. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE TEORINIAI SPRENDIMAI ..	16
2.1 Skirtingų kartų darbuotojų ir jų charakteristikų teorinė analizė.....	16
2.2 Žinių sklaida žinių valdymo kontekste.....	22
2.2.1 Žinių valdymo samprata ir žinių sklaidos teorinis diskursas .....	22
2.2.2 Žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose metodai.....	25
2.3 Žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelis .....	31
3. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE TYRIMO METODOLOGIJA	34
3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	34
3.2 Tyrimo metodai ir instrumentai.....	35
3.3 Tyrimo imtis ir eiga.....	37
4. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	39
4.1 Kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų analizė .....	39
4.1.1 Kūdikių bumo kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė .....	42
4.1.2 X kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė.....	45
4.1.3 Y kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė.....	48
4.2 Tyrimo hipotezių statistinė analizė.....	50
4.3 Pereinamosios kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė.....	54
4.4 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	59
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	66

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. pav. Žinių sklaidos dedamųjų ryšys organizacijoje (Syed-Ikhsan ir Rowland, 2004) .....	24
2. pav. Žinių sklaidos skirtingoms darbuotojų kartoms teorinis modelis .....	32
3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir gimimo metus .....	39
4. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą .....	41
5. pav. Naudojamų žinių sklaidos metodų palyginimas su norimais naudoti žinių sklaidos metodais .	42
6. pav. Kūdikių bumo kartos respondentų pasiskirstymas pagal žinių sklaidos metodus .....	43
7. pav. Kūdikių bumo kartos atstovų nesėkmingos situacijos schema .....	45
8. pav. Kūdikių bumo kartos atstovų sėkmingos situacijos schema.....	45
9. pav. X kartos atstovų rezultatų pasiskirstymas pagal žinių sklaidos metodų pasirinkimą .....	46
10. pav. X kartos atstovų sėkmingos/nesėkmingos situacijos schema .....	47
11. pav. X kartos atstovų sėkmingos situacijos schema .....	47
12. pav. Y kartos atstovų rezultatų pasiskirstymas pagal žinių sklaidos metodų pasirinkimą .....	48
13. pav. Y kartos atstovų sėkmingos situacijos schema .....	49
14. pav. Y kartos atstovų nesėkmingos situacijos schema .....	50
15. pav. Pereinamosios kartos naudojamų ir norimų naudoti žinių sklaidos pasiskirstymas .....	55
16. pav. Žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose patikrintas modelis.....	56

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Skirtingų kartų modelis (Beaman, 2008) .....	19
2. lentelė. Skirtingų kartų klasifikavimas .....	20
3. lentelė. Žinių sklaidos metodai skirtingoms darbuotojų kartoms.....	29
4. lentelė. Žinių sklaidos rūšys .....	30
5. lentelė. Žinių sklaidos metodų priskyrimas skirtingoms darbuotojų kartoms.....	31
6. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir kartą.....	40
7. lentelė. Kiekybinio tyrimo žinių sklaidos metodų pasiskirstymas .....	51
8. lentelė. Technologijų kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose.....	51
9. lentelė. „Bendradarbiavimo“ kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose.....	52
10. lentelė. „Mokymosi klasėje“ kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose .....	52
11. lentelė. Žinių sklaidos metodo „iš lūpų į lūpas“ rezultatai kartose .....	53
12. lentelė. „Papildomos pagalbos“ kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose .....	53
13. lentelė. „Pavadavimo programos“ kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose.....	54



## IVADAS

Tiek Lietuvos, tiek viso pasaulio organizacijose dirba skirtingų kartų atstovai, ir jose yra valdomos bei skleidžiamos žinios. Mokslinėje literatūroje gana plačiai aprašytos skirtingos darbuotojų kartos, žinių valdymas ir jų sklaida, tačiau šių temų sąsajų analizės pasigendama. Taigi, magistro darbo mokslinis naujumas atsiskleidžia per šių temų ryšį. Mokslinis aktualumas grindžiamas trimis argumentais. Visų pirma, tinkama žinių sklaida teikia naudą organizacijoms. Remiantis Hasani ir Sheikhesmaeili (2016), organizacijose žinios yra vienas svarbiausių šaltinių, padedančių išskirti organizacijos pranašumą ir dinamiškumą, kas užtikrina organizacijų konkurencingumą. Todėl žinios organizacijose reikalauja atidaus valdymo. Minėtų autorių teigimu, žinių perdavimas ir žmogiškieji išteklių yra svarbesni nei naujosios technologijos, finansiniai ir materialieji išteklių.

Antras argumentas susijęs su kartų tematika ir visuomenės senėjimo problema. Visuomenės senėjimas, pasak Railaitės ir Čiutienės (2013), laikomas viena iš 3 didžiausių problemų pasaulyje, prilygstančia globaliam atšilimui, pasauliniam terorizmui ir veikiančia tokias valstybei svarbias sritis kaip viešieji finansai, socialinė apsauga, sveikatos apsaugos sistema, ekonominis augimas ir kita. Gyventojų senėjimas taip pat atlieka didelę įtaką darbo jėgos struktūros pokyčiams: vyresnio amžiaus darbuotojai vis ilgiau išlieka darbe, jaučiamas talentingų jaunų žmonių stygius ir panašiai. Todėl žinių sklaidos mokslinis tyrimas tampa aktualus sprendžiant šią, pasaulyje vyraujančią, problemą.

Mokslo pasaulyje stebimas mokslinių darbų trūkumas, kuriuose būtų analizuojamos priemonės ir įrankiai, galintys sudaryti prielaidas sėkmingam skirtingų kartų darbuotojų integravimui į šiuolaikinės organizacijos veiklą, kuo remiantis žinios būtų pritaikomos skirtingoms darbuotojų kartoms. Remiantis išvardytais argumentais, formuluojama mokslinė darbo problema – kaip sklinda žinios skirtingose darbuotojų kartose?

Darbo objektas – skirtingų darbuotojų kartų žinių sklaida.

Šio darbo tikslas – sukurti žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelį. Tikslu įgyvendinimui iškelti trys darbo uždaviniai:

1. atlikti skirtingų kartų darbuotojų analizę ir identifikuoti kiekvienos kartos charakteristikas;
2. išanalizuoti žinių sklaidą žinių valdymo kontekste ir parengti žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelį;
3. atlikti empirinį žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrimą ir patikslinti žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelį.

Darbo metodai:

- mokslinės literatūros analizė (duomenų rinkimas, sisteminimas, palyginimas, grupavimas) naudota atliekant problemos analizę, formuluojant teorinius sprendimus ir formuojant teorinį modelį bei teikiant rekomendacijas;

- teorinis modelis buvo suformuotas atsižvelgiant į atliktą teorinę analizę ir jos metu susistemintą informaciją, identifikuojant analizuojamų temų sąsajas bei kiekvienai kartai priimtinausius žinių sklaidos metodus;

- empiriškai vertinant žinių sklaidos metodų tinkamumą skirtingoms darbuotojų kartoms buvo atliktas kiekybinis tyrimas pasirinktoje „X“ įmonėje. Rezultatai analizuoti naudojant statistinės duomenų analizės metodą (koreliacijų, regresijų, standartinių nuokrypių, vidurkių skaičiavimus), taip pat naudotos lentelės, grafikai ir erdviniai rezultatų vaizdavimo metodai;

- kokybiniam tyrimui pasirinktas kritinės situacijos technikos metodas, dienoraščio forma. Tyrimo rezultatų analizė rėmėsi kokybine teksto analize duomenų sisteminimu ir kodavimu. Kritinės situacijos technikos metodas buvo atliktas naudojant suformuotą dienoraščio formą, kuri buvo pateikiama „X“ įmonės darbuotojams.

Baigiamąjį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje pateikiama problematikos analizė, pristatanti mokslinę problemą – kaip sklinda žinios skirtingose darbuotojų kartose? Antroje dalyje analizuojama skirtingų darbuotojų kartų samprata išskiriant esminius kartų aspektus ir žinių sklaidą žinių valdymo kontekste. Šios dvi temos dedamosios yra susiejamos analizuojant žinių sklaidos metodus bei priskiriant tinkamiausius kiekvienai darbuotojų kartai. Sąsajos pateikiamos teoriniame modelyje, kuris suformuotas remiantis teorinėje analizėje pateikiamomis autorių išvalgomis. Trečioje dalyje aprašoma tyrimo metodologija. Šioje dalyje pateikiami argumentai, kodėl yra pasirinkti du tyrimai – kiekybinis ir kokybinis – ir pateikiami pasirinktų tyrimo metodų taikymo principai. Ketvirtoje darbo dalyje analizuojami tyrimo rezultatai ir pateikiamos rekomendacijos būsimiems tyrėjams. Darbą sudaro 65 puslapiai, 16 paveikslų ir 13 lentelių, 4 priedai.

# 1. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE PROBLEMATIKOS ANALIZĖ

Žinių sklaida yra viena iš žinių valdymo dedamųjų, todėl atliekant problematikos analizę žinių valdymo tematika bus aptarta plačiau, išryškinant pagrindines problemas.

Organizacijose svarbu tiek žinių sklaida, tiek skirtingų kartų analizė bei jų valdymas. Mokslinėje literatūroje aptinkama literatūros, mokslinių tyrimų žinių valdymo ir darbuotojų kartų tematikomis. Temos nagrinėjamos ganėtinai plačiai teoriškai, tačiau šiek tiek siauriau empiriškai. Pasigendama sąsajos išskyrimo tarp žinių sklaidos ir skirtingų darbuotojų kartų.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebima, kad didžioji dalis informacijos skirtingų kartų žinių valdymo tema yra teorinio pobūdžio, akcentuojanti konkrečią sritį. Pasigendama sudaryto žinių sklaidos teorinio modelio, kuris perteiktų žinių valdymo esmę bei prasmę skirtingoms kartoms, kuriame išryškėtų organizacijai ir darbuotojams teikiama nauda.

Universaliojo skirtingų kartų žinių modelio teikiamą naudą tyrė Joy ir Haynes (2011). Naudodami atrinktosios grupės (angl. focus group) metodą autoriai atliko tyrimą, kurios rezultatai parodė, kad skirtingos darbuotojų kartos šiomis dienomis gali dirbti kartu siekiant bendrų tikslų. Identifikavusi ir suprasdama kiekvienos kartos išskirtinumus, charakteristikas bei tai, kaip darbo vieta turėtų būti koreguojama atsižvelgiant į jų poreikius, organizacija gali pasiekti geriausių rezultatų ir padidinti darbo jėgos produktyvumą. Autoriai pabrėžia vieną tinkamiausių žinių perdavimo būdų – vyresni įmonės darbuotojai perduoda turimas žinias naujiems, nepatyrusiems darbuotojams ir taip užtikrina darbinę erdvę, kurioje keičiamasi žiniomis. Pateikiant informaciją darbuotojams autoriai rekomenduoja naudoti universalųjį žinių valdymo modelį, kuris padėtų tinkamai vesti darbo susirinkimus. Joy ir Haynes (2011) taip pat pateikė gaires tolimesniems tyrimams – kaip vyksta dalijimasis informacija tarp skirtingų kartų ir kaip tai toleruoja skirtingų kartų atstovai. Rekomenduojama detaliau ištirti keitimąsi informacija tarp skirtingą patirtį įgijusių darbuotojų.

Mokslinėje literatūroje pateikiami tyrimai, jungiantys žinių ir žmonių išteklių vadybą, tačiau jie neidentifikuoja specifinių veiksmų žinias valdant skirtingų kartų kontekste, o tuo labiau skleidžiant žinias. Vieną tokių tyrimų atliko Yahya ir Goh (2002). Tyrimo rezultatai atskleidė tobulintinas organizacijos sritis, tokias kaip: lyderystės įgūdžiai ir pokyčių vadyba, kūrybiškumas, problemų sprendimo sugebėjimai ir iniciatyvumas.

Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo išskirti trys pagrindiniai aspektai, pagrindžiantys temos problematikos aktualumą. Vienas jų – tai problemos, susijusios su skirtingų kartų darbuotojų žinių valdymu ir žinių sklaida. Ši tema mokslo pasaulyje nagrinėjama ir tiriama dažniausiai tik teoriniu aspektu. Railaitė ir Čiutienė (2013) atliktame moksliniame tyrime pristatė teorinę darbuotojų žinių

valdymo ir jų sklaidos esmę, svarbą bei teigiamą naudą organizacijos veiklos rezultatams. Autorės teigė, kad sukauptų žinių pateikimas skirtingoms kartoms ir skirtingų kartų darbuotojų dalijimasis žiniomis yra įmonių geroji žinių valdymo praktika. Autorių nuomone, įmonėms yra naudinga skatinti veteranus dalytis sukauptomis žiniomis su naujais darbuotojais ar jaunesniosiomis kartomis. Tai gali būti daroma naudojant pavadavimo programas, kurių dėka nebedirbantys įmonėje veteranai savanoriai, galėtų vaduoti sergančius darbuotojus, taip perduodami darbų praktiką. Šią nuomonę palaiko Haynes (2011), kuris yra cituojamas autorių straipsnyje. Vis tik pasigendama mokslo darbų, tyrinėjančių, kokios priemonės ir įrankiai gali sudaryti prielaidas sėkmingam skirtingų kartų darbuotojų integravimui į šiuolaikinės organizacijos veiklą ir žinių pritaikymą skirtingoms kartoms.

Teoriniu aspektu temą nagrinėja ir kiti autoriai. Anot Atkočiūnienės (2013), svarbu valdyti bei skleisti žinias skirtingose kartose, nes tai teikia ekonominę naudą ne tik įmonei, bet ir valstybei. Autorė taip pat teigė, kad skirtumai tarp kartų egzistuoja, tačiau sąsajų rasti nėra lengva. Tai greičiausiai padarė įtaką tyrimų stokai.

Tarp užsienio autorių tyrimų paminėtini Yahya ir Goh (2002). Nors ir buvo atliktas empirinis tyrimas – anketinė apklausa – ryšys tarp žinių vadybos ir skirtingų kartų atskleidžiamas tik teorinėje dalyje. Autorių straipsnyje išskiriamos keturios žmonių išteklių vadybos sritys: mokymai, sprendimų priėmimas, veiklos vertinimas, kompensacijos ir atlygis. Jie taip pat identifikavo penkias bendrąsias sritis – tai žinių įgijimas, dokumentacija, perdavimas, kūrimas ir taikymas. Tarp šių sričių autoriai ieško ryšio, tačiau išvadose aiškus ryšys nėra pateikiamas.

Taigi, mokslinėje literatūroje pasigendama empirinių tyrimų, kuriais būtų galima remtis atliekant naujus tyrimus, juos tikrinant bei papildant. Aptariant minėtų autorių išvalgas ir tai, kad didžioji dalis tyrimų yra teoriniai literatūros analizės tyrimai, šiame darbe formuojama prielaida, kad tyrimų stoka žinių sklaidos tematikoje iš tikrųjų egzistuoja.

Antras aspektas, dėl kurio darbuotojų žinių valdymo, sklaidos ypatumai yra svarbūs – teikiama nauda įmonės rodikliams bei veiklos rezultatams. Remiantis Holsapple, Jones ir Singh (2006), žinių vadybos reikšmė įmonei išskiriama nesiejant su skirtingų kartų darbuotojais. Autoriai teigė, kad tinkamas žinių panaudojimas ir valdymas įmonei suteikia galimybę išsiskirti rinkoje ir kurti konkurencinį pranašumą. Jie taip pat akcentuoja, kad nuoseklus, pastovus žinių valdymas neleidžia nutolti nuo rinkoje vykstančių pokyčių, kintančių socialinių ir ekonominių reikalavimų. Be to, Holsapple ir kt. (2006) nuomone, organizacijoje konkurencinis pranašumas įgyjamas ne dėl užimamų rinkos pozicijų, bet dėl organizacijos sukaupto ir sudėtingo atkartoti žinių rinkinio ir gebėjimo jį pritaikyti bei panaudoti.

Analizuodami žinių valdymą teoriškai Blackman ir Henderson (2005) teigė, kad nuolatinis naujų žinių įsisavinimas ir efektyvi žinių vadyba organizacijoje prisideda ne tik prie racionaliausių ekonominių sprendimų, bet ir prie tikrovės transformacijų į darnų tobulėjimą. Palapsniui žinių

ekonomika tampa svarbiausiu išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiančiu veiksnium, o žinioms imlios pramonės bei informacinių technologijų plėtotė yra būtina šalies, organizacijos pažangos, klestėjimo ir gerovės sąlyga.

Remiantis Atkočiūniene (2013), žinių sklaidos kartose dėka didinamas įmonės efektyvumas ir kuriamas teigiamas įvaizdis įmonės viduje bei išorėje. Žinių valdymas ir žinių sklaida didina darbuotojų produktyvumą, didinant jiems pasiekiamų žinių išteklius ir taip skatinant priimti perspektyviausius sprendimus. Esant efektyviai žinių sklaidai, darbuotojai patiria mažiau įtampos, atlikdami daugiau, kai turi mažiau išteklių. Žinių dėka organizacija tampa labiau konkurencinga, pasitelkdama naujas žinias išlaidoms mažinti ir klientų lūkesčiams tenkinti.

Anot Atkočiūnienės ir Juškaitės (2012), žinių ir kompetencijų svarbos ryškinimas tapo vienu iš pagrindinių veiksnių, išskiriančių intelektualią XXI a. organizaciją iš kitų organizacijų: norėdamos pagerinti savo veiklos efektyvumą naujojo tūkstantmečio įmonės mokosi puoselėti tai, ką turi svarbiausio – informaciją, žinias ir patirtį. Autorių nuomone, įtempta konkurencija rinkoje tik įrodo, kad konkuravimas materialiais ištekliais jau neteikia pranašumo prieš konkurentus, o konkuravimas produktais, paslaugomis ir kainomis kuria tik trumpalaikį efektą ir padeda pasiekti tik trumpalaikius tikslus. Organizacijos, perpratusios konkurencinio pranašumo prigimtį, atkreipia dėmesį į vertingiausią turtą – žmogiškuosius išteklius, suteikiančius pagrindą bendrųjų ir strateginių kompetencijų kūrimui bei plėtojimui.

Efektyvus žinių valdymas bet kurioje organizacijoje tampa svarbiu įrankiu, leidžiančiu valdyti ne tik sudėtingas esamas situacijas, bet ir pasinaudoti ateities galimybėmis. Žinios yra vertingas ir nepakeičiamas organizacijos turtas, unikalus tuo, kad yra neišsemiamas ir neišmatuojamas, tačiau išmatuojami ir akivaizdūs yra rezultatai: patobulinti produktai, paslaugos, procesai, naujos rinkos, inovatyvūs sprendimai, aukštesnio lygio klientų aptarnavimas, įtvirtintas konkurencinis pranašumas, sutaupyti kaštai, organizacijos kultūros pokyčiai, ir tai tik nedaugelis pavyzdžių, kaip žinių valdymo įgyvendinimas iš pagrindų keičia organizaciją (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012).

Tirdama žinių reikšmę organizacijoms, Atkočiūnienė (2013) iškėlė klausimą, susijusį su dideliu žinių kiekiu organizacijoje – ar didėjantis žinių kiekis organizacijoje yra grėsmė, ar galimybė? Autorė teigia, kad didžioji dalis įmonių augantį žinių kiekį traktuoja kaip grėsmę. Tačiau vertinant optimistiškai, organizacijos, turinčios patirties žinių valdyme, naudodamos žinių raidą gali sukurti vis naujas konkurencines galimybes. Be to, žinių panaudojimas rodo santykių ir procesų svarbą ir reikšmę žinių transformavimui į patobulintą produktą ar paslaugą. Žinios įgalino organizacijas suprasti, kad darbuotojas yra pagrindinis tarpininkas, kurį privalu branginti, gerbti ir tobulinti. Žmonių ir organizacijų elgesys iki šiol turėjo įtakos kiekvienam gyvenimo aspektui: turtui (didėjantis skirtumas tarp pasiturinčių ir nepasiturinčių) sveikatai, užterštumui, urbanizacijai, žmogaus teisėms ir t. t.

Srikantaian ir Koenig (2000), žinių teikiamą reikšmę organizacijai pateikė, kaip galimybę pasiekti efektyvesnius organizacijos rezultatus. Nauda išreiškiama išskiriant tam tikras sferas, tokias, kaip inovacijos, kuriose aukštas bendradarbiavimo lygis ir individualios žinios, kompetencijų sferoje, kurioje žemas bendradarbiavimo lygis ir individualios žinios, reakcijų sferoje, kurioje aukštas bendradarbiavimo lygis ir bendros žinios ir produktyvumo sferoje, kurioje žemas bendradarbiavimo lygis ir bendros žinios.

Pagal Kuprytę ir Salatkienę (2011), dėka žinių valdymo kartose, didėja darbuotojų motyvacija ir veiklos efektyvumas, ekonominė nauda ir pelningumas, didėja vartotojų pasitenkinimas ir tai kuria praktinę vertę organizacijai. Galima teigti, kad žinių sklaidos procesas yra reikalingas kiekvienoje organizacijoje, nesvarbu kiek žinių ar patirties organizacija yra sukaupusi, vienintelė opi problema – žinių sklaidos modelio neturėjimas ir negalėjimas naudotis sukurtu ir publikuojamu.

Trečioji temos problemiško priežastis – visuomenės senėjimas reikalaujantis žinias bei žinių sklaidą bei jų valdymą derinti su skirtingomis darbuotojų kartomis, nes darbuotojai darbo vietose išlieka vis ilgiau dėl pensijinio amžiaus didinimo kiekvienais metais. Tai patvirtino teorinius tyrimus atlikusios autorės – Railaitė ir Čiutienė (2013). Autorių teigimu, iki 2050 metų vidutinis europiečio amžius bus 49 metai, todėl vienas iš trijų suaugusiųjų bus pensininkas. Vertinant ateities prognozes taip pat pastebima, jog darbingo amžiaus gyventojų dalis bendroje populiacijos struktūroje tendencingai mažės. Šios priežastys pagrindžia teiginį, kad skirtingų kartų darbuotojų žinių perdavimas yra būtinas didžiajai daliai šiandienos organizacijų. Įmonei darbuotojai teikia sėkmę, tai didelis turtas be kurio nebūtų tikslų pasiekimo, todėl siekiant išlaikyti darbuotojus organizacijoje būtina skirti dėmesį efektyviai žinių sklaidai.

Pagal Vickers (2005), kartų įvairovė darbinėje aplinkoje nėra naujovė. Skirtingų kartų atstovai vieni šalia kitų dirba jau daug amžių. Autoriaus teigimu iki 2020 metų beveik pusė suaugusių asmenų populiacijos Europos Sąjungoje bus sulaukę daugiau kaip penkiasdešimties metų. Dar daugiau, teigiama, kad su didėjančiu amžiumi vyksta psichologiniai pasikeitimai, kurie verčia keisti požiūrį į užimamą darbo poziciją, pagal besikeičiančius vartotojo poreikius. Tačiau ne tik vyriausi įmonės darbuotojai daro įtaką įmonei. Kaip pavyzdį galima pateikti Y kartą. Įsidarbindama į naują darbo vietą, karta organizaciją papildo nauju darbo stiliumi, naujomis technologijomis atliekant darbus bei naujomis galimybėmis tobulinti organizaciją. Norint pritaikyti organizaciją prie naujų Y kartos darbuotojų, atsižvelgiama į jų kompetenciją, yra pertvarkomos darbo vietos, suteikiant tam tikrą laisvę darbuotojų pasirinkimams, perteikiant kokia svarbi yra Y karta organizacijai.

Kartų teorijos autoriai Strauss ir Howe (1991) nustatė, kad keturi kartų tipai pasikartoja cikliškai kas 80-90 metų. Šie kartų ciklai pasireiškė Jungtinėse Valstijose nuo 1620-ųjų, keturi kartų tipai seka ta pačia seka, kartu su reikšmingais įvykiais, taip formuodami kartų charakteristiką. Daugelis autorių

teigia, kad reikšmingi įvykiai kartoms formuoja asmenybės bruožus ir esminius skirtumus tarp kartų atstovų.

Stamov-Roßnagel ir Biemann (2012) teigia radę atsakymą į klausimą kaip su amžiumi keičiasi motyvacija darbui. Pagrindinė prielaida ta, kad žmonės stengiasi suderinti išteklius su poreikiais. Vyresnio amžiaus žmonės yra linkę teikti pirmenybę emocijų reguliavimo tikslams, socialinei veiklai. Jaunesni žmonės labiau vertina ir pirmumą teikia žinių įgijimo tikslams.

Tyrimai apie vyresnio amžiaus darbuotojų motyvaciją yra atliekami ganėtinai neseniai. Pateikiamos kelios priežastys darančios įtaką motyvacijai darbinėje aplinkoje:

- išskeltas prisitaikymo lygis (tik jei proporcingai didinamos paskatos, motyvacija nemažėja);
- įpročiai (motyvacija mažėja, kuomet turi būti pakeičiami seni darbo įpročiai);
- veiklos palyginimai (senesni darbuotojai bus vertinami ne vien jų amžiaus grupėje, bet kartu su jaunesniais darbuotojais).

Būtina senstančios darbo jėgos valdymo būtina sąlyga yra siekti padidinti darbo kokybę ir tvarumą. Taip pat populiacijos senėjimas ir mažėjimas reikalauja didesnių investicijų į švietimą ir mokymąsi (Stamov-Roßnagel ir Biemann, 2012).

Išnagrinėjus vyresnių darbuotojų darbo motyvaciją, nustatyta, kad pagrindinė priežastis, vyresnio amžiaus darbuotojams išlikti aktyviais darbe yra tai, kad jiems patinka dirbti, jie gauna pasitenkinimą naudojant savo įgūdžius, įgyja pasitenkinimo jausmą nuo darbo kurį jie dirba ir mėgaujasi galimybe būti kūrybingais. Vyresnio amžiaus darbuotojai toliau tęsia darbą dėl finansinių priežasčių, vedini pačių etikos arba jų atliekamo darbo tradicinės darbo etikos (Kooij, Lange, Jansen ir Dijkers, 2008).

Lietuvių autorės Didžgalvytė ir Lukšaitė (2014) nustatė, kad Europos Sąjungoje, JAV, Kinijoje ir kitose pasaulio šalyse didėjantis demografinis senėjimas mažina dalyvavimo darbo rinkoje lygį, gyventojų užimtumą bei darbo jėgos augimą, didina sveikatos išlaidas, tačiau neturi reikšmingos įtakos tiesioginių užsienio investicijų augimui. Europos Sąjungoje, JAV, Kinijoje ir kitose pasaulio šalyse atliktais tyrimais nustatyta, kad mažėjantis dalyvavimas darbo rinkoje, gyventojų užimtumas, bei darbo jėgos augimas yra veikiami didėjančio demografinio senėjimo. Šis augantis demografinio senėjimo rodiklis neturi įtakos tiesioginiam užsienio investicijų augimui, tačiau daro įtaką sveikatos išlaidoms – jas didina.

Pateikiant statistinius skaičius, pasaulyje gyvena 2 milijardai žmonių, vyresnių kaip 60 metų amžiaus, kurių skaičius auga penkis kartus greičiau nei bendras gyventojų skaičius. Tuo tarpu gimstamumo rodikliai palaipsniui sparčiai mažėja. Gimstamumo rodiklių mažėjimas didina demografines problemas – išryškinama gyventojų senėjimo svarba. Populiacijos, visuomenės, globalus, o bendraja prasme demografinis senėjimas – tai pastarojo amžiaus problema, kuri formavosi dėl praeityje priimtų sprendimų ir įvykusių įvykių. Gyventojų skaičiaus augimo mažėjimas buvo jaučiamas nuo 1970 m. vidurio, kai suaugusių darbingo amžiaus gyventojų skaičius viršijo vaikų

populiaciją (Didžgalvytė ir Lukšaitė, 2014). Demografiniai pokyčiai paprastai suprantami kaip turintys neigiamą įtaką nacionalinėms ekonomikoms. Remiantis dauguma literatūros šaltinių, būtų galima teigti kad gyventojų senėjimas turi neigiamą reikšmę ekonomikos augimui ir kuo toliau, tuo daugiau pensijinio amžiaus asmenų liks darbo rinkoje.

Pagal Didžgalvytę ir Lukšaitę (2014), senstančios visuomenės problemą siejant su darbuotojais, teigiama, kad senstanti visuomenė tampa vis mažiau produktyvi darbo rinkoje, mažėja dirbančiųjų skaičius vienam pensijinio amžiaus asmeniui išlaikyti. Taip pat didėja sveikatos išlaidų paklausa, o nuo darbo aktyvumo, nuo žmonių darbingo amžiaus priklauso ekonomikos augimas, investavimo ir visų žmogiškų resursų lygis bei darbo rinkos pokyčiai. Šešiasdešimt penkių metų ir vyresnių žmonių skaičius visame pasaulyje sparčiai didėja, tad problemos aktualumas ateinančiais dešimtmečiais tik didės. Svarbu skirti dėmesį demografinių problemų (ypač demografinio senėjimo) analizei bei gautų rezultatų analizei, ieškant šios problemos sprendimo būdų.

Kaip visuomenės senėjimo pasekmė, pateikiamas demografinis senėjimas, kuris yra reikšmingas veiksnys, lemiantis įvairius ekonominius, socialinius ir teisinės bazės pokyčius. Gyventojų senėjimas ekonomikos augimą labiausiai veikia trimis būdais: per vartojimo ir taupymo įpročius, valstybės socialines išlaidas ir žmogiškuosius išteklius.

Įvertinus demografinio senėjimo įtaką ekonominiams rodikliams, nustatyta, kad didėjantis demografinis senėjimas mažina dalyvavimo darbo rinkoje lygį, gyventojų užimtumą, darbo jėgos augimą bei didina sveikatos išlaidas skirtingais dydžiais Europos Sąjungoje, JAV, Kinijoje ir kitose pasaulio šalyse dėl šių regionų ir šalių ekonominio išsivystymo, tiesiogiai darant įtaką organizacijoms (Didžgalvytė ir Lukšaitė, 2014).

Apibendrinant, išskiriami trys aspektai pagrindžiantys temos aktualumą:

- dauguma žinių sklaidos ir valdymo skirtingose darbuotojų kartose tyrimų yra teoriniai ir kartu vis pabrėžiamas empirinių tyrimų poreikis;

- žinių sklaida bei jų valdymas teikia teigiamą naudą organizacijos rodikliams;
- visuomenės senėjimas, reikalaujantis papildomo dėmesio darbuotojų žinių sklaidos valdymui.

Kadangi žinių valdymas apima tiek žinių kūrimą, tiek žinių sklaidą, remiantis atlikta šios srities problematikos analize, toliau šiame darbe atsiribojama nuo žinių kūrimo tyrimų ir dėmesys skiriamas žinių sklaidai. Pagal išskirtas problemines sritis suformuojama pagrindinė magistrinio darbo problema – kaip sklinda žinios skirtingose darbuotojų kartose? Antroje darbo dalyje ši problema sprendžiama teoriniu lygmeniu, pateikiant žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelį, kuris toliau bus tikrinamas empiriškai.



## **2. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE TEORINIAI SPRENDIMAI**

Žinių sklaida įmonėje ar organizacijoje taptų nereikalinga be įmonės darbuotojų. Vienas pagrindinių organizacijos sėkmės rodiklių yra motyvuoti, gerai savo darbą atliekantys darbuotojai, todėl norint turėti pastoviai tobulėjančius darbuotojus, kurie nenutoltų nuo paskutinių naujienų konkrečioje srityje, būtinas tobulinimas ir mokymas. Siekiant naujoves, žinias perteikti tinkamai, rekomenduojama atsižvelgti į darbuotojų kartas. Atliekant literatūros analizę pastebėta, kad dauguma autorių nagrinėdami ir aprašydami darbuotojų kartas atsiriboja nuo Z kartos, nors šiuo metu darbo rinkoje kartos atstovai sutinkami, tačiau retai, todėl baigiamajame darbe yra apsiribojama keturiomis pagrindinėmis kartomis (Veteranų, Kūdikių bumo, X ir Y kartomis).

### **2.1 Skirtingų kartų darbuotojų ir jų charakteristikų teorinė analizė**

Trumpai aptariant kartas, svarbu paminėti kelių autorių įžvalgas išryškinant kartų klasifikacijos skirtumus. Haynes (2011), darbuotojų kartas suskirstė į keturias skirtingas grupes:

- Veteranų karta – asmenys gimę 1922 – 1945 metais. Šios kartos atstovai pasiaukojantys, pastovūs ir lojalūs, atsparūs pokyčiams;
- Kūdikių bumo karta – 1946 – 1964 metais gimę, optimistai, mėgstantys dirbti komandoje, technologijos jiems iššūkis. Didele vertybe laiko privačią erdvę, tokią, kaip privatus ofisas;
- X karta – 1965 – 1978 metais gimę, nepriklausomi, pasitikintys savo jėgomis, žavingi, verslūs asmenys. Technologijos nekelia kliūčių, tačiau yra nekantrūs, greitai pradeda kritikuoti;
- Y karta – 1979 – 2000 metais gimę asmenys, žinomi, kaip „millennials“. Kantrūs, pirmumą teikia žinioms bei išmano technologijas. Jiems svarbu gauti atgalinį ryšį ir pastovius nurodymus. Mieliau renkasi neformalią darbo aplinką.

Papildant Haynes (2011), karta Y yra bendraujanti bei bendradarbiaujanti asmenų grupė. Kartos atstovai vertina bendradarbiavimą, komandinį darbą darbinėje aplinkoje, tai svarbu ne tik vykdant užduotis, tačiau ir esant pertraukoje. Šiai kartai ypač svarbus geras žinių įsisavinimas ir nuolatinis tobulėjimas. Svarbu jaustis reikalingais bei vertinamais atliekant komandinius darbus (Puybaraud, Russel, McEwan, Luessink ir Beck, 2010).

Railaitė ir Čiutienė (2013) išskyrė taip pat keturias pagrindines darbuotojų kartas, tai:

- Veteranų karta – pasižymi konservatyvumu, stabilumu, griežta disciplina bei darbo etika. Vertina ilgalaikius tikslus, numato aiškią tikslo kryptį bei aiškiai pateikia savo lūkesčius. Vadovams

bendraujantiems su šia karta patartina bendrauti tiesiai akis į akį, parodyti, kad yra vertinama jų sukaupta patirtis, kuri yra perduodama jaunajai kartai;

- Kūdikių bumo karta – vertina komandinį darbą, linkę dirbti vakarais bei savaitgaliais. Kartos atstovai pasižymi gerais bendravimo įgūdžiais, stipria darbo etika bei emocine branda. Kartos atstovai siekiant įdarbinti šios kartos atstovus, rekomenduojama siūlyti lankstų darbo grafiką. Siekia būti įtraukti į sprendimo priėmimo procesus, todėl jiems priimtinesnis konsensusu pagrįstas vadovavimo stilius, ypač gerbia hierarchinius ryšius;

- X karta – kartos atstovai pasižymi išskirtiniu pasitikėjimu savimi, lankstumu atliekant paskirtas užduotis, koncentravimusi į tikslų siekimą, pirmenybę teikia išmatuojamiems rezultatams. Šią kartą motyvuoja autonomija. Akcentuojama, kad kartai X itin svarbus grįžtamasis ryšys, reguliarius informavimas kaip jiems sekasi bei atliktų darbų įvertinimas;

- Y karta – kartos atstovams ypač svarbios technologijos. Šią kartą būtų galima įvardinti, kaip vieną veikliausių. Vienas svarbiausių kartos išskirtinumu yra tai kad rinkdamiesi darbo vietą kelia aukštus reikalavimus, nes darbo dėka siekia aukštesnių lūkesčių.

Autorės pateikė trumpą kartų palyginimą, lyginant jas tarpusavyje. Veteranų kartos atstovams ypač svarbus pasitenkinimas darbu, nes yra lojalūs ir siekia įgyvendinti karjeros tikslus dirbdami toje pačioje organizacijoje visą gyvenimą. Kūdikių bumo karta vertino darbą ir gyveno tam, kad dirbtų, tačiau kartos X atstovai mano priešingai. Jiems darbas reikalingas tik tam, kad galėtų išgyventi ir yra linkę kritikuoti, į viską žvelgti ciniškiau. Dažnai yra linkę ignoruoti bei kritikuoti lyderius. Pasižymi pasitikėjimu savimi, globaliu mąstymu. Priešingai nei Veteranų kartos atstovai, X karta siekia turėti kaip galima įvairiapusišką darbinę patirtį, siekdami įgyti skirtingus įgūdžius ir taip tapti pasirinktos srities specialistais. Y kartos atstovai pasižymi dar kitokiu požiūriu į darbo vietą. Y karta yra linkusi išbandyti naujoves, ieškoti naujų iššūkių dažnai keičiant darbo vietas. Kartais renkasi dirbti kelis darbus vienu metu.

Pagal Railaitę ir Čiutienę (2013), vyresni darbuotojai, kuriems yra daugiau nei penkiasdešimt metų dažniausiai yra ramesni, rečiau hiperaktyvūs ir yra vertinami dėl ilgametės darbinės patirties, sukaupto žinių paketo, brandžios asmenybės bei puikaus organizuotumo. Laikomi labiau atsidavusiais atliekamam darbui bei organizacijai.

Pasak Yu ir Miller (2005), kartos X darbuotojai neatitinka nustatytiems kriterijams ir dažnu atveju griauna suformuotas Maslow poreikių hierarchijos taisykles. Šios kartos atstovai prioritetą skiria pasitenkinimui darbu, o ne paaukštinimui ar didesnėms ateities perspektyvoms. Analizuojant Kūdikių bumo ir kartos X skirtumus, pastebima, jog Kūdikių bumo kartos darbuotojai mėgsta pastovų ir monotonišką darbą, komandines užduotis, yra ištikimi. Technologijos jiems yra iššūkis, tuo tarpu kartos X darbuotojai pirmenybę teikia individualiam darbui. X kartos atstovai gerai išmano ir naudojami naujosiomis technologijomis, siekia greitai atlikti darbus. Priešingai nei Kūdikių bumo

kartai, jiems aktualus ne darbo stabilumas, o nauji iššūkiai. Nors X kartos atstovus įdarbinti yra lengviau, tačiau išlaikyti – gana sunku.

Apibendrinant Haynes (2011) bei Railaitės ir Čiutienės (2013) požiūrį į skirtingas kartas pastebima, kad išskiriamos keturios kartos. Autoriai neapartinėja Z kartos, kuri darbo rinkoje aptinkama rečiau. Lyginant apibrėžimus tarpusavyje – Railaitės ir Čiutienės (2013) kartų apibrėžimai pateikiami išsamesni. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Railaitė ir Čiutienė (2013) nepateikė kartų priskyrimo metų intervalams, todėl nėra galimybės palyginti užsienio bei Lietuvos autorių kartų skirstymo pagal metų intervalus.

Railaitė ir Čiutienė (2013) akcentavo skirtingų darbuotojų kartų naudą. Anot autorių, darbuotojų kartų įvairoje organizacijoje ir jos išorėje formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį, didina darbuotojų motyvaciją bei veiklos efektingumą, pelningumą, ekonominę naudą. Palaipsniui didina vartotojų pasitenkinimą bei atveria naujas galimas rinkas. Taigi galima teigti, kad darbuotojų kartų įvairovė yra svarbi organizacijose. Siekiant, kad kartų įvairovė suteiktų laukiamą naudą yra svarbus amžiaus įvairovės valdymas. Tai procesas, kuriame koncentruojamasi į organizacijos veiklos rodiklių gerinimą, panaudojant įvairių amžiaus grupių skirtumus. Vienoje komandoje dirbant skirtingų kartų atstovams – dirbama efektyviau, priimami tinkamesni sprendimai. Dažnu atveju tokia komanda yra lankstesnė, inovatyvesnė, kūrybiškesnė ir produktyvesnė. Dėl skirtingų siekių, komandos nariai pasidalina vaidmenimis ir užduotimis lengviau ir greičiau (Railaitė ir Čiutienė, 2013).

Tęsiant skirtingų kartų analizę, Pew reaserch centro mokslininkai (2010) Y kartą apibūdino, kaip pasitikinčią, savarankišką, liberalę, optimistišką ir atvirą pokyčiams darbo jėgą. Jie labiau etiškai ir rasiškai įvairesni nei vyresnio amžiaus žmonės. Jie mažiau religingi, mažiau tikimybių kad tarnaus kariuomenėje, ir ši karta yra kelyje tapti labiausiai išsilavinusia karta Amerikos istorijoje.

Remiantis Beaman (2008), keturios darbuotojų kartos – Veteranų, Kūdikių bumo karta, X ir Y kartos atstovai turi skirtingą požiūrį apie įmonėje vykstančius pokyčius, poreikį bei galimybes keisti įsitikinimus ir kasdieninių darbų atlikimą. 1 lentelėje, matome ne tik perteikiamą požiūrį į pokyčius, bet ir pagrindinius kartų skirtumus, aptariant darbo etiką, toleruojamą vadovavimo stilių, bendradarbiavimo lygį, požiūrį į technologijų panaudojimą darbinėje aplinkoje mokantis bei kitus svarbius aspektus. Beaman (2008) lyginant su kitais, anksčiau aptartais autoriais, pastebimas sutapimas analizuojant kartoms būdingas savybes, įsitinimus bei požiūrį į gyvenimą bei darbą. Taip pat Beaman (2008), pateikė kitokį kartų klasifikavimą pagal gimimo metus. Kiekviena karta klasifikuojama kas 20 metų, pradedant 1920 metais ir baigiant 2000 metais, kaip ir kiti aptarti autoriai.

1.lentelė. Skirtingų kartų modelis (Beaman, 2008)

	<b>Veteranų karta</b>	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>
Gimimo laikotarpis	1920-1940	1940-1960	1960-1980	1980-2000
Požiūris	Praktikai	Optimistai	Skeptikai	Besitikintys
Darbo etika	Pasišventę, pasiaukojantys	Varomi	Išlaikantys pusiausvyrą	Siekiantys realizuoti save
Autoritetas	Reiškiantis pagarbą	Maištaujantis	Emocionalus	Mandagus
Toleruotinas valdžios būdas	Hierarchija	Susitarimas	Kompetencija	Bendradarbiavimas
Santykiai	Pasiaukojanti	Papildanti	Prievartiniai	Įtraukiantys
Linkę tobulinti	Darbo užduotis	Pasiekimus	Įgūdžius	Darbų atlikimą
Komunikacija	Užrašais	Elektroniniu paštu	Trumposiomis žinutėmis	Asmeninė erdvė (angl. my space)
Technologijos	Universalieji kompiuteriai	Asmeniniai kompiuteriai	Klientų aptarnavimo servisas	Internetinis servisas
Įgūdžiai ir kompetencijos	Perdavimas ir telekomunikacija	Informacija	Technologijos	Informacijos ir technologijos integracija
Požiūris į pokytį	Siekiantis užbaigti	Kūrybingas	Pritaiko sau	Nuolatinis ir didėjantis
Santykis su bendradarbiais	Ištikimas organizacijai	Siekiantys karjeros	Siekiantys pastovumo	Siekiantys permainų

Linden (2015), kaip ir kiti iki šiol analizuoti autoriai – išskyrė keturias pagrindines darbuotojų kartas, atsiribojant nuo jauniausios – Z kartos atstovų. Pateikiamas požiūris ir išskirtinumas lyginant su kitomis darbuotojų kartomis, tai Veteranų, Kūdikių bumo, X ir Y kartos:

- didžiosios depresijos laikotarpis buvo reikšmingiausias įvykis, kuomet Veteranų karta augo, stebėjo savo tėvus bandančius suteikti savo šeimai viską, kas geriausia sunkmečio laikotarpiu. Šios kartos vienos pagrindinių savybių: nuoširdumas, ištikimumas, pagarba institucijai, pasišventimas, pasiaukojimas, garbingumas, privatumas, stabilumas ir ekonominis konservatizmas. Veteranų kartos atstovų požiūris į technologijų inovacijas darbo vietose yra pastebimai mažiau palankus nei kitų kartų atstovų. Dažnai neįžvelgia technologijų pranašumo. Vadovaujasi požiūriu, kad jei dirbs sunkiai ir ilgą laiką toje pačioje įmonėje, kilimas karjeros laiptais yra užtikrintas. Siekia aplinkos, kurioje galėtų jaustis stabiliai dirbdami savo darbus;

- darbuotojai gimę 1945-1964 metais priklauso Kūdikių bumo kartai. Šios kartos atstovai mėgsta turiningą laisvalaikį, yra tvirti ir etiški. Ši karta yra konkurencinga ir tikisi, kad kiti darbuotojai turi tiek pat įsipareigojimų ir lojalumo darbui kaip ir jie patys. Dažnai pasitaiko nesutarimų su jaunesnėmis kartomis, kuomet kiti nesilaiko tos pačios darbo etikos. Anot Linden (2015), jaunesnioji Kūdikių bumo karta atrado technologijų inovacijas ir jas vertina teigimai, priešingai nei vyresnioji šios kartos dalis. Ši karta 58 procentais tiki, kad įvairovė darbo vietoje yra gerai. Kūdikių bumo kartai

būdingas noras kuo daugiau įsitraukti į savo darbo aplinką, jie įsipareigoja dirbti sunkiai ir pasiryžta dirbti daugiau nei 40 valandų per savaitę;

- kartai X priklauso darbuotojai gimę 1965-1980 metais. Ši karta vertina balansą tarp darbo ir laisvalaikio, siekia laiką praleistą su šeima ar laisvalaikį skirtą poilsiui. Pagrindinis bruožas – skeptiškumas. Šios kartos atstovai skeptiškai vertina stebėdami savo tėvų lankstumą ir prisitaikomumą siekiant išlaikyti darbo vietą. Priešingai nei ankstesnės kartos, X kartai būdingas mažesnis įsipareigojimas bendrovėms;

- kartai Y priklauso asmenys gimę 1981-2000 metais. Šios kartos atstovai vertina naująsias technologijas, jų panaudojimą darbinėje aplinkoje. Pirmumą teikia savarankiškumui, tobulėjimui, iššūkiams bei pokyčiams. Lyginant su kitomis kartomis, Y kartos atstovai yra bene labiausiai pasitikintys savimi. Optimistiškai priima nesėkmes. Pasižymi liberalumu.

Apibendrinant skirtingų kartų apibrėžimus pagal skirtingus autorius bei skirtingus teiginius sudaryta 2 lentelė, kurioje išryškintas kartų apibrėžimo skirtingumas.

2.lentelė. Skirtingų kartų klasifikavimas

Autorius	Veteranų karta	Kūdikių bumo karta	X Karta	Y Karta
Haynes, (2011)	1922-1945, pasiaukojantys, pastovūs, lojalūs, atsparūs pokyčiams.	1946-1964, optimistai, mėgstantys dirbti komandoje. Technologijos jiems iššūkis. Didele vertybe laiko privačią erdvę, tokią, kaip privatus ofisas.	1965-1978, nepriklausomi, pasitikintys savo jėgomis, verslūs, žavingi. Technologijos nėra kliūtis, tačiau yra nekantrūs, greitai pradeda kritikuoti.	1979-2000, kantrūs, pirmumą teikia žinioms bei išmano technologijas. Jiems svarbu gauti grįžtamąjį ryšį ir pastovius nurodymus. Vertina neformalią darbo aplinką.
Linden, (2015)	1922-1945, nuoširdūs, ištikimi, pagarbūs institucijai, pasišventę, pasiaukojantys, garbingi, stabilūs ir ekonomiškai konservatyvūs.	1946-1964, konkurencingi ir tikisi, kad kiti darbuotojai turi tiek pat įsipareigojimų ir lojalumo darbui kaip ir jie patys.	1965-1980, skeptiški. Skeptiškai vertina stebėdami savo tėvų lankstumą ir prisitaikomumą siekiant išlaikyti darbo vietą.	1981-2000, pasitikintys, savarankiški, liberalūs, optimistiški ir atviri pokyčiams.
Beaman, (2008)	1920-1940, praktikai, pasišventę darbui. Reiškia pagarbą ir toleruoja hierarchiją. Linkę aukotis, o jei reikia ką nors keisti, siekia pokytį atlikti kaip galima greičiau.	1940-1960, optimistai, varomi darbo etikos ir linkę maištauti. Valdant siekia susitarimo, kūrybingi, siekia kilti karjeros laiptais.	1960-1980, skeptikai, išlaikantys pusiausvyrą. Mano, kad vadovas turi būti kompetetingas. Darbinėje aplinkoje siekia pastovumo. Jei reikia keistis, pokytį pritaiko sau.	1980-2000, siekia realizuoti save, mandagūs, bendradarbiaujantys, įsitraukiantys. Pokyčius priima palankiai, siekia permainų.

2 lentelėje pateikiamas kartų klasifikavimas remiantis skirtingais autoriais. Remiantis autorių įžvalgomis, identifikuojama problema klasifikuojant kartą X ir Y. Autorių Haynes (2011) ir Linden (2015) nuomonės išsiskiria aprašant kartą X. Išanalizavus minėtų autorių įžvalgas, buvo nustatytas

dviejų metų (1978 ir 1980 metai) skirtumas, kuris atitinkamai matomas ir nustatant Y kartos gimimo metų intervalus. Asmeninės kartų savybės skiriasi dėl argumentavimo, tačiau visumoje yra panašios. Haynes (2011) ir Linden (2015) kartų klasifikacija pagal metus gana panaši, tačiau Beaman (2008), pateikė išskirtinį požiūrį, kartų skirstymą nuo 1920 metų, kas 20 metų. Identifikuojamas klasifikavimo panašumas – Y kartai priskiriami asmenys gimę iki 2000 metų.

Pateikus skirtingų darbuotojų kartų niuansus vertinga išskirti žinių sklaidos ir žinių valdymo sampratas bei reikšmingumą organizacijai. Taigi, tęsiant skirtingų darbuotojų kartų ir žinių sklaidos ryšį per teikiamą naudą organizacijai Atkočiūnienė (2013) teigė, kad žinių vadybos dėka didinamas darbuotojų produktyvumas, išplečiant darbuotojams prieinamų žinių išteklius, kas skatina priimti teisingesnius sprendimus kritinėse situacijose. Taip pat, efektyviai valdant bei skleidžiant žinias, darbuotojai patiria mažiau įtampos, kai reikia atlikti daugiau, turint mažiau išteklių. Efektyvios žinių sklaidos dėka organizacija tampa konkurencingesne, mažėja išlaidos mokymams. Palaipsniui didėja klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis ar prekėmis. Taigi žinių vadybą galima apibūdinti, kaip žinių reikalingų procesams kurti, jiems vykti ir kryptingumui nustatyti perdavimą, siekiant nuolatinio tobulinimo ir plėtros. Siekiant užtikrinti organizacijos konkurencinį pranašumą ypač svarbūs tampa tokie veiksmai, kaip: dalinimosi žiniomis kultūra, darbuotojų kompetencijos, nenutrūkstantis mokymasis ir inovacijų diegimas.

Anot Haynes (2011), valdant įvairaus amžiaus darbuotojus, itin svarbu užtikrinti efektyvų žinių perdavimą. Anot autoriaus, darbdaviai privalo propaguoti vyresnių darbuotojų žinių perdavimą jaunesniajai kartai, atsižvelgiant į tai organizuoti organizacijos darbų atlikimą. Kaip pavyzdys, pateikiama vienos įmonės sudaryta programa, kurioje dalyvaujantys asmenys, dažniausiai pensinio amžiaus, deleguojami mokyti jaunesnius darbuotojus, skatinami būti jų mentoriais, padėjėjais ir taip pat sudaromos galimybės trumpam pakeisti sergančius darbuotojus ar pan.

Anot Pitt-Catsouphe, Matz-Costa ir Besen (2009) svarbus aspektas yra tai, kuriai kartai priklauso darbuotojas, koks yra bendras darbuotojo įgytas stažas per visą karjerą ir koks yra darbuotojo stažas konkrečioje įmonėje. Taip pat svarbu ar žmogus tik pradeda savo karjerą ar jau turi patirties profesinėje veikloje. Papildant Pitt-Catsouphe, Matz-Costa ir Besen (2009), E. Sloan Center on Aging & Work (2011) išskyrė, kad organizuojant darbinę veiklą, svarbu atsižvelgti į žmogaus fizinį, psichologinį, emocinį amžių, turimą gyvenimišką patirtį.

Siekiant išvengti klaidų, rekomenduojama atkreipti dėmesį, kokie yra pagrindiniai aspektai skiriantys skirtingų kartų atstovus, kurie yra svarbūs darbinėje veikloje bendraujant bei perduodant informaciją. Tačiau pagrindiniai skirtumai nėra ryškūs ir ne visada sutampa su populiariais stereotipais. Anot Macky, Gardner, ir Forsyth (2008), mažai skirtumų buvo nustatyta tarp skirtingų kartų darbuotojų darbo vertybių ir motyvacijos.

Formuojant išvadą, galima teigti, kad skirtingų kartų atstovai turi bendrinius bruožus, kurių dalis sutampa lyginant skirtingų autorių išvalgas. Siekiant pagrindinio darbo tikslo, toliau darbe bus aptarta žinių sklaidos valdymo samprata bei skirtingų kartų darbuotojų ir žinių sklaidos sąsaja.

## **2.2 Žinių sklaida žinių valdymo kontekste**

Žinių valdymo bei žinių sklaidos svarba trumpai aptariama 2.1 skyriuje, tačiau vertėtų grįžti į pradžią ir apibrėžti kas yra žinių valdymas ir kaip šis procesas siejasi su žinių sklaida bei kokius metodus taikant žinios efektyviausiai perduodamos skirtingoms darbuotojų kartoms, rezultate suformuojant žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose teorinį modelį.

### **2.2.1 Žinių valdymo samprata ir žinių sklaidos teorinis diskursas**

Žinių valdymą siejant su organizacine veikla, tinkamiausia žinių apibrėžimo sąvoka būtų Davenport ir Prusak (1998), tai „dinamiškas patirties, vertybių, intuicijos, kontekstinės informacijos ir ekspertinės išvalgos derinys, kuris sudaro pagrindą naujos patirties ir informacijos įvertinimui bei integravimui”.

Apibūdinant žinių valdymo paskirtį, pagal Sures (2002), tai trūkstamos informacijos ir žinių pateikimas reikiamiems žmonėms, pageidaujama laiku ir tinkamiausia forma.

Organizaciniu darbuotojų žinių atžvilgiu, tiksliausias žinių valdymo apibrėžimas skambėtų, kaip „individualių darbuotojų žinių kūrimo ir sklaidos organizacijoje metodai, siekiant žinias padaryti prieinamas visiems reikiamiems darbuotojams. Tokiu būdu žinios gali būti perduodamos individualiai arba kolektyviai”.

Vienas pagrindinių žinių valdymo tikslų yra užtikrinti nuolatinę žinių gyvavimo ciklo kaitą nuo žinių įgijimo ir kūrimo iki jų išsaugojimo ir vertinimo, kai žinios yra perduodamos visiems organizacijos nariams ir taikomis praktikoje, tai yra, žinių ciklas tampa nenutrūkstamčiu procesu, užtikrinančiu daugkartinį žinių panaudojimą (Girdauskienė ir Savanevičienė, 2010). Pasak Davenport ir Prusak (1998), pagrindinis žinių vadybos tikslas versle – žinių šaltinius paversti kapitalu, siekiant pasiekti didžiausią veiklos efektyvumą (cit. iš Atkočiūnienė, 2013).

Žinių vadybos dėka, organizacijoms suteikiama galimybė kurti konkurencinį pranašumą, atnaujinti turimas žinias bei ugdyti kompetencijas, atsižvelgiant į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius pokyčius apimančius visuomenės ir ekonomikos sritis. Išskiriama, kad konkurencinis pranašumas sukuriamas tuo atveju, jei organizacija moka pasinaudoti turimomis žiniomis, kiekvienai susidariusiai situacijai pritaiko reikiamas žinias ir ar pakankamai greitai geba prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos ir įgyti reikiamas žinias. Autorių teigiu, tai yra vienintelis pranašumas galintis organizacijai užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje (Holsapple, Jones ir Singh, 2006).

Galima teigti, kad kuo toliau, tuo labiau žinių vadyba veikia išsivysčiusių šalių ūkio raidą, o žinioms imlios organizacijos bei naujų technologijų panaudojimas tampa vis svarbesnis siekiant pažangos, klestėjimo bei gerovės. Siekiant valdyti organizacijoje esančias žinias, svarbu identifikuoti pagrindinę organizacijos veiklos sritį, veiklos filosofiją sutapatinant su pasirenkamu žinių sklaidos tipu.

Srikantaian ir Koening (2000) teigimu žinios bei jų sklaida ypač svarbios:

- inovacijų sferoje, kurioje vyrauja aukštas bendradarbiavimas bei individualios žinios;
- kompetencijų sferoje, kurioje vyrauja žemas bendradarbiavimas bei individualios žinios;
- reakcijų sferoje, kurioje vyrauja aukštas bendradarbiavimas ir bendros žinios.

Taigi, galima teigti, kad organizacijoje, kurios veikloje siekiama naujovių, būtina valdyti žinias bei jas skleisti. Kuo daugiau žinių bandoma perteikti, tuo svarbesnis tampa žinių valdymas ir perteikimas darbuotojams.

Neretai keliamas klausimas – didelis žinių kiekis – grėsmė ar galimybė? Pagal Atkočiūnienę (2013), didžioji dauguma įmonių didėjantį žinių kiekį vertina kaip grėsmę, tačiau naudojantis žinių valdymu bei žinių raida yra sukuriama naujos galimybės ir konkurencinis pranašumas.

Žinių valdymas dažnai siejamas su organizacijoje vyraujančia kultūra, kurios dėka yra identifikuojama, kurios žinios yra vertingos ir turi būti saugomos stiprinant pagrindines kompetencijas ir kurios jų turi būti transformuojamos. Taip pat išskiriamos tos, kurių dėka planuojama dalintis siekiant strateginio ir konkurencinio pranašumo.

Įmonėms, kurios turi tam tikras žinių sklaidos strategijas yra svarbus bei naudingas žinių transformacijos procesas. Pagal Nonaka (2000), žinių transformacijos procesas yra žinių virsmas iš individualių užslėptų žinių į organizacines apibrėžtas žinias. Šiam procesui organizacijoje trukdo šios priežastys:

- vyraujančių žinių pobūdis – užslėptos žinios arba kitaip patyriminės žinios, tokios kaip kūrybiškumas, idėjų pateikimas;
- darbuotojų vyraujantis tipas – kūrėjai, pasižymintys prigimtinio kūrybiškumu, kurių dėka kuriamos naujos idėjos bei žinios;
- tinklaveika ir projektinė veikla – didelė darbuotojų kaita;
- produkcija – gaminiai bei produktai reikalaujantys idėjų bei naujovių pritaikymo.

Taip pat skiriant daugiau dėmesio žinių sklaidai bei žinių sklaidos valdymo analizei, derėtų nepamiršti žinių sąsajos su technologijomis. Autorių teigimu, technologijos daro įtaką žinių valdymo proceso sistemai, įdiegiant programas ir kitus mechanizmus, kurie:

- palaiko žinių sklaidą;
- formalizuoja žinių valdymo procesą;

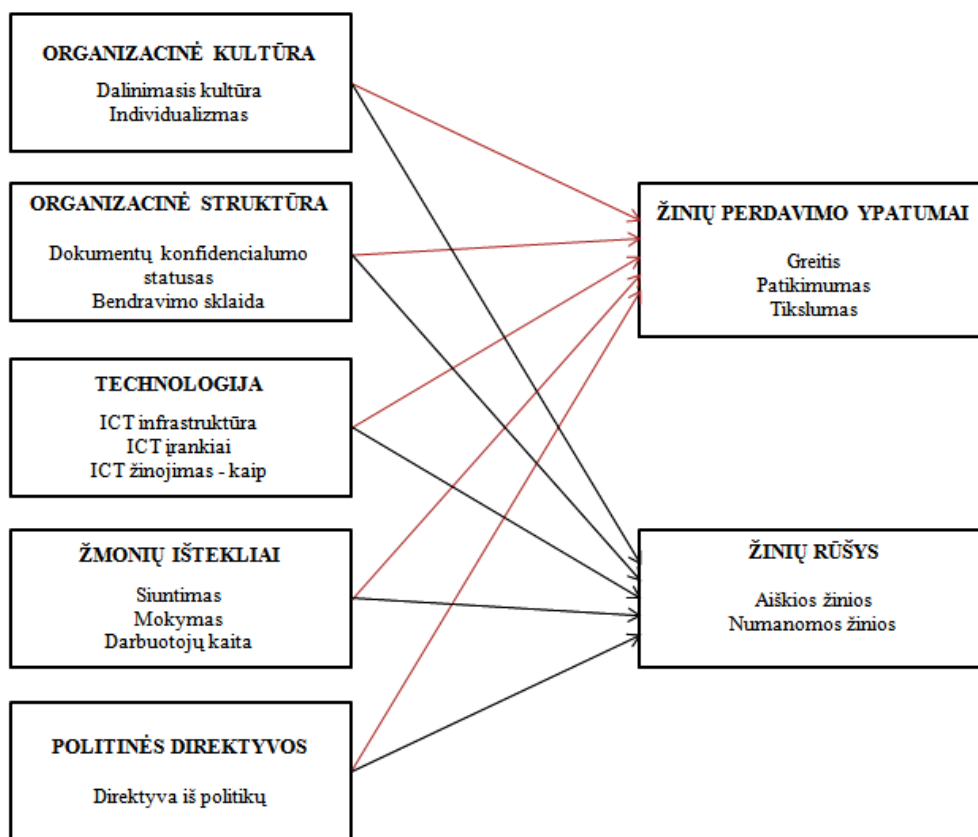


- suteikia sąlygas įgyti žinias, kurti, dalintis, taikyti, saugoti ir mokytis iš patirtų klaidų (Nonaka, Toyama ir Nagata, 2000).

Panašiai, kaip Nonaka, Toyama ir Nagata (2000), bei Syed-Ikhsan ir Rowland (2004), išskyrė svarbias organizacijos dedamąsias būtinas sėkmingai žinių sklaidai, tai:

- organizacijos kultūra;
- organizacijos struktūra;
- naudojamos technologijos (ICT – informacijos ir komunikacijos technologijos);
- žmogiškieji ištekliai;
- organizacijos politiniai įsitikinimai.

Šias penkias sritis apima dvi kertinės sritys, tai žinių sklaidos vykdymas bei sukauptų žinių lygis, kurį sudaro numatomos ir aiškios žinios. Vizualus dedamųjų ryšys atskleidžiamas teoriniame modelyje 1 pav.



1. pav. Žinių sklaidos dedamųjų ryšys organizacijoje (Syed-Ikhsan ir Rowland, 2004)

Taigi, 1 paveikslas atskleidžia žinių perdavimo proceso dedamąsias ir jų tarpusavio ryšius bei charakteristikas, kurias naudinga integruoti į žinių sklaidos tobulinimo siekiančių įmonių veiklą. Autoriai pateikia rekomendacijas, kad šios sritys turi būti suderintos ir neprieštarauti viena kitai. Taip pat vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad įmonėje žinios nėra įtvirtinamos formalia išraiška, jos išlieka patyriminių ar rutininių žinių forma, kurios vėliau yra adaptuojamos bei sukuriamos naujos žinios.

Žinių valdymo procesą tarsi uždaras ratas – žinios kuriamos, pritaikomos organizacijai, perduodamos organizacijos darbuotojams ir toliau jomis dalijamasi (Girdauskienė ir Savanevičienė, 2010). Šiuo atveju yra pasirenkamas žinių sklaidos metodas, padedantis dalintis žiniomis bei jas pateikti skirtingų kartų darbuotojams.

Išryškinant žinių sklaidos bei žinių valdymo procesų naudą, anot Blackman ir Henderson (2005), konkurencinis pranašumas tarp organizacijų pasireiškia ne per rodiklius, kurių didžioji dalis yra laikini, tačiau per sukauptų žinių kiekį, gebėjimą transformuoti ir pritaikyti konkrečiose situacijose. Taigi siekiant racionaliausių sprendimų ir darnaus tobulėjimo rekomenduojama skatinti nuolatinį esamų ir naujų žinių įsisavinimą bei plėtoti žinių sklaidą organizacijoje.

Galų gale, mažos ir didelės, privačios ir viešosios organizacijos žinių sklaidą laiko svarbu veiksniu, siekiant pokyčių ir siekiant įrodyti, kad personalas geba padaryti daugiau įdedant tiek pat lėšų ir laiko. Svarbu bendradarbiauti, įsisavinti technologinius žinias ir tai galimai lems šviesesnę ateitį organizacijai, ne tik tenkinant klientų poreikius bet ir sukuriant profesionaliausią personalą, kuris tobulėja neskiriant lėšų mokymams ir tampa vis efektyvesnis vertinant atliktus darbus (Laycock, 2005).

Siekiant žinių sklaidą pritaikyti skirtingoms darbuotojų kartoms, toliau darbe bus atliekama teorinė skirtingų kartų darbuotojų žinių sklaidos analizė išskiriant skirtumus ir identifikuojant žinių sklaidos metodus.

### **2.2.2 Žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose metodai**

Išskyrus žinių sklaidos niuansus ir skirtingų kartų charakteristikas, aktualu temas apjungti, siekiant išsiaiškinti tinkamiausius žinių sklaidos metodus skirtingoms darbuotojų kartoms, rezultate suformuojant žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose teorinį modelį.

Remiantis Carlson (n.d.), neretai vyresni organizacijų darbuotojai yra neįtraukiami į organizuojamų mokymų programą manant, kad investicijos neatsipirks, tačiau ši problema aktuali ir jauniems darbuotojams, pradedantiems savo karjeros kelią. Vengiama skirti investicijas jauniems asmenims, dėl pasitaikančios didelės jaunų darbuotojų kaitos ir galimos rizikos, kad skiriamos investicijos nesuteiks laukiamos naudos. Erlich ir Bichard (2008) pabrėžė, sparčiai keičiantis technologijoms ir jas nuolat tobulinant, organizacijos turėtų skirti didesnę dėmesį darbuotojų mokymams (cit. iš Railaitė ir Čiutienė, 2013). Panašiai, kaip Erlich ir Bichard (2008), taip ir Pillinger (2008) kritikavo nuomonę apie jaunų darbuotojų neįtraukimą į mokymų programas paminint vyresnio amžiaus darbuotojais. Pasak autoriaus, tiek sprendžiant svarbius aspektus, tiek vyresnių ir naujų darbuotojų mokymams bei integravimui į organizaciją turėtų būti skiriama tiek pat laiko. Taigi, tiek vyresni, tiek jaunesni darbuotojai, turėtų būti įtraukiami į mokymus suteikiant jiems trūkstamas žinias ir taip prailginant jų darbo laiką organizacijoje.

Anot Bichard (2008), sparčiai keičiantis technologijoms, privalu skirti dėmesį darbuotojų mokymams bei žinių perdavimui. Autorių teigimu, jei egzistuotų teigiama koreliacija tarp darbuotojų mokymų ir technologinių pokyčių, vyresni organizacijos darbuotojai į pensiją išeitų vėliau. Priklausomai nuo organizacijos siekių, priklauso ir pasirenkama koreliacija.

Žinių sklaidos metodų analizė pritaikant juos skirtingoms darbuotojų kartoms pradeda nuo Veteranų kartos. Vienas tinkamiausių ir priimtinausių žinių sklaidos metodas Veteranų kartai yra tradicinis mokymasis klasėje. Kartos atstovus domina mentoriaus teikiama medžiaga, priimtinas kaučingo metodas bei žinių perdavimas iš lūpų į lūpas. Kūdikių bumo kartos darbuotojai taip pat linkę mokytis klasėje, tačiau jiems svarbus aktyvus dalyvavimas bei grįžtamasis ryšys. Kartos X atstovai priešingai nei Kūdikių bumo karta, glaudžiai susijusi su naujausiomis technologijomis, todėl mokymui bei žinių perdavimui yra tinkami elektroniniai mokymosi metodai. Tuo tarpu kartai Y reikalingi mokymosi metodai, kuriuose yra panaudojamos naujausios technologijos, socialiniai tinklai ar pan. (Railaitė ir Čiutienė, 2013).

Vienas tinkamiausių žinių sklaidos metodų – Haynes (2011) – vyresnių kartų atstovai darbinėje aplinkoje turėtų dalintis turima informacija, padedant naujiems darbuotojams adaptuotis bei užtikrinant žinių likimą organizacijoje prieš darbuotojams išeinant į pensiją. Rekomenduojama, vis dar būnant savo darbo vietoje rasti naujus, jaunesnius darbuotojus, kuriuos dirbti apmokintų įmonės veteranai, paruoštų sekančią specialistų kartą dalinantis turima informacija bei darbo pozicijos specifika. Tai aktualu ne tik naujai veiklą pradėjusiai įmonei, tačiau ir rinkos lyderiams, taip užtikrinant informacijos likimą organizacijoje.

Steelcase (2009), kaip ir Haynes (2011) teigė, kad dalinimasis žiniomis tarp kartų atstovų bei pavadavimo programos taikymas yra vienas tinkamiausių ir priimtinausių žinių priėmimo būdų visoms darbuotojų kartoms. Tai būdas padedantis tobulėti ne tik darbuotojams atliekant kasdienes užduotis, bet ir organizacijai pasiekti geresnius veiklos rezultatus. Aptariant skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į mokymus, išryškėja jaunoji karta. Ši karta dažnai teikia pirmumą viso gyvenimo mokymuisi ir nepasirenka nieko kito kaip tik mokslus prieš pradėdant kitą gyvenimo tarpsnį. Mokymasis visą gyvenimą gali būti suprantamas, kaip papildomas mokymasis arba nuolatinis mokymasis, nes Y karta mano, kad mokslas yra svarbi gyvenimo dalis.

Anot McNichols (2010), pats efektyviausias žinių sklaidos metodas organizacijos darbuotojams – deleguoti sumanų darbuotoją atsakingu už žinių perdavimą kitiems darbuotojams, skirtingų kartų atstovams. Papildant kitus autorius, X karta žinių sklaidą priima, jei pasitiki informacijos skleidėju, gerbia paskirtą mentorių. Taip pat toleruoja technologijas, kaip mokymosi ir informacijos šaltinį bei žinių sklaidą iš lūpų į lūpas.

Kilber, Barclay ir Ohmer (2014) teigė, kad 74 proc. Y kartos atstovų yra baigę arba planuoja baigti mokslus koledže. Y kartos amžiaus grupėje 18-24m., 91 proc. yra baigę arba planuoja baigti

studijas koledže, kas patvirtina analizuotų autorių argumentus apie Y kartos polinkį mokytis visą gyvenimą ir pirmumą skirti mokslams. Tačiau anot Best (2012) Y kartos studentų prisijungimas prie socialinių tinklų ir interneto, sumažino susidomėjimą, akių kontaktą tarp dėstytojo ir studento, kas galimai lemia priežastį, kad mentoriaus paskyrimas Y kartos atstovams nėra tinkamas žinių sklaidos metodas.

Kaip teigė Linden (2015), Y karta nori įsitraukti į aplinką, kuri turi kūrybinius ryšius – aplinką, kurioje Y karta gali likti „prisijungę“, kol naudojasi įvairiomis technologijomis. Y karta teikia pirmumą komunikacijai per technologijas. Jie gyvena tekstinių pranešimų ir simbolių pasaulyje. Y bendravimo stilius gali sukelti keblumų sėkmingam bendravimui darbinėje erdvėje verbaliai ir raštu. Kartos atstovai nori dirbti su kitais ir turėti socialinį tinklą, kaip dalį supančios aplinkos. Nustatyta, kad studijų progresu labiau motyvuoti Y kartos atstovai nei Kūdikių bumo karta.

Pateikiant išskirtinai Veteranų kartos požiūrį į technologijas bei tinkamiausius mokymosi būdus darbinėje aplinkoje, verta pateikti Linden (2015) požiūrį. Veteranų kartos atstovai yra mažiau entuziastingi technologijų atžvilgiu, lyginant su kitomis kartomis. Naujų technologijų naudojimas gali paveikti Veteranų mokymąsi, kadangi jie neturi pakankamų įgūdžių naudotis naujomis technologijomis. Veteranų kartoje pastebimas nenoras išmokti naudotis technologijomis, jiems būdingas tradicinis mokymosi stilius toks kaip, struktūrizuoti užrašai. Norint įgyti daugiau išmanymo, Veteranai renkasi atminties lavinimo technikas ir studijavimą.

Kalbant apie Kūdikių bumo kartą – mokymasis priimamas specifiškai. Kūdikių bumo jauniausioji karta yra labiau linkusi mokymuisi naudoti technologijas. Ši karta palankiau priima praktiką bei pavyzdžių pateikimą, kuriuos įgytų ir panaudotų darbinėje aplinkoje. Galima pateikti konkretų atvejį, kuomet mokymasis yra patogus iš knygų, žinytų ir prezentacijų (angl. power point). Aptarus skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į mokymosi būdus bei technologijas, vertėtų išskirti žinių sklaidos modelio sudarymo galimybes bei rekomendacijas įmonėms bei jų vadovams. Remiantis autoriais, kompanijos lyderiai turi ištirti darbo aplinką, siekiant išlaikyti visų kartų talentus (Linden, 2015).

Kartai X ir Y reikalingos praktinės programos tenkinančios jų poreikius kaip galima geriau. Jei kartų atstovai yra pripratę prie praktikuojamo mokymosi nuo vaikystės, patekę į darbinę aplinką tikėtis tęstinio mokymosi. Jaunesnės kartos siekia tobulinti savo darbo įgūdžius su perspektyva juos pritaikyti ateities karjere. Taip pat planuoja užbaigti mokslus ir būti pasiruošę darbui, kad atstovaujamoje organizacijoje jaustųsi gerai ir gebėtų užimti aukštas pareigas. Y karta gali naudoti technologijas tokias kaip momentiniai pranešimai, tekstinės žinutės, elektroniniai laiškai, atliekant kitus darbus. Taip pat kartos patirtis naudojant technologijas atveria naujas galimybes bendrauti virtualiai, pakeičiant tradicinį bendravimo metodą. Visa tai patvirtina Best (2012) požiūrį ir gali paveikti tradicinio

bendravimo įgūdžius įskaitant klausymąsi, konfliktų sprendimą ir komandos formavimą (Linden, 2015).

Anot Dillman (2000), universalumo ir lygybės tarp skirtingų kartų mokymo ir požiūrio į jas reikalauja darbo aplinkoje atliekamos apklausos. Prieš pradėdant atlikti tyrimus derėtų pasirinkti vieną tyrimo metodą, kurį planuojama taikyti visiems darbuotojams, nepriklausomai, kuriai kartai asmuo priklauso, siekiant apsiriboti nuo galimos įtakos apklausos rezultatams. Autoriai pristato atliktą tyrimą, skirtingoms darbuotojų kartoms taikant skirtingus metodus. Kūdikių bumo kartai taikytas internetinės apklausos metodas, Y kartai – popierinės apklausos metodas. Pastebimi skirtumai tarp gautų duomenų naudojant skirtingus apklausos metodus. Tai patvirtino Kumar ir Lim (2008), kurių nuomone, naudojant mišrius apklausos metodus, išlieka tikimybė gauti netikslius apklausų rezultatus. Išvengti netikslumų rekomenduojama taikant vieningą apklausos metodą abejoms grupėms. Taigi, siekiant patikrinti žinių sklaidos kokybę, pasirinktoje įmonėje, vertėtų pasirinkti vieną tyrimo metodą ir instrumentą, kuris būtų naudojamas visų kartų darbuotojams.

Pagal Linden (2015), metodai, tokie kaip virtualios medžiagos dalijimasis, socialinių tinklų, internetinių svetainių naudojimas yra efektingi mokymo metodai, kol tai neviršija Y kartos komforto lygio. Naujos erdvės, įskaitant tinklaraščius (angl. blog) ir srautinių transliacijų įrašus gali praturtinti mokymosi procesą. Be to, naudojant šiuos metodus, darbuotojai gali vieni kitiems padėti išspręsti sunkias problemas, todėl svarbu mokymosi procesą pateikti patraukliai, ne tik parenkant tinkamiausią žinių sklaidos metodą. Dar daugiau, Y karta pripažįsta informatyvius mokymo metodus. Virtualios technikos suteikia galimybę mokytis ir praktikuotis, gaunant maksimalią naudą. Šios kartos atstovai yra labiausiai linkę jaustis komfortabiliai socialiniuose tinkluose. Papildant, kitų kartų atstovai taip pat neretai jaučiasi komfortabiliai naudodamos socialinius tinklus (Linden, 2015).

Kūdikių bumo karta pamatė pasaulio įvykius tik per televizorių ir jie buvo pirmieji kurie pradėjo dirbti kompiuteriu. Y karta buvo mažiau formali, daugiau technologijos buvo įtraukta į jų darbo vietas. Kūdikių bumo ir Y kartos yra lanksčios darbuose, tam kad pasiektų geriausių darbo rezultatų. Kartos linkusios nutraukti įsipareigojimus kompanijoms ir leisti į prasmiškesnio darbo paieškas, jei esamoji nekelia laimės. Bendrai, Y ir X kartos yra mažiausiai emociškai ir emocionaliai įsipareigojusios kompanijoms, lyginant jas su kitomis kartomis. Kiti tyrimai atskleidė, kad nėra reikšmingai patikimų rodiklių įrodančių skirtumus tarp kartų įsipareigojimų organizacijoms Joshi ir Dencker ir Franz (2011).

Deal, Altman ir Rogelberg (2010) aptarė, kad kartos yra labiau panašios tarpusavyje, nei skiriasi, tada kuomet buvo panašaus amžiaus grupėje kaip Y karta. Panašaus požiūrio laikosi Gentry, Griggs, Deal, Mondore ir Cox (2011). Autorių grupė nustatė, kad yra daugiau panašumų nei skirtumų tarp skirtingų kartų atstovų požiūrių į lyderystės atliekamą įtaką organizacijose, kuriose vadovauja sėkmingas vadovas lyderis. Visų kartų atstovai nori vadovų, kurie būtų lyderiai ir efektyviai gebėtų valdyti darbuotojus, pokyčius, bei tarpusavio santykius ir jų kūrimą bei tobulinimą. Kūdikių bumo ir Y

kartas vienija darbo jėga, išryškėja daug esamų panašumų. Joshi ir Dencker ir Franz (2011) taip pat pastebėjo, kad kartų skirtumai darbo vyksme buvo plačiau aprašyti nei išaiškinti, todėl tam pageidautina atlikti daugiau tyrimų.

Siekiant susisteminti pateiktą informaciją ir skirtingų autorių išvalgas suformuota 2 lentelė, kurioje išskiriami skirtingoms kartoms tinkamiausi žinių perdavimo metodai.

3.lentelė. Žinių sklaidos metodai skirtingoms darbuotojų kartoms

<b>Autorius</b>	<b>Veteranų karta</b>	<b>Kūdikų bumo karta</b>	<b>X Karta</b>	<b>Y Karta</b>
Railaitė ir Čiutienė, (2013)	Mokymosi klasėje metodas; Domina mentoriaus dėstoma medžiaga; Kaučingo akis į akį metodai.	Mokymosi klasėje metodas; Svarbus aktyvus dalyvavimas bei grįžtamasis ryšys.	E-mokymosi metodai.	Priima mokymosi metodus, kuriuose yra panaudojamos naujausios technologijos; Socialiniai tinklai.
Steelcase (2009)				Viso gyvenimo mokymasis; Siekia įgyti naujų žinių, išbandyti save naujose srityse.
Linden (2015)	Nelinkę naudotis naujomis technologijomis dėl įgūdžių stokos; Nenori išmokti naudotis technologijomis; Būdingas tradicinis mokymosi metodas; Struktūrizuoti užrašai, atminties lavinimo technikos ir studijavimas.	Linkę mokymuisi naudoti technologijas; Palankiai priima praktiką, kurią galėtų pritaikyti darbinėje patirtyje; Nori pavyzdžių, konkrečių atvejų; Pirmenybę teikia mokymuisi iš knygų, žinytų ir prezentacijų (angl. power point).	Naujosios technologijos yra tinkamos mokymuisi.	Pirmumas teikiamas komunikacijai per technologijas; Naujausios technologijos yra būtinos atliekant užduotis darbinėje aplinkoje.
McNichols (2010)			Svarbus pasitikėjimas, komunikacijos skatinimas; Tinkama mokyti ir informaciją perduoti technologijų dėka; Palankiai vertina mentoriaus paskyrimą; Priima informacijos perdavimą iš lūpų į lūpas; Rodo iniciatyvą dirbant komandoje.	
Beaman (2008)	Praktikai; Toleruoja universaliųjų kompiuterių naudojimą; Žinių perdavimo ir telekomunikacijos įgūdžiai; Komunikuoja užrašais.	Optimistai; Bendruoja elektroniniu paštu; Naudojasi asmeniniais kompiuteriais.	Skeptikai; Bendruoja trumpaisiomis žinutėmis; Toleruoja technologijas.	Siekia realizuoti save; Bendradarbiaujantys; Tobulina darbų atlikimą; Siekia nuolatinio pokyčio ir tobulėjimo.

Taigi, formuojant išvadą galima išskirti dvi pagrindines žinių perdavimo rūšys. Viena jų - formali rūšis, kuri organizuojama įmonės ar organizacijos viduje. Tai įvairūs mokymai, seminarai, kurie organizuojami siekiant naudingas žinias perduoti naujiems darbuotojams ar tobulinant esamų darbuotojų žinias. Kita rūšis – neformali, kai žinios perduodamos iš lūpų į lūpas tarp įmonės darbuotojų. Dažnu atveju šios žinių perdavimo rūšies įmonė nereguliuoja, išskyrus tas organizacijas, kuriose propaguojamas žinių perdavimas, kai darbuotojai Veteranai apmoko sekančią specialistų kartą prieš jiems užimant Veteranų darbo vietas (Lee, S. M., Lee, Z. ir Lee, J. 2007). Pagrindines, teorinėje analizėje aptartas įžvalgas galima pamatyti 4 lentelėje, sudarytoje remiantis skirtingais autoriais.

4.lentelė. Žinių sklaidos rūšys

<b>Autorius</b>	<b>Formali</b>	<b>Neformali</b>
Carlson (n.d.)	Vyresnių ir jaunesnių darbuotojų įtraukimas į mokymus	
Pillinger (2008)	Vyresnių darbuotojų lygios galimybės dalyvauti įvairaus pobūdžio mokymuose, kuriuose jie galėtų įgyti trūkstamas žinias.	
Haynes (2011)		Vyresnės kartos atstovai, turintys didesnę patirtį konkrečioje įmonėje turėtų dalintis turima informacija su naujais darbuotojais. Ilgamečiams darbuotojams išeinant į pensiją skirti apmokinti naujus darbuotojus ir perduoti turimą patirtį.
Steelcase (2009)		Dalinimasis žiniomis tarp skirtingų kartų darbuotojų yra būtinas ir geriausias metodas perduoti žinias, patirtį bei dalintis idėjomis.
Linden (2015)	Metodai, tokie kaip virtualios medžiagos dalijimasis, socialinių tinklų, svetainių naudojimas yra efektingi mokymo metodai, kol tai neperžengia y kartos komforto lygio. Naujos erdvės, įskaitant tinklaraščius (angl. blog) ir srautinių transliacijų įrašus gali praturtinti mokymosi procesą.	
McNichols (2010)	Žinių perdavimas paskiriant sumanų darbuotoją ir deleguojant žinių perdavimo užduotis.	

Neretai pasitaikančios formalių žinių sklaidos rūšys, remiantis autoriais (žr. 4 lentelė) yra plačiai taikomos daugelyje organizacijų. Tai vyresnių darbuotojų įtraukimas į mokymus, dalinimasis virtualia medžiaga bei darbuotojo paskyrimas dalintis žiniomis su kitais organizacijos darbuotojais. Taip pat neretai sutinkama neformali žinių perdavimo rūšis, tai įvairios darbuotojų pavadavimo programos bei žinių dalinimasis tarp skirtingų kartų atstovų.

## 2.3 Žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelis

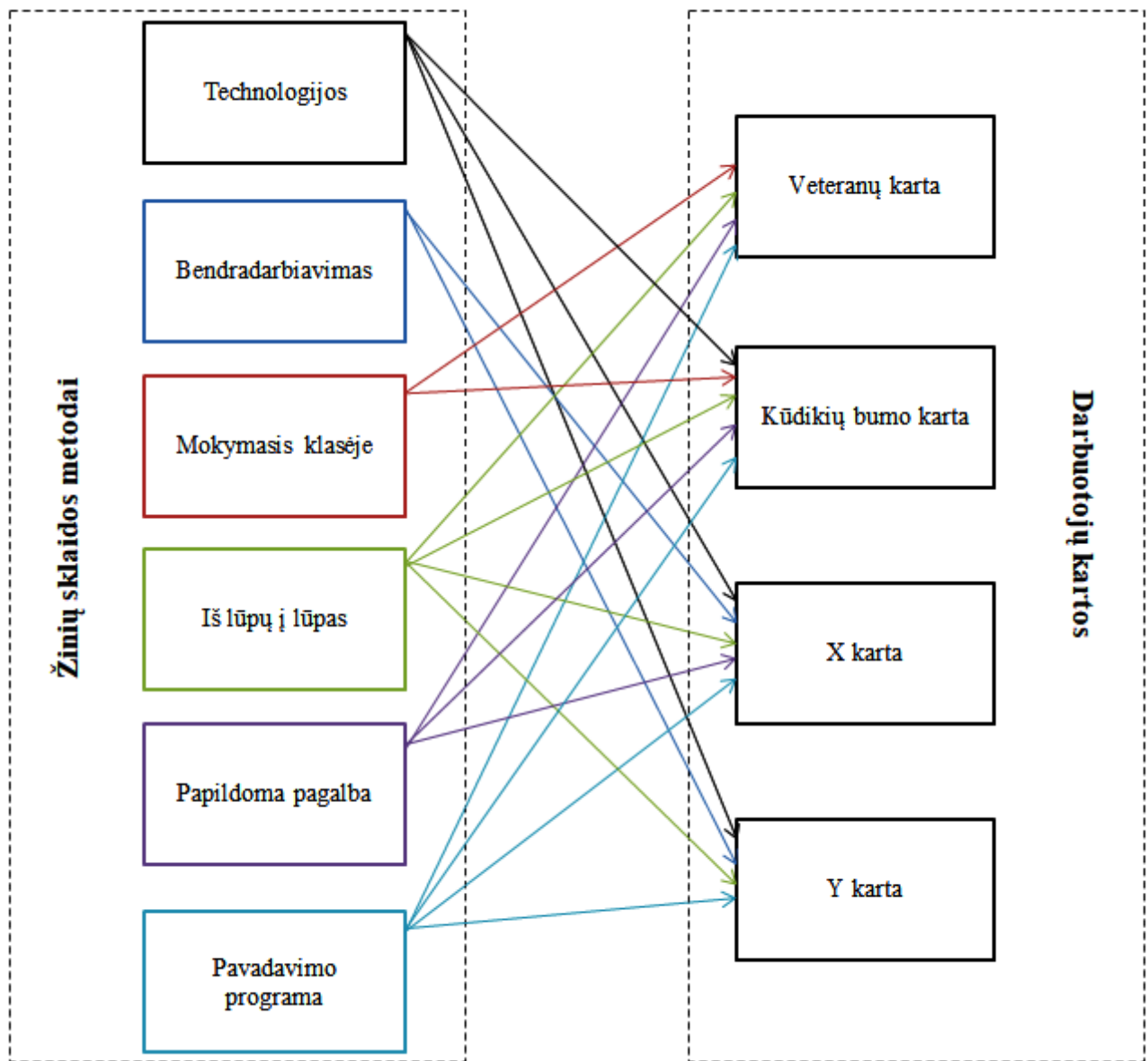
Siekiant susisteminti 3 lentelėje ir 4 lentelėje esančią informaciją, formuojama 5 lentelė, kurioje apibendrinami žinių sklaidos metodai priskiriant juos konkrečiai darbuotojų kartai. Remiantis 5 lentele, bus formuojamas teorinis modelis, kuris bus tikrinamas atliekant kiekybinį ir kokybinį tyrimus.

5.lentelė. Žinių sklaidos metodų priskyrimas skirtingoms darbuotojų kartoms

Metodas	Veteranų karta	Kūdikų bumo karta	X karta	Y karta
Technologijos		+	+	+
Bendradarbiavimas			+	+
Mokymasis klasėje	+	+		
Iš lūpų į lūpas	+	+	+	+
Papildoma pagalba	+	+	+	
Pavdavimo programa	+	+	+	+

Galime akivaizdžiai matyti 5 lentelėje pasikartojančius žinių sklaidos metodus, kurie yra tinkami kelioms darbuotojų kartoms. Vieni tinkamiausių – technologijos, kurie nėra priimtini tik Veteranų kartai, informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas ir pavdavimo programos, kurios autorių teigimu yra tinkamos visos keturioms darbuotojų kartoms. Siekiant vizualiai perteikti žinių sklaidos metodus formuojamas teorinis modelis (žr. 2 pav.).





2. pav. Žinių sklaidos skirtingoms darbuotojų kartoms teorinis modelis

Formuojant teorinės dalies bei teorinių sprendimų išvadą, galima teigti, kad keturioms skirtingoms darbuotojų kartoms (Veteranų, Kūdikių bumo, X ir Y kartoms), yra priimtini ne visi šeši išskirti žinių sklaidos metodai, tačiau parenkant tinkamiausią žinių sklaidos metodą kiekvienai darbuotojų kartai – panašumų yra pastebima.

Remiantis išskirtais žinių sklaidos metodais buvo sudarytas žinių sklaidos skirtingoms darbuotojų kartoms teorinis modelis, kurio tinkamumas bus tikrinamas atliekant kiekybinį ir kokybinį tyrimus.

Sudarytame modelyje išskiriamos dvi pagrindinės baigiamąjo darbo dedamosios, tai žinių sklaidos metodai ir darbuotojų kartos, kurios sugretinamos remiantis anksčiau nagrinėtais autoriais ir asmeninėmis įžvalgomis. Kiekvienai iš keturių darbuotojų kartų yra priskiriami tinkamiausi žinių sklaidos būdai.

Remiantis Lietuvos Respublikos valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymo 21, 25, 33, 56, 57, 67 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymu, 21 str. 1 dalimi pensijinis amžius yra 65 metai bei remiantis oficialios statistikos portalo naujausiais duomenimis (2015 metų) vidutine Lietuvos gyventojų gyvenimo (vyrų ir moterų, gyvenančių mieste ir kaime) trukme yra 74 metai ir beveik penki mėnesiai, todėl tikėtina, kad Veteranų kartos atstovai tyrime nedalyvaus, nes darbo rinkoje jų mažuma.

### 3. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Teorinių sprendimų rezultatas – žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose teorinis modelis. Modelis sudarytas remiantis skirtingų autorių teorinėmis analizėmis bei išvalgomis. Siekiant patikrinti sudaryto teorinio modelio teisingumą, sudaroma tyrimo metodologija ir apibrėžiamas tyrimo objektas – tai skirtingų kartų darbuotojų žinių sklaida.

Pagrindinis tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti žinių sklaidos teorinio modelio tinkamumą skirtingose darbuotojų kartose. Tikslu įgyvendinimui iškelti trys tyrimo uždaviniai:

1. atlikti kiekybinį tyrimą nustatant bendrines žinių sklaidos tendencijas;
2. atlikti kokybinį tyrimą atskleidžiant darbuotojų žinių sklaidos kokybinius aspektus;
3. pateikti empiriškai patikrintą teorinį modelį.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir patikrinti sudaryto teorinio modelio tinkamumą buvo iškeltos šešios tyrimo hipotezės.

*Hipotezė 1: „Technologijos“ kaip žinių sklaidos metodas yra tinkamas Kūdikių bumo, X ir Y kartoms;*

Remiantis Linden (2015), Kūdikių bumo, X, Y kartų darbuotojai yra linkę rinktis „technologijas“, kaip tobulėjimo ir žinių sklaidos metodą. Kūdikių bumo karta linkusi rinktis asmeninius kompiuterius ieškant informacijos ar perduodant kitiems; X kartos atstovai linkę informaciją priimti ir įsisavinti, kai yra naudojamos prezentacijos (angl. power point), bendrauja elektroniniais laiškais, o Y kartos atstovai yra linkę technologijas naudoti, kaip galima dažniau. Y kartai svarbu socialiniai tinklai ir dirbant jiems yra sunku atsiriboti nuo naujienų ir socialiniuose tinkluose vykstančių įvykių.

*Hipotezė 2: „Bendradarbiavimo“ žinių sklaidos metodas yra tinkamas X ir Y kartų atstovų žinių sklaidai.*

Anot McNichols (2010), X karta yra linkusi pasirinkti bendradarbiavimą, siekiant tobulėti bei dalintis įgytomis žiniomis bei teigia, kad dirbant grupėje informacija yra priimama lengviau ir greičiau. Bendradarbiavimas sukelia mažiau įtampos X kartos atstovams. Panašiai Beaman (2008), apibūdino Y kartos atstovus, kurie siekia bendradarbiauti su darbo grupe siekiant bendrų tikslų ir efektyvaus informacijos perdavimo – dirbant grupėje tai padaryti yra lengviau. Taigi, remiantis McNichols (2010) ir Beaman (2008) žinių sklaida naudojant žinių perdavimą bendradarbiaujant yra tinkamas metodas X ir Y kartų atstovams.

*Hipotezė 3: Metodas „mokymasis klasėje“ labiausiai tinka Kūdikių bumo kartos atstovams.*

Railaitės ir Čiutienės (2013) bei Linden (2015) teigimu, Kūdikių bumo karta palankiai priima mokymąsi klasėje, auditorijoje, kai paskirtas mokytojas perduoda informaciją žodžiu, papildant paruoštais konspektais ir prezentacijomis (angl. power point), kai Kūdikių bumo kartos atstovai gali užduoti aktualius klausimus ar pasitikslinti neaiškumus.

*Hipotezė 4: Žinių sklaidos metodas „iš lūpų į lūpas“ yra tinkamas visoms darbuotojų kartoms – Kūdikių bumo kartai, X ir Y kartoms.*

Remiantis Hipotezės 6 pagrindimu, kad visoms darbuotojų kartoms yra tinkama pavadavimo programa, kai turimas žinias vienas darbuotojas perduoda kitiems, juos apmokindamas ar vaduodamas, galima teigti, kad žinių sklaidos metodas „iš lūpų į lūpas“ yra taip pat tinkamas visoms trimis darbuotojų kartoms.

*Hipotezė 5: „Papildoma pagalba“ yra tinkamas žinių sklaidos metodas žinias skleidžiant Kūdikių bumo ir X kartoms.*

Remiantis teorinės dalies analizėje paminėtais autoriais Linden (2015) ir McNichols (2010), Kūdikių bumo bei X karta palankiai vertina „papildomą pagalbą“, kai siekiama kaip galima greičiau adaptuotis prie naujos darbo vietos ar patraukliai pateikti įmonėje vykstančius pokyčius.

*Hipotezė 6: Žinių sklaida „pavadavimo programų“ dėka yra tinkamas metodas visoms darbuotojų kartoms.*

Šį metodą aptarė Steelcase (2009) bei autoriaus požiūriui pritarė Haynes (2011). „Pavadavimo programų“ tinkamumą visoms kartoms patvirtina Haynes (2011), pateikiama vienos įmonės sudaryta programa, kurioje dalyvaujantys asmenys, dažniausiai pensinio amžiaus, deleguojami mokyti jaunesnius darbuotojus, yra skatinami būti mentoriais, padėjėjais. Taip pat sudaromos galimybės trumpam pakeisti sergančius darbuotojus ir efektingą praktiką pritaikant praktiškai, užtikrinti žinių likimą organizacijoje.

Siekiant patvirtinti teorinį iškeltos hipotezės teisingumą, pateikiamas trečias autorius McNichols (2010), anot kurio pats efektyviausias žinių sklaidos metodas tarp organizacijos darbuotojų yra deleguoti sumanų darbuotoją atsakingu už žinių perdavimą kitiems darbuotojams, skirtingų kartų atstovams. Taigi, remiantis autoriais, teoriškai ir dalinai praktiškai, pavadavimo programos yra tinkamas metodas skleidžiant žinias skirtingų kartų atstovams.

### **3.2 Tyrimo metodai ir instrumentai**

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą buvo pasirinkti du tyrimo metodai – kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas siekiant nustatyti objektyvią darbuotojų nuomonę apie žinių sklaidą įmonėje X ir išsiaiškinti, kuriuos žinių sklaidos metodus vertina palankiausiai kiekvienos

kartos atstovai, įmonės X darbuotojai. Naudojant šį metodą daroma nedidelė įtaka respondentams ir suteikiama galimybė į klausimus atsakyti subjektyviai.

Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą ir galimybę laisvai pasirinkti tinkamiausią laiką atsakyti į pateiktus klausimus, duomenys buvo renkami interneto svetainėje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) sukurtoje aplinkoje. Duomenų rinkimo instrumentas buvo suformuotas popieriniu ir elektroniniu formatu. Dėl patrauklesnės vizualinės formos darbo prieduose pateikiamas popierinės anoniminės anketos variantas (angl. MS Word) (žr. 1 priedą) — klausimynas su atvirais ir uždariais klausimais.

Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas, siekiant patikrinti darbuotojų nuomonę žinių sklaidos tematika, išskiriant dažniausiai naudojamus žinių sklaidos metodus. Kokybinio tyrimo metodu buvo pasirinktas kritinio įvykio technikos metodas (angl. Critical Incident Technique, CIT). Šis metodas tinkamas naudoti tais atvejais, kai siekiama nustatyti individų patyrimus, susijusius su analizuojamu fenomenu, kritinio įvykio metu (Grace, 2007). Metodo autorius Flanagan (1954) analizavo darbuotojų elgseną, stebėdamas „kritinius įvykius“, kurių metu tokia elgsena ypač aiškiai pasireiškėdavo (Gremler, 2004). Kritinio įvykio technika taip pat įvardinama, kaip metodas, apimantis būdus ir procedūras, skirtas žmonių elgsenai kritinio įvykio kontekste tirti.

Cassell ir Symon (2004) kritinio įvykio techniką apibrėžė kaip kokybinio interviu procedūrą įgalinančią tirti svarbius įvykius, analizuojant tyrimo dalyvių kritinio įvykio ir jo efekto pasekmės suvokimą ir vertinimą.

Kalbant apie CIT tyrimo metodo pranašumus, pabrėžiamos duomenų turinio (gylis, pločio) savybės. Tyrimo metu respondentai prašomi papasakoti apie situaciją su kuria susidūrė darbo metu ir kokių žinių sklaidos metodų dėka buvo rasta išeitis iš kritinės situacijos. Tyrimo metu surenkami duomenys perteikia platų informacijos diapazoną, nuo respondentui labai reikšmingų iki ne tokių reikšmingų tiriamo fenomeno aspektų. Be to, gauta informacija yra gana konkreti ir susijusi tik su kritiniu įvykiu (Edvardsson ir Roos, 2001; Gremler, 2004).

Kitas svarbus metodo pranašumas — galimybė išvengti išankstinės nuomonės susidarymo, nes tyrimo metu respondentai neapribojami, neįsprendžiami į išankstinį modelį. Kritinio įvykio kontekstas formuojamas iš respondentų perspektyvos, gauti duomenys atspindi X įmonės darbuotojų patirtį ir emocijas kritinio įvykio metu. Papildant, CIT apibūdinamas kaip induktyvus metodas, kuriam realizuoti empiriniame tyrime nereikalingos išankstinės hipotezės ir kuriuo remiantis gali būti patikslinta ar sukuriama teorija (Gremler, 2004; Cassell ir Symon, 2004).

CIT naudoti rekomenduotina, kai:

- tiriamas fenomenas yra mažai aprašytas;
- apie tiriamą fenomeną mažai žinoma;
- reikalingas visuminis supratimas siekiant aprašyti ir paaiškinti fenomeną (Bitner, Bernard ir Tetreault, 1990).

Remiantis teorine analize, žinių sklaida skirtingose darbuotojų kartose yra tokia tema, kurios dedamosios plačiai analizuojamos, tačiau apjungimo pasigendama, dėl šios priežasties CIT yra puikiai tinkantis metodas sudarytam žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelio patikrinimui.

Kiekybinio tyrimo instrumentas – anoniminė anketa. Šio pobūdžio tyrimo metodas nereikalauja respondento vardo ir pavardės, todėl yra garantuojamas anonimiškumas ir surinktų duomenų konfidencialumas. Anketa suformuota klausimus grupuojant į dvi grupes:

Žinių sklaidos metodų tinkamumo tikrinimo klausimai;

Demografinių duomenų klausimai (lytis, gimimo data, darbo stažas, išsilavinimas).

Klausimai skirstomi dvi grupes, dėl dviejų, temą sudarančių dedamųjų – tai darbuotojų kartos ir žinių sklaida. Tyrimui naudotas klausimynas, susidedantis iš 8 klausimų. Dviejų, klausimyne esančių klausimų atsakymų variantai pateikiami naudojant ranginę arba kitaip R. Likerto skalę, kurioje atsakymo variantai išdėstyti pagal dažnuminę skalę nuo „visada“ iki „niekada“ (Kardelis, 2002).

Atsižvelgiant į teorinį tyrimo modelį bei kiekybinio tyrimo klausimus (žr. 1 priedą) sudaroma kokybinio tyrimo instrukcija (žr. 2 priedą) ir klausimynas (žr. 3 priedą). Sudarant kokybinio tyrimo instrumento – dienoraščio aprašymą – remiamasi Bitner ir kt. (1990), studijose išbandyta tyrimo eiga bei procedūromis. Dienoraščio aprašą sudaro atitinkamą mąstyseną aktyvuojanti instrukcija tyrimo dalyviams (Graves, 2010), kuria norima padėti respondentui prisiminti kritinio įvykio aplinkybes.

Naudojant kritinių epizodų aprašymo techniką – dienoraštį buvo prašoma, skirtingų kartų atstovų – šešių tyrimo respondentų (du Kūdikių bumo, du X ir du Y kartų atstovai), kiekvieną dieną, penkias darbo dienas, skirti penkias minutes, dienoraštyje pateikiant dvi situacijas: sėkmingą, kurią išspręsti pavyko ir nesėkmingą, kurios išspręsti nepavyko, kiekvienu atveju įvardinant naudotus žinių sklaidos metodus.

Su tyrimo respondentais planuojama palaikyti ryšį nuotoliniu būdu, esant poreikiui pasitikslinti informaciją ir skatinant aktyviai dalyvauti tyrime.

### 3.3 Tyrimo imtis ir eiga

Siekiant nustatyti tyrimo imtį aktualu išsiaiškinti pasirinktos X įmonės darbuotojų skaičių. Taigi, remiantis viešai prieinamais duomenimis, 2017 metų vasario 01 dieną, įmonėje dirbo 162 darbuotojai. Tai įmonė užsiimanti gamyba, prekyba ir montavimu. Įmonė siekia aukštos produktų ir aptarnavimo kokybės. Tai tarptautinė įmonė veikla užsiimanti ne tik Lietuvoje bet ir trisdešimtyje Europos šalių. Tyrimo metu yra apsiribojama Lietuvos padaliniu.

Remiantis formule,  $n$  – imties dydis (reikiamas apklausti X įmonės darbuotojų skaičius);  $N$  – tiriamos visumos dydis (X įmonės darbuotojų skaičius 2017 metų vasario 01 – 162 darbuotojai),  $\Delta$  – leidžiamos paklaidos dydis (0,05).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N} = \frac{1}{0,05 + 1/162} = 115,302$$

Kiekybinio tyrimo imtis yra 115 respondentai, siekiant gauti patikimus tyrimo duomenis. Kokybinio tyrimo atveju, atsitiktine tvarka pasirenkami viso šeši respondentai atstovaujantys: du Kūdikių bumo, du X ir du Y kartas (Kardelis, 2002).

Aptariant tyrimo eigą, tyrimą pradėta vykdyti 2017 metų vasario 01 dieną. Komunikacija apie tyrimo detales vyko su įmonės personalo vadove, kurios dėka, įmonėje buvo pasidalinta kiekybinio tyrimo anketos nuoroda ir atrinkti šeši kokybinio tyrimo respondentai.

Kiekybinis tyrimas vykdytas 2017 metų vasario 1 – 15 dienomis. Tyrimas atliktas naudojant anoniminę anketą, kuri buvo pateikta visiems įmonės darbuotojams neišskiriant administracijos darbuotojų ir darbininkų. Iš 162 „X“ įmonės darbuotojų, empiriniame tyrime dalyvavo – 118 respondentų.

Kiekybinis ir kokybinis tyrimai buvo atlikti tuo pačiu metu. Kiekybinis tyrimas atliktas naudojant – elektroninę anoniminės anketos versiją [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) internetinėje aplinkoje. Siekiant apriboti kokybinio tyrimo metu surinktus rezultatus, jei vienos iš trijų kartų bus išskirtinai daug, atsitiktiniu būdu tam tikras skaičius respondentų bus atmetamas.

Kokybinio tyrimo atlikimo principas – 6 tyrimo dalyviai (2 – Kūdikių bumo kartos atstovai, 2 – X kartos atstovai ir 2 – Y kartos atstovai) 5 dienas skyrė po 5 minutes dviejų trumpų epizodų iš savo darbo dienos aprašymui:

**1 epizodas** – prisimenant **nesėkmingą situaciją**, kai reikėjo informacijos ir jos gauti nepavyko ar buvo gauta netinkama, pavėluota. Trumpai aprašant, kokios informacijos perdavimo būdai/priemonės buvo naudotos, ką tuo metu respondentas galvojo ir kaip jautėsi.

**2 epizodas** – prisimenant **sėkmingą situaciją**, kai reikėjo informacijos ir ją gauti pavyko. Trumpai aprašant, kokiais būdais informacija buvo gauta, kaip tuo metu respondentas jautėsi, ką galvojo.

## 4. ŽINIŲ SKLAIDOS SKIRTINGOSE DARBUOTOJŲ KARTOSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

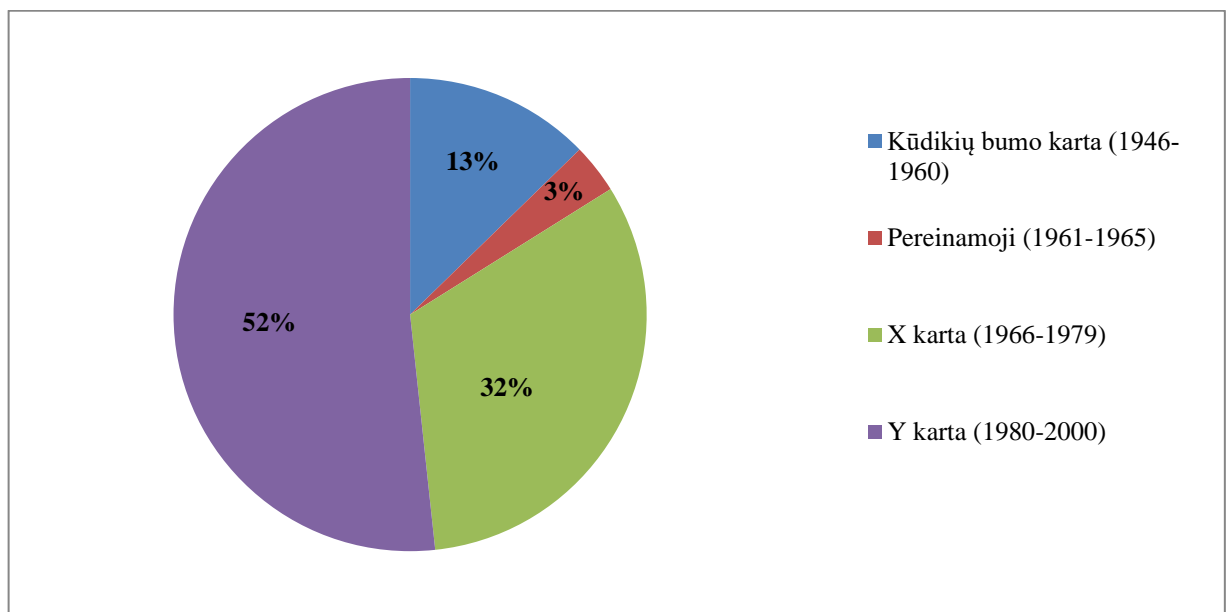
### 4.1 Kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų analizė

Skyriaus pradžioje bus apžvelgti tyrimų rezultatai skirtingose darbuotojų kartose, o pabaigoje – pateikiamas tyrimo hipotezių patikrinimas, patikrintas teorinis modelis ir diskusija.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo respondentai gimę nuo 1955 iki 1999 metų. Remiantis respondentų gimimo metais buvo apskaičiuotas respondentų amžiaus vidurkis – 39 metai.

„X” įmonės darbuotojų kartos buvo suformuotos remiantis 2 lentelėje pateiktomis autorių įžvalgomis. Buvo išskirtos trys pagrindinės kartos: Kūdikių bumo (1946-1960), X karta (1966-1979) ir Y karta (1980-2000). Atsižvelgiant į išryškėjančius autorių teiginių nesutapimus (pagal Haynes (2011) ir Linden (2015) Kūdikių bumo kartai priskiriami asmenys gimę 1946-1964 metais, o pagal Beaman (2008) asmenys gimę 1940-1960 metais) tampa neaišku, prie kurios kartos reikia priskirti respondentus gimusius 1961-1965 metais, kurių empiriniame tyrime dalyvavo 4.

Nuspręsta sukurti papildomą (Pereinamąją) kartą, kuri apjungia darbuotojus gimusius tarp Kūdikių bumo ir X kartos. Pereinamosios kartos specifiškumą planuojama atskleisti tyrimo rezultatų analizės metu.



3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir gimimo metus

Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų kartas pateikiamas 3 paveiksle. Daugiausiai – 61 respondentas (52 proc.) buvo Y kartos atstovas, 38 (32 proc.) – X kartos atstovai, mažiausiai – 15 (13



proc.) – Kūdikių bumo kartos atstovai. Remiantis anoniminės anketos duomenimis buvo nustatytas jaunesnių darbuotojų, gimusių 1981-1999 metais dominavimas.

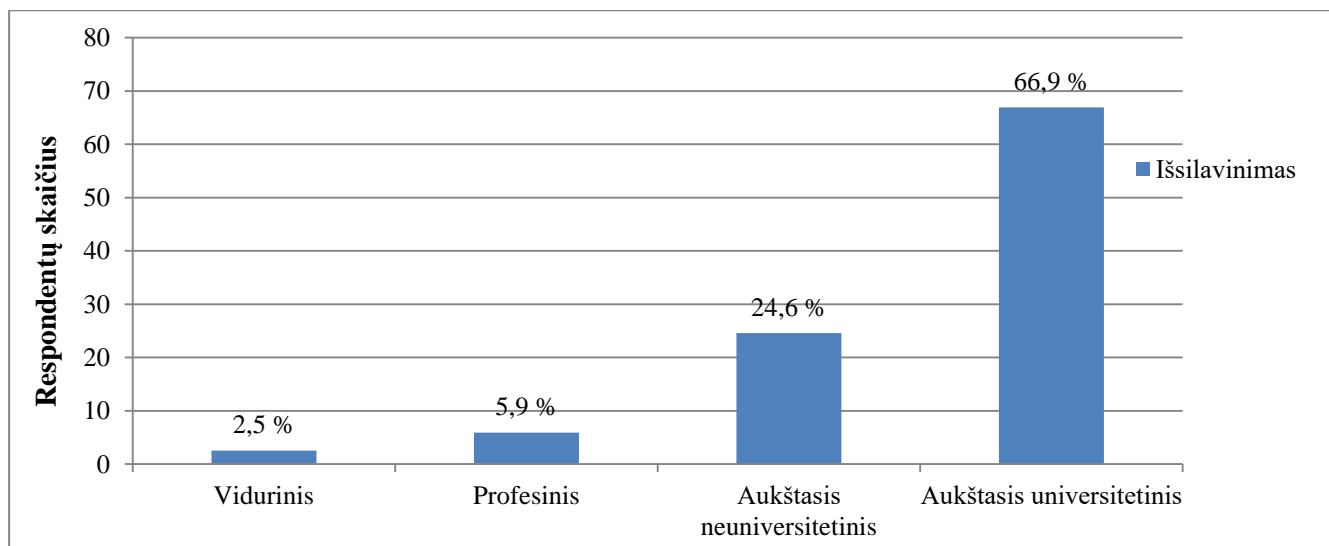
Kiekybiniame tyrime dalyvavo 59 (50 proc.) vyrai ir 59 (50 proc.) moterys. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal užimamą kartą pateikiamas 6 lentelėje. Pateikti duomenys patvirtina įmonėje vyraujančią lyčių pusiausvyrą.

6.lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir kartą

<b>Karta</b>	<b>Lytis</b>	<b>Moteris</b>	<b>Vyras</b>
Kūdikių bumo		9	6
		15.30%	10.20%
Pereinamoji		2	2
		3.40%	3.40%
X		20	18
		33.90%	30.50%
Y		28	33
		47.50%	55.90%

Analizuojant tinkamiausius žinių sklaidos metodus svarbu nustatyti kokį darbo stažą turi tyrime dalyvavę respondentai. Nustatyta, kad 35 (30 proc.) respondentai įmonėje dirba 4-5 metus, 33 (28 proc.) – nuo 1 iki 3 metų, 3 (2,5 proc.) respondentai – įmonėje dirba mažiau nei 6 mėnesius, lygiai tiek pat – 3 (2,5 proc.) – dirba ilgiau nei 15 metų. Skirtingas „X” įmonėje dirbančių respondentų įgytos patirties pasiskirstymas užtikrina surinktų duomenų įvairumą ir patikimumą analizuojant skirtingų žinių sklaidos metodų tinkamumą ir teorinio modelio tikslumą.

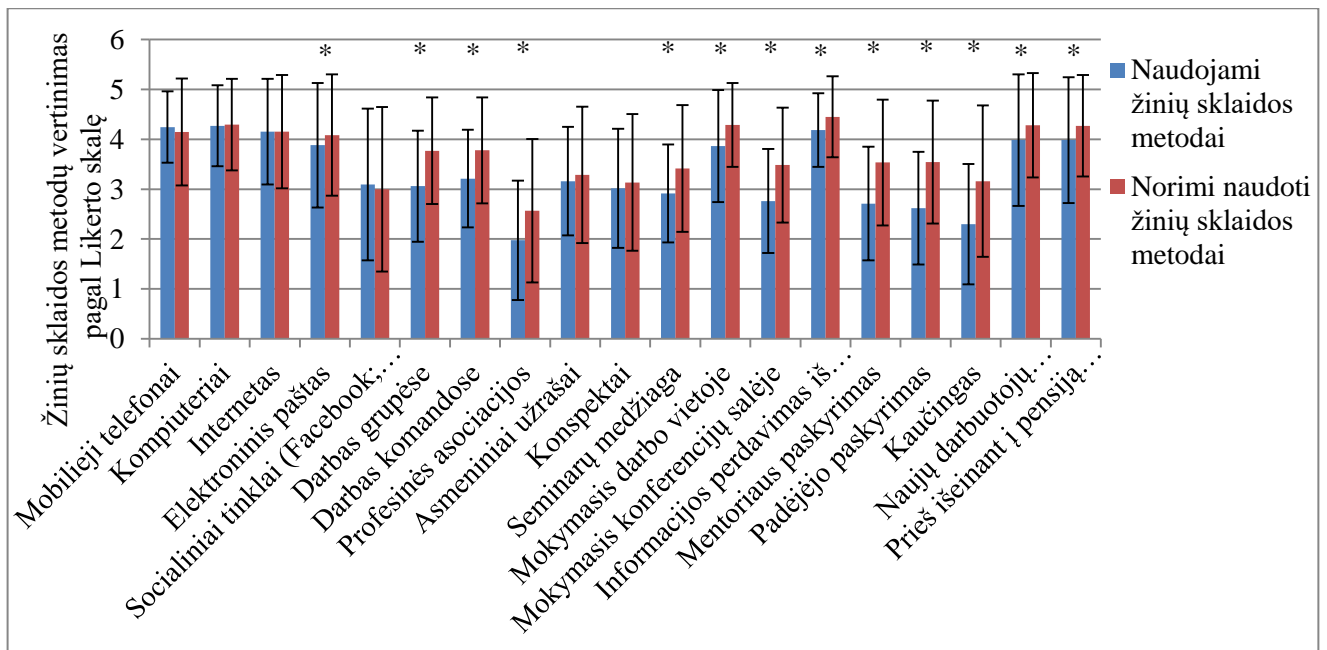
Dominuojantis aukštas išsilavinimas galimai iškreipytų tyrimo rezultatus, dėl respondentų polinkio pasirinkti „technologijas”, kaip tinkamiausią žinių sklaidos metodą, todėl respondentų buvo prašoma pažymėti įgytą išsilavinimą. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra įgiję 79 respondentai (66,9 proc.), aukštąjį neuniversitetinį – 29 respondentai (24,6 proc.). Remiantis 4 paveiksle pateiktais duomenimis, 108 (91,5 proc.) respondentai yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, ką galėjo lemti įmonės veiklos specifika ir keliami reikalavimai būsimiems darbuotojams. Likusi apklaustųjų dalis (8,5 proc.) – įgiję vidurinį ir profesinį išsilavinimą (žr. 4 pav.). Toliau planuojama patikrinti ar įgytas aukštasis išsilavinimas lems duomenų nukrypimą nuo prognozuojamų rezultatų teoriniame modelyje.



#### 4. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą

Respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus žinių sklaidos metodus („mobilieji telefonai“, „kompiuteriai“, „internetas“, „elektroninis paštas“, „socialiniai tinklai“, „darbas grupėse“, „darbas komandose“, „profesinės asociacijos“, „asmeniniai užrašai“, „konspektai“, „seminarų medžiaga“, „mokymasis darbo vietoje“, „mokymasis konferencijų salėje“, „informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas dirbant kasdieninius darbus“, „mentorius paskyrimas“, „padėjėjo paskyrimas“, „kaučingas“, „naujų darbuotojų apmokymas seniesiems nepalikus darbo vietos“, prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukauptas žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams“) pagal jų naudojimo dažnumą nuo 1 (niekada) iki 5 (visada). Duomenų pasiskirstymas buvo analizuotas atsižvelgiant į sudarytas darbuotojų kartas (žr. 3 pav).

Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis, „X“ įmonės darbuotojai dažniausiai naudoja: „kompiuterius“ (4,27), „mobiliuosius telefonus“ (4,25) ir „internetą“ (4,15). Lyginant populiariausius naudojamus metodus su metodais, kuriuos darbuotojai norėtų naudoti dažniau, ryškiausias sutapimas identifikuojamas tarp „kompiuterių“, „mobiliųjų telefonų“ ir „internetu“ žinių sklaidos metodų naudojimo.



\* – skirtumas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$

##### 5. pav. Naudojamų žinių sklaidos metodų palyginimas su norimais naudoti žinių sklaidos metodais

Remiantis 5 paveiksle pateiktais duomenimis, respondentai norėtų dažniau naudoti: „seminarų medžiagą” (naudoja 2,92, norėtų naudoti 3,42), „mokymąsi darbo vietoje” (naudoja 3,86, norėtų naudoti 4,29) ir „mokymąsi konferencijų salėje” (naudoja 2,76, norėtų naudoti 3,48).

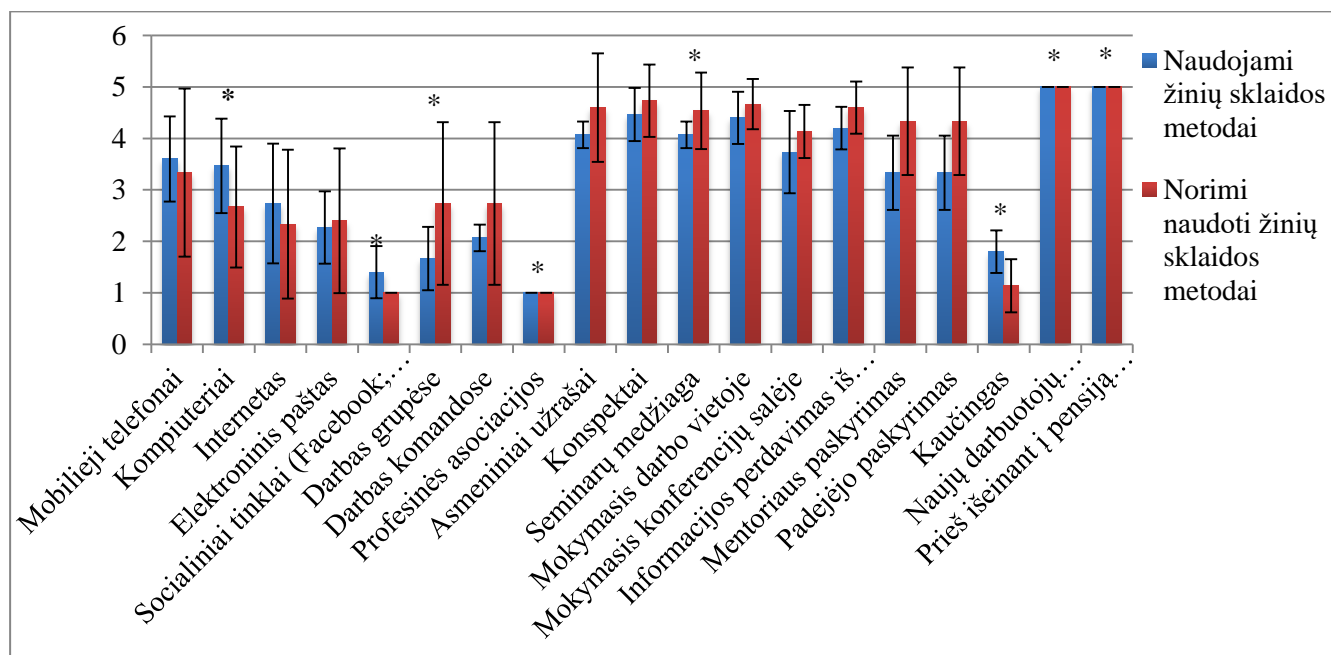
Pagal kiekybinio tyrimo rezultatų vertinimą Likerto skalėje „mentoriaus paskyrimas” naudojimas vertinamas 2,71 (sunku pasakyti), tačiau noras naudoti – 3,53 (dažnai). Panašiai vertinamas ir „padėjėjo paskyrimas”, naudojimas vertinamas 2,62 (sunku pasakyti), noras naudoti 3,54 (dažnai). Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, įmonėje „X” dažnai naudojami padėjėjo, „mentoriaus paskyrimo” žinių sklaidos metodai, kitaip darbuotojų vadinami konsultacija su kolega ar kolegomis, kas neatitinka kiekybinio tyrimo tendencijos. Remiantis rezultatais, galima teigti, kad „X” įmonėje „padėjėjo paskyrimas” ir „mentoriaus paskyrimas” nėra oficialus žinių sklaidos metodas.

#### 4.1.1 Kūdikių bumo kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė

Remiantis tyrimo rezultatais (žr. 6 pav.), Kūdikių bumo kartos atstovai dažniausiai naudoja: „naujų darbuotojų apmokymą seniesiems nepalikus darbo vietos” ir „prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukauptas žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams” metodus. Visi Kūdikių bumo kartos atstovai įvardytus metodus įvertino aukščiausiu balu – 5 (visada naudojamas žinių sklaidos metodas) Likerto skalėje.

Toks pats rezultatas buvo gautas paklausus, kuriuos žinių sklaidos metodus respondentai norėtų naudoti. Visi Kūdikių bumo kartos atstovai žinių sklaidos metodus „Naujų darbuotojų apmokymas

seniesiems nepalikus darbo vietas” ir „prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukauptas žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams” įvertino aukščiausiu balu – 5 (žr. 6 pav.).



\* – skirtumas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$

#### 6. pav. Kūdikių bumo kartos respondentų pasiskirstymas pagal žinių sklaidos metodus

Pagal kiekybinio tyrimo rezultatus (žr. 6 pav.) rečiausiai naudojami žinių sklaidos metodai yra „profesinės asociacijos” (1 – niekada) ir „socialiniai tinklai” tokie, kaip Skype, Facebook ir kt. (1,4 – naudojami retai). Taip pat buvo išskirti žinių sklaidos metodai, kurių Kūdikių bumo kartos atstovai turėdami galimybę rinktis – nesirinktų, tai „socialiniai tinklai” ir „profesinės asociacijos”, visų Kūdikių bumo kartos atstovų Likerto skalėje įvertinti 1 (niekada nenorima naudoti). Kitas retai naudojamas metodas – „kaučingas” (1,13 balo).

Prie norimų dažniau naudoti žinių sklaidos metodų buvo priskirti tokie metodai (naudojamas – norimas naudoti), kaip „konспектai” (4,47 – 4,73), „mokymasis darbo vietoje” (4,40 – 4,67), „asmeniniai užrašai” (4,07 – 4,60) ir „informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas dirbant kasdieninius darbus” (4,20 – 4,60).

Lyginant Kūdikių bumo kartos respondentų atsakymus su sudarytu teoriniu modeliu (žr. 2 pav.), daroma išvada, kad teorinis modelis veikia ir išskirti žinių sklaidos metodai yra tinkami. Teoriniame modelyje technologijos yra priskirtos Kūdikių bumo kartai, tačiau remiantis aprašomosios statistikos išvadomis, technologijos („mobilieji telefonai”, „kompiuteriai”, „internetas”, „elektroninis paštas”, „socialiniai tinklai”) yra vertinamos nuo niekada nenaudojamų (1 – „socialiniai tinklai”) iki dažnai naudojamų (3,6 balo – „mobilieji telefonai”). „Technologijų“ naudojimas skleidžiant žinias yra išskaidytas į penkis skirtingus žinių sklaidos metodus, kurių metu yra naudojamos technologijos. Kūdikių bumo kartos atveju tik vienas „technologijų“ metodas „mobilieji telefonai” yra vertinamas,

kaip dažnai naudojamas, todėl galima teigti, kad kartos atstovai technologijas naudoja, tačiau šis metodas nėra dažnai naudojamas ir kartos atstovai šiuos metodus norėtų naudoti dar rečiau (žr. 6 pav.).

Siekiant nustatyti žinių sklaidos metodų naudojimo efektyvumą, buvo atliktas kokybinis tyrimas, kuriame dalyvavo šeši respondentai, iš jų du Kūdikių bumo kartos atstovai. Remiantis gautais rezultatais, nustatyta, kad tyrime dalyvavusiems kartos atstovams yra būdingi teorinėje dalyje pateikti kartos požymiai, o kartais kartos atstovai tampa glaudžiai susiję su Veteranų kartos atstovų charakteristikomis.

Lyginant dviejų Kūdikių bumo kartos atstovų dienoraščius pastebima, kad kartos atstovams būdingas iniciatyvumas, siekiant darbus atlikti savarankiškai ir dažnu atveju priimti sprendimus be vadovų informavimo ar sutikimo. Kartos atstovai save laiko pakankamai patyrusiais, turinčias pakankamą žinių kiekį, dėl kurių kartais nėra pasitikima jaunesnių kartų atstovais.

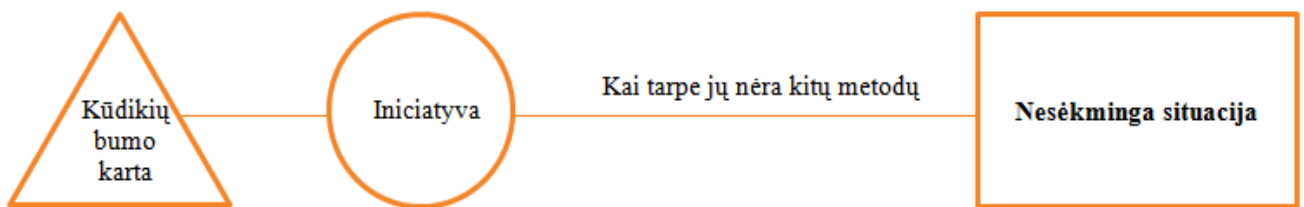
Kokybinio tyrimo kodavimas vyko identifikuojant respondentų naudojamus žinių sklaidos metodus ir priskiriant juos bendriniam metodams (žr. 2 pav). Dalis metodų nebuvo įvardinami tiksliai, kaip yra pateikta žinių sklaidos modelyje, kaip pavyzdžiui „mentorius paskyrimas“, o pavadinama konsultacija su kolega ar panašiai. Dažniausiai pasikartojantys metodai buvo apjungiami į schemas.

Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, Kūdikių bumo kartos atstovai gana dažnai naudoja žinių sklaidos metodą „iš lūpų į lūpas“. Pagal tyrimo instrumento kodavimo duomenis (iš užpildytos dienoraščio formos buvo perrašomas sutrumpintas tekstas, kurio raktiniai žodžiai buvo perkelti į sėkmingos ir nesėkmingos situacijų schemas) (žr. 4 priedą) respondentai dažnai pasirinko pasitarimą su kolegomis, mobiliuosius telefonus, rečiau elektroninį paštą. „Internetas“ nei vienam iš Kūdikių bumo kartos atstovų nebuvo prioritetas žinių sklaidos pasirinkimas.

Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad Kūdikių bumo kartos atstovai nėra linkę kreiptis į vadovus esant kritinėms situacijoms. Pradžioje bandoma problemas išspręsti savarankiškai, tariantis su kolegomis ir remiantis konspektais, asmeniniais užrašais, kuriems yra skiriamas dėmesys ir jais buvo pasinaudota bent po vieną kartą tyrimo atlikimo laikotarpiu.

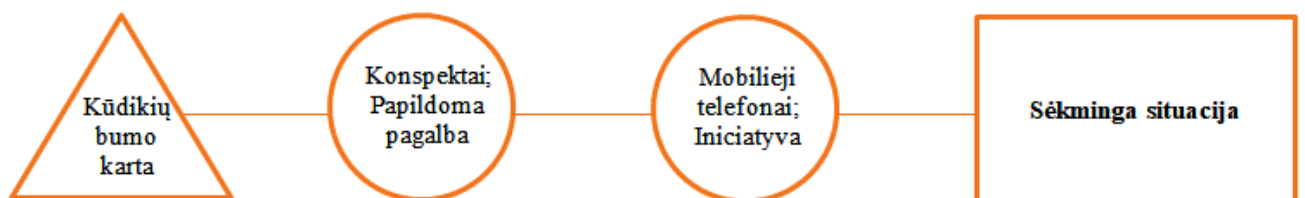
Atsižvelgiant į teorinę analizę, Kūdikių bumo kartos atstovai priima „technologijas“, kaip žinių sklaidos būdą, tačiau koduojant dienoraščio formas juntama „technologijų“ naudojimo prievolė, kuriai įtaką atlieka aplinka ir jaunesni kartos atstovai.

Remiantis dažniausiai pasikartojančių dienoraščių formomis buvo sudarytos sėkmingos ir nesėkmingos situacijos schemas. Esant nesėkmingai situacijai Kūdikių bumo karta kreipiasi į vadovą, jei nustatoma, kad sekančią dieną kritinės situacijos nepavyks išspręsti. Taip pat, nesėkmingos situacijos pasikartoja tais atvejais, kai kartos atstovai, nenaudodami žinių sklaidos metodų, iniciatyvos dėka sprendžia situacijas. Šis požymis leido suformuoti nesėkmingos situacijos (žr. 7 pav).



**7. pav. Kūdikių bumo kartos atstovų nesėkmingos situacijos schema**

Sėkmingos situacijos schema kiek ilgesnė, tačiau iniciatyvos panaudojimas dominuoja daugelyje situacijų. Vienas veiksmingiausių žinių sklaidos metodų yra „papildoma pagalba” arba kaip vadina respondentai – konsultacijos su kolegomis ir tolimesnė informacijos paieška naudojantis telefonu arba pasitarus su kolegomis, priimant galutinį sprendimą. Buvo suformuota sėkmingos situacijos schema (žr. 8 pav).

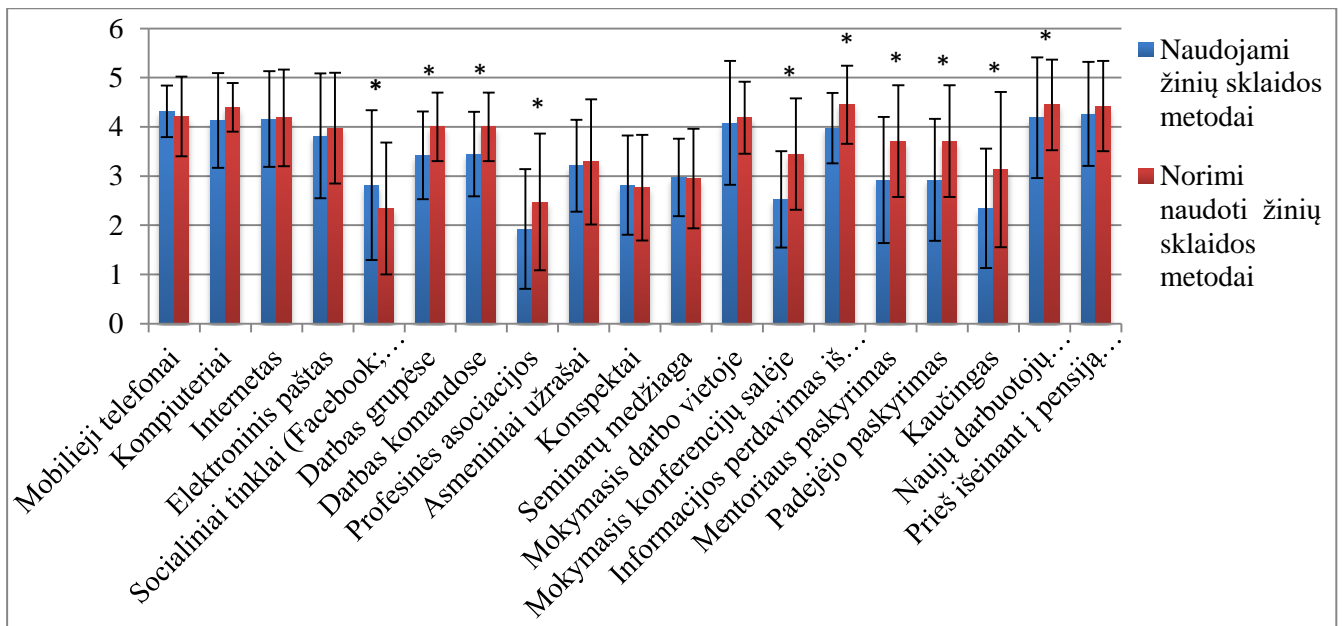


**8. pav. Kūdikių bumo kartos atstovų sėkmingos situacijos schema**

Formuojant Kūdikių bumo kartos empirinio tyrimo išvadą galima teigti, kad kartos atstovai nėra linkę rinktis „technologijų”, kaip pirmo kritinės situacijos sprendimo būdo. Remiantis atlikta Kūdikių bumo kartos analize, atstovai dažniausiai renkasi tuos žinių sklaidos metodus, kurie yra patikrinti ir kurių dėka kritinės situacijos buvo išspręstos ne vieną kartą.

#### **4.1.2 X kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė**

X kartos žinių sklaidos metodų naudojimo ir norėjimo naudoti dažnumas pateikiamas 9 paveiksle, kuriame išsiskiriami metodai, kuriems kartos atstovai skiria pirmumą ir metodai, kuriuos kartos atstovai pageidauja naudoti dažniau.



\* – skirtumas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$

### 9. pav. X kartos atstovų rezultatų pasiskirstymas pagal žinių sklaidos metodų pasirinkimą

Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, X kartos atstovai dažniausiai naudoja: „mobiliuosius telefonus“ (4,32 balo); „prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukaupias žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams“ (įvertintas 4,26 balo Likerto skalėje); „naujų darbuotojų apmokymą seniesiems nepalikus darbo vietos“ (4,18 balo); „internetą“ (4,16 balo); „kompiuterius“ (4,13 balo). X kartos atstovų atsakymus lyginant su Kūdikų bumo kartos atstovų atsakymais, X karta „technologijas“ naudoja dažniau ir nori naudoti dar dažniau, išskyrus „mobiliuosius telefonus“ (4,32 balo) ir „socialinius tinklus“ (2,82 balo) – šiuos metodus norėtų naudoti rečiau (žr. 9 pav.).

Išskiriami žinių sklaidos metodai, kuriuos X kartos atstovai norėtų naudoti dažniau (naudojami – norimi naudoti): „mokymasis konferencijų salėje“ (2,53 – 3,45 balo); informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas dirbant kasdieninius darbus“ (3,97 – 4,45 balo); „naujų darbuotojų apmokymas seniesiems nepalikus darbo vietos“ (4,18 – 4,45 balo); „prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukaupias žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams“ (4,26 – 4,42 balo). Remiantis šiais rezultatais įmonės „X“ atstovams rekomenduojama skirti daugiau dėmesio X kartos žinių sklaidos metodų panaudojimo dažnumui garantuoti (žr. 9 pav.).

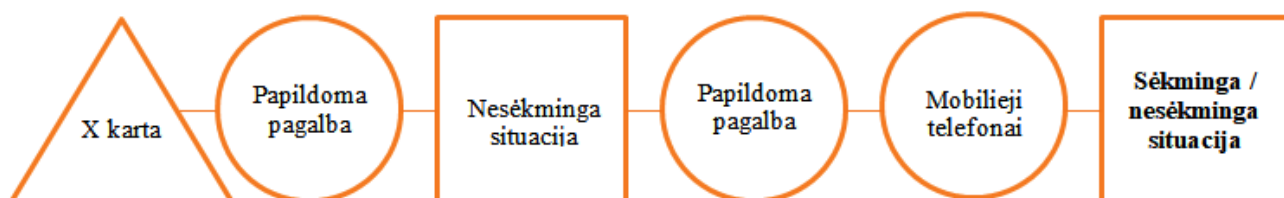
Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad X kartos atstovai yra linkę naudoti žymiai daugiau problemų sprendimo būdų nei Kūdikų bumo atstovai. Pradedant analizuoti kokybinio tyrimo X kartos rezultatus verta paminėti, kad surinkti rezultatai dalinai patvirtino prognozuojamus. Remiantis sudarytu žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modeliu, prognozuota, kad „technologijų“ naudojimas galimai bus dažnesnis, tačiau pagal rezultatus, šis žinių sklaidos metodas pasirenkamas vos tris kartus, kaip pirmas problemos sprendimo būdas. Pagrindinės pasirinkimo

priežastys – reikiamų kontaktų radimas, poreikis pasinaudoti duomenų bazėmis bei nemokamos vertimų paslaugos.

Vieni dažniausiai pasirenkamų žinių sklaidos metodų yra žinių perdavimas „iš lūpų į lūpas“ ir „darbas grupėje“. Šie metodai priskiriami prie pirmų kritinės situacijos išsprendimo būdų. Aptariant tiek sėkmingas, tiek nesėkmingas kritines situacijas, „mentoriaus paskyrimas“, „padėjėjo paskyrimas“ arba kitaip – pasitarimas su kolega ar kolegomis bei komandinis darbas pasitaiko daugelyje analizuojamų situacijų.

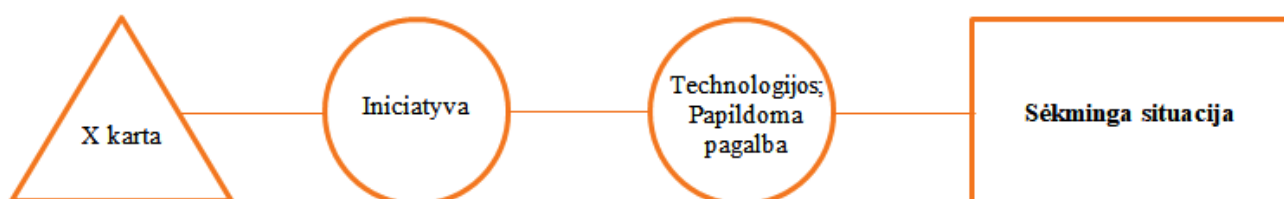
Lyginant abiejų X kartos respondentų atsakymus, pastebima, kad X kartos atstovai, panašiai, kaip Kūdikių bumo kartos atstovai yra linkę rodyti iniciatyvą, priimti sprendimus, jei toks pasirinkimas nepasiteisina yra linkę kreiptis į kolegas. Sekantis žingsnis siekiant kritinės situacijos ar problemos sprendimo būdo – kreipimasis telefonu į atsakingus atstovus arba vadovus.

Remiantis kokybinio tyrimo duomenų kodavimu identifikuota, kad X kartos atstovams gana dažnai pasitaiko dviprasmiškų situacijų, kai darbuotojų iniciatyvos dėka situacija nėra išsprendžiama. Probleminei situacijai išspręsti padeda „papildomos pagalbos“ žinių sklaidos metodas arba kitaip - pasitarimas su kolega ar kolegomis, kurių dėka situacija yra išsprendžiama. Nesėkmingai arba dalinai sėkmingai išspręstos situacijos pasitaiko, kai kartos atstovai naudoja daug įvairių žinių sklaidos metodų. Rezultate situacija išsprendžiama, tačiau ne pačių darbuotojų, o jų kolegų. Situacijos schema pateikiama 10 paveiksle.



10. pav. X kartos atstovų sėkmingos/nesėkmingos situacijos schema

Kritinės situacijos išsprendžiamos sėkmingai, kai kartos atstovai naudoja daugiau nei vieną sprendimo būdą. Vienas sėkmingiausių kritinių situacijų sprendimų būdų šios kartos atstovams yra iniciatyvos panaudojimas ir technologijų ar kolegų suteikiama papildoma informacija. Dažniausiai pasikartojančių sėkmingų situacijų schema pateikiama 11 paveiksle.



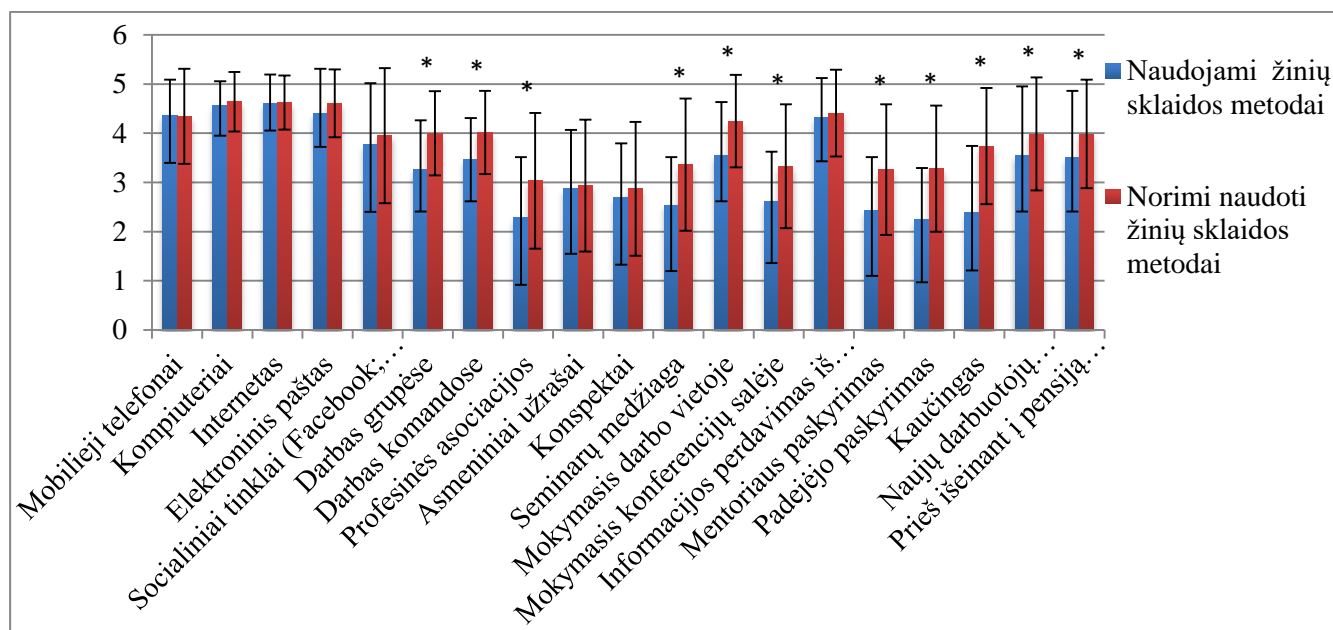
11. pav. X kartos atstovų sėkmingos situacijos schema



Formuojant X kartos kokybinio tyrimo išvadas, galima teigti, kad atstovai nėra linkę pasirinkti lengviausio kelio ir iš karto kreiptis į meistrus ar vadovus. Pradžioje yra linkę padaryti viską, kas priklauso nuo jų pačių, jei tai nepakeičia situacijos, kreipiasi patarimo į kolegas arba naudoja technologijas, galinčias suteikti papildomą informaciją.

#### 4.1.3 Y kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė

Y kartos atstovams priimtinausi žinių sklaidos metodai yra susiję su technologijų panaudojimu. Visada naudojami metodai yra „kompiuteriai“ (4,56 balo), „internetas“ (4,61 balo), („mobilieji telefonai“ (4,36 balo) ir „elektroninis paštas“ (4,41). Mažiau populiarus žinių sklaidos metodas – „socialiniai tinklai“ (3,77). „Kompiuteriai“, „internetas“, „elektroninis paštas“, „socialiniai tinklai“ yra metodai, kuriuos siekiama naudoti dažniau. Y kartai netinkami metodai žinioms perduoti yra: „padėjėjo paskyrimas“ (2,25), „mentorius paskyrimas“ (2,43), „profesinės asociacijos“ (2,3), „kaučingas“ (2,39 balo) (žr. 12 pav.).



\* – skirtumas statistiškai reikšmingas,  $p < 0,05$

#### 12. pav. Y kartos atstovų rezultatų pasiskirstymas pagal žinių sklaidos metodų pasirinkimą

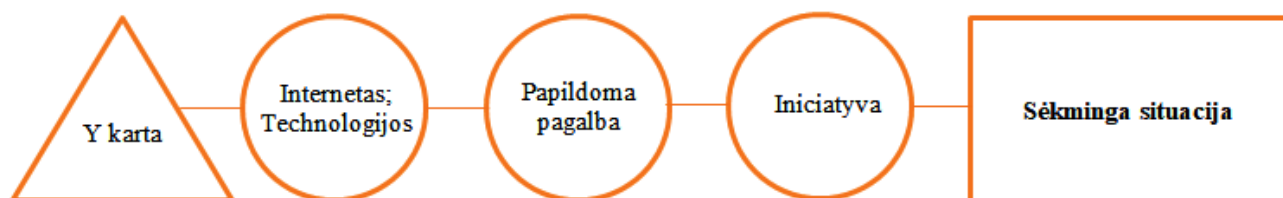
Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis, Y kartos atveju pastebimas išskirtinumas, kurio nebuvo Kūdikių bumo ir X kartos atvejais. Aštuoni iš devyniolikos respondentams pateiktų žinių sklaidos metodų vertinami kaip norimi naudoti žymiai dažniau nei šiuo metu yra naudojami, o dalis jų norimi naudoti visada. Didžiausias išskirtinumas pastebimas lyginant šiuos (naudojamus - norimus naudoti) metodus: „darbas grupėse“ (3,26 – 4,00), „darbas komandose“ (3,46 – 4,02), „profesinės asociacijos“ (2,3 – 3,03), „seminarų medžiaga“ (2,54 – 3,36), „mokymasis darbo vietoje“ (3,56 –

4,25), „mokymasis konferencijų salėje” (2,62 – 3,33), „mentoriaus paskyrimas” (2,43 – 3,26), „padėjėjo paskyrimas” (2,25 – 3,28) (žr. 12 pav.).

Formuojant kiekybinio tyrimo išvadą, galima teigti, kad teorinis modelis veikia ir kartoms priskiriami metodai yra tinkami. Siekiant didesnio teorinio modelio efektyvumo, tikslinga modelį papildyti patikslinimais, kaip dažnai būtų galima taikyti tam tikrus metodus kartų atstovams, neviršijant skirtingų kartų atstovų komforto zonos.

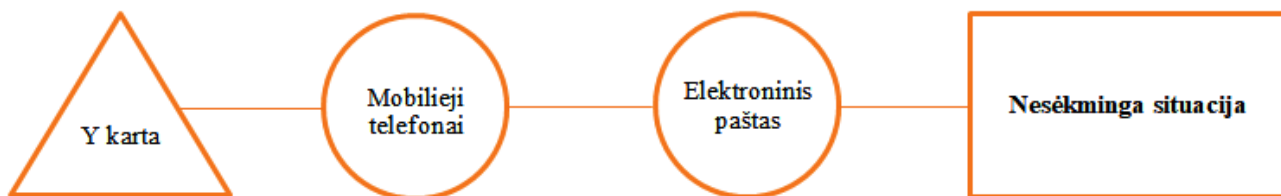
Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad „technologijos” yra vienas pagrindinių žinių sklaidos metodų Y kartos atstovams. Aptariant dviejų Y kartos respondentų, penkių dienų dienoraščių formas – „technologijos” yra naudojamos sprendžiant kiekvieną kritinę situaciją. Lyginant Y kartos atstovų kritinių situacijų aprašymus išryškėja darbo vietos specifiškumas, kas galimai riboja tiesioginį žinių sklaidos metodų pasirinkimo sugretinimą.

Dažniausiai pasirenkami žinių sklaidos metodai susiję su „technologijų” panaudojimu (mobilieji telefonai, internetas, duomenų bazės), pastebimas gana dažnas kreipimasis į kolegas ir atsakomybės prisiėmimas, retesnis užrašų panaudojimas, kuris naudos nesuteikė. „Technologijos” yra vienas populiariausių žinių sklaidos metodų abiem tyrimo dalyvavusiems respondentams, kurių dėka kritinės situacijos buvo išspręstos. Tai perteikiama sudarytoje scheme (žr. 13 pav), kurią galima įvardyti, kaip rekomenduojamą, siekiant sėkmingai išspręsti kritinę situaciją Y kartos atstovams.



**13. pav. Y kartos atstovų sėkmingos situacijos schema**

Y kartos atstovų kokybinio tyrimo rezultatus lyginant su X kartos atstovais nustatyta, kad Y kartos atstovai yra linkę situacijas išspręsti, bet koku būdu, klausdami kolegų, domėdamiesi, ieškodami informacijos – nepavykus įvykdyti užduoties ją tiesiog palieka kitai dienai. Priešingai elgiasi X kartos atstovai. Išbandžius visus žinių sklaidos metodus, kreipiasi į vadovus, kuriems perduoda surinktą informaciją ir deleguoja pabaigti vykdyti užduotis. Verta paminėti, kad atrinktų respondentų darbų specifika kardinaliai skiriasi, kas galimai lėmė tokį elgesį. 14 pav. pateikiami viena iš galimų nesėkmingų situacijų schemų.



**14. pav. Y kartos atstovų nesėkmingos situacijos schema**

Y kartos atstovams nesėkmingos situacijos pasitaiko tais atvejais, kai nėra galimybės pasitarti su kolegomis, o naudojimas „technologijomis“ yra netinkamas žinių sklaidos metodas.

Taigi, formuojant kokybinio tyrimo išvadą galima teigti, kad esant kritinėms situacijoms darbuotojai renkasi laiko patikrintus, priimtinausius žinių sklaidos metodus, kurie rezultatai suteikė ne vieną kartą. Pastebima tai, kad pasitarimas su kolega ar kolegomis yra vienas dažniausiai pasikartojančių žinių sklaidos metodų visiems tyrime dalyvavusiems respondentams.

Kokybinio tyrimo dėka nebuvo suteikta informacija apie papildomus žinių sklaidos metodus, kuriuos naudoja „X“ įmonėje dirbantys respondentai. Atlikus kokybinį tyrimą buvo patikrintas žinių sklaidos metodų („technologijų“, „bendradarbiavimo“, „papildomos pagalbos“, žinių sklaidos „iš lūpų į lūpas“) tinkamumas kiekvienos kartos atstovams.

Oficialaus mentoriaus ar padėjėjo paskyrimo arba kitaip „papildomos pagalbos“ žinių sklaidos metodo „X“ įmonėje nėra, tačiau neoficialaus mentoriaus ar padėjėjo funkciją atlieka kolegos, suteikdami būtiną informaciją ir nukreipdami reikiamu keliu, patvirtindami arba atmesdami svarstomą idėją.

Formuojant empirinio tyrimo išvadą teigiama, kad kiekybinio tyrimo analizės pradžioje iškelta idėja, kad aukštasis išsilavinimas padarė įtaką žinių sklaidos metodų pasirinkimui, „X“ įmonės atveju būtų galima atmesti, nes išryškėjusios tyrimo respondentų kartų charakteristikos atitinka sudarytą žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelį.

## **4.2 Tyrimo hipotezių statistinė analizė**

Hipotezių patikimumo tikrinimui buvo naudotas dispersinės analizės metodas. Buvo patikrintos 6 teorinės hipotezės. Atsižvelgiant į dispersinės analizės rezultatus analizuojant skirtingų darbuotojų kartų duomenis hipotezė buvo priimama arba atmetama.

Žinių sklaidos metodai „technologijos“, „bendradarbiavimas“, „mokymasis klasėje“, „papildoma pagalba“, „pavdavimo programa“, kiekybiniame tyrime buvo skirstomi į kelis papildomus metodus. Siekiant metodus apjungti ir analizuoti bendrinius metodus buvo nustatyti bendri metodų panaudojimo vidurkiai. Papildomų metodų apjungimas pateikiamas 7 lentelėje.

7.lentelė. Kiekybinio tyrimo žinių sklaidos metodų pasiskirstymas

Bendriniai žinių sklaidos metodai	Išskaidyti žinių sklaidos metodai
Technologijos	Mobilieji telefonai
	Kompiuteriai
	Internetas
	Elektroninis paštas
	Socialiniai tinklai
Bendradarbiavimas	Darbas grupėse
	Darbas komandose
	Veikla asociacijose
Mokymasis klasėje	Asmeniniai užrašai
	Konspektai
	Seminarų medžiaga
	Mokymasis darbo vietoje
	Mokymasis konferencijų salėje
Iš lūpų į lūpas	Informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas dirbant kasdieninius darbus
Papildoma pagalba	Mentoriaus paskyrimas
	Padėjėjo paskyrimas
	Kaučingas
Pavadavimo programa	Naujų darbuotojų apmokinimas seniesiems nepalikus darbo vietas
	Prieš išeinant į pensiją darbuotojų sukauptos žinios perduodamos esamiems ir naujiems darbuotojams

Hipotezė 1: „Technologijos“ kaip žinių sklaidos metodas yra tinkamas Kūdikių bumo, X ir Y kartoms” atmetama, tačiau jos dalis pasitvirtino. 8 lentelėje pateikiamas „technologijų“ naudojimo dažnumas kiekvienos darbuotojų kartos atveju. Dispersinės analizės rezultatai (T test –  $F=15,577$ ,  $p<0,01$ ) rodo, kad „technologijas” dažniausiai naudoja Y kartos darbuotojai (4,34 Likerto skalėje). Rečiau jas naudoja X kartos atstovai, o Kūdikių bumo kartos atstovai dar rečiau (atitinkamai vidurkiai 3,85 ir 2,694).

Atlikus papildomą dispersinę analizę ir palyginus gautus vidurkius su skalės vidurkiu (jeigu metodo naudojimas vertinamas  $< 3$  – laikomas netinkamu, jeigu vertinamas  $> 3$  – laikomas tinkamu) negalima statistiškai patikimai teigti, kad „technologijos” Kūdikių bumo atstovams yra netinkamas žinių sklaidos metodas, tuo tarpu kitoms dviem kartoms šis metodas tinka ir yra dažnai naudojamas X ir Y kartų atstovų. Taigi, hipotezės 1 tikrinimo išvada yra tokia: „technologijos” mažiau tinka žinias perduoti Kūdikių bumo kartos atstovams, tačiau yra tinkamas metodas perduoti žinias Y (4,34) ir kiek mažiau, bet vis tiek tinkamas metodas X (3,85) kartos atstovams.

8.lentelė. Technologijų kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose

Hipotezė 1: „Technologijos” kaip žinių sklaidos metodas yra tinkamas Kūdikių bumo, X ir Y kartoms			
Kiekybinio tyrimo duomenys	Darbuotojų karta		
	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Metodo naudojimo vidurkis	2,69	3,85	4,34

Hipotezė 2 „Bendradarbiavimo“ žinių sklaidos metodas yra tinkamas X ir Y kartų atstovų žinių sklaidai” – patvirtinta. Remiantis tyrimo rezultatais (T test  $F=16,318$ ;  $p<0,01$ ) buvo nustatyta, kad „bendradarbiavimą” dažniau naudoja X karta nei Kūdikių bumo karta (vidurkių skirtumas yra  $-1,35$ ). Y kartos atstovai taip pat dažniau naudoja darbą grupėse nei Kūdikių bumo karta (vidurkių skirtumas yra  $-1,42$ ). Lyginant X ir Y kartų atstovų „bendradarbiavimo” naudojimą nustatyta, kad kartų atstovai „bendradarbiavimą” naudoja panašiai (vidurkių skirtumas yra  $-0,07$ , statistiškai nereikšmingas). 9 lentelėje pateikiami visų analizuojamų kartų šio metodo vidurkių skirtumai. Apibendrinant dispersinės analizės rezultatus hipotezės 2 atžvilgiu, ji patvirtino.

9.lentelė. „Bendradarbiavimo“ kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose

<b>Hipotezė 2: „Bendradarbiavimo“ žinių sklaidos metodas yra tinkamas X ir Y kartų atstovų žinių sklaidai”</b>						
<b>Kiekybinio tyrimo duomenys</b>	<b>Darbuotojų karta</b>					
	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>Y karta</b>
Metodo naudojimo vidurkis	2,93	3	1,58	2,93	1,58	3
Vidurkių skirtumas	-0,07		-1,35		-1,42	

Hipotezė 3 „Metodas „mokymasis klasėje“ labiausiai tinka Kūdikių bumo kartos atstovams“ – patvirtinta. Remiantis dispersinės analizės rezultatais (T test  $F=9,29$ ,  $p<0,01$ ) dažniausiai „mokymąsi klasėje” metodą naudoja Kūdikių bumo karta (vidurkis 4,15).

Atlikta dispersinė analizė taip pat parodė, kad rečiausiai „mokymosi klasėje” metodą naudoja X ir Y kartos. Remiantis 10 lentelės duomenimis, X ir Y kartų atstovai šį metodą naudoja panašiai (vidurkių skirtumas 0,082 yra statistiškai nereikšmingas). Papildomos dispersinės analizės, lyginant šių kartų vidurkius su skalės vidurkiu (kai tinkamas  $< 3 >$  netinkamas), rezultatai parodė, kad X ir Y kartoms toks metodas mažai tinka, tuo tarpu Kūdikių bumo kartai yra priešingai. Taigi, formuluojama išvada, kad „mokymasis klasėje” yra tinkamiausias metodas žinias perduodant Kūdikių bumo kartos atstovams ir hipotezė 3 yra patvirtinta.

10. lentelė. „Mokymosi klasėje“ kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose

<b>Hipotezė 3: Metodas „mokymasis klasėje“ labiausiai tinka Kūdikių bumo kartos atstovams</b>						
<b>Kiekybinio tyrimo duomenys</b>	<b>Darbuotojų karta</b>					
	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>Y karta</b>
Metodo naudojimo vidurkis	4,15	2,94	2,94	2,86	4,15	2,86
Vidurkių skirtumas	1,21		0,082		1,29	

Hipotezė 4: „Žinių sklaidos metodas „iš lūpų į lūpas” yra tinkamas visoms darbuotojų kartoms – Kūdikių bumo, X ir Y kartoms” – patvirtinta. Remiantis 11 lentelės duomenimis (T test  $F=1,672$ ,

$p=0,177$ ) Kūdikių bumo (4,20), X (3,97) ir Y (4,31) kartų atstovai „iš lūpų į lūpas” metodą naudoja panašiai. Pagal  $p$  reikšmę ( $p>0,05$ ) vidurkių skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, tačiau tikėtina, kad didesnėje imtyje šie skirtumai jau būtų reikšmingi. Tikrinant hipotezę toliau atlikta papildoma dispersinė analizė lyginant kartų vidurkius su skalės vidurkiu (kai metodas tinkamas  $< 3 >$  netinkamas), kuri parodė, kad visų trijų kartų metodo panaudojimo vidurkiai yra statistiškai patikimai didesni už 3, taigi, Hipotezė 4 pasitvirtino. Žinių sklaidos metodo „iš lūpų į lūpas” rezultatai kartose pateikti 11 lentelėje.

11. lentelė. Žinių sklaidos metodo „iš lūpų į lūpas” rezultatai kartose

<b>H4: Žinių sklaidos metodas „iš lūpų į lūpas” yra tinkamas visoms darbuotojų kartoms – Kūdikių bumo, X ir Y kartoms</b>						
Kiekybinio tyrimo duomenys	Darbuotojų karta					
	Kūdikių bumo karta	X karta	X karta	Y karta	Kūdikių bumo karta	Y karta
Metodo naudojimo vidurkis	4,20	3,97	3,97	4,31	4,20	4,31
Vidurkių skirtumas	0,23		-0,34		-0,11	

Hipotezė 5: „„Papildoma pagalba” yra tinkamas žinių sklaidos metodas žinias skleidžiant Kūdikių bumo ir X kartoms” – patvirtinta. Remiantis dispersinės analizės rezultatais (T test  $F=3,375$ ,  $p>0,14$ ) Kūdikių bumo kartos atstovai „papildomą pagalbą” naudoja dažniau nei Y karta (vidurkių skirtumas 0,47). Lyginant X ir Y kartų darbuotojų „papildomos pagalbos” naudojimą – X karta šį metodą taip pat naudoja dažniau (vidurkių skirtumas 0,47) (žr. 12 lentelę).

Siekiant patvirtinti arba atmesti sudarytą hipotezę 5 buvo sulyginamas Kūdikių bumo ir X kartos metodo „papildoma pagalba” naudojimas. Remiantis statistinės analizės Post Hoc testu, tarp Kūdikių bumo ir X kartos atstovų, vertinant „papildomos pagalbos” naudojimą, statistiškai reikšmingo skirtumo nėra, todėl hipotezė 5 – patvirtinama.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus ir kokybinio tyrimo analizę, pažymėtina, kad „papildoma pagalba” tiriamoje įmonėje formaliai nėra taikomas metodas. Gana dažnai pasitaiko atvejų, kai „papildomos pagalbos” funkciją atlieka bendradarbiai, todėl darbuotojai „papildomos pagalbos” metodo neidentifikuoja kaip atskiro metodo. Į tai reiktų atsižvelgti tolimesniuose tyrimuose.

12. lentelė. „Papildomos pagalbos” kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose

<b>H5: „Papildoma pagalba” yra tinkamas žinių sklaidos metodas žinias skleidžiant Kūdikių bumo ir X kartoms</b>						
Kiekybinio tyrimo duomenys	Darbuotojų karta					
	Kūdikių bumo karta	X karta	Kūdikių bumo karta	Y karta	X karta	Y karta
Metodo naudojimo vidurkis	2,82	2,72	2,82	2,35	2,72	2,35
Vidurkių skirtumas	0,1		0,47		0,37	

Hipotezė 6 „Žinių sklaida pavadavimo programų dėka yra tinkamas metodas visoms darbuotojų kartoms” patvirtinta. Remiantis dispersinės analizės rezultatais (T test  $F=7,679$ ,  $p<0,01$ ) „pavadavimo programą” dažniausiai naudoja Kūdikių bumo karta (vidurkis 5 balai), rečiausiai – Y karta (3,535, vidurkių skirtumas 1,465). Papildomos dispersinės analizės, lyginant kartų vidurkius su skalės vidurkiu (kai tinkamas  $< 3 >$  netinkamas), rezultatai parodė, kad visoms trims darbuotojų kartoms „pavadavimo programos” yra tinkamas sklaidos metodas.

13. lentelė. „Pavadavimo programos” kaip žinių sklaidos metodo rezultatai kartose

<b>H6: Žinių sklaida „pavadavimo programų“ dėka yra tinkamas metodas visoms darbuotojų kartoms</b>						
<b>Kiekybinio tyrimo duomenys</b>	<b>Darbuotojų karta</b>					
	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>X karta</b>	<b>X karta</b>	<b>Y karta</b>	<b>Kūdikių bumo karta</b>	<b>Y karta</b>
Metodo naudojimo vidurkis	5	4,435	4,435	3,535	5	3,535
Vidurkių skirtumas	0,565		0,9		1,465	

Taigi, iš šešių teorinių hipotezių penkios buvo patvirtintos, o viena patvirtinta tik iš dalies. Remiantis atlikta tyrimo duomenų analize nustatyta, kad žinių sklaida naudojant metodą „technologijos” nėra universalus, visoms darbuotojų kartoms tinkantis metodas.

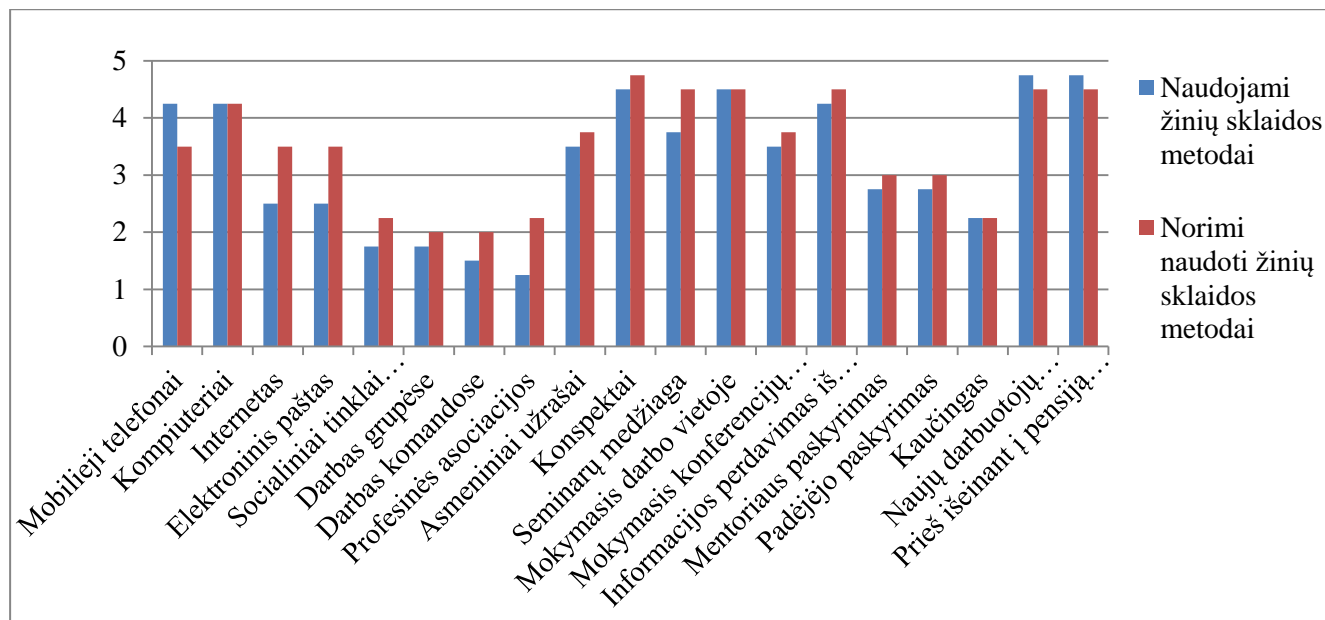
Remiantis hipotezių analize, nustatyta, kad informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas” ir „papildoma pagalba” yra universalūs žinių sklaidos metodai. Verta atkreipti dėmesį į vieną iš tyrimo apribojimų – tyrimas pakartotinai nebuvo atliktas skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose, todėl siekiant perduoti informaciją darbuotojams privalu atkreipti dėmesį į skirtingas darbuotojų kartas ir pasirinkti kartos atstovams tinkamiausius ir priimtinausius metodus, patikrinant ar žinių sklaidos metodų pasirinkimas skiriasi skirtinga veikla užsiimančiose įmonėse.

### **4.3 Pereinamosios kartos darbuotojų tyrimų rezultatų analizė**

Kyla daug diskusijų dėl kartų gimimo metų skirstymo. Remiantis skirtingais autoriais (žr. 2 lentelę) toms pačioms kartoms priskiriami skirtingi metų intervalai. Remiantis 2 lentele buvo nuspręsta išskirti tris darbuotojų kartas: Kūdikių bumo (1946-1960), X (1966-1979) ir Y (1980-2000) kartas. Asmenys gimę 1961-1965 metais priskiriami papildomai – Pereinamajai kartai. Šiai kartai priskirti 4 tyrime dalyvavę respondentai, todėl 15 paveiksle pateikti duomenys yra statistiškai nepatikimi, dėl per mažo respondentų skaičiaus.

Pereinamoji karta, naudojant dispersinės analizės Post Hoc testą, buvo palyginta su Kūdikių bumo kartos ir X kartos atstovų žinių sklaidos metodų pasirinkimais. Panašumai identifikuojami tiek tarp Pereinamosios ir Kūdikių bumo kartos, tiek tarp Pereinamosios ir X kartos atstovų, tačiau statistinės analizės patikimumui reikalinga didesnė imtis.

Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis buvo suformuotos Pereinamosios kartos charakteristikos ir išskirtas panašumas lyginant su Kūdikių bumo ir X kartų atstovais. Pagal X paveiksle pateiktus duomenis, buvo išskirti dažniausiai naudojami: „naujų darbuotojų apmokymas seniesiems nepalikus darbo vietos“ (4,75), „prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukaupias žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams“ (4,75), „konspektai“ (4,5), „mokymasis darbo vietoje“ (4,5) (žr. 15 lentelę).



### 15. pav. Pereinamosios kartos naudojamų ir norimų naudoti žinių sklaidos pasiskirstymas

Pereinamosios kartos naudojamus metodus lyginant su Kūdikių bumo ir X kartos pasirinkimais identifikuojamas panašumas tarp Kūdikių bumo ir Pereinamosios kartos „mokymąsi darbo vietoje“ (atitinkamai 4,4 ir 4,5), „naujų darbuotojų apmokymą seniesiems nepalikus darbo vietos“ (atitinkamai 5 ir 4,75) ir „prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukaupias žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams“ (atitinkamai 5 ir 4,75). Galima formuoti išvadą, kad pagal naudojamus metodus Pereinamoji karta yra panašesnė į Kūdikių bumo kartą nei į X kartos atstovus.

Pereinamoji karta rečiausiai naudoja veiklą „profesinėse asociacijose“ (1,25), „darbą komandose“ (1,5), „darbą grupėse“ (1,75) ir „socialinius tinklus“ (1,75). Pereinamosios kartos rečiausiai naudojamus metodus lyginant su Kūdikių bumo ir X kartų pasirinkimais identifikuojamas sutapimas, panašumas tarp Kūdikių bumo ir Pereinamosios kartos metodų naudojimo dažnumo: „profesinės asociacijos“ (atitinkamai 1 ir 1,25), „darbas grupėse“ (atitinkamai 1,67 ir 1,75) ir „socialiniai tinklai“ (atitinkamai 1,4 ir 1,75).

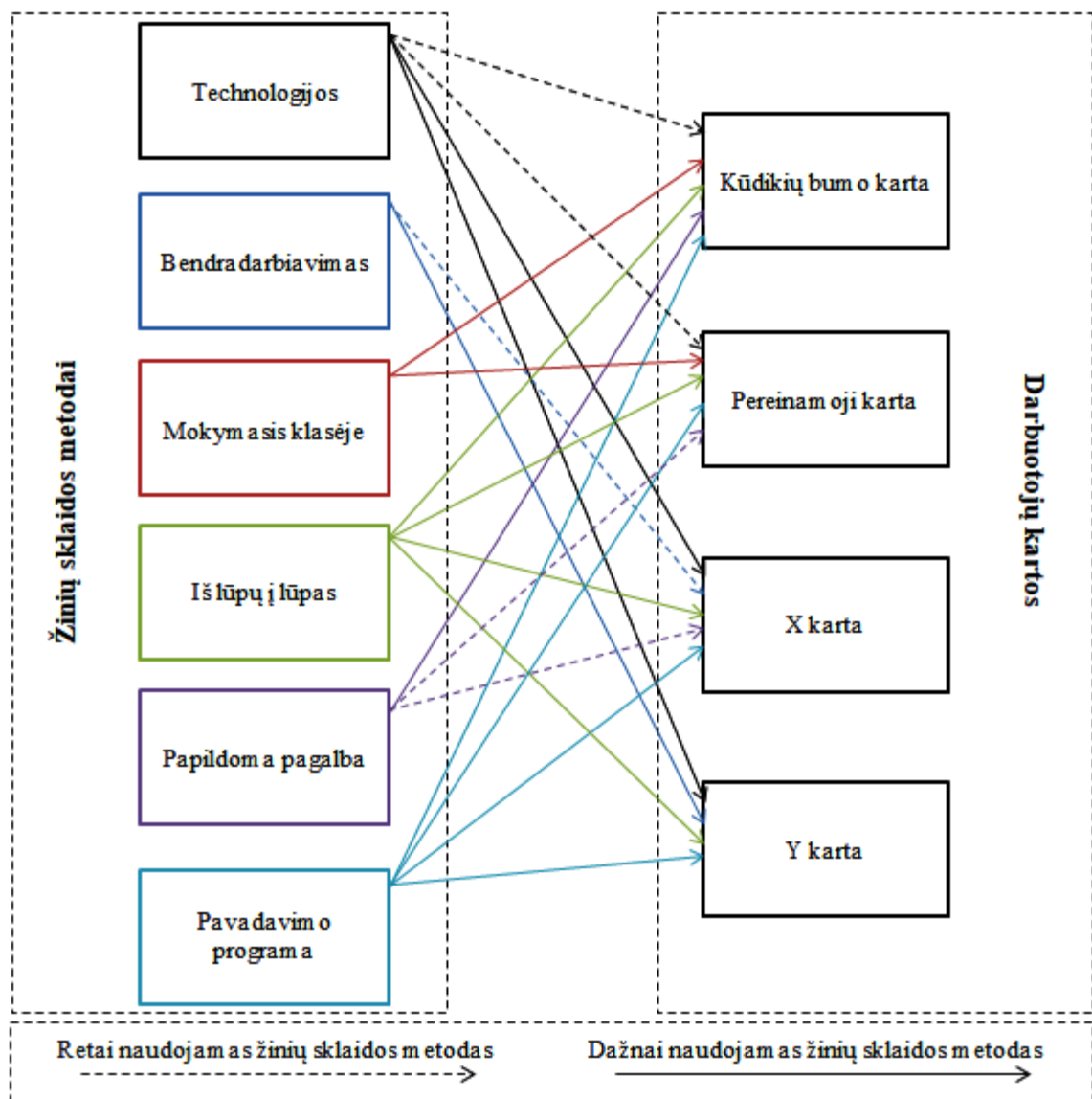
Pereinamosios kartos rečiau naudojamus metodus lydinant su X kartos pasirinkimais identifikuojamas skirtumas, todėl galima formuoti išvadą, kad Pereinamoji karta pagal rečiau naudojamus žinių sklaidos metodus yra panašesnė į Kūdikių bumo kartą nei į X kartą. Taigi, remiantis



dažniausiai ir rečiausiai naudojamų žinių sklaidos metodų palyginimu ryškiausias panašumas identifikuojamas tarp Kūdikių bumo ir Pereinamosios kartos atstovų. Vis tik, dėl mažo respondentų, priskiriamų pereinamajai kartai, skaičiaus ši išvada yra preliminari ir reikalaujanti tolimesnių tyrimų.

#### 4.4 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Teorinės darbo dalies pabaigoje buvo suformuotas teorinis modelis (žr. 2 pav.), kuris kiekybiniais ir kokybiniais tyrimais buvo patikrintas, pataisytas ir papildytas. Galutinis žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelis pateikiamas 16 paveiksle.



16. pav. Žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose patikrintas modelis

Remiantis šešiomis tyrimo hipotezėmis, žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelis buvo patikslintas remiantis kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatų analize. Pakeitimai buvo atlikti

patikslinant Kūdikių bumo kartos atstovų „technologijų“ naudojimo dažnumą. Remiantis teorine analize Kūdikių bumo kartos atstovams „technologijos“ buvo priskirtos, kaip dažnai naudojamas metodas. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad „technologijos“ yra naudojamas metodas (žr. 2 pav.), tačiau naudojimas nėra dažnas, todėl rodyklės pakeičiamos į punktą.

Paskutinis pakeitimas susijęs su X kartos atstovų „papildoma pagalba“ ir „bendradarbiavimu“. Remiantis kiekybiniu tyrimu, X kartos darbuotojai „papildomą pagalbą“ naudoja retai, tačiau remiantis kokybiniu tyrimu – naudojimas dažnesnis. „Papildoma pagalba“ ir „bendradarbiavimas“ žymimas punktyru, kaip rečiau naudojami metodai.

Patikslintas žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelis papildytas Pereinamąja karta ir šios kartos charakteristikomis. Pereinamosios kartos atstovai priima informaciją perduodamą naudojant: „mokymąsi klasėje“, informacijos perdavimą „iš lūpų į lūpas“, „pavdavimo programas“ rečiau, „papildomą pagalbą“ ir „technologijas“ (žr. 16 pav.).

Vieni pagrindinių tyrimo apribojimų – nedidelis Pereinamosios kartos respondentų skaičius ir laiko trūkumas, dėl kurio nepavyko tyrimo pakartoti keliose skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose, rezultate palyginant skirtingų darbuotojų kartų atstovų naudojamus žinių sklaidos metodus. Kitas tyrimo apribojimas susijęs su kokybiniu tyrimu. Atliekant kokybinį tyrimą, analizuojant dienoraščio formas išryškėja darbo vietos specifiškumas, kas galimai riboja tiesioginį žinių sklaidos metodų pasirinkimo sugretinimą. Sekantiems tyrėjams rekomenduojama į kokybinį tyrimą įtraukti didesnę respondentų skaičių ir atrenkant respondentus įvertinti darbo vietos specifiškumą.

Diskutuojant apie Pereinamosios kartos sudarytas charakteristikas, teigiama, kad jos yra preliminarios, rekomenduojama patikrinti atliekant pakartotinį empirinį tyrimą, įtraukiant didesnę Pereinamosios kartos respondentų skaičių (šiuo analize atlikta remiantis 4 kartos atstovų atsakymais), siekiant suformuoti tikslesnes charakteristikas.

Būsiamiems tyrėjams rekomenduojama atliktą žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrimą atlikti įvairiose, skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose, siekiant patikrinti ar nuo veiklos, kuria užsiima organizacija skiriasi darbuotojų žinių sklaidos metodų pasirinkimas. Taip pat būtų naudinga tyrimą žinių sklaida skirtingose darbuotojų kartose atlikti įmonėse, kuriose vyrauja skirtingas darbuotojų kartų pasiskirstymas.

Empirinio tyrimo rezultatų analizės dėka buvo nustatyta, kad tarp žinių sklaidos metodų yra koreliaciniai ryšiai, kurie nebuvo nagrinėti, todėl tolimesnėms tyrimo kryptims rekomenduojama koreliacinius ryšius iširti plačiau. Prie rekomendacijų priskiriamas 5 paveiksle pateikiamų duomenų patikimumas išsiaiškinant, kodėl kartų atstovai žinių sklaidos metodus naudoja rečiau nei norėtų naudoti.

Sekantiems žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrėjams rekomenduojama sudarytą kiekybinio tyrimo įrankį papildyti metodais, kurie nebuvo pateikti, kaip galimas pasirinkimas. Papildomus metodus kiekybinio tyrimo metu nurodė respondentai. Anoniminėje anketoje buvo pateikti du atviri klausimai, siekiant išsiaiškinti kokius žinių sklaidos metodus naudoja įmonės „X“ darbuotojai be pateikiamų anketoje. Antruoju atviru klausimu buvo planuojama išsiaiškinti kokius dar žinių sklaidos metodus nori naudoti įmonės „X“ darbuotojai be anketoje pateikiamų.

Nustatyta, kad įmonės „X“ darbuotojai yra linkę naudoti duomenų bazes, įvairius duomenų serverius, taip pat siekia mokytis iš kolegų, vadovų, o kartais ir klientų. Kitas metodas, kuris anoniminėje anketoje yra pateiktas mokymasis konferencijų salėje, gali būti papildytas mokymusi konferencijų salėje, naudojant virtualias konferencijas. Šis žinių sklaidos metodas pasiteisintų įmonėse, kurių padaliniai yra išsidėstę per kelis miestus ir yra įsikūrę skirtingose šalyse. Virtualių konferencijų būdu būtų lengviau dalintis informacija ir perimti skirtingą patirtį, dalintis ja taip tobulėjant.

Prie būdų, kuriais būtų galima papildyti sudarytą teorinį modelį ir įvesti, kaip galimus žinių sklaidos metodus įmonėje „X“ priskiriami tokie metodai, kaip: mokymasis iš vadovų, kolegų, duomenų serveriai, kurie sutampa su papildomais žinių sklaidos metodais, kuriuos respondentai naudoja. Iš to galima spręsti, kad ne visi darbuotojai žino apie galimybę naudotis šiais žinių sklaidos metodais. Taip pat minimas poreikis kuo mažiau informacijos perdavinėti žodžiu, kuo daugiau raštu – elektroniniais laiškais, lipniais lapeliais ir panašiai.

Prie galutinių darbo rekomendacijų priskiriamas Z kartos darbuotojų išskirtinumas. Darbo rinkoje vis dažniau diskutuojama apie darbo vietos keitimą, siekiant ruošti naujos darbuotojų kartos prisijungimui. Kolkas didžioji dauguma pateikiamos informacijos yra aprašomi, todėl atlikta žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrimas galimai padėtų įmonėms pasiruošti Z kartos darbuotojų priėmimui ir išlaikymui. Taip pat formuojamas preliminarus teiginys, kad empiriškai ne analizuota Veteranų karta gali turėti tam tikrų savybių, kurios bus panašios, o gal būt sutaps su Z kartos atstovų savybėmis. Remiantis teorinės literatūros analizėje pateiktais duomenimis, Strauss ir Howe (1991) teigė, kad darbuotojų kartos keičiasi kas maždaug 80 – 90 metų, besikeičiančios darbuotojų kartos yra linkusios į darbo rinką įnešti ne tik keblumus, kurie reikalauja pokyčių organizacijose, tačiau suteikia naują požiūrį, reikalavimus ir galimybes.

Taigi, pateiktos rekomendacijos yra skirtos suteikti papildomą naudą ne tik tolimesniems tyrėjams, tačiau ir įmonei „X“, kurioje buvo atliktas empirinis tyrimas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Teorinės analizės metu išskirtos keturios darbuotojų kartos: Veteranų karta (1920-1945), Kūdikių bumo (1946-1960), X (1966-1979) ir Y (1980-2000). Identifikuojant skirtingų darbuotojų kartų charakteristikas nustatyta, kad Veteranų kartos atstovai siekia tradicinio mokymosi, toleruoja mentoriaus paskyrimą, kaučingo metodą, nepriima informacijos perdavimo naudojant technologijas, siekia naudoti užrašus ir konspektus. Kūdikių bumo kartos atstovai linkę naudoti tradicinius mokymosi ir žinių sklaidos metodus – knygas, prezentacijas, praktiką ir technologijas. X kartos atstovai – elektroninius žinių sklaidos metodus, technologijas, padėjėjo paskyrimą, informacijos perdavimą iš lūpų į lūpas ir darbą komandoje. Y kartos atstovams yra svarbus technologijų panaudojimas, socialiniai tinklai, nuolatinis tobulėjimas, bendradarbiavimas.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo identifikuotos keturios darbuotojų kartos (Veteranų, Kūdikių bumo, X ir Y), ir susisteminti žinių sklaidos metodai („technologijos“, „bendradarbiavimas“, „mokymasis klasėje“, informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“, „papildoma pagalba“ ir „pavadavimo programa“), visa tai sudaro žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelį. Remiantis sudarytu teoriniu žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modeliu, teigiama, kad Veteranų kartos atstovams tinkamiausi metodai žinių perdavimui yra: „mokymasis klasėje, informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“, „papildoma pagalba“ ir „pavadavimo programa“. Kūdikių bumo kartos atstovams tinkamiausi žinių sklaidos metodai yra: „technologijos“, „mokymasis klasėje“, informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“, „papildoma pagalba“ ir „pavadavimo programa“. X kartos atstovams tinkamiausi žinių sklaidos metodai yra: „technologijos“, „bendradarbiavimas“, informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“, „papildoma pagalba“, „pavadavimo programa“. Y kartos atstovams – „technologijos“, „bendradarbiavimas“, informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“, „pavadavimo programa“.

3. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize buvo nuspręsta atsiriboti nuo Veteranų kartos (1920-1945), nes darbo rinkoje šios kartos atstovus sutikti yra gana sunku. Skirstant tyrimo respondentus į skirtingas kartas, buvo suformuota nauja – Pereinamoji (1961-1965) karta. Atsižvelgiant į išryškėjančius autorių teiginių nesutapimus (pagal Haynes (2011) ir Linden (2015) Kūdikių bumo kartai priskiriami asmenys gimę 1946-1964 metais, o pagal Beaman (2008) asmenys gimę 1940-1960 metais) tampa neaišku, prie kurios kartos reikia priskirti respondentus gimusius 1961-1965 metais, todėl buvo sukurta Pereinamoji karta. Siekiant Pereinamosios kartos atstovus priskirti Kūdikių bumo arba X kartai ir patikrinti žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose modelį, buvo atliktas empirinis tyrimas – kiekybinis (anoniminė anketa) ir kokybinis (kritinių incidentų metodas – dienoraštis).

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais teigiama, kad Kūdikių bumo kartos atstovams tinkamiausi žinių sklaidos metodai yra: „mokymąsi klasėje“, informacijos perdavimą „iš lūpų į lūpas“, „papildomą pagalbą“, „pavdavimo programą“ ir rečiau „technologijas“. Pereinamosios kartos atstovai palankiausiai priima informaciją perduodant ją naudojant „mokymąsi klasėje“, „iš lūpų į lūpas“, „pavdavimo programą“ ir rečiau naudojant „technologijas“ bei „papildomą pagalbą“. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, Pereinamoji karta yra panašesnė į Kūdikių bumo kartą nei į X kartą. X kartos atstovams tinkamiausi žinių sklaidos metodai yra: „technologijos“, informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“, „pavdavimo programa“, mažiau tinkami: „bendradarbiavimas“ ir „papildoma pagalba“. Y kartos atstovams tinkamiausi žinių sklaidos metodai yra: „technologijos“, „bendradarbiavimas“, informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“ ir „pavdavimo programa“.

#### **Gairės tolimesniems tyrimams:**

- pakartoti žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrimą įmonėse užsiimančiose skirtinga veikla, siekiant patikrinti ar nuo veiklos, kuria užsiima organizacija skiriasi darbuotojų žinių sklaidos metodų pasirinkimas;

- pakartoti žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrimą įmonėse, kuriose identifikuojamas skirtingas darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas kartas;

- į tyrimą įtraukiant didesnę Pereinamosios kartos respondentų skaičių, siekiant surinkti patikimus duomenis leidžiančius Pereinamąją kartą priskirti Kūdikių bumo arba X kartų;

- pakartotinas žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrimas didelėse imtyse, galėtų padėti suformuoti žinių sklaidos portfelį, nes atliekant šio žinių sklaidos tyrimo rezultatų analizę buvo nustatyta, kad koreliaciniai ryšiai tarp duomenų egzistuoja, tačiau darbe nebuvo nagrinėti plačiau.

- žinių sklaidos skirtingose darbuotojų kartose tyrimą atlikti naudojant sudarytą kiekybinio tyrimo įrankį – anonimines anketas, papildant ją šiais žinių sklaidos metodais: mokymasis iš vadovų, kolegų, virtualios konferencijos ir duomenų serveriai.

#### **Rekomendacijos „X“ įmonei:**

- pagal poreikį suteikti darbuotojams galimybę mokytis iš vadovų, kolegų bei suteikti galimybę naudotis duomenų bazėmis, nes šiuo metu dalis darbuotojų šiuos metodus naudoja, tačiau remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, darbuotojai šiuos metodus norėtų naudoti dažniau;

- atkreipti dėmesį į „bendradarbiavimo“ (kuris susideda iš „darbo grupėje“, „darbo konferencijų salėje“ ir „veiklos asociacijose“) ir „mokymosi klasėje“ (kuris susideda iš „asmeninių užrašų“, „konspektų“, „seminarų medžiagos“, „mokymosi darbo vietoje“, „mokymosi konferencijų salėje“), žinių sklaidos metodus, kurie yra tinkami vyresnių darbuotojų kartų žinių sklaidai;

- siekiant efektyvinti įmonės žinių sklaidą ar organizuojant naujus mokymus, rekomenduojama atkreipti dėmesį į skirtingoms darbuotojų kartoms tinkamiausius žinių sklaidos metodus, kurie yra pateikiami žinių sklaidos modelyje.

## LITERATŪRA

Atkočiūnienė, Z. O. (2013). Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas. *Electronic Learning, Information and Communication: Theory and Practice* (elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika), 1, 15-27.

Atkočiūnienė, Z. O. ir Juškaitė, J. (2012). *Electronic Learning, Information and Communication: Theory and Practice* (elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika) (pp. 58-85). Vilnius University.

Beaman, K. V., & Jeitosa Group International (2008). The New Multi-Dimensional Talent Force: Multi-Local Differences. *IHRIM Journal*, 12(5), 28-34.

Best, J. (2012). The Illusionary Decline in Workforce Quality. *Society*, 49, 164-167.

Bitner, M. J., Bernard, H. B., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

Blackman, D. A., & Henderson, S. (2005). Know Ways in Knowledge Management. *The Learning Organization*, 12(2), 152 – 168.

Carlson, C. (n. d.). Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. What Matters and How They Learn? How Different are They? Fact and Fiction. United Nations Joint Staff Pension Fund.

Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 45-61). London: Thousand Oaks, New Delphi.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (if anything). *Journal of Business Psychology*, 25, 191-199.

Didžgalvytė, M. ir Lukšaitė, I. (2014). Demografinio senėjimo įtaka ekonominiams rodikliams. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 8(2), 65-81.

Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York, NY: John Wiley.

Erlich, A., & Bichard, J. A. (2008). The Welcoming Workplace: Designing for Ageing Knowledge Workers. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(4), 273-285.

Edvardsson, B., & Roos, I. (2001). Critical Incident Techniques: Towards a Framework for Analysing the Criticality of Critical Incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 251 – 268.

Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.

Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A Comparison of Generational Differences in Endorsement of Leadership Practices with Actual Leadership Skill Level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49.

Girdauskienė, L. ir Savanevičienė, A. (2010). Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 491-497.

Grace D. (2007). How Embarrassing! An Exploratory Study of Critical Incidents Including Affective Reactions. *Journal of Service Research*, 9, 271-284.

Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7, 65-89.

Haynes, B. P. (2011). The Impact of Generational Differences on the Workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108.

Hasni, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge Management and Employee Empowerment: A Study of Higher Education Institutions. *Kybernetes*, 45(2), 337 – 355.

Holsapple, C., Jones, K., & Singh, M. (2007). Linking Knowledge to Competitiveness: Knowledge Chain Evidence and Extensions. In *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey: Idea Group Publishing.

Yahya S., & Goh Wee-Keat (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership Style. e X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Context. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35– 50.

Joy, A., & Haynes, B. P. (2011). Office Design for the Multi-generational Knowledge Workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(4), 216-232.

Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.

Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80-91.

Kooij, D., Lange, A. de, Jansen P., & Dijkers, J. (2008). Older Workers Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364 – 394.

Kumar, A., & Lim, H. (2008). Age Differences in Mobile Service Perceptions: Comparison of Generation Y and Baby Boomers. *Journal of Services Marketing*, 22(7), 568 – 577.

Kuprytė, J. ir Salatkienė, A. (2011). Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus. VŠĮ „SOPA“, 27-40.

Laycock, M., (2005), Collaborating to Compete: Achieving Effective Knowledge Sharing in Organizations. *The Learning Organization*, 12(6), 523 – 538.



Linden, S. J. (2015). Job Expectations of Employees in the Millennial Generation. Walden University.

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth H, S. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857 – 861.

McNichols, D., (2010). Optimal Knowledge Transfer Methods: A Generation X Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 24 – 37.

Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A Firm as a Knowledge Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1). Oxford University Press.

Oficialios statistikos departamentas. Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė. [žiūrėta 2017-01-12]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=e6729112-922a-475f-b90c-716dab8a2f26>

Pillinger, J. (2008). Demographic Change in the Electricity Industry in Europe. Toolkit on Promoting Age Diversity and Age Management Strategies. European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF.

Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., & Besen, E. (2009). Age & Generations: Understanding Experiences at the Workplace. The Sloan Center on Aging & Work at Boston College.

Puybaraud, M., Russel, S., McEwan, A. M., Luessink, E., & Beck, L. (2010). Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, Johnson Controls. London: Haworth and IDEA.

Smith, J. (2008). Welcoming Workplace: Designing Office Space for an Ageing Workforce in the 21 st Century Knowledge Economy. London: The Helen Hamlyn research centre.

Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and Work Motivation: a Task-level Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 459 - 478.

Steelcase, Inc. (2006). Millennials Make Their Marks, Article from Steelcase Inc.

Steelcase, Inc (2009). Generations at Work: a War of Talents, Steelcase Knowledge Paper, Article from Steelcase.

Railaitė, R. ir Čiutienė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Management of Organizations: Systematic Research*, 68(14), 27-40.

Lee S. M., Lee, Z., & Lee, J. (2007). Knowledge Transfer in Work Practice: Adoption and Use of Integrated Information Systems. *Industrial Management & Data Systems*, 107(4), 501-518.

Lietuvos Respublikos Seimas. (2011). Lietuvos Respublikos valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymo 21, 25, 33, 56, 57, 67 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas (2011 m. birželio 9 d. Nr. XI-1436). [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.401237>

Srikantaiah, T. K., & Koenig, M. E. D. (2000). *Knowledge Management for the Information Professionals*. Information Today, Inc., 600. The USA.

Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland. F. (2004). *Knowledge Management in a Public Organization: a Study on the Relationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer*. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95 – 111.

Vickers, G. (2005). *Capture It: A Future Workplace for tje Multi-generational Knowledge Worker*, The Helen Hamlyn Research Centre London.

## **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

Laba diena,

Esu Gintarė Gorelčenkaitė, Kauno technologijos universiteto antro kurso magistrantūros studentė. Rašau baigiamąjį darbą, kurio tikslas – ištirti žinių sklaidą skirtingose darbuotojų kartose. Anonimiškumas garantuojamas, tyrimo rezultatai bus naudojami tik sudaryto teorinio modelio teisingumo tikrinimui.

Pažymėkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą (X).

*Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką.*

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius (nuo 1 – niekada iki 5 – visada).

<b>Perduodant / priimant informaciją, dalinantis žiniomis Jūs naudojate:</b>	<i>Niekada</i> <i>1</i>	<i>Retai</i> <i>2</i>	<i>Sunku pasakyti</i> <i>3</i>	<i>Dažnai</i> <i>4</i>	<i>Visada</i> <i>5</i>
Mobiliuosius telefonus					
Kompiuterius					
Internetą					
Elektroninį paštą					
Socialinius tinklus					
Darbą grupėse					
Darbą komandose					
Darbą neformaliuose tinkluose					
Veiklą asociacijose					
Asmeninius užrašus					
Konspektus					
Seminarų medžiagą					
Mokymąsi darbo vietoje					
Mokymąsi konferencijų salėje					
Informacijos perdavimą iš lūpų į lūpas dirbant kasdieninius darbus					
Mentoriaus paskyrimą					
Padėjėjo paskyrimą					
Kaučingą					
Naujų darbuotojų apmokinimą seniesiems nepalikus darbo vietas					
Prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukauptas žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams					

2. Kokius dar žinių perdavimo / priėmimo metodus naudojate darbinėje aplinkoje?

.....

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius (nuo 1 – niekada iki 5 – visada).

<b>Perduodant / priimant informaciją, dalinantis žiniomis Jūs norėtumėte naudoti:</b>	<i>Niekada 1</i>	<i>Retai 2</i>	<i>Sunku pasakyti 3</i>	<i>Dažnai 4</i>	<i>Visada 5</i>
Mobiliuosius telefonus					
Kompiuterius					
Interneta					
Elektroninį paštą					
Socialinius tinklus					
Darbą grupėse					
Darbą komandose					
Darbą neformaliuose tinkluose					
Veiklą asociacijose					
Asmeninius užrašus					
Konspektus					
Seminarų medžiagą					
Mokymąsi darbo vietoje					
Mokymąsi konferencijų salėje					
Informacijos perdavimą iš lūpų į lūpas dirbant kasdieninius darbus					
Mentoriaus paskyrimą					
Padėjėjo paskyrimą					
Kaučingą					
Naujų darbuotojų apmokinimą seniesiems nepalikus darbo vietas					
Prieš išeinant į pensiją darbuotojai sukauptas žinias perduoda esamiems ir naujiems darbuotojams					

4. Kokius dar žinių perdavimo / priėmimo metodus norėtumėte naudoti darbinėje aplinkoje?

.....

*Prašome atsakyti į kelis demografinius klausimus, kurie bus naudojami tinkamai statistinei analizei atlikti:*

5. Jūsų gimimo metai:

.....

6. Jūsų darbo stažas įmonėje:

- Mažiau nei 6 mėn.
- Nuo 6 mėn. iki 1 m.
- 1–3 m.
- 4–5 m.
- 6–10 m.
- 11–15 m.
- Virš 15 m.

7. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

8. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis;
- Vidurinis;
- Profesinis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis.

*Ačiū už atsakymus!*

**PRAŠYMAS DALYVAUTI TYRIME IR METODIKOS APRAŠYMAS  
KOKYBINIO TYRIMO FORMA – DIENORAŠTIS TEIKTA UAB „X“  
DARBUOTOJAMS**

Laba diena,

Esu Gintarė Gorelčenkaitė, Kauno technologijos universiteto antro kurso magistrantūros studentė. Rašau baigiamąjį darbą apie žinių sklaidą skirtingose darbuotojų kartose ir šiuo metu atlieku tyrimą, kuriame kviečiu Jus sudalyvauti.

Kiekvienas tyrimo dalyvis 5 dienas skiria po 5 minutes dviejų trumpų epizodų iš savo darbo dienos aprašymui:

**1 epizodas** – prisiminkite **nesėkmingą situaciją**, kai Jums reikėjo informacijos ir jos negavote ar gavote netinkamą, o galbūt pavėluotą. Trumpai aprašykite, kokie informacijos perdavimo būdai/priemonės buvo naudotos, ką tuo metu galvojote, kaip jautėtės.

**2 epizodas** – prisiminkite **sėkmingą situaciją**, kai Jums reikėjo informacijos ir ją gavote. Trumpai aprašykite, kokiais būdais ją gavote, ką tuo metu galvojote ir kaip jautėtės.

Trumpą kiekvienos situacijos aprašymą pateikite parengtoje tyrimui atsakymų formoje ir kasdien užpildę išsiųskite [gintare.gorelcenkaite@ktu.edu](mailto:gintare.gorelcenkaite@ktu.edu).

Tyrimas yra visiškai anonimiškas (atsakymai koduojami), o tyrimo rezultatai bus naudojami tik apibendrinti, siekiant patikrinti sudaryto teorinio modelio teisingumą. Jeigu domintų šio magistrinio tyrimo rezultatai, praneškite man ir mielai jais pasidalinsiu, kai tik magistro darbas bus apgintas.

Pagarbiai,

Gintarė Gorelčenkaitė

## DIENORAŠČIO PILDYMO FORMA

Respondento kodas (pildo tyrėja)	
Dienoraščio epizodo pildymo data:	
	<b>Situacijos aprašymas</b>
<b>Nesėkminga situacija</b>  <i>(kai Jums reikėjo informacijos/žinių ir negavote ar gavote netinkamą/netinkamai, o galbūt pavėluotai. Trumpai aprašykite, kokie informacijos perdavimo būdai/priemonės buvo naudotos, ką tuo metu galvojote, kaip jautėtės.)</i>	<i>(čia pateikite aprašymą)</i>
<b>Sėkminga situacija</b>  <i>(kai Jums reikėjo informacijos/žinių ir tai gavote, viskas buvo tinkama ir laiku. Trumpai aprašykite, kokiais būdais gavote, ką tuo metu galvojote ir kaip jautėtės.)</i>	<i>(čia pateikite aprašymą)</i>

*Nepamirškite savo aprašymų išsaugoti ir išsiųsti.*

*AČIŪ!*



## X KARTOS ATSTOVO DIENORAŠČIO PILDYMO FORMA

Respondento kodas (pildo tyrėja)	X. 1.2.
Dienoraščio epizodo pildymo data:	
	<b>Situacijos aprašymas</b>
<b>Nesėkminga situacija</b>  <i>(kai Jums reikėjo informacijos/žinių ir negavote ar gavote netinkamą/netinkamai, o galbūt pavėluotai. Trumpai aprašykite, kokie informacijos perdavimo būdai/priemonės buvo naudotos, ką tuo metu galvojote, kaip jautėtės.)</i>	<i>Darbo atlikimui reikalingas įrankis sulūžo ir antro, atsarginio nebuvo. Buvo bandyta telefonu kreiptis į meistrą, prašant pakaitinio įrankio, tačiau antro įrankio nebuvo ir tą dieną gaminti negalėjome. Pateikiau elektroninį naujo įrankio užsakymą.</i>
<b>Sėkminga situacija</b>  <i>(kai Jums reikėjo informacijos/žinių ir tai gavote, viskas buvo tinkama ir laiku. Trumpai aprašykite, kokiais būdais gavote, ką tuo metu galvojote ir kaip jautėtės.)</i>	<i>Įrangos aprašymas buvo pateiktas anglų kalba, nebuvo lietuviško vertimo. Nesupratau dalies specifinių terminų, todėl paplušėti verčiant tekstą, naudojant google vertėją. Išertus tekstą pavyko toliau dirbti su įrengimu.</i>

Dienoraščio formos konspektas:

1. Sulūžo darbams atlikti reikalingas įrankis. Kreiptasi į meistrą prašant pakaitinio. Įrankis negautas. Pateiktas elektroninis užsakymas kitam įrankiui.
2. Įrangos aprašymų pateikimas užsienio kalba, lietuviško vertimo nebuvimas. Internetinio vertėja pagalba verčiamas tekstas. Sugaišta daug laiko. Išvertus tekstą pavyko toliau dirbti.

Sėkmingos ir nesėkmingos situacijų schemas:

